

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة وهران (2) محمد بن أحمد

كلية العلوم الإجتماعية

قسم علم النفس



مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

## إشكالية تحليل منصب العمل

تحت إشراف

إعداد الطالبة

أ.الهادي فاصلة

خروبي إكرام

أعضاء اللجنة

رئيسا	الأستاذة شعبان زهراء
مشرفا	الأستاذ الهادي فاصلة
مقررا	الأستاذ عبادة عبد العزيز

2020-2019

لَبِّدُّوْا لِلّٰهِ اَعْمَالَكُمْ

وقل اعملوا فسيرى الله اعمالكم ورسوله والمؤمنون وستردمن إلى عالم الغيب  
والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون {105}

الآية 105 من سورة التوبة

# كلمة شكر وعرّفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد بن عبد الله  
خاتم النبيين وعلى آله وصحبه أجمعين.

أما بعد :

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان وخالص العرفان والتقدير إلى أستاذنا المشرف فاطمة  
عبد الهادي الذي شرفنا بقبوله الإشراف على هذه المذكرة وعلى دعمه وتوجيهاته  
القيمة فجزاه الله خير الجزاء.

كما يسرنا أن نوجه أسمى آيات التقدير والعرّفان إلى أساتذتنا الكرام على إرشاداتهم  
وأرائهم في مجال علم النفس العمل والتنظيم وكل الأساتذة الذين درسونا طيلة  
3 سنوات فجزاهم الله كل خير.

وفي الأخير نقول اللهم وفقنا فيما تحبه وترضاه.

## إهداء

### إلى الوالدين

إلى بؤرة النور التي عبرت بي نحو الأمل والأمان الجميلة واتسع قلبه ليحتوي حلمي وفرحي في الدنيا، فروض الصعاب من أجلي و صار في حلقة الدرب ليغرس النور والصفاء في قلبي.

إلى أبي وحببي الذي سهر على تعليمي وأمدني بالدعم المادي والمعنوي فلم يبخل علي فهو نعم الأب وهو فخر لي وقدوتي فالنجاح ورضائك هو جزء طموحي وحلمي.

إلى التي حملتني في أحشائها وأفنت عمرها في تربيته وأوطنتني إلى ما أنا عليه اليوم، إلى أمي الخاليتي ورفيقة دربي أسأل الله جل جلاله أن يشفيها ويحميها ويحفظها بإذنه تعالى.

حيث قال عز وجل وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا إما يبلغن عندك الكبر أحدهما أو كلاهما فلا تقل لهما أف ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما\* وانخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا\*

الآية 23-24 سورة الإسراء

خروبي إكرام

## ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة المعنونة بعنوان "تحليل ووصف منصب عمل" وذلك من أجل معرفة ماهية وأهمية تحليل ووصف العمل وأيضا إستعراض الأدبيات المتعلقة بهذا المقياس من خلال التركيز على أهم الدراسات والأبحاث التي قدمها الباحثين في ميدان تحليل العمل. وذلك بتطبيقنا ميدانيا لهذه الدراسة والذي كانت في الشركة الجزائرية "هيبروك للنقل البحري بوهران".

ولتحقيق أهداف الدراسة قمنا بأخذ مقياس تحليل ووصف منصب العمل كأداة للدراسة حيث اشتمل المقياس على متغير واحد وهو تحليل ووصف منصب العمل.

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي وهو المناسب لتحقيق أهداف البحث.

كما قمنا ببناء دليل المقابلة بعد إطلاعنا على الدراسات السابقة التي تناولت هذا المقياس، وتم إستخدامها للبحث في شكلها النهائي بعد عرضها على أستاذنا المشرف علينا. فعدلت بعض الأسئلة وحذف البعض منها لنصل إلى دليل مقابلة واحدة خاصة بهذه الدراسة، حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يعد تحليل منصب العمل ووصفه أداة عمل مهمة لإدارة الموارد البشرية.
- تستخدم شركة هيبروك للنقل البحري تحليل ووصف العمل لتسهيل تطوير الأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية (كالتدريب والتكوين والتوظيف... إلخ).
- يعتمد نجاح عملية تحليل العمل ووصفه على المشاركة العديد من الجهات الفاعلة في التسلسل الهرمي.
- تقوم الشركة أولا بتحديد منهجية يجب إتباعها لتنفيذ عملية تحليل العمل ووصفه.

# فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء
ب	الشكر
ج	ملخص الدراسة
<b>الفصل التمهيدي: مدخل عام</b>	
01	المقدمة
06	إشكالية الدراسة
07	فرضيات الدراسة
07	أسباب الدراسة
07	أهداف الدراسة
07	أهمية الدراسة
08	التعاريف الإجرائية
08	منهجية الدراسة المستعملة
09	هيكل الدراسة
<b>الفصل الاول: الإطار النظري: مدخل إلى تحليل منصب العمل</b>	
12	مفهوم وماهية المنصب
12	الأبعاد الأستسية لمنصب العمل
12	دراسة منصب العمل
13	العمليات الأساسية لدراسة منصب العمل
13	تحليل منصب العمل
17	تطور طبيعة منصب العمل
18	مراحل تحليل منصب العمل
19	طرق تحليل منصب العمل
20	أهداف تحليل منصب العمل
22	عناصر تحليل منصب العمل

26	أغراض تحليل منصب العمل
29	شروط نجاح برامج تحليل منصب العمل
30	منهجية تحليل منصب العمل
33	أساليب جمع بيانات تحليل منصب العمل
38	نماذج تحليل منصب العمل
41	تصميم برنامج تحليل منصب العمل
45	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: مؤسسة Hyproc Shipping Company</b>	
<b>المبحث الأول: منهجية الدراسة</b>	
47	منهجية الدراسة
47	الدراسة الاستطلاعية
47	أهداف الدراسة الاستطلاعية
47	أدوات الدراسة المستعملة
51	خلاصة المبحث
<b>المبحث الثاني: تقديم وعرض المؤسسة</b>	
54	تعريف المؤسسة
54	تاريخ المؤسسة
55	منظمة
55	وكالات الشحن
56	المفاتيح الرئيسية
57	موارد الشركة
60	الهيكل التنظيمي
62	خلاصة المبحث
64	خاتمة العامة
66	إقتراحات و توصيات
68	قائمة المراجع



# المقدمة العامة

## مقدمة

يعتبر تحليل ووصف منصب العمل عملية جد مهمة داخل المنظمات، حيث أنها تقوم بتغطية مجموعة من الأنشطة التي توجه كلها نحو إكتشاف وفهم ووصف ما يفعله الموظفون في محيط العمل، ولكن في الحقيقة تحليل العمل هو مصطلح أكثر شمولية حيث نجد من هذا المنطق أنه يحتوي على العديد من الأدوار المهمة التي يستطيع أن يلعبها داخل المنظمة، والتي يمكن ان نذكر منها: تحليل أداء الأفراد داخل محيط العمل، وكذا شروط ومتطلبات العمل فضلا عن الوظائف التقليدية التي عادة ما تستخدم في معظم الاحيان في مصطلح تحليل العمل.

تحليل العمل هو عملية جد هامة لأنها تشكل الحل الأساسي تقريبا لكل مشكلة من المشاكل التي تواجهها إدارة الموارد البشرية، ويمكن أن نلاحظ الكثير من المشاكل التي تعاني منها هذه الأخيرة في عصرنا الحالي، والتي نفترض من خلالها أنه يعود لغياب الدور الحقيقي والفعلي لتحليل العمل في هذا المستوى، ونجد أن المتخصصين في مجال الموارد البشرية والإستشاريين في مجال تحليل العمل يرون إستخدام توصيف الوظائف هو أحد الركائز الأساسية للعديد من وظائف إدارة الموارد البشرية والتي يمكن أن نذكر منها: التوظيف والتدريب، تقييم الأداء، وكذا إعداد سلم الأجور.

إن تحديد الشخص المناسب لشغل الوظيفة الشاغرة المناسبة له، هي في كثير من الأحيان عملية صعبة لدى العديد من المنظمات، وهذا لمواجهة العديد من المشاكل التي من بينها: الطرق في إنتقاء وإختيار الأفراد المرشحين للوظيفة، وأيضا البرامج المعتمدة في تدريبهم وتوجيههم لاحقا مع الاعمال التي تتناسب مع قدراتهم وإستعداداتهم، وأيضا المشكلة الاخرى التي تواجه المنظمات في هذا المستوى هو كيفية العثور على العمال الكفاء وهي مهمة أكثر صعوبة خاصة عند وجود كو كبير من المرشحين المتقدمين إلى الوظائف الشاغرة، وهو ما يجعل أصحاب العمل يجدون صعوبة كبيرة في إيجاد الافراد المناسبين للوظيفة الشاغرة حسب مواصفاتها ومتطلباتها.

ويمكن إعتبار عملية تحليل وتوصيف الوظائف هي من الأدوار الجد مهمة لمنظمات الاعمال اليوم، حيث نجد أنها تسمح إلى حد كبير بالتوظيف الصحيح وضمان وضع الأفراد المناسبين للوظائف الشاغرة التي تتناسب معهم.

لا تزال مشكلة التعاقد مع الأشخاص الخطأ يشكل مشاكل كبيرة لدى العديد من المؤسسات وهذا بالنظر إلى التكاليف الكبيرة التي تتحملها هذه الاخيرة من أعباء إضافية كإعادة التكوين والتدريب ما يكلفها خسائر مادية، وهو ما سيشكل اضعاف الراتب الشهري للفرد عند توظيفه، وهذا كله راجع إلى الأخطاء المنهجية والتقنيات المستخدمة في مجال التحليل الوظيفي، وبالتحديد في مجال التوظيف وهذا ما يؤثر سلبا على إيجاد الأفراد المناسبين للوظائف المناسبة لهم.

إن توظيف الأفراد المناسبين لشغل المناصب التي تتلائم مع مؤهلاتهم وقدراتهم وإستعداداتهم لأداء المهام التي يكفون بها فوز بجد ذاته لكل من الموظف الجديد وكذا صاحب العمل، حيث يعتبر ذلك شيء إيجابي للأفراد العاملين وذلك من خلال زيادة ثقتهم بإدارة مؤسستهم على انها توظف الكفاءات، وبالتالي تزيد مستوى دافعيتهم للعمل، ويزيد رضاهم نحو تحقيق أهداف المنظمة.

وخلال ما سبق فإنه من المهم أن نتأكد من ان عملية تحليل العمل والوصف الوظيفي تتم بشكل صحيح وهذا يكون من خلال دقة هذه الأدوات والوسائل المعتمدة في هذا المجال، ما سيكون له التأثير الإيجابي على تفعيل وتحسين العديد من الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية للمنظمة.

وخلاصة القول أن تحليل العمل اليوم أصبح يلعب دورا حيويا في تحديد العديد من عوامل النجاح في المنظمة، بما في ذلك إختيار الموظفين وتدريبهم وتصنيف الوظائف، والمسائل المتعلقة ب: التعويض، والتنمية، والترقية وتقييم الأداء.

وبعد تحديد الكفاءات اللازمة من الموارد البشرية عملية جد ضرورية للمنظمة، ولكن قبل ذلك هناك عملية ضرورية تسبق تلك الاخيرة وإعتماد تحليل العمل كوسيلة وتقنية جد

ضرورية من اجل كتابة الوصف الوظيفي، وتبيان كل المسؤوليات والواجبات التي تكون على عاتق الأفراد في تأدية وظائفهم، وايضا الصفات اللازمة للنجاح في هذه المهمة المحددة التي يجب القيام بها من طرف الموظفين، وبدون التقنيات الفعالة لمجال تحليل العمل، فإنه من الصعب ومن المستحيل الإعداد الصحيح للوصف الوظيفي، وكذا وضع الفرد المناسب لشغل الوظيفة المناسبة له.

ومن خلال ذلك سنحاول أن نتناول ماهية واهمية تحليل العمل ووصفه، وأيضا إستعراض الأدبيات المتعلقة بهذا المقياس من خلال التركيز على أهم الدراسات والأبحاث التي قدمها الباحثين في ميدان تحليل العمل.

وعلى ذلك قسم البحث إلى جانبين:

➤ **الجانب النظري:** ويتضمن الفصل التمهيدي الخاص بمشكلة الدراسة وفرضيات الدراسة،

وأهمية الدراسة ، الضبط الإجرائي لمفاهيمها، أهداف الدراسة وصعوبات الدراسة. وفصل خاص ب تحليل العمل الذي يتضمن ثلاث (3) مباحث، وفصل آخر خاص بوصف العمل.

➤ **الجانب التطبيقي:** ويتمثل في عرض المؤسسة، ومنهج الدراسة، وأدوات الدراسة وخصائصها.

الجليل النظري

## الفصل التمهيدي:

### تقديم مشكلة الدراسة

#### تمهيد

1/ إشكالية الدراسة

2/ فرضيات الدراسة

3/ أسباب الدراسة

4/ اهداف الدراسة

5/ اهمية الدراسة

6/ التعاريف الاجرائية

7/ منهجية الدراسة المستعملة

8/ هيكل الدراسة

## 1- إشكالية الدراسة:

إن معرفة المؤسسة لموظفيها ومهامها ومهاراتها شرط أساسي للإدارة الجيدة للموارد البشرية. فلا يمكن للأخصائي النفسي في مجال العمل والتنظيم تجاوز عملية تحليل مناصب العمل، بإعتباره القاعدة التي يجمع بها المعلومات الدقيقة التي سيعتمدها في أية عملية إختيار أو تكوين أو بناء شبكة أجور أو غيرها. وأيضا أداة أساسية لإدارة الموارد البشرية التي تساعد في زيادة فعالية الموظف والتنظيم.

- والخطوة الاولى عادة هي نتعرف عن أهداف العمل .
- التعرف ايضا عن طريقة تنفيذ العمل أي كيف يؤديه؟
- دراسة دقيقة للعمل .
- المهارات والسمات الضرورية المتطلبة لهذا العمل، والحصول على هذه المعلومات يساعد في تحليل منصب العمل.

فبدون المعرفة الدقيقة الشاملة لواجبات العمل وشروطه، ومستلزماته لا نستطيع أن نقوم بعملية الإختيار أو التوجيه المهني بطريقة حسنة وسليمة، وهذه المعرفة تفيدنا في كثير من الأغراض الأخرى مثل تنظيم العمل وتحديد المسؤوليات والإختصاصات...إلخ.

وعلى هذا سعينا في هذا البحث لتناول متغير من بين الكثير من المتغيرات التي قد تساهم في تحقيق الفعالية داخل المنظمات ألا وهو متغير تحليل منصب العمل للإجابة عن التساؤلات التالية:

- ✓ لماذا تقوم المؤسسة بتحليل منصب العمل؟
- ✓ من هم الفاعلون المشاركون في عملية تحليل منصب العمل؟
- ✓ ماهي قيمة تحليل منصب العمل لإدارة الموارد البشرية؟
- ✓ ماهي الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة لتنفيذ عملية تحليل منصب العمل؟

ومنه سنحاول الجواب عن تلك التساؤلات في الجانب النظري والدراسات السابقة...الخ.

## 2-الفرضية:

نعلم بأن تحليل منصب العمل يسمح تعريف المهمات المتعلقة به وتسمح لصاحبه أكثر وضوح أهداف العمل. وبصفة عامة ما ينتظر منه من خلال ممارسة النشاط.

نتساؤل حول وجود أو عدم وجود تحليل المنصب في المؤسسات.

إذ كان هناك تحليل هل يؤثر بصفة إيجابية عن نشاط صاحب المنصب .

إذ لا يؤثر كيف صاحب المنصب يمارس نشاطه بدون تحليل منصب العمل؟ علما أن تلك التحليل يؤدي إلى بطاقة المنصب .

نعلم أيضا من خلال زيارتنا أن بعض المناصب لديها بطاقة المنصب ولكن بدون بتحليل مسبق.

من خلال ما سبق نفترض:

✓ تحليل منصب العمل يسمح لنا أن نتعرف على النشاط من خلال صاحب المنصب.

✓ التعرف على المسؤولية والإستقلالية

✓ يسمح لنا بالتوظيف والإنتقاء

✓ يسمح لنا بالتعرف على أخطار منصب العمل

✓ تحليل منصب العمل يجيب على الأسئلة التالية:

• من يعمل ماذا؟

• كيف ؟ و بأي مسؤولية؟

✓ التعرف أيضا عن أهداف المنصب



### 3-أسباب البحث:

- ✓ قلة الأبحاث والدراسات المتعلقة بموضوع البحث.
- ✓ مدى شفافية موضوع تحليل منصب العمل
- ✓ معرفة واقع تحليل منصب العمل في مؤسسة هيبروك للنقل البحري.

### 4-أهداف البحث:

إن تناول هذا البحث من شأنه أن يرمي لبلوغ الأهداف التالية:

- ✓ أقيم قدراتي المعرفية و التطبيقية للقيام بمذكرة التخرج ؛ و بإختياري لموضوع صعب و مهم و المشاركة ببعض التوصيات و الملاحظات.
- ✓ الإجابة على التساؤل المطروح في الإشكالية.
- ✓ التعرف على مدى أهمية تحليل منصب العمل في المؤسسة.
- ✓ التعرف على الجوانب العلمية والعملية لكيفية تحليل منصب العمل.

### 5-أهمية البحث:

مما لا يطرح مجالا للشك أن لكل بحث علمي قيمته و أهميته .و لكن إختلف كل واحدة منها عن الأخرى. فإن بناء على الطرح العلمي عامة لا يتم إلا من خلال المساهمات البحثية المعرفية منها و التطبيقية حيث تتكافل فيما بينها للتوصل إلى الحقائق و النتائج و نظريات لكن يمكن الإعتماد عليها في بحوث و دراسات لاحقة.

و تكمن أهمية هذا الموضوع الذي نحن بصدد دراسته من خلال التطرق إلى أبرز المواضيع في علم النفس العمل والتنظيم المتمثل في تحليل منصب العمل في مؤسسة هيبروك للنقل البحري. وهذا من أجل معرفة المنهجية التي تتبعها المؤسسة لتنفيذ عملية تحليل منصب العمل.

## 6-التعاريف الإجرائية:

- ✓ **المهمة:** الجهد والنشاط الذهني والبدني الذي يقوم به العامل من أجل تحقيق أغراض معينة، وتعتبر المهمة عنصراً أساسياً من عناصر العمل.
- ✓ **العامل:** هو الشخص الذي يعمل ويؤدي نشاطاً يدوياً ويأخذ عادةً أجراً مادياً أو معنوياً على عمله في المنشأة أو المشروع الاقتصادي، نظير خدماته المهنية في المشروع. وهو أحد عناصر أو عوامل الإنتاج في المشروع أو المنشأة الاقتصادية.
- ✓ **منصب:** المكان الذي يوضع فيه العامل للقيام بمهام معينة.
- ✓ **تحليل منصب العمل:** يقصد بتحليل مناصب العمل تحديد معالم كل وظيفة أي توضيح ماهية واجباتها و مسؤولياتها، تقدير درجة المهارة و مقدار المعلومات، نوع المقدرة المطلوبة فيمن يشغلها، تحليل طبيعتها و ظروف العمل الخاصة بها بقصد التوصل إلى توصيف كامل لها.

## 7-المنهجية المستعملة في الدراسة:

بعد تطرقنا إلى الإشكالية المطروحة، قمنا بالإختيار المنهجية المناسبة للوصول إلى الهدف المسطر، ومع تعدد مناهج و طرق البحث، قمنا باختيار المنهج الوصفي الذي يتلائم مع طبيعة الموضوع ، و الذي يمكننا من الحصول على الإجابات و التحقق من الفرضيات.

## 8-هيكل الدراسة

للقيام بمتطلبات البحث تم اعتماد خطة ذات ثلاثة فصول مسبقة بمقدمة عامة ومنتبوعة بخاتمة عامة حيث:

تم التطرق في الفصل الاول إلى فصل تمهيدي الخاص بمشكلة الدراسة وفرضيات الدراسة، أسباب الدراسة، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، المنهجية المستعملة في الدراسة.

أما الفصل الثاني وهو فصل خاص بمتغير البحث والذي هو تحليل منصب العمل  
موضحين مفهومه، أهدافه، وأنواعه، بياناته ووسائله، نماذجه، ووصف الوظائف، خلاصة  
الفصل.

أما الفصل الثالث فقد ادرج فصل الثالث والذي يعتبر حلقة وصل بين الفصلين النظريين.  
يتناول الجوانب الخاصة بالمنهجية المتبعة في العمل التطبيقي كالتعريف بالمنظمة نشاتها  
هيكلها التنظيمي، مجال الدراسة، أدوات جمع المعلومات.

# الفصل الأول:

## مدخل إلى تحليل منصب العمل

### تمهيد

- 1- مفهوم وماهية المنصب
- 2- الأبعاد الأساسية لمنصب العمل
- 3- دراسة منصب العمل
- 4- العمليات الأساسية لدراسة منصب العمل
- 5- تحليل منصب العمل
- 6- تطور طبيعة منصب العمل
- 7- مراحل تحليل منصب العمل
- 8- طرق تحليل منصب العمل
- 9- أهداف تحليل منصب العمل
- 10- عناصر تحليل منصب العمل
- 11- أغراض تحليل منصب العمل
- 12- شروط نجاح برامج تحليل منصب العمل
- 13- منهجية تحليل منصب العمل
- 14- أساليب جمع البيانات
- 15- نماذج تحليل منصب العمل
- 16- تصميم برنامج تحليل منصب العمل

### خلاصة الفصل

## تمهيد:

تستطيع أن نحدد مفهوم تحليل منصب العمل من عدة مستويات حيث نجد انه يقع في دائرة الاهتمام العديد من التخصصات .

دراسة موضوع تحليل منصب العمل، فانه يعتبر احد أهم المواضيع الأساسية في دراسات علم النفس العمل، حيث إن تأخر ظهور علم النفس العمل كميدان من ميادين علم النفس والذي ظهر فقط في بداية الثلاثينيات والأربعينيات من القرن التاسع عشر خاصة بعد الحرب العالمية الأولى وبداية الحرب العالمية الثانية، إلا أن علم النفس العمل بدا بالاهتمام بميدان العمل وخاصة في المجال العسكري، وهذا من خلال دراسة المشاكل التي كانت تواجه المجندين في استخدام العتاد العسكري وهو ما أدى بالجيش الأمريكي أثناء للاستعانة بخبراء في مجال عمم النفس العمل لتكليف المجندين مع أعمالهم التي تتناسب مع قدراتهم واستعداداتهم.

وبصفة عامة فان منصب العمل يحتل مكانة هامة في حياة الأفراد والمجتمعات، وما يزيد من أهمية العمل في حياة الإنسان كونه مصدر لتوافقه، حيث نجد أن منصب العمل إذا ما كان مناسباً لقدرات وميول الفرد المختلفة فانه في الغالب يكون مصدراً لرضاه، وفي الأخير يمكن القول أن منصب العمل يبقى قيمة كبيرة عند الإنسان، وهذا لأنه يشبع حاجاته النفسية والاجتماعية وحتى البيولوجية.

لايمكن للأخصائي النفسي في مجال العمل والتنظيم تجاوز عملية تحليل مناصب العمل، فهي القاعدة التي يجمع بها المعلومات الدقيقة التي سيعتمدها في أية عملية اختيار أو التكوين أو بناء شبكة أجور وغيرها، وفيما يلي عرض لأهم المعارف التي يجب إكتسابها فيما يخص المنهج الذي يتطلب تدريباً ميدانياً طويلاً حتى يتمكن المتخرج الجديد التحكم فيه وإتقانه.

## 1- مفهوم وماهية المنصب:

❖ **المنصب:** كلمة ذات أصل عسكري تعني المكان الذي يوضع فيه العامل للقيام بمهام معينة.

✓ أو هو على حد تعريف الإختصاصي الفرنسي **R.Mucchielli** وظيفة محددة تتدرج ضمن مجموعة مهام أو وظائف مترابطة.

✓ ويعرف أيضا أنه مجموعة من الواجبات التي تؤدي بواسطة العامل ولها صفة متكررة وصفة التماثل وتحتاج إلى تجانس في المعارف والمهارات.

✓ وقد عرف **M.Aumage** منصب العمل بقوله: " هو موضع يندرج في هيكل مصمم ومهياً لإنجاز مجموعة محددة من المهام الموكلة إلى أحد الأعوان.

## 2- الأبعاد الأساسية لمنصب العمل:

✓ العامل

✓ الموقع

✓ المهام

✓ الروابط

## 3- دراسة مناصب العمل:

✓ **المفهوم التقليدي:**

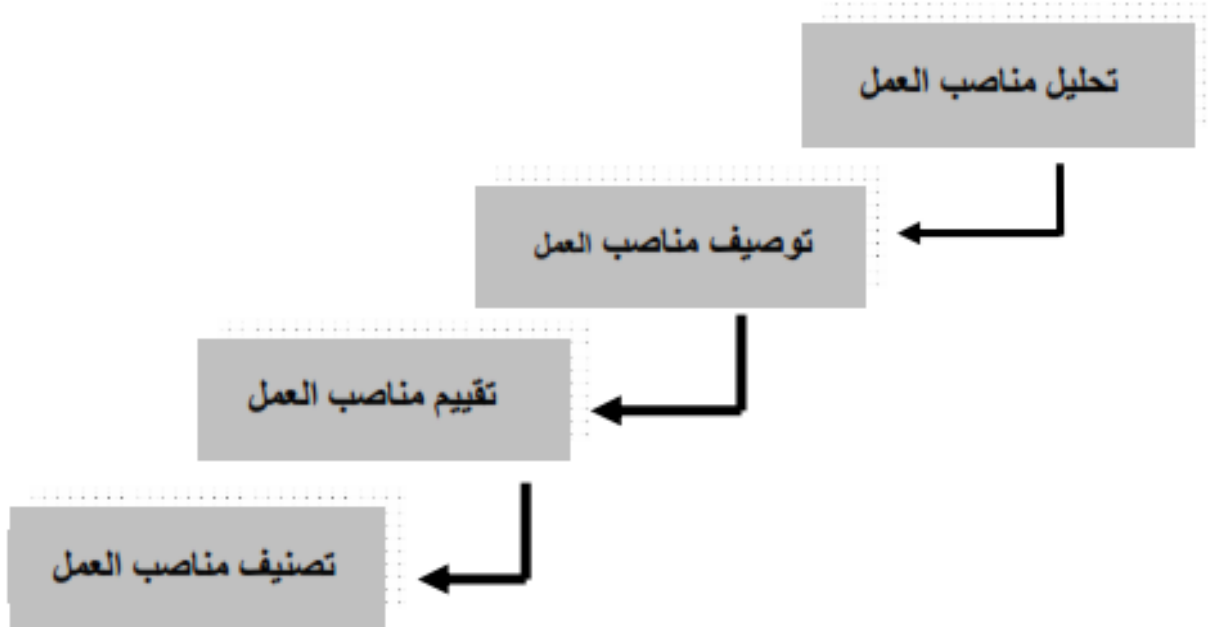
تعرف دراسة مناصب العمل وفق هذا المنظور "كتحليل للعمل المنجز في منصب ما، توصيف وتحديد سمات المهمة او مجموعة مهام مرتبطة بالمنصب في سيره الواقعي، فهم نشاط أو نشاطات شاغل المنصب أثناء أدائه لوظائفه وشغله لوقته المهني".

✓ المفهوم الحديث:

يتمثل تعريف منصب العمل في تحديد السمات الرسمية وغير الرسمية للمهام التي يتم إنجازها من طرف المستخدمين، بما في ذلك العلاقات التي تنشأ فيما بينهم والارتباطات التي يخلقها تنفيذ المهام مع أشخاص آخرين داخل المنظمة أو خارجها.

#### 4-العمليات الأساسية لدراسة مناصب العمل:

## العمليات الأساسية لدراسة مناصب العمل



#### 5-تحليل مناصب العمل:

يقصد بتحليل مناصب العمل تحديد معالم كل وظيفة أي توضيح ماهية واجباتها و مسؤولياتها، تقدير درجة المهارة و مقدار المعلومات، نوع المقدرة المطلوبة فيمن يشغلها، تحليل طبيعتها و ظروف العمل الخاصة بها بقصد التوصل إلى توصيف كامل لها.

و في وثيقة ورشة العمل الخاصة بتصنيف و توصيف الوظائف الصادرة عن الاتحاد الدولي للاتصالات - المكتب الإقليمي للدول العربية (أبريل 1998): تحليل الوظائف هو "تجميع

منظم لبيانات أساسية تتعلق بواجبات الوظيفة الفعلية و متطلبات الوظيفة العقلية و  
الاجتماعية و البدنية و المسؤولية اللازمة لأداء الواجبات بنجاح.<sup>(1)</sup>

ويقصد به الدراسة العلمية الدقيقة والشاملة لجميع الحقائق الأساسية عن منصب العمل، وتشمل هذه الحقائق: المهام التي يؤديها العامل والظروف التي يؤدي فيها عمله والمؤهلات التي يجب أن تتوفر في العامل، ويعرف بأنه إجراء يستعمل طريقة مميزة لجمع وقائع خاصة بالمنصب المدروس في فترة زمنية محددة تسمح بترك معلومات عن هذا المنصب وعن كل مكوناته وكذا عن اوصاف من يعمل فيه.

يقوم تحليل منصب العمل على مبدئين هما:

✓ مهام العامل ومسؤولياته والادوات التي يستعملها في إنجاز هذه المهام كما هي موجودة في الواقع.

✓ الخصائص الجسمية والنفسية والخبرة المطلوبة من العامل.

وعلى كل يمكننا فهم المقصود بتحليل منصب العمل من خلال النظر إليه من الزوايا المختلفة التالية:

✓ **من الناحية الفنية:** يتلخص تحليل منصب العمل في الكشف عما يتطلبه من عمليات وحركات وأهمية كل منها وتحليل كل حركة من حيث سعتها واتجاهها والزمن الذي تستغرقه، وكذلك الكشف عما يتطلبه منصب العمل من معلومات ومهارات خاصة وما يقتضيه من تكوين، ونوع هذا التكوين، كما يتضمن أيضا دراسة الآلات والأدوات والمواد الخام المستخدمة.

✓ **من الناحية الصحية:** يتلخص تحليل منصب العمل في الظروف الفيزيائية (الإضاءة، التهوية، الحرارة، الرطوبة) التي تحيط بالمنصب، وكذا دراسة الأخطار والأمراض المهنية التي يتعرض لها العامل.



✓ أما من الناحية الإدارية: فيتلخص تحليل منصب العمل في تحديد طرق اختيار وتوجيه العمال وفرص النقل والترقيات ومستوى الأجور وعدد ساعات العمل والأعمال الإضافية وأهمية كل منها.

✓ من الناحية الإجتماعية والإقتصادية: يحدد تحليل منصب العمل المركز الإجتماعي للمنصب وتوفره في السوق ومستقبله ودرجة البطالة فيه، وهل هو عمل دائم أو مؤقت.

✓ من الناحية النفسية: فيتلخص تحليل المنصب في كشف القدرات والإستعدادات الضرورية لدائه.<sup>2(2)</sup>

ومنه يعتبر تحليل منصب العمل احد أهم الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، وكذلك لنجاح أي من الخطط التي تبني على أساس أهداف المنظمات. ويركز مجال تحليل منصب العمل على جمع المعلومات المتعلقة بالوظيفة كما هي عليه في الوقت الحالي أو عن كيف كانت الوظيفة في الماضي، بمعنى أهم التغييرات التي طرأت عليه سواء في مضمونها أو في الوسائل والأدوات التي يستخدمها الفرد في انجاز المهام والواجبات والأنشطة الخاصة بها.

لقد أصبح اليوم الاهتمام ليس فقط في كيفية انجاز المهام والأنشطة المتعمقة بالوظيفة، وإنما أيضا التركيز على مستوى المعارف والقدرات والمهارات لدى الفرد وكيفية تحسينها، وكما نستطيع أن نصل إلى مستوى أداء فعال لدى الفرد في انجازه لتلك

المهام والأنشطة المتعمقة بالوظيفة، وتحسين الإجراءات المتعمقة بتحسين ظروف العمل، وكذا تحسين مستوى معارف ومهارات الفرد إزاء الوظيفة التي يشغلها، ولكن يجب أن تشمل أيضا تلك الإجراءات تحسين محيط العمل وخاصة العالقات الاجتماعية والإنسانية في انجاز العمل.

<sup>2</sup>د.مراد نعموني،مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم،جسور للنشر والتوزيع:الجزائر،الطبعة الأولى،1435-2014

ونظرا لمتغيرات التكنولوجيا السريعة التي حصلت في العصر الحديث فقد أصبحت العديد من المنظمات اليوم تعاني من صعوبة التكيف مع هذا التغير السريع، لذلك فإن التحميل الوظيفي قد أصبح إستراتيجية جد مهمة وضرورية لمرونة التكيف مع هذا الوضع الجديد، وهذا من خلال المنهجية والأسلوب الذي يعتمد عليه تحميل العمل باعتماده على أفضل الطرق والتقنيات لتحديد المواصفات المناسبة لمفرد التي تتلاءم وتتناسب مع طبيعة الوظيفة سيشغلها . وحسب تقرير لجمعية الأمريكية لعلم النفس الصناعي والتنظيمي عن أهمية تحميل الوظائف داخل المنظمات والذي جاء فيه: إن التغير الرهيب الذي حصل اليوم في مجال الوظائف داخل المنظمات نظرا لمتطور التكنولوجيا في الوسائل والأجهزة والأدوات المستخدمة في مجال العمل، فقد أصبح لزاما على قادة تلك المنظمات أن يتخذوا قرارات سليمة ورشيدة في كيفية تحقيق التكيف مع تلك التغيرات ، وهذا لن يتم إلا بالاعتماد على إستراتيجية التحميل الوظيفي الذي يعتبر أداة جد مفيدة له ليتأقلم مع هذا الوضع، وأيضا تحديد الخطط الإستراتيجية لمستقبل المنظمة لا يتم إلا من خلال معرفة متطلبات العمل مع التغيرات الحديثة، وبالمثل فإن تحديد مستوى المعارف والمهارات والقدرات التي يجب أن تتوفر في الفرد لنجاح في أداء العمل الذي حدث فيه تلك التغيرات، وهذا لن يحصل إلا إذا اعتمد قادة تلك المنظمات على إستراتيجية واضحة في الاعتماد على تحميل العمل في هذا المجال. لقد أصبح تحميل العمل اليوم يخدم كثير من المجالات التي تهتم أنشطة إدارة الموارد البشرية والتي يمكن أن نذكر منها بالتحديد: وصف الوظائف، تصنيف الوظائف وتقييمها، وإدارة الوقت، برامج إدارة الأداء وتطويره، وإدارة القوى العاملة، وغيرها من المواضيع التي يقدم فيها تحميل العمل دورا مهما في مجال إدارة الموارد البشرية.

ووفقا لكل من الباحثين **Sanchez and Levin** فإن تعريف تحليل العمل هو: جمعوتحليل وتصنيف المعلومات عن مكونات الوظيفة وخصائصها ومتطلباتها واحتياجاتها، وتحليل العمل يلعب دورا حيويا في تحديد العديد من عوامل النجاح في

المنظمة، بما في ذلك اختيار الأفراد وتدريبهم، تصنيف الوظائف، التعويض والتنمية، والترقية، وتقييم الأداء لعاملين.

وهناك مكونين أساسيين لعملية التحليل الوظيفي: خصائص العمل ومواصفات شاغل الوظيفة، وتتألف خصائص الوظيفة من: المهام والواجبات والمسؤوليات أما مواصفات شاغل الوظيفة فتتكون من: المعرفة والمهارات والقدرات.

وعملية تحليل منصب العمل هي: "عملية تحديد معالم كل وظيفة بالشركة عن طريق الملاحظة والدراسة، وتوضيح ماهية الواجبات والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة، وتقدير درجة المهارة ومقدار المعلومات ونوع المقدرة المطلوبة فيمن يشغلها، وتحميل طبيعتها وظروف العمل الخاصة بها بقصد التوصل التوصيف كامل.<sup>(3)</sup>

من خلال تلك التعاريف يمكن أن نقدم التعريف الإجرائي الذي نعتقد بأنه حوصلة للتعاريف السابقة وعملية تحليل العمل هو: (تلك العملية التي نقوم من خلالها بجمع المعلومات عن وظيفة معينة، من خلال معرفة متطلباتها وشروطها وكذا المعدات والوسائل والأجهزة التي تستخدم فيها، وأيضا معرفة احتياجات الفرد من معارف ومهارات وقدرات معينة التي يجب أن تتوفر فيه لكي يستطيع أن يشغل تلك الوظيفة بنجاح، وهذا كله من أجل تمكين المنظمة من تحسين ممارسات الموارد البشرية بما يخدم أهدافها ككل).

## 6- تطور طبيعة منصب العمل:

تلاشت كثيرا رابطة الشخص بموقع عمل محدد مما جعل خاصية المكان التي طالما ميزت منصب العمل غير ذات معنى ولا تشكل عنصرا إلزاميا في التركيبة البنوية للمنصب، على اعتبار أن العامل لم يعد مرتبطا بمكان محدد بل بإمكانه إنجاز عمله في أي مكان شاء، العبرة نتيجة العمل أي الهدف الذي يصبو إلى تحقيقه.

<sup>(3)</sup> محمد لمين، محاضرات في مقياس تحليل العمل، السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم، 2014-2015

هذه المرونة المكانية فرضت نفسها على المنظمات بفعل عوامل شتى أهمها بروز فئة عمال المعرفة **les travailleurs du savoir**، وحرص المنظمات على ضمان الحصول على خدمات جيدة بتكاليف أقل.

العلاقات التي تربط العامل بجماعة العمل وبالمنظمة عرفت بدورها تغيرات هامة أدت إلى خروج العامل عن نطاق الهيكلية التنظيمية حيث لم يعد الشخص يحتل مركزا تنظيميا بالمعنى التقليدي، بل إختزلت علاقته بالمنظمة وبزملائه بالهدف المحدد الذي يتوجب عليه تحقيقه من دون أن يضطر إلى الدخول في علاقات تبعية أو سلطوية لبلوغ ذلك.

إن الروابط التنظيمية المرنة تركز خصوصا على توفير سبل وفرص التنسيق والتعاون بغرض حسن إنجاز العمل والتحقيق الأمثل للأهداف المنشودة، خلافا للتصور التقليدي الذي كان تركيزه على العلاقات السلطوية الضامنة لمراقبة أداء الأفراد، وعليه أضحي عنصر الروابط في التصور الجديد للمنصب أقل صلابة وأبعد عن الطابع التدريجي للتنظيم. (4) 4

## 7-مراحل تحليل منصب العمل:

- ✓ التحضير (تحديد الاهداف والمسؤوليات، وإعلام العمال).
- ✓ تحديد المناصب المستهدفة بالتحليل (مع وضع ترتيب لها إبتداءا من المنصب الذي سنقوم بتحليله ثم الذي يليه وهكذا إلى غاية آخر منصب).
- ✓ جمع المعلومات (بواسطة أدلة أو الأدوات التي تم اختيارها لهذا الغرض).
- ✓ إنجاز بطاقة المنصب (التي تتضمن التعريف بالمنصب، بالمهام، المسؤوليات وغيرها).

## 8- طرق تحليل منصب العمل

✓ **الملاحظة:** وتتمثل في الملاحظة المباشرة للعامل أثناء قيامه بعمله وتستحق جمع الحركات التي يقوم بها. ومن خلال الملاحظة يتمكن المحلل من اخذ فكرة واقعية عن العمل وطبيعته وخصائصه وشروطه، وكذا معرفة السمات والقدرات (الجسمية والنفسية والعقلية) التي يتطلبها العمل.

▪ **صعوباتها:** تكمن في أنها تتطلب وقتا طويلا كما أن المحلل قد يخطئ في ملاحظته بسبب تصنع العامل لأداء مهام لا يقوم بها في الظروف العادية، لذا يستحسن أن يقوم المحلل بالإستعانة بتصوير العامل أثناء أدائه لعمله حتى يتسنى له إعادة فحص الحركات التي يقوم بها، كما يمكنه الإستعانة بملاحظين آخرين للتأكد من المعلومات التي سجلها.

✓ **المقابلة:** وهي من الطرق الهامة والسريعة للحصول على البيانات اللازمة لتحليل العمل، ويجب أن تشمل المقابلة العمال والمشرفين معا حتى نتمكن من مقارنة البيانات التي يقدمها العمال مع المعلومات التي يدلي بها المشرفون. ومن اهم مزايا المقابلة أنها طريقة مونة تمكن من الإستقصاء بالتفصيل عن جميع البيانات الهامة، غير أن نجاحها يتوقف على رغبة العمال في التعاون مع المحلل. أما الصعوبات التي يمكن أن تصادف المحلل، فهي عدم القدرة العديد من العمال التعبير عن أفكارهم بوضوح لإعطاء وصف دقيق للمهام التي يقومون بها.

✓ **الإستبيان:** ويمكن إستخدامه في جميع البيانات عن العمل وخصائصه والصفات الواجب توفرها فيمن يقوم به، وهو عبارة عن إستمارة تحتوي على عدد من الأسئلة يطلب من العمال والمشرفين الإجابة عنها. تسمح هذه الطريقة بجمع البيانات من عدد كبير من العمال، كما أن الإستبيان يسمح للأشخاص بتكوين صورة منظمة ومتكاملة عن تفاصيل المهام التي يقومون بها، ومن ثم فهم عملهم بشكل أحسن، غير أن المحلل الذي يصمم هذا الإستبيان يتبغى أن يكون حذرا

فيما يتعلق بمستوى العمال الذين يجيبون عنه واللغة التي يتقنونها، كما ينبغي عليه حث العمال على التحلي بالموضوعية أثناء تعبئة الإستمارة.

✓ **ممارسة العمل:** وهو ان يقوم المحلل بممارسة العمل بنفسه حتى يتمكن من التحقق من المعلومات التي جمعها من خلال الملاحظة والمقابلة، ومن ثم يطلع على الصعوبات التي تواجه العامل أثناء أدائه لمهامه.

✓ **مصادر البيانات المكتوبة:** عن العمل مع العلم أن هناك العديد من المصادر منها:

- الدراسات السابقة لتحليل العمل.
- النشرات التعليمية والتدريبية التي تصدرها المؤسسة.
- التقارير المختلفة عن العمل وعن القدرات التي يجب ان تتوفر في طالبي المنصب، بالإضافة إلة تلك المتعلقة بالفصل عن العمل والدوران والحوادث والأمراض.

## 9- أهداف تحليل منصب العمل:

✓ **تخطيط الموارد البشرية:** فوجود نظام متكامل لتحليل العمل يساعد على التحديد السليم لعدد ونوعيات الوظائف المطلوبة لتحقيق الأهداف الجالية والمتوقعة، وكذا الشروط والمؤهلات المطلوبة لشغل تلك الوظائف حتى يمكن إتخاذ التدابير المتعلقة بتوفير الإحتياجات الأيدي العاملة سواء من داخل المنظمة أو من خارجها.

✓ **الإختيار والتوجيه:** فتحديد القدرات التي يتطلبها العمل هو الطريقة الوحيدة للبحث عنها في الفرد الذي نريد تعيينه أو توجيهه، فعن طريق تحليل العمل نتمكن من تحديد متطلبات العمل ومن ثم التعرف على القدرات والإستعدادات التي نقوم بتقدير وجودها أو عدم وجودها لدى المترشحين، وذلك من خلال تطبيق أدوات جمع البيانات (المقابلة، الإختبارات..) اللازمة. وعلى هذا الأساس فإن اختيار أو توجيه أو نقل أو ترقية العامل لن يكون سليما ما لم يعتمد على المعلومات التي توفرها بطاقات

وصف المناصب التي تقلص من احتمالات أخطاء التنبؤ بتعيين أفراد غير أكفاء في المناصب.

✓ **تصميم برامج التكوين:** تحليل منصب يسمح لنا بكشف ما ينبغي أن يقوم به العامل أثناء أدائه لمهامه مع كل الحركات الزائدة أو الغير مناسبة التي تعطله وتجعله يضيع الوقت ويبدل مجهودات إضافية لا فائدة منها لإنجاز المهمة المنوطة به، ومن ثم تحديد الكفاءات التي تتقصر في أداء مهامه أو في تعامله مع الأدوات والآلات ليستفاد منها في تصميم البرنامج التكويني الكفيل بتنمية مهارات العامل وسد الفارق بين أدائه الحالي ومتطلبات العمل. كما يزودنا بمعلومات دقيقة عن محتوى برنامج التكوين للعمال الجدد الذين ينبغي إعدادهم لشغل منصب ما.

✓ **تقييم الأعمال وبناء شبكات الأجور:** يفيدنا تحليل منصب العمل في تقييم الموضوعي للأعمال، ومن ثم تحديد الأجور اعتمادا على المعرفة الدقيقة لما يتطلبه كل منصب من جهد عضلي وعقلي، وما يحتاجه من خبرة وتكوين وقدرات مختلفة وما يتسبب إليه من مسؤولية مادية وبشرية وما يتعرض له من مختلف الضغوط، ثم تحديد قيمة كل منصب بالمقارنة مع غيره من المناصب، وهذا ما سوف يسمح لنا بوضع شبكة أجور عادلة.

✓ **تحديد الإختصاصات:** فتحليل منصب العمل يحدد لكل فرد إختصاصاته وواجباته وحدود سلطته، هذا بالإضافة إلى انه يفيدنا في تصنيف الاعمال وكذا تحديد شروط الترقية إلى المناصب العليا.

✓ **وضع برامج سلامة والامن:** تبين كشوف تحليل منصب العمل الظروف الطبيعية لأداء العمل والمخاطر والأضرار التي يمكن أن يتعرض لها الأفراد أثناء الأداء كالحراة العالية والضوضاء والرطوبة والأتربة وغيرها، ويمكن الإستفادة من هذه المعلومات في وضع البرامج المناسبة للسلامة والامن بالشكل الذي يقلل من آثار تلك الأضرار على العنصر البشري بقدر المستطاع.

وفي نهاية عملية تحليل منصب العمل يقوم الباحث بإعداد تقرير يسجل فيه كل ما توصل إليه بلغة سهلة متحريرا الدقة والموضوعية قدر الإمكان.<sup>(5)</sup>

## 10-عناصر تحليل منصب العمل

1. أنشطة الوظيفة.
2. المعارف والمهارات والقدرات.
3. مستويات الأداء الوظيفي.
4. خصائص مكان العمل.

### ✓ أنشطة الوظيفة :

تبدأ عملية تحليل منصب العمل عادة بوصف الانشطة الواجبات والهام الاساسية للمنصب ، والانشطة التي تكون على عاتق شاغل الوظيفة، فهو يقوم بها بانتظام، ويفهم أيضا أهمية وقيمة الوظيفة التي يقوم بها داخل المنظمة، وواحد من أهم المشاكل التي تواجه وصف أنشطة الوظيفة باعتبارها المستوى الذي على أساسه تحدد الانشطة والهام والواجبات، وهو المستوى الاساسي في عناصر العمل، حيث أن اصغر وحدة في مجال العمل يجب تقسيمها إلى وحدات جزئية والتي قد تشمل على الحركات البدنية والعمليات العقلية وحتى التي لها علاقة بالجانب الوجداني.

والمقاربة المنهجية الاكثر أهمية لوصف أنشطة العمل هي التي قدمتها الباحثة "Fine" والتي حددت من خلالها أربع مستويات وهي: 1. نشاط العمل: والذي تصف فيه العمل المؤدى عن طريق الملاحظة العملية، 2. مخرجات ونتائج أنشطة العمل، 3. الادوات والاجهزة المستخدمة في العمل، 4. قيمة وتقدير السلطة الممنوحة للعامل والتي تسمح له بحرية التصرف في أنشطة الوظيفة التي يقوم بها.

<sup>(5)</sup>د.مراد نعموني،مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم،جسور للنشر والتوزيع:الجزائر،الطبعة الأولى،1435-2014



## ✓ المعارف والمهارات والقدرات

السؤال الثاني الذي يطرح هنا في مجال عناصر تحليل منصب العمل هو كيف يمكن تشخيص مستوى المعارف والقدرات والمهارات للفرد والتي تتوافق مع الكفاءة اللازمة لاداء أنشطة العمل .

ويمكن إعطاء مفهوم للمعرفة على أنها مجموعة المعلومات المنظمة التي تكون ذات طابع واقعي واجرائي ( أي حسب احتياجات الواقع البيئي الذي يعمل فيه الفرد)، حيث أن اعتماد الواقعية والاجرائية في إعطاء المعرفة للفرد تجعله قادر على النجاح في أداء العمل في المنظمة التي يعمل فيها، وتعتبر المعرفة جد مهمة للفرد حيث أن المنظمة تقوم بتكوين وتدريب الافراد واعطائهم المعارف والمعلومات الكافية التي تتوافق مع التغيرات التي تحدث على مستوى الوظائف لكي يستطيع الفرد أن يؤدي عمله بنجاح. تعتبر المهارة العنصر الثاني في هذا المستوى المتعلق بالاداء الناجح في تنفيذ الواجبات والمهام المتعلقة بالعمل، وتعرف المهارة بأنها الكفاءة في التحكم في الانشطة اليدوية واللفظية والذهنية، وأيضا استخدام الجانب الابداعي في أداء العمل، ويمكن ملاحظة مستوى المهارة في هذا الجانب من خلال النجاح الذي يحققه الفرد في أدائه لعمله .

وتعتبر المهارة مهمة في العديد من الوظائف خاصة تلك التي تعتمد مثال على مستوى التنسيق بين اليدين والرجلين أو بين اليدين والعينين غيرها من الانشطة التي تكون فيها المهارة مهمة جدا في الاداء الناجح للعمل.

تعرف القدرة على أنها استعداد الفرد وقدرته على تنفيذ الانشطة المتعددة للوظيفة سواء أكانت بدنية أو ذهنية معرفية، وتعتمد القدرة لدى الفرد هنا على المعرفة المهارة كقاعدة أساسية لتنفيذ الواجبات والمهام المتعلقة بالعمل، ونستطيع أن نحدد مستوى قدرة الفرد عن طريق الملاحظة المباشرة من خلال انجاز العمل من طرف الفرد فهنا تتجلى فعليا مدى قدرة الفرد على التحمل البدني والذهني في القيام بالانشطة المتعلقة بوظيفته.

وبصفة عامة تعتبر المعرفة والمهارة والقدرة من العناصر الاساسية بالنسبة للفرد في الاداء الناجح للوظيفة لما تتطلبه هذه الاخيرة من العديد من المتطلبات الكفاءة في النجاح في شغلها، لذلك فانه يتوجب على المنظمة أن تعطي كل الإمكانيات للفرد لتكون لديه المعرفة والمهارة والقدرة الكافية للنجاح في عمله لان نجاح الفرد في هذا المستوى يعني نجاح المنظمة كذلك في تحقيق أهدافها.

ونجد أن هناك من الباحثين "Harvey" من أضاف عنصر آخر في هذا المستوى وهو السمات الشخصية **personal characteristics** ، وحقيقة فان السمات الشخصية لها دور كبير في تكيف الفرد وتأقلمه مع الوظيفة التي يمارسها، فمثال نجد أن الشخصية المنطوية تميل إلى الاعمال التي تتطلب العزلة وعدم التفاعل مع الاخرين، في حين نجد الشخصية المنبسطة في عكسها تماما والفرد فيها يميل إلى الاعمال التي تتطلب التفاعل مع الاخرين.

#### ✓ مستويات الاداء الوظيفي

بعد وصف الانشطة الاساسية للوظيفة وكذا تطوير الكفاءات الالزمة التي تستطيع ممارسة تلك الانشطة، وتطوير تلك الكفاءات فانه يستلزم تحديد مستويات الاداء الوظيفي، وهذا يتطلب تحليل معمق للوظيفة لمعرفة معايير النجاح اداء تلك الوظيفة، وتختلف معايير الاداء حسب طبيعة تلك الوظيفة ، فإذا تكلمنا مثلا على معايير الاداء بالنسبة للوظائف التي تعتمد بدرجة كبيرة على المستوى الذهني فهي تختلف تماما عن تلك التي تعتمد على الجانب البدني والمهارات الحركية. واذا استطعنا أن نحدد بدقة مستويات الاداء الوظيفي حسب طبيعة تلك الوظيفة فإننا نستطيع أن نقوم بشكل صحيح بالعديد العمليات المرافقة لهذا المجال: كالتدريب والترقية وكذا متطلبات التنمية للقوى العاملة في المنظمة.

إن تحديد مستويات الاداء الوظيفي هي عملية جد صعبة قد ليقوم بها المختصين في مجال التحليل الوظيفي لوحدهم فقد يساعدهم في ذلك المشرفين على العمال والمدراء لانه هم كذلك لهم دراية دقيقة لما يحدث في محيط عملهم، وأيضا فان تحديد

مستويات الاداء الوظيفي يعني تحديد الكفاءة الالزمة لشغل المنصب وهذه الاخيرة فان تحديدها يكون من خلال معرفة المهارة التي لدى الفرد التي تجعله يتميز عن بقية زملاءه في العمل والتي يمكن من خلالها بعض مستويات الاداء الوظيفي الناجح

### ✓ خصائص مكان العمل

يعتبر مكان العمل من العناصر الاساسية في مجال تحليل العمل، واذا تكلمنا في هذا المجال على خصائص مكان ومحيط العمل، فهناك العديد من المعايير التي تحقق مستوى الراحة في انجاز العمل لدى العامل، وتختلف هذه المعايير حسب طبيعتها: فهناك المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية وأيضا الظروف الفيزيكية وحتى العلاقات الاجتماعية التي تلعب دورا مهما في تحسين خصائص مكان العمل بالنسبة للفرد، وحدد المختصين في تحليل العمل في هذا المجال أي من خصائص تناسب مكان العمل وذا حسب طبيعة موضع العمل بحد ذاته فمثال العمل الذي يكون في المكتب بطبيعة الحال فان خصائصه تختلف عن العمل الذي يكون في المصنع ويتعامل فيها الفرد مع الالات والماكينات، وهنا يؤكد العديد من الباحثين أن خصائص مكان العمل يجب تدرس بصورة معمقة من طرف المختصين في تحليل العمل وهذا باعتبارها جزءا مهما في عناصر التحليل الوظيفي.

وخلاصة القول أن هناك أربعة عناصر أساسية لتحليل العمل وهي تعتبر مهمة لنجاح عملية تحليل العمل حيث أن تحديدها والتعمق في دراستها تعتبر عملية جد مهمة في نجاح الفرد في شغل وظيفته وأيضا نجاح المنظمة في تحقيق الاهداف التي سطرتهها فيما يخص الاعمال والخطط التي تريد انجازها.<sup>6(6)</sup>

<sup>6</sup>محمد لمين، محاضرات في مقياس، تحليل العمل، السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم، 2014-2015

## 10- أغراض تحليل منصب العمل:

### ✓ توصيف الوظائف:

إن عملية توصيف الوظائف هي الأكثر شمولية في مجال تحليل العمل وهذا نظرا لأهميتها في المعرفة الدقيقة للوظيفة، وعادة ما يتم إنشاء توصيف الوظائف عن طريق جمع أهم وابرار المعلومات المكتسبة من تحليل الوظيفة، والوصف الوظيفة هو الخلاصة والنتيجة المتوصل إليها من عملية تحليل الوظيفة، حيث يتم فيها تسليط الضوء على أهم العناصر التي تشكل الوظيفة

والوصف الوظيفي هو وصف موجز ومكتوب عن العمل يهدف إلى تحديد جوهر المهام والواجبات المتعلقة بالوظيفة، وعادة ما يحتوي الوصف الوظيفي على تعريفات مثلا عن (المسمى الوظيفي،بالإضافة إلى تعريف للمهام والواجبات والمسؤوليات، وأيضا تحديد لمؤهلات الفرد شاغل الوظيفة، وطبيعة مسؤولياته في الوظيفة التي يشغلها، وكذا ظروف العمل).

### ✓ مواصفات الوظائف:

أثناء عملية التوظيف يتم فحص المتقدمين لشغل الوظائف من طرف أصحاب العمل ويستخدمون في ذلك تحليل العمل لمعرفة ماهي المعارف والمهارات والقدرات التي يحتاجها المرشحين لاداء الوظيفة، ويشار إلى تلك الاحتياجات على أنها مواصفات للوظيفة بمعنى: وصف مكتوب لمتطلبات الوظيفة والتي تميزها عن باقي الوظائف. ومواصفات الوظائف هو وضعها في مجموعات متقاربة ومتشابهة من ناحية المسؤوليات والمهام والواجبات التي يقوم بها الفرد وتصنيفها من ناحية نفس التدرج الوظيفي، وايضا من ناحية المؤهل العمومي والدراسي، وهذا كله له أهمية وقيمة في وضع سلم الاجور بالنسبة للأفراد العاملين في المنظمة بما يتوافق مع الرتبة والصنف الوظيفي الذي يوجد فيه.

## ✓ تقييم الوظائف:

تقييم الوظائف هي العملية التي نحدد من خلالها قيمة وأهمية الوظيفة في المنظمة، وأيضا تستخدم في تحقيق المساواة بين الافراد داخل المنظمة خاصة فيما تعلق بالاجور والتعويض والحوافز.

ويقوم بعملية تقييم الوظائف المختصين في تحليل العمل حيث يقومون بجمع المعلومات بالاعتماد على الوصف الوظيفي وكذا تحليل الوظيفة وأيضا من خلال تقسيم مكونات العمل، ويكون كذلك من خلال فحص الوظيفة وتشخيصها ومقارنتها مع بقية الوظائف الاخرى المماثلة لها، والفحص والتشخيص للوظيفة يكون من خلال معرفة طبيعة المهام التي يجب انجازها، وأيضا معرفة المتطلبات المعرفية والقدرات والمهارات المطلوبة لاداء تلك الوظيفة.

## ✓ التدريب:

يمكن استخدام تحليل العمل لوضع الخطة والاهداف المسطرة في برنامج التدريب الموجه للافراد العاملين، وتحليل العمل في هذا المستوى يهدف إلى تطوير المناهج والبرامج التدريبية وتقييم الاحتياجات للفرد وللوظيفة على حد سواء، ويساعد أيضا مديري إدارة الموارد البشرية وكذا المدربين على تحديد الاحتياجات التكوينية والتدريبية للافراد العاملين وهذا من اجل أن يكون الافراد قادرين على أداء المهام والواجبات الخاصة بالوظيفة بعد خضوعهم للبرنامج التدريبي.

ويتضمن محتوى البرنامج التدريبي عادة:

- تحديد ماهي الاحتياجات الفعلية لممارسة الوظيفة بما فيها التغيرات التي طرأت عليها خاصة فيما تعلق بالوسائل والادوات المستخدمة فيها، .
- تحديد المتطلبات المعرفية والمهارات مستوى القدرات التي يحتاجها الفرد هنا لشغل وأداء الوظيفة.

ويرى الباحث Jones أن تحليل العمل يجب أن يأخذ بعين الاعتبار المعارف والمهارات والقدرات عند تصميم أي برنامج تدريبي وهذا باعتبار أنها جد ضرورية للفرد وهي جد مهمة لنجاحه في أداء وشغل المنصب.

#### ✓ تقييم الاداء:

من الاغراض الاخرى لتحليل العمل هو: تقييم الاداء، حيث أن استخدام تحليل العمل لوضع نظام لتقييم أداء الافراد، يؤدي بدوره إلى تفعيل الوظائف الاخرى لادارة الموارد البشرية خاصة في مستوى تحديد الكفاءات وكذا الترقيات.

إن تقييم الاداء هو عملية قاعدية وأساسية لتحليل العمل فهو يهدف إلى جعل أداة تقييم الاداء مصممة بطريقة جيدة وهذا باعتبار أن التصميم الجيد لبرنامج تقييم أداء العاملين له تأثير جد ايجابي على ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي لها تأثير كبير على تحقيق أهداف المنظمة ككل.

وخلاصة مما سبق أن هناك العديد من الاغراض الاخرى لمجال تحليل العمل ذكرنا البعض منها فقط فيما سبق ولكن مازال هناك أخرى: كإدارة الوقت وتصميمه بناء على المهام والواجبات التي يقوم بها الفرد في وظيفته لكي تكون هناك فعالية في انجازها، وأيضاً عملية نقل العمال والموظفين إلى الوظائف التي تتناسب وقدراتهم ومؤهلاتهم وحتى ميولهم، التخطيط للقوى العاملة بناء على التنبؤ المستقبلي بالعجز أو الفائض الذي يمكن أن يكون مستقبلاً في مجال الوظائف، وحتى مستوى السلامة الميني التي يكون تحليل العمل يلعب دوراً مهماً في تحقيقها لدى الافراد العاملين من خلال تهيئة ظروف العمل المناسبة وكذا توجيه الافراد العاملين إلى المناصب إلي تتناسب وقدراتهم.<sup>7(7)</sup>

<sup>7</sup>محمد لمين، محاضرات في مقياس، تحليل العمل، السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم، 2014-2015

## 11-شروط نجاح برامج تحليل منصب العمل:

✓ **المراجعة الدورية للنظام وتحديثه:** فوصف منصب العمل ومن ثم المواصفات والشروط المطلوبة في شاغله تتأثر بمجموعة من القوى الداخلية والخارجية كالظروف التنظيمية وموقع العمل، والأساليب الفنية للعمل والإنتاج، بل وحتى محتوى العمل باعتبار أن المنصب يشبه الكائن الحي ينمو ويتطور مثلما هو الشأن لبعض المناصب التي لها علاقة بشبكات الغلام الآلي مثلا والتي لم تكن تعرف من قبل، وتطور مضمون ومحتوى العمل فيها اليوم بشكل كبير، ومعلوم أن أي تغيير في العمل أو مسؤولياته أو ظروفه لابد أن ينعكس أثره على مصداقية المعلومات المتضمنة في بطاقات وصف العمل السابقة. وحتى لا يكون هذا التحليل مضللا ويمكن الإستفادة منه على وجه سليم، لابد أن يعاد فيه النظر بصورة دورية لتحديثه وفقا لما قد يستجد.

✓ **ملاءمة مسميات الوظائف:** فاسم الوظيفة ينبغي أولا أن يميزها بدقة عن غيرها من الوظائف، ويعكس بوضوح المتطلبات الأساسية لشاغلها، فكلمة "مدير" فقط لا تمكن من التمييز بين مختلف المستويات الإدارية، وقد يتطلب الأمر إضافة عنوان فرعي مثل مدير عام أو مدير تنفيذي أو مدير جهوي في تسيير الموارد البشرية، وكذلك قد لا تكفي تسمية "سائق" وإنما لابد من عنوان أكثر تحديدا مثل سائق وزن ثقيل أو سائق سيارة الإسعاف أو ماشابه ذلك.

✓ **إستهلال وصف العمل بملخص:** مختصر يعطي للقارئ صورة عامة عن طبيعة الوظيفة وإلى أي مدى تختلف عن باقي الوظائف الأخرى بالمنظمة.

✓ **الشمول والدقة:** فوصف العمل تعطى فيه صورة دقيقة وشاملة ومتكاملة عن مختلف جوانب الوظيفة، مع تسجيل كل التفاصيل المتعلقة بالعمل وتوضيح المهام الأساسية والثانوية والدورية.<sup>(8)</sup>

<sup>(8)</sup>د.مراد نعموني،مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم،جسور للنشر والتوزيع:الجزائر،الطبعة الأولى،1435-2014

## 12- منهجية تحليل منصب العمل:

### ✓ تحليل جرد المهام

واحدة من الاهداف الرئيسية لتحليل المهام، هو جمع قائمة للمهام التي لا غنى عنها لاداء امثل لمنصب العمل، إن طريقة جرد المهام هو مجال واسع لتحليل العمل وعلى هذا الاساس فقط قام الباحث **Embrey** بتحديد مقاربتين في مجال تحليل المهام: الاول وهو منهجية عملية لمقاربة موجية 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

والمثال عن القسم الاول للمقاربة المنهجية العملية لتحليل المهام: هي عبارة عن مقارنة عملية تسمى بتحليل المهمة الهرمي **hierarchical task analysis** وهي أسلوب لتحليل المهام تطوي في مضمونها على تقسيم المهام على شكل تدرج هرمي تبدأ من الاعلى وهي المهام الضرورية وأكثر أهمية وتبدأ تنزل إلى الاسفل إلى المهام الاقل أهمية والفرعية، وهذا وصولا إلى الهدف العام وهو النجاح في شغل منصب العمل.

أما المثال عن القسم الثاني للمقاربة المعرفية لتحليل المهام: تقنية تقييم القرار للاعمال 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 الاثار 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.



## ✓ تحليل مركز العمل

تحليل مركز العمل هو عبارة عن منهجية معروفة في إجراء عملية التحميل 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 يسمح لتصنيف العديد من الجوانب المهمة في أداء الوظيفة.

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 والامن الصناعي، وتكون فيه الاجابات رقمية من خلال جدول يقرر فيه الفرد ذاتيا رقم الاحتمال للاجابة .

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.

## ✓ تحليل الحوادث الحرجة

تقنية تحليل الحوادث الحرجة هي منهجية كيفية لتحليل العمل وهي تطوي على جمع البيانات عن سلوكيات الانسان والانشطة التي يقوم بها بالنظر إلى اهميتها بالنسبة لاداء الوظيفة ومنصب العمل.

إن تشكل الحوادث الحرجة في مجال الوظيفة حسب الباحث **John Flanagan** هو الذي على أساسه صممت هذه الطريقة من خلال الملاحظة المباشرة للسلوك لنكون قادرين على ملاحظة مدى جدوى السلوك وملاءمته 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 الاهداف المتعلقة بالوظيفة ، وبالرغم من عدم موثوقية هذه التقنية في مجال تحليل العمل الا أنها مازالت حتى يومنا هذا تعتبر من بين أهم الطرق التي تستخدم من قبل العديد من الخبراء في هذا المجال.

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 الانجاز الواجبات والمهام والمسؤوليات المتعلقة بالعمل، وأيضا لتجنب السلوكيات اللاوقائية المؤدية إلى حوادث العمل.

### ✓ 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 آخر الكفاءة هي مجموعة المؤهلات التي يحتاجها الفرد لكي ينجح في تحقيق الاهداف 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.

والكفاءة هي أيضا ليست فقط تلك السلوكيات في مجال التفكير المعرفي هي أداء المهام والواجبات المتعلقة بالوظيفة وانما 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 لمكفاءة في العمل الحالي، ولكن في كل الاحوال أسلوب النمذجة

لمكفاءة من شأنه أن يكون قادر على التنبؤ بمعايير الكفاءة لمتطلبات العمل المستقبلية.

### 13- أساليب جمع البيانات في تحليل منصب العمل:

#### ✓ التقارير الذاتية:

تعتبر التقارير الذاتية من بين الأساليب الأكثر وضوحا وسيولة في جمع البيانات عن تحليل العمل وذلك لان المعلومات التي نجما تكون لدى الأفراد شاغلي العمل الحالي في كثير من الأحيان، ومع ذلك يمكن القول أن هذه الطريقة ليست فعالة ودقيقة في تلك المعلومات التي يقدمها هؤلاء الافراد شاغلي الوظيفة وهذا الاعتبار انه يطلب منهم كتابة الوصف الوظيفي عن المهنة التي يقومون بها مع قليل من الاشراف والتوجيهات التي تقدم لهم وهو قد يؤثر بالسلب نوعا ما على موضوعية المعلومات التي تقدم من طرفهم، وخلاصة القول إن هذا الاسلوب في جمع البيانات قد لا يمكن تعليمه على كل الوظائف فيه قد يناسب أكثر تلك الوظائف التي لا تتطلب مجموعة من المهارات المحددة وكثير من التدريب.

#### ✓ الملاحظة:

هناك العديد من الوظائف التي يمكن ملاحظة سلوكيات وأنشطة الافراد الذي يشغلونها حاليا واقعيا أثناء أداءهم لتلك الوظيفة، ولكي لا يشعر العاملين بان هناك مختصين في مجال تحليل العمل يقومون بملاحظتهم من خلال تسجيلات لكاميرا الفيديو، حيث أن استخدام هنا كاميرا الفيديو لفترة من الزمن تعتبر وسيلة جد مهمة لملاحظة كل التفاصيل الدقيقة للسلوكيات والانشطة التي يقوم بها

الفرد في مجال عمله بالاضافة إلى أنها تعتبر طريقة أكثر موضوعية لعدم تأثر العاملين بها أو بالاحرى عدم إحساسهم بان هناك من يراقبهم ويالحظهم. ومع ذلك فان الملاحظة العملية المباشرة تعتبر الوسيلة الجد مناسبة خاصة مع تلك الوظائف التي تعتمد على المجهود البدني والقدرات الحركية، أما تلك الوظائف التي تعتمد على

القدرات المعرفية والذهنية فان أسلوب هنا الملاحظة سيكون غير فعال ومناسب في جمع المعطيات والبيانات عن تلك الوظيفة التي تعتمد على الجانب المعرفي، وأيضا صعوبة تحديد مستويات ومعايير الاداء الوظيفي في تلك الوظائف بالاعتماد على الملاحظة في هذا المجال.

#### • أنواع الملاحظة:

##### ➤ الملاحظة المفتوحة:

تستعمل الملاحظة المفتوحة عند انطلاق وبداية الدراسة الميدانية كما يمكننا إطلاق عليها زيارة إستكشافية عند الذهاب إلى المؤسسة.

##### ➤ الملاحظة المعيارية:

كل إنسان يستطيع أن يقوم بمعايير خاصة به مثل أستاذ أو عامل في ورشة أو عامل في إدارة حسب موضوع بحثه ومن خلال إعادة النظر في المنصب من خلال التنقلات.

##### ➤ الملاحظة بالمساعدة:

وسائل الملاحظة بالمساعدة:

- الصورة: التي تساعدنا في أخذ البرهان من أجل الدليل.
- تساعدنا أحسن مساعدة وأخذ النظر فيها عن طريق التصوير بالفيديو
- الكتابة على الورقة وأخذ المعطيات.
- التتبع بالآلات عن بعد
- تتبع الآلات بنشاط فكري.
- دراجة الأرغونوميا.
- النظارات الأرغونومية: تعطينا عدد تركيز البصر، مدة تركيز البصر، العلاقة بين عناصر البصر.

## ➤ ملاحظة بالمشاركة:

نقوم بالعمل الذي نريد ملاحظته وكل ذلك متعلق بتساؤلات وفرضيات. لديها إيجابيات وسلبيات.

### ■ الإيجابيات:

- تسمح له بمعاش العمل.
- التعرف بضغط المعاش.
- تسمح بالتعرف بشروط تحقيق النشاط.
- رأي فكر أكثر دقة في العمل الذي أريد ملاحظته.

### ■ سلبيات:

- المعاش فيها غير حقيقي.
- ليس فيها نفس المسؤولية والدور.
- ليس فيها نفس العلاقة.
- ليس فيها المسؤولية.
- ليس فيها الإتصالات. (9)9

## ✓ المقابلة:

تلك القيود والحدود المفروضة على كل من التقارير الذاتية وكذا الملاحظة أدى ذلك إلى استخدام أسلوب المقابلة باعتبارها من الاساليب الاكثر دقة في جمع البيانات والمعلومات في مجال تحليل الوظائف، ولكن في المقابل المقابلة يجب أن تدار من طرف مختصين وخبراء لديهم حد معين من الفهم والمعرفة للوظيفة التي يريدون تحليلها بصفة عامة، وهذا من خلال الاسئلة المعدة مسبقا من طرفهم والتي تكون في صميم محتوى الوظيفي، وأيضا يجب عليهم التركيز الدقيق في إجابات الموظفين محل المقابلة أنيم تعتبر مصدر لمعلومات والبيانات عن الوظيفة التي يقومون بتحميمو

(9)أ. الهادي فاصلة ، محاضرات في مقياس، تحليل العمل، السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم، 2017

وعموما هناك نوعان من المقابلات: 1. المقابلة الفردية، 2. المقابلة الجماعية، وسنتناول كل منهما بنوع من التفصيل فيما يلي:

### • المقابلة الفردية:

يتمثل هذا النوع من المقابلات في القيام بمقابلة فردية من طرفالخبراء المختصين في تحليل العمل، وهؤلاء الافراد الذين يمكن مقابلتهم في هذا النوع من المقابلات هم من لديهم معرفة واسعة عن طبيعة العمل الذي يراد تحليله ونذكر منهم المشرفين عن العمل والمدربين والمكونين، وأيضا المسيرين الذين لهم علاقة بذلك العمل، وحتى الاكاديميين المتخصصين في هذا المجال الذين يمكن مقابلتهم فرديا

للحصول على معلومات وحتى وان كانت نظرية فان لها أهمية في البيانات المتعلقة بالوظيفة، وأيضا يمكن أن يشمل هذا النوع من المقابلات شاغلي المناصب بصورة فردية ولكن هنا محتوى المقابلة يكون حول المشاكل التي يعانون منها أثناء أداء للأنشطة المتعلقة بوظائفهم وما يقترحونه في مجال معالجة تلك الصعوبات المتعلقة بالوظيفة، وعادة ما يتضمن محتوى هذه المقابلة: بالتعرف على طبيعة العمل بشكل عام، وأيضا المهام والواجبات التي يقوم بها شاغل الوظيفة، ويجب أن يكون تصميم المقابلة على شكل برتوكولمتكامل من الناحية المنهجية لان الغرض الاساسي منها هو فهم متطلبات العمل بشكل عام وكذا فهم خصائص الفرد الذي سيشغلها.

### • المقابلة الجماعية:

وهذا النوع من المقابلات يسمى بمقابلات المتابعة لانه يأتي مباشرة بعد المقابلات الفردية، وعادة ما يستخدم هذا النوع من المقابلات طريقة مجموعات التركيز وهي مجموعة الافراد الذين يعملون في نفس الوظيفة، ويفضل أن يكون ضمن تلك المجموعة من الافراد العاملين المشرفين عليهم في مجال العمل، ويفضل أيضا في اختيار الافراد الذين يكونون ضمن مجموعة التركيز أن يكونوا ذوي خبرة في مجال العمل ولديهم معلومات واسعة عن الوظيفة التي يمارسونها لان هذا يعتبر جد مهم في

دقة وموضوعية البيانات المحصل عليها من طرفهم، وهذه النوع أيضا من المقابلات يجرى وفق بروتوكول معين حيث يكون موضوع وفق خطوات منهجية يستدعى فيه الافراد مجموعة التركيز إلى غرفة معينة وتكون الاسئلة التي تطرح عليهم موضوعة مسبقا، وقبل الاجابة عن الاسئلة فان الخبراء هنا يجب أن يشرح الخبراء لهؤلاء العاملين بقيمة المعلومات التي يقدمونها لهم وأيضا بان غرضها هو من اجل تحسين ظروف العمل وأنها لها أهمية لهم بشكل خاص وللمنظمة بشكل عام.

### ✓ مراجعة وثائق الشركة

يعتبر الارشيف الخاص بالمنظمات يحتوي على مجموعة متنوعة من الوثائق التي تعتبر جد مهمة في جمع المعلومات المتعلقة بتحليل الوظيفة، فهذه الوثائق تحتوى على معلومات متعلقة بالتحاليل الخاصة بالانتاج، وأيضا تقييم الاداء وكذا ظروف وطبيعة العمل، وكذا الوصف الوظيفي للوظائف السابقة، والحاضر الخاصة بشكاوي العمال وهي بحد ذاتها تعتبر مصدر جد مفيد من خلال ما يقدمه العاملين هنا من معلومات تخص الصعوبات والمشاكل التي يعانون منها في مجال أعمالهم، وأيضا نجد من بين تلك الوثائق التي تعتبر مهمة في مجال بيانات تحليل العمل هي: المحاضر والسجلات المتعلقة بمجال السلامة المهنية في مجال العمل، وقد كان في الماضي الجيش الامريكي يعتمد كثيرا على التقارير الماضية التي كان محتواها عن الحوادث السابقة التي تقع بالنسبة للجنود والتي تتسبب في ضعف أدائهم وهي تعتبر جد مهمة في تحسين الاداء المستقبلي خاصة بالنسبة لحالات مماثلة لتلك التي وضعت التقارير عنها، وقد اعتمد اليوم في كثير من المنظمات في تحسين مستوى أدائها بناءا على تلك التقارير السابقة كمرجعية يمكن الاستناد إليها في جمع البيانات في مجال تحليل العمل. (10)10

الدراسات السابقة عن تحليل العمل: من أولى الخطوات التي يتبناها القائم بتحليل العمل أن يجمع مختلف الدراسات السابقة التي اهتمت بتحليل العمل محل تمام، إلى جانب

<sup>(10)</sup> محمد لمين، محاضرات في مقياس، تحليل العمل، السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم، 2014-2015

ما يتوفر من منشورات وكتيبات ووثائق متعمقة بو وظروف أدائو وأخطاره ومتطباتو من القدرات الجسمية والعقمية، وليذا المصدر من البيانات تحفظات لعل من أنميا احتمال وقوع أخطاء بسبب تشابو اسم العمل، بينما تختمف طبيعتو ومضامينو عن العمل الذي تم تحميو في الدراسة السابقة، لذا وجب التأكد من التشابو التام بين العممين وفي ذا السياق نذكر بوجود مدونة أو قائمة شاملة ومقننة لؤلعمال تصدر عادة عن وزارات العمل ومنظمات العمل التي تتضمن تعريفات موجزة ودقيقة لكل الأعمال حسب كل دولة ومنطقة، حيث

## 14- نماذج تحليل منصب العمل:

### ➤ نموذج تحليل العمل لفيتيليس:

وضع فيتيليس نموذج لتحايا منصب العمل يتضمن الأبعاد التالية:

- تحديد العمل.
- عدد العمال.
- وصف الواجبات.
- الآلات.
- تحليل العمليات.
- الظروف البيئية التي يؤدي فيها العمل.
- الاجور ووسائل التشجيع غير المالية.
- العلاقة بالأعمال الأخرى غير المشابهة (وضع العمل في المؤسسة).
- فرص النقل والترقي.
- مدة التدريب وطبيعته.
- الشروط الشخصية:
  - العامة مثل: السن، النوع، الجنسية، الحالة الإجتماعية، الخ.
  - البدنية.
  - التعليمية.



- الخبرة السابقة.
- القدرات العامة والخاصة.
- الشروط المزاجية .
- المزايا والعيوب.
- شروط التعيين. 11(11)

➤ نموذج لإستمارة تحليل منصب عمل مدير الموارد البشرية:

- معلومات خاصة بالمنصب:
- إسم المنصب: مدير الموارد البشرية.
- التصنيف: الصنف 20
- القسم: الموارد البشرية.
- الرئيس المباشر: المدير العام.

وصف عام:

يتكفل بإدارة كافة أنشطة الموارد البشرية في الشركة، والتأكد من مطابقتها لأنظمة الشركة والقوانين المعمول بها، ويساعد المدير العام في أعمال التخطيط المتعلقة بالموارد البشرية

نسبة الوقت %	المهام والمسؤوليات
20	-إدارة برامج التعويضات والمزايا للعمال.
20	-التأكد من موافقة أنشطة إدارة الموارد البشرية لأنظمة الشركة والقوانين المعمول بها.
15	-تخطيط الموارد البشرية وتقديم النصح للمدير العام فيما يتعلق بالمشاكل المرتبطة بالموارد البشرية.
15	-مساعدة معاونين (رؤساء الدوائر) في بناء

<sup>11</sup>كامل محمد محمد عويضة ، علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية،بيروت-لبنان.

10	وتخطيط وتنفيذ برامج التكوين. -استقطاب الكفاءات من مختلف المصادر ومقابلة المترشحين أثناء عملية الغختيار المهني.
10	-مراجعة وتحديث مواصفات العمل بالتعاون مع رؤساء المصالح وتنسيق أعمال تقييم الاداء والتأكد من شمولها لكافة العمال.
10	-إدارة مختلف سياسات وإجراءات الموارد البشرية.

<b>المعارف والكفاءات</b>	
<p>-معرفة سياسات إدارة الموارد البشرية والقوانين وتشريعات العمل السارية المفعول -معرفة منتجات وخدمات الشركة والإجراءات المتبعة لديها. معرفة المبادئ والممارسات الإدارية. التحكم في إستخدام الحاسوب وبعض البرامج ذات العلاقة بتسيير الموارد البشرية. إمتلاك كفاءة التواصل مع الآخرين. القدرة على ترتيب الاعمال حسب اولويتها. القدرة على حل النزاعات والتفاوض مع الآخرين. القدرة على إتخاذ القرارات سليمة في ظل المعلومات المتوفرة.</p>	
<p>-مستوى التعليم: الليسانس أو الماستر. -الخبرة: 3-5 سنوات خبرة</p>	

#### الأدوات والآلات والأجهزة المستخدمة:<sup>(12)</sup>

نوعها	نسبة الوقت المستخدم

مصدر: د.مراد نعموني،مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم،جسور للنشر والتوزيع:الجزائر،الطبعة الأولى،1435-2014

<sup>(12)</sup>د.مراد نعموني،مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم،جسور للنشر والتوزيع:الجزائر،الطبعة الأولى،1435-2014

## 15- تصميم برنامج تحليل منصب العمل

### ✓ الموقع الهيكلي وعدد شاغلي الوظائف:

الاسلوب الأكثر فعالية في الإجراء الذي يعزز دقة البيانات التي نجمعها عن تحليل العمل هو تحدي الموقع الهيكلي للوظيفة في المنظمة، بمعنى تحديد مكانة وأهمية الوظيفة في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وهذا من العمليات الصعبة التي يقوم بها محلي العمل لأنهم تتطلب منهم أن يلاحظوا بدقة محتويات الأنشطة والمهام المتعلقة بأداء تلك الوظيفة، وكذا علاقتها بالوظائف الأخرى، حيث من خلال تلك العلاقة تحدد أهمية وقيمة تلك الوظيفة في المنظمة، والا يعتمد محلي العمل على الملاحظة فقط لتحديد تلك المكانة والأهمية للوظيفة، بل يستعينون أيضا بأسلوب المقابلة وكذا استمارة الاستبيان التي تساعدهم في هذا المجال، وعموما فان تحديد الموقع الهيكلي للوظيفة وعدد الافراد شاغلي الوظيفة يعبر الخطوة الاولى في عملية بناء وتصميم برنامج التحليل الوظيفي.

### ✓ شروط العمل ومتطلبات البيئة:

في هذه الخطوة يجب أن نأخذ بعين الاعتبار تلك الشروط بالعمل التي يجب أن تكون متوفرة لكي يستطيع الفرد أن ينجز المهام والأنشطة المتعلقة بعمله بنجاح، وبطبيعة الحال فان هذه الشروط الخاصة بالعمل هي مرتبطة ارتباطا وثيقا بمتطلبات البيئة المناسبة للعمل وكذا متطلبات السلامة المهنية التي تعبر معيار مهم في تقييم أداء الفرد في عمله، وقد تكون هذه المتطلبات البيئة في ابسط مستوياتها كالظروف

الفيزيكية مثال: درجة الحرارة المناسبة وكذا التهوية والاضاءة المناسبة، وقد تشمل تلك المتطلبات البيئية حتى العلاقات الانسانية والاجتماعية في محيط العمل، وعموما فان تحديد كل هذه المستويات فيما يخص شروط العمل وكذا متطلبات بيئة العمل تساعد بدرجة كبيرة محلي العمل في وصن المعالم الاساسية في تصميم برنامج تحليل العمل

#### ✓ المعرفة، التكنولوجيا، العوامل الشخصية:

هل يمكن اعتبار المعرفة، والتكنولوجيا، والخصائص الشخصية، هي الطريقة التي تحدد صلاحية الاجراءات في تصميم برامج تحليل العمل، والاجابة أن تلك العوامل هي درجة وجودها هو مختلف من وظيفة إلى أخرى ولذلك لا نستطيع أن نحدد نفس الطريقة التي تعتمد عليها وكذا الاجراءات الخاصة ببناء التصميم الخاص بتحليل العمل، فإذا لاحظنا مثال أداء المعلم في الفصل الدراسي، وعن طريقة تحضيره للدرس، فالسؤال المطروح هنا: ماهو الشيء الذي يمكن أن يلاحظه المحلل هنا، هل يستطيع أن يلاحظ تلك العمليات المعرفية التي تكون لازمة لتقديم الدرس، كالتفكير والاستنباط واسترجاع المعلومات، وقد تكون هناك بعض العوامل التي يستطيع ان يلاحظها المحلل هنا ويتنبأ بها مثل استخدام بعض الوسائل والادوات في عملية تقديم الدرس، المهم هنا ان كلما كانت طبيعة العمل معقدة كلما اعتمدنا على أسلوب وطريقة خاصة لتحديد العوامل الاساسية في تحليل العمل.

وبطبيعة الحال فان معرفة طبيعة العمل وكذا العوامل المؤثرة فيه فإنها تساعد على تبني الطريقة والاجراءات التي تعتمد في مجال تصميم البرنامج الخاص بتحليل العمل

#### ✓ وضع وصف العمل ومواصفات الوظيفة:

الخطوة الاخيرة في عملية تصميم البرنامج الخاص بتحليل العمل هو استخدام المعلومات التي تم الحصول عليها من خلال الخطوات السابقة من اجل العمل على تطور الوظيفة وها من خلال: الوصف العمل ومواصفات الوظيفة، ووصف العمل هو الذي نحدد من خلاله واجبات ومسؤوليات الوظيفة.

أما مواصفات الوظيفة فهي مجموعة: المعارف والمهارات والقدرات والسمات الشخصية المتعلقة بالفرد، فالافراد بحاجة إلى امتلاك تلك المواصفات لكي يستطيعوا إن يقوموا بأداء الوظيفة بنجاح، وفي الغالب وصف العمل يحتوي على المعلومات التالية:

- **تحديد المركز الوظيفي:** هذه العملية تسمح لنا بمعرفة المسميات الوظيفية لكل الوظائف وكذا تحديد العلاقات بين الادارات المختلفة من خلال تلك المسميات الوظيفية، كما يتم هنا وضعا لتصنيف الوظيفي من الناحية التنظيمية والقانونية، حيث هذا المستوى سيسمح بوضع المعايير العادلة في قيمة العمل داخل المنظمة من جهة، ومن جهة أخرى تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص للجميع في مجال العمل.

■ **الملخص العام للعمل:** وهو البيان المفصل عن العمل، والذي يتضمن في محتواه: المسؤوليات الأساسية أهم مكونات الوظيفة والتي تجعل من هذه الوظيفة تختلف بصورة خاصة عن باقي الوظائف الأخرى.

■ **تحديد المهام والواجبات الأساسية:** في هذه النقطة نقوم بوصف المهام والواجبات الأساسية، حيث يقوم محلل العمل بتحديد الترتيب للمهام والواجبات حسب أهميتها، لكي يستطيع الفرد أن يحدد الأولويات في المسؤوليات المتعلقة بالعمل.

■ **مواصفات الوظيفة:** وفي هذا المستوى نحاول أن نقدم المعلومات المتعلقة بالمؤهلات اللازمة لنجاح الفرد في أداء العمل المكلف به، وتحتوي هذه المعلومات بصفة عامة على: مستوى التعليم المناسب، الخبرة اللازمة لشغل الوظيفة، المتطلبات المادية للعمل، وأيضا تحديد الظروف المناسبة لأداء العمل. (13)13

## خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه والتفصيل فيه عن تحليل منصب العمل يظهر جليا دوره المحوري في عمل الاخصائي في علم النفس العمل والتنظيم لما يقدمه من استخدامات وتركيزه على كل جوانب العمل في عملية التحليل من خلال وصف و تحديد متطلبات العمل، هذه الاخيرة التي تركز على محاولة إيجاد التوافق بين العامل وعمله تجنباً لكل المشاكل المتعلقة بالعامل في حد ذاته أو المتعلقة بالعمل وكميته ونوعيته، إن الذي تناولناه في هذا الجزء يتعلق أساساً بالعمل وتحليله وللتعمق أكثر وضمان التوافق المطلوب بين العامل وعمله.

# الجانب التطبيقي

Hyproc Shipping

المبحث الأول: منهجية الدراسة

تمهيد

1- الدراسة الإستطلاعية

2- أهداف الدراسة الإستطلاعية

3- أدوات الدراسة

خلاصة المبحث



## تمهيد:

نستعرض خلال هذا الفصل مجموعة من الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية المتبعة والملاحم العامة التي تميز المجتمع وتنفيذ الدراسة لقبول الفرضيات أو رفضها وتتمثل هذه الإجراءات المنهجية في:

❖ **منهج الدراسة:** من المؤكد أن الدراسات العلمية لن تستطيع الوصول إلى هدفها بدقة

وموضوعية دون استخدام مجموعة من القواعد العامة التي يسترشد بها الباحث للوصول إلى هدفه الصحيح بأسلوب لمي يضمن له دقة النتائج وسلامتها.

فالمنهج عبارة عن أسلوب من أساليب التنظيم الفعالة لمجموعة من الأفكار المتنوعة والهادفة للكشف عن حقيقة تشكل هذه الظاهرة أو تلك.

ولقد إتبع في هذه الدراسة المنهج الوصفي والذي يهتم بجمع أوصاف دقيقة وعلمية

للظاهرة المدروسة، ووصف الوضع الراهن وتفسيره وكذلك تحديد الممارسات الشائعة والتعرف على الآراء والمعتقدات والاتجاهات عند الأفراد والجماعات وطرقها في النمو والتطور.

## ❖ الدراسة الإستطلاعية:

سنتناول في دراستنا الإستطلاعية الأهداف التي أدت على إجراءنا البحث.

## ❖ أهداف الدراسة الإستطلاعية:

✓ أخذ فكرة عن مدى إستجابة العينة لنا.

✓ الإبتعاد عن المشاكل التي قد تقع غضون الدراسة.

## ❖ أدوات الدراسة:

من أجل جمع أكبر قدر من المعلومات حول موضوع بحثنا إعتدت على الملاحظة

**1-ملاحظة:** لا يمكن تحليل عمل ما دون مشاهدة بالعين المجردة للتعرف على طبيعته وأدواته وظروفه وأشكال السلوك التي يتطلبها، وتوفر الملاحظة هذه الامكانية بحيث تعتمد

على تسجيل كل ما يقوم به العامل ولماذا؟ وكيف؟ وما هي الأدوات أو الاجهزة التي يستخدمها؟ كما تكمن أهمية الملاحظة في كونها تعطي المحلل فكرة واقعية عن العمل وطبيعته وخصائصه تمكنه من فهم البيانات التي يستمدّها من المصادر الاخرى غير المباشرة، والملاحظة أسلوب ملائم للعمال التي تتطلب قدرا كبيرا من النشاط والتركيز العقلي كالمحاماة وبرمجة الحاسوب وهندسة التصميم. (14)14

## 2- دليل دراسة منصب العمل:

### ➤ التحقيق في منصب العمل:

- ✓ التعريف الدقيق لإسم المنصب
- ✓ إسم آخر لهذا المنصب
- ✓ تحديد أهداف ومهام المنصب
- ✓ نذكر مجموع المناصب المتواجدة في الهيكل التنظيمي
- ✓ موقع المركز الوظيفي داخل الهيكل التنظيمي ( تحديد المنصب الأعلى والأسف منه)
- ✓ العلاقة الوظيفية ( طريقة إجرائات الأجر \*الاتصال...)

### ➤ وصف المنصب

- ✓ المهام الرئيسية
- ✓ المهام الثانوية
- ✓ المدة الزمنية وتكرار العمل
- ✓ المادة المستعملة
- ✓ طبيعة المادة المستعملة
- ✓ مميزات المادة وأخطارها
- ✓ تدخل الفرق والوسائل المستعملة

### ➤ مخطط المنصب: يتميز بصيرورة الإنتاج ( النشاطات داخل المؤسسة)

<sup>(14)</sup>أ.عباس سمير، تحليل العمل ودراسة الفرد، سنة ثالثة علم النفس العمل والتنظيم، 2017/2018

## ➤ معلومات خاصة بالمنصب

✓ معلومات ملائمة للمنصب

✓ معلومات خاصة

✓ معلومات خاصة مكتملة

✓ الخبرة في المنصب

## ➤ المسؤولية العادية

✓ هل صاحب المنصب مسؤول عن الأجهزة أو الوسائل المستعملة

✓ المسؤولية غير المادية

## ➤ الجهد المبذول

❖ الجهد العضلي

✓ وضعية العامل لبذل الجهد أثناء العمل

✓ الجهد المبذول لحمل الثقل

✓ المدة الزمنية وتكرار العمل

✓ حمل الثقل بوسائل النقل أم لا

❖ النشاط النيروفيزيكي ( النشاطات الإدراكية )

✓ ما هي الحواس المستخدمة لتحقيق هذا المنصب

✓ الحواس (البصر ، اللمس ، الشم.....إلخ)

✓ تكرار الجهد والمدة الزمنية

❖ الجهد العقلي:

✓ الجهد المتعلق بالتركيز الذهني

✓ الجهد الفكري الذي يملئ عليه القرارات السريعة

✓ العامل يحدد ما عرض عليه في وقته

## ➤ شروط العمل

❖ حوادث العمل

✓ مخاطر الحوادث وطبيعتها

✓ حدة المخاطر

✓ مدة العطل المرضية التي يحددها طبيب العمل

✓ الوسائل الوقائية

❖ الجو الفيزيقي للعمل: الضجيج، اهتزازات، الإنارة، درجة الحرارة، الرطوبة، تأثير

الأدوات... إلخ

❖ الأمراض المهنية: طبيعة المرض، حدته، درجته

➤ مميزات العمل

✓ السرية في العمل

✓ السلوك في العمل

✓ خاصيات ضرورية ( المهارات، الحرية في 'إتخاذ القرار، الإبداع)

✓ نسق تنظيم العمل: ساعات العمل العادية، العمل بالمجموعة، العمل ليلا أو نهارا

## المبحث الثاني: تقديم وعرض مؤسسة Hyproc Shipping Company

### تمهيد

- 1- تعريف بالمؤسسة
- 2- تاريخ المؤسسة
- 3- منظمة
- 4- أنشطة الشركة
- 5- وكالات الشحن
- 6- المفاتيح الرئيسية
- 7- موارد الشركة
- 8- الهيكل التنظيمي
- 9- خلاصة الفصل

## تمهيد:

تعتبر شركة **Hyproc Shipping Company** ، وهي شركة تابعة مملوكة بالكامل لشركة **Sonatrach** ، نفسها كحلقة وصل في إستراتيجية تطوير وتسويق المواد الهيدروكربونية لمجموعة **Sonatrach**. ويحتل هذا الأخير ، المصنف حالياً في المرتبة 11 عالمياً والمرتبة الثانية للغاز الطبيعي المسال (الغاز الطبيعي المسال)

## 1- تعريف بالمؤسسة:

تعتبر شركة **Hyproc SC** ، وهي شركة تابعة مملوكة بالكامل لمجموعة **SonatrachGroup** ، نفسها كحلقة وصل في إستراتيجية استرداد وتسويق المواد الهيدروكربونية لمجموعة **Sonatrach Group**. ويحتل هذا الأخير المرتبة الثانية في العالم بالنسبة لمصدري الغاز الطبيعي المسال بعد روسيا ، والسابع في العالم بالنسبة لمصدري الغاز الطبيعي المسال بعد قطر وماليزيا وأستراليا ونيجيريا وإندونيسيا وترينيداد وتوباغو.

**Hyproc Shipping Company** هي شركة مساهمة برأسمال قدره 33 مليار دينار ، مملوكة بالكامل من قبل **Société de Valorisation des Hydrocarbures / SVH** (شركة تطوير الهيدروكربونات / SVH) بالنيابة عن مجموعة **Sonatrach**. يقع المكتب الرئيسي لشركة **Hyproc SC** في "منطقة المقعد" **ZHUN - USTO** في مدينة وهران.

توجد أقسام التشغيل في موقع **Arzew**، لتلبية احتياجات الأسطول والاستماع إلى طاقم الطيران.

## 2- تاريخ المؤسسة:

تأسست شركة **HyprocShipping** ، التي كانت في السابق مؤسسة اقتصادية عامة " **Société Nationale de Transport Maritime des Hydrocarbures et des Produits Chimiques (SNTM-HYPROC)**، في عام 1982 ، بعد المرسوم رقم 82-282 المؤرخ 14 أغسطس 1982.

أصبحت الشركة شركة مساهمة (**SPA**) ، بعد تحول نظامها الأساسي في عام 1995.

في أكتوبر 1997 ، أصبحت **SNTM-HYPROC** شركة تابعة بنسبة 100% لمجموعة

**Sonatrach** ، تحت إشراف الشركة القابضة **Société d'Investissement et de Participation (SIP)**. "الشركة القابضة للاستثمار والمشاركة".

غيرت الشركة محفظتها في ديسمبر 2001 وانضمت إلى الشركة القابضة **Société**

**Sonatrach de Valorisation des Hydrocarbure (SV)** التابعة لشركة **Sonatrach**

في عام 2003 ، أصبحت **SNTM-HYPROC** شركة "Hyproc Shipping" ، بعد تعديل قوانينها.

### 3- منظمة

أنشأت **Hyproc Shipping Company** مؤسسة تطويرية تركز بشكل رئيسي على النقل البحري وإدارة السفن.

يتم تخطيط هياكل الشركة في المكتب الأممي والمكتب الخلفي ، والتوجهات الرئيسية هي: العمليات البحرية ، المالية ومراقبة الأعمال ، الضرائب والقانون ، الموارد البشرية ، الإدارة ، التدقيق والمطابقة ، **QHSE** ، **IT** ... إلخ. تقع وحدات التشغيل والدعم في أرزو ، لتكون قريبة من السفن ، وتلبية احتياجاتهم والاستماع إلى طاقم المقصورة.

### 4- أنشطة الشركة:

تضمن **Hyproc** النقل البحري للهيدروكربونات والمواد الكيميائية والبيتومين ، سواء من حيث الحركة الدولية أو النقل البحري الوطني. كما أنه يضمن شحنة السفن ، ويستخدم خبرتها في مجال إدارة السفن.

يمثل نقل الغاز الطبيعي المسال **GNL** نشاطه الرئيسي ، سواء من حيث الحجم المنقول والدوران. هذا الجزء هو حلقة أساسية في سلسلة الغاز ويساهم في تطوير الغاز الطبيعي الجزائري المصدر. تبلغ سعة نقل الغاز الطبيعي المسال لأسطول **Hyproc SC 766177** متر مكعب ، وهو ما يمثل جزءًا مهمًا من حمولة الأسطول التجاري الجزائري.

تضمن **Hyproc** ميثاق السفن التي تنقل المنتجات البترولية والكيميائية لتلبية احتياجات النقل الخاصة بعملائها من **Sonatrach et Naftal**. لذلك يتم استئجار عدة سفن كل عام لنقل المنتجات المكررة وغاز البترول المسال.

الدول الرئيسية التي تسلمها أسطول الغاز الطبيعي المسال **GNL**:

**France, Espagne, Belgique, Turquie, Grèce, Royaume-Uni, Portugal, Pays Bas, Japon, Corée du Sud, Chine, Inde, Chili.**

### 5- وكالات الشحن



يوجد لدى **Hyproc SC** أربع وكالات لشحن السفن يديرها وكيل **Hyproc** وتقع في موانئ أرزو والجزائر وبجاية وسكيكدة.

**Hyproc** عامل هو هيكل متخصص في شحن السفن التي تنقل الهيدروكربونات من خلال تقديم الخدمات للسفن أثناء توقفها إلى:

- موانئ أرزيو ، بتيوة ، وهران ، مستغانم ، غزوات.

- ميناء الجزائر

- ميناء بجاية

- ميناء سكيكدة وعنابة

يتم التعامل مع حوالي 2000 محطة توقف سنويًا من قبل وكالات الشحن التابعة للشركة.

بالإضافة إلى ذلك ، من أجل تحقيق وضمان ومراقبة جودة الخدمات المقدمة للسفن من قبل وكالات الشحن ، أثناء تنفيذ العمليات الموكلة إليهم من قبل العملاء ، أنشأ **Hyproc** عامل نظام إدارة الجودة وفقًا لمعيار **ISO 9001** الدولي لعام 2008.

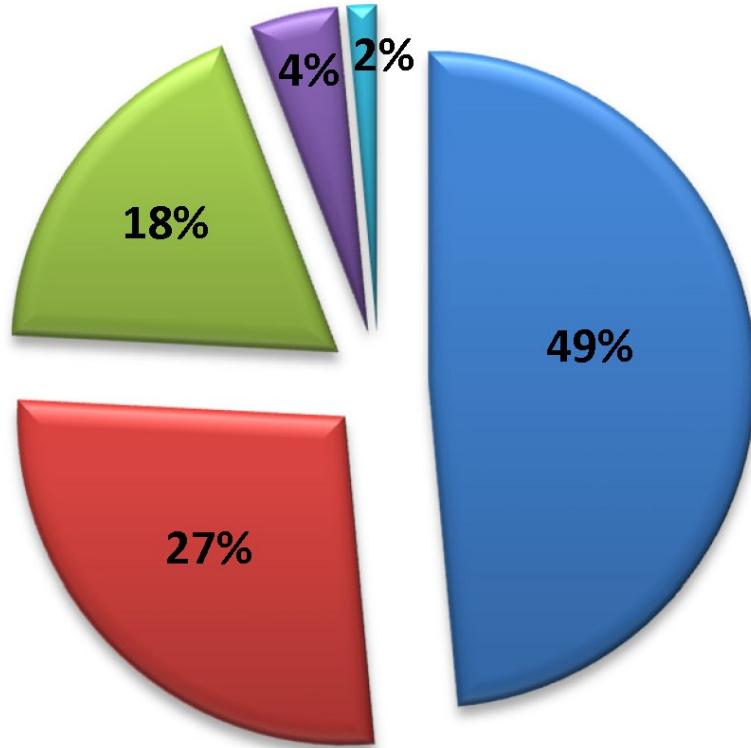
حصلت شركة **Hyproc** عامل ووكالات الشحن التابعة لها على شهادة **DNV-France** منذ عام 2014.

## 6-المفاتيح الرئيسية:

المفاتيح الرئيسية للشركة هي:

En million de Dinars (DZD)	2015	2016	2017	2018
<b>Chiffre d'affaire</b>	18 307	19 633	22 854	22 935
<b>Transport GNL</b>	6 692	7 233	10 634	11 136
<b>Transport GPL</b>	5 154	5 773	5 887	6 253
<b>Transport Produits Raffinés</b>	5 324	5 393	5 035	4 212
<b>Prestations Shipmanagement</b>	831	918	969	997
<b>Activités de Consignation</b>	306	316	329	337

## RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2018



■ GNL

■ GPL

■ Transport produits raffinés

■ Prestations Shipmanagement

■ Activités de consignation

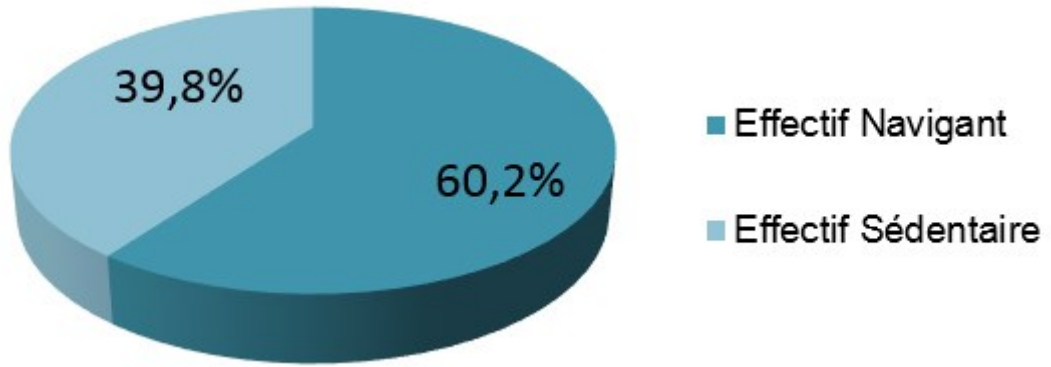
### 7- موارد الشركة

#### 1- العاملين

يتم ضمان نشاط النقل البحري وإدارة السفن لشركة Hyproc SC من خلال إمكانات بشرية مؤهلة لـ 1729 موظفًا موزعة على النحو التالي:

\*موظفو الملاحة البحرية: 1048 منهم 336 ضابطًا منهم 9 من البحارة.

\*القوى العاملة المستقرة: 681 بما في ذلك 258 مديرًا و 94 من كبار المديرين.



**Hyproc Shipping Company** مصممة على التقدم بشكل دائم ، بدعم من موظفيها. في الواقع ، أدى الاهتمام المستمر بالامتثال للمعايير الدولية ، إلى أن تكون الشركة صعبة للغاية من حيث رفع مستوى المعرفة لدى موظفيها. للقيام بذلك ، وضعت الشركة خطط تدريب الموظفين داخل مركز الاستقبال والتطوير ، الذي تم تنفيذه في عام 2012 في مستغانم.

## Flotte-2 أسطول

تمتلك Hyproc SC أسطولاً مكوناً من 13 سفينة تديرها في ملكية كاملة وفي شراكة:



## 8- الكود والمعايير والتنظيم

HYPROC S.C عضو في المنظمة الدولية IMO ، وهو متوافق مع رمز ISM ، ومعايير ISO 9001 و ISO 14001 و OHSAS 18001.

### تعريف:

\* OHSAS 18001: معيار يتعلق بالصحة والسلامة.

\* ISO 14001: معيار يتعلق بالإدارة البيئية.

\* ISO 9001: معيار يتعلق بإدارة الجودة.

\* IMO المنظمة البحرية الدولية

\* ISM: المدونة الدولية لإدارة السلامة.



-تعتمد فرع تمثيل وكالة الجزائر وكالة الشحن على الرئيس التنفيذي لكل نشاط إدارة تمثيل الجزائر.

-تعتمد فرع تمثيل وكالة الجزائر وكالة الشحن هرميا على المديرية العامة لنشاط الوكالة.

**Cc**centre d'information et communication مركز المعلومات والاتصالات

**Ig**inspection générale et audit التفتيش العام والتدقيق

**Si**sûreté interne de l'entreprise أمن الشركة الداخلي

**Qh**sequalité ; health ; safty and environnements الجودة؛ الصحة؛ السلامة

والبيئات

**Dm**direction management de la flotte قسم إدارة الأسطول

**Ca**centre d'armement de la flotte مركز تسليح الأسطول

**Smd**ship management division قسم إدارة السفن

**Dr**direction représentation Alger agences : les agences de

consignation فرع تمثيل وكالة الجزائر: وكالات الشحن

**Dc**direction commerciale الإدارة التجارية

**Df**direction des finances et comptabilité قسم المالية والمحاسبة

**Drh**direction des ressources humain قسم الموارد البشرية

**Dj**direction juridique القسم القانوني

**Cg**ssoutien commun الدعم المشترك

**Pmd**projet management développement مشروع إدارة التطوير

**Cl**mcentre logistique marine مركز الخدمات اللوجستية البحرية

**Cp**centre patrimoine مركز التراث

## خلاصة المبحث:

في هذا الفصل قدمنا شركة HSC مهمة تضمن نقل المواد الهيدروكربونية المصدرة بشكل عام والغاز الطبيعي المسال على وجه الخصوص في الجزائر. بما أن الأخيرة يتم نقلها بواسطة السفن البخارية العملاقة.

**خاتمة العامة**



## خاتمة العامة

من خلال كل ما قدمناه في الفصول السابقة نصل إلى قناعة بان تحليل منصب العمل يعتبر احد الركائز الاساسية في تطور المنظمات بالاضافة إلى اعتباره احد العناصر الاساسية في كل الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، فلا نستطيع أن نقوم بالاستقطاب والتوظيف والاختيار والتوجيه وتحديد معايير الكفاءة وتقييم أداء العاملين والمنظمة على حد سواء دون الاعتماد على تحليل العمل في تلك العمليات التي سبق وان تكلمنا عنها من خلال المحاضرات السابقة، حيث أن تحليل العمل هو العملية الاساسية التي تعطي لنا المعلومات ذات الاهمية البالغة والتي نكون بحاجة إليها عند القيام بتلك الوظائف السابقة الذكر.

ويمكن أن نلخص كل ما قدمناه عن ميدان تحليل العمل بأنه تلك العملية التي نريد من خلالها أن نصل إلى تحقيق أهداف تحليل العمل، والتي يمكن إجمالها في أربعة عناصر أساسية وهي:

- ✓ التعرف على أنشطة العمل المرتبطة بالوظيفة.
- ✓ تحديد المتطلبات والاحتياجات المتعلقة: بالكفاءات والمعارف والمهارات والقدرات المتعلقة بالفرد واللائمة لاداء تلك الانشطة المتعلقة بالعمل.
- ✓ تحديد خصائص محيط العمل والتي من المحتمل أن يكون لها تأثير كبير على الاداء الوظيفي.
- ✓ إنشاء قاعدة بيانات موضوعية، التي نحدد من خلالها المعايير المحددة لمستويات الاداء الوظيفي.

**الإقتراحات**

**والتوصيات**

## الإقتراحات والتوصيات:

- ✓ أن يقوم بالتحليل الأخصائي مؤهل و ذو خبرة في تحليل الأعمال.
- ✓ أن يحتفظ أخصائي تحليل العمل في ذهنه بصورة لاستمارة تحليل العمل وكافة ما تحويه من بنود، وكيفية ملئها، فهذا يساعده على توجيه جهده وإهتمامه إلى جمع البيانات المطلوبة لاستمارة تحليل العمل، دون ان ينسى منها شيئاً ذا بال.
- ✓ أن يقوم الأخصائي تحليل العمل بملاحظة أكثر من عامل من مختلف مستويات العمال ( الماهر، نصف الماهر، غير الماهر) أثناء القيام بالعمل، حتى تكتمل له صورة لكيفيات الأداء، التي ولاشك تختلف بعض الشيء من عامل لآخر، خاصة وأننا نقوم بتحليل دون إقترانه بعامل معين، أي أننا نقوم بتحليل العمل وليس العامل.
- ✓ أن يقوم بتحليل العمل كما سبق وأن أشرنا أكثر من أخصائي كل على حدة وبعد أن ينتهي كل منهم من تحليل 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 عدو الإتفاق على بيان محدد يؤخذ بالبيان الذي يتفق عليه العدد الأكبر منهم.



# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

- 1- محمد لمين دباغين، 2014-2015، محاضرات في مقياس: تحليل العمل، السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم، سطيف .
- 2- أ.عباس سمير، 2017-2018، تحليل العمل ودراسة الفرد، سنة ثالثة علم النفس العمل والتنظيم، برج بوعرييج .
- 3- أ.الهادي فاصلة، 2017، محاضرة تحليل العمل، سنة ثالثة علم النفس العمل والتنظيو، وهران.
- 4- د.مراد نعموني: 1435هـ-2014، مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم، جسور للنشر والتوزيع، المحمدية-الجزائر .
- 5- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة، الاسكندرية،الدار الجامعية.
- 6- د.فارس حلمي، 1999، المدخل الى علم النفس الصناعي،الجامعة الاردنية-عمان.
- 7- كامل محمد محمد عويضة، علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية،بيروت-لبنان
- 8- د.أشرف محمد عبد الغني شريت، 2001، علم النفس الصناعي،المكتب الجامعي الحديث،الازاريطة-الاسكندرية.
- 9- د.عبد الرحمان عيسوي، الكفاءة الانتاجية، دار النهضة العربية، للطباعة والنشر، بيروت.
- 10- د.حمدي ياسين، 1419هـ-1999م، علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق،ملتزم الطبع والنشر، دار الكتب الحديث.