

## تحليل العمل: المدخل المفاهيمي والنظري

### 1/ تعريف العمل:

يحتل العمل أهمية بالغة ضمن عوامل الإنتاج فالعملية الإنتاجية دون جهد بشري عضليا كان أم ذهنيا لن تستقيم لما يتميز به عن العوامل الأخرى بكونه لصيق بالعمل، فلا يمكن فصله عنه أو تخزينه و تتوقف مساهمته في العملية الإنتاجية على عوامل متعددة ومتشعبة، فهو بذلك " كل مجهود ذهني أو بدني أو كلامها يبذل في سبيل عملية إنتاجية مقابل أجر"<sup>(i)</sup>. كما يمكن تعريفه بأنه: " كل المجهودات العقلية أو عضلية التي يبذلها لها المجتمع البشري بشكل واعي وهادف من أجل تكيف الأشياء المادية الموجودة في الطبيعة مع حاجات ورغبات البشر"<sup>(ii)</sup>.

أما من منظور إسلامي لقد أعتبر الإنسان من أعظم المخلوقات حيث أن الله سبحانه و تعالى خلق الإنسان ليعمر في الأرض وينتج، إذن الأساس في الحياة هو الإنتاج و العمل في الحياة .<sup>iii</sup> حيث يعتبر العامل الذي تقوم على أساسه النهضة، و قد أعتبرت المهام التي يقوم بها والمسؤوليات و إدارته من المهام الصعبة و الذي بدوره أكد على دورة و ضرورة محافظته على كرامته و شرف العمل. و أن أساس العمل الصالح مع إختيار و التدريب و الاختبار العادل هو الإيمان بالله و أساس تكوين القوى العاملة إضافة إلى الرضا الذي هو أساس و ضرورة ناتجة عن المعاملة الإسلامية " و قل اعملوا فسيرى الله عملكم و رسوله و المؤمنون " و قوله صلى الله عليه و سلم " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً إن يتقنه" و أيضاً " العمل عبادة " .

### 2/ خصائص العمل البشري:

ويمتاز العمل البشري بمجموعة من الخصائص ناتجة عن جوهره وعلاقة الإنسان بالمحيط؛ ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- ☞ يعبر العمل عن بذل جهد عقلي وفكري بغرض تحقيق هدف أو التحصل على مقابل.
- ☞ ينتج عن العمل تقديم منتجات ذات قيمة تختلف طبيعتها باختلاف طبيعة العمل المقدم و الموارد المستعملة فيه .
- ☞ يخضع العمل إلى إحصاء وقياس وهي عنصر ملازم له.

☞ نظر لكونه ظاهرة اجتماعية فالعمل يرتبط بشكل مباشر بتنظيم المجتمع بواسطة ما يسمى بتقسيم العمل وتنظيمه.

☞ للعمل ميزة أخلاقية ويرتبط بالجانب الثقافي للمجتمعات.

☞ يتميز كل من العمل والعامل بالتعقيد باعتباره تجميع لعدد من الجوانب ( نفسية ، اجتماعية ، اقتصادية).

☞ تتغير درجة ارتباط الإنسان ككائن حي بالآلة لارتباطها بالتطور التكنولوجي وأساليب تنظيم المؤسسات والتطور الحضاري للإنسان.

ينتج عن تدخل القوانين والتنظيمات المفروضة من طرق الأنظمة زيادة تعقيد وتشابك موضوع العمل بالإضافة إلى الدور المتزايد للنفايات<sup>(v)</sup>.

### 3/ المرتكزات النظرية لتحليل ودراسة مراكز العمل:

#### 3-1/ التفكير المنظومي:

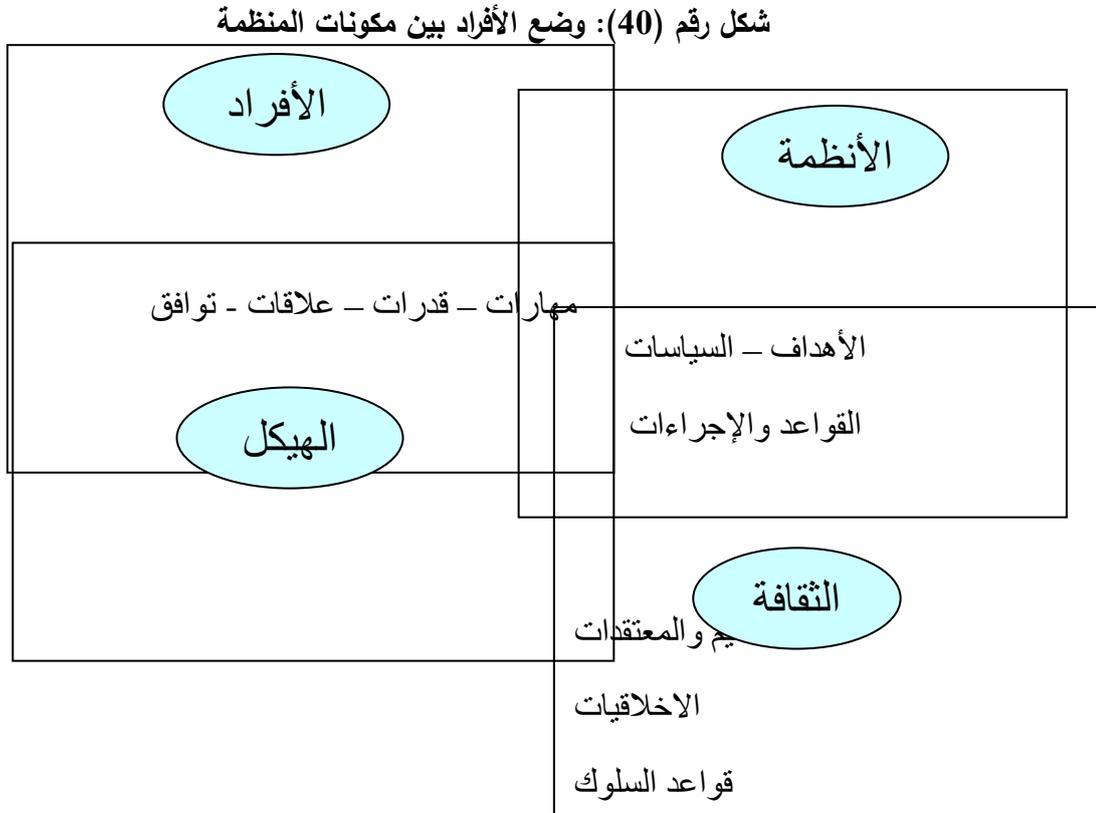
إنَّ ظهور مدرسة النظم في سنة 1965 م على وجه التقريب في التسيير والإدارة ، جاء نتيجة للكتابات الكثيرة التي تلت تقديم " لودوينج فون بير تنلفي " "Luduing von Bertanlaffy" وغيره من علماء البيولوجيا لنظرية النظم في 1937م. ويتضح من خلال تلك الكتابات أن المنظومات تكاد تكون السمة المميزة لجميع النشاطات في الحياة الدنيا، ومن الصعب أن نجد منهاجاً يكون أكثر ملاءمة لأي نشاط عن منهج المنظومات، وهناك تعريف عام مبسط للمنظومة يمكن تطبيقه في جميع المجالات، فالمنظومة في صورتها المجردة "كل متكامل يؤدي وظيفة أو مجموعة من الوظائف المترابطة وتتمايز إلى أجزاء فرعية أو أنساق فرعية كل منها يترايط ويتفاعل ويتبادل التأثير والتأثر مع الآخر، وهذه الأنساق الفرعية (الأجزاء) تنقسم هي الأخرى إلى أجزاء أصغر فأصغر وهذا الكل المتكامل يشكل في نفس الوقت جزءاً أو نسقاً فرعياً من كل أكبر"<sup>v</sup>.

وقد عُرف التفكير المنظومي كلمة منظومة أو النظام (system) بأنها: " الكل أو الكيان، المتميز بخصائصه المستجدة الذي تشكله مجموعة المكونات، المادية أو المعنوية، المتألفة سوياً لتحقيق غاية بعينها وذلك بفعالية تفوق فعالية مكوناتها المستقلة". ويعرف هذا الأمر بالسنيرجية synergism أو بالتأثير السنيرجي synergetic effect ، أي أثر التآزر (التعاقد)، ومنشأ سنيرجية المنظومة هو بنيتها

المعبرة عن تآلف وتماسك مكوناتها في هيئة منتظمة بعينها، وليس لكونها مجرد تجميع لعناصر منفردة ومستقلة<sup>vi</sup>.

وينظر التفكير المنظومي إلى المنظمة على أنها مجموعة من الأنظمة الفرعية متفاعلة فيما بينها، يؤثر كل منها في الآخر، وتتفاعل هذه الأنظمة بدورها مع محيط المنظمة، وتتأثر به وتؤثر فيه<sup>(vii)</sup>، فالمنظمة تستدعي منا وصفها من جميع جوانبها فهي كما يعرفها روجز 1976 م بأنها "...نسق ثابت من الأفراد الذين يشتغلون مع بعض في إطار هيكل للسلطة ونظام لتقسيم العمل لتحقيق أهداف مشتركة..."<sup>(viii)</sup>

وينظر "شبيستر برنارد" للمنظمة في كتابه وظائف المدير سنة 1938م "على أنها نظام إجتماعي للتعاون المتبادل الذي تعتمد أجزاءه على بعضها البعض، وهذه الأجزاء مترابطة فيما بينها، وتتكيف مع بعضها البعض، وتتحدد أجزاء النظام بالبيئة والأفراد العاملين في النظام لتحقيق الهدف المشترك الذي يجمعهم الهيكل الرسمي والتنظيم غير الرسمي"<sup>ix</sup>. وفي هذا الإطار، يرى (Schwartz & Davis, 1981) أن هناك ترابطاً كبيراً بين مكونات المنظمة، وأن الخلل في أي منها يترتب عليه خلل في المنظمة ككل حيث تتمثل المكونات التنظيمية من وجهة نظرهما فيما يوضحه الشكل رقم (40):



المصدر: Schwartz, Howard & Davis, Stanley M. (1981) "Matching Corporate Culture and Business Strategy", *organizational Dynamic*, summer, pp.30-48.

ويقصد **بأنظمة العمل** مجموعة السياسات والقواعد والأساليب والإجراءات التي تحكم أنشطة

المنظمة لتحقيق أهداف محددة، وتشمل أنظمة العمل على المكونات التالية:

- أ-السياسات: وهي المقررات والأحكام الشمولية التي تعتمدها الإدارة العليا في المؤسسة.
- ب-القواعد والأساليب: هي أسس ومبادئ ثابتة تتعلق بنشاط محدد وتنبثق من السياسات وتطبق على إجراءات.
- ج-الإجراءات: هي سرد الخطوات الإجرائية المطلوب إتباعها والتقيد بها كلها نشأت الحاجة إلى تحقيق عمل أو هدف من أهداف المؤسسة .
- د-الخطوات: هي عمل مسؤولاً في سلسلة العمليات التي يتكون منها الإجراء (x).

**السياسات:** ويقصدون بالسياسات ما تطرحه القوانين والنظم واللوائح الرسمية من نصوص تتعلق بحقوق العاملين ومزاياهم وبواجباتهم والتزاماتهم نحو الوظيفة العامة وبالخطوط العريضة المرشدة لطرق الحصول عليهم وانتقائهم وترقياتهم وتعويضهم وحل مشكلاتهم خلال حياتهم الوظيفية.

**التطبيقات:** فهي الأنشطة التنفيذية المترجمة للسياسات و التي تمارسها عادة الأجهزة المركزية للخدمة المدنية أو الإدارات المتخصصة بشؤون العاملين و إدارات الموارد البشرية المنتشرة في جميع الوزارات و الهيئات العامة

ترتيباً على ما سبق، فإن تحليل العمل يعتمد على دراسة إيكولوجيا هوليسية، أي دراسة كلانية، وكلانيتها أكبر من مجموع الأجزاء، أي الأخذ برؤية التفكير المنظومي، الذي يأخذ بعين الاعتبار الإرتباطات الموجودة والمحتملة بين عناصر الظاهرة المدروسة، وهو الأمر الذي يسمح بإدراك معظم قواعد التسيير والتنظيم لمختلف أنظمة الطبيعة والمجتمع، ومن ثمة إبراز القوانين اللازمة لدراسة المنظمة<sup>xi</sup>.

وعكس ذلك ، وكما هو معروف لدى رواد المنهج العلمي، أن الأسلوب التحليلي يعتبر من المناهج العلمية القديمة، والمستعملة على مر أزمنة الدراسات العلمية، حيث يقتضي إستخدامه في دراسة أي ظاهرة تجزئتها إلى عناصرها الأساسية، ومن ثمة دراسة تأثير كل عنصر لوحده على هذه الظاهرة مع

الأخذ بالإعتبار ثبات العناصر المتبقية، وهي طريقة متماثلة عند الرياضيين بالمشتقات الجزئية (التفاضلات الجزئية)، وبعد دراسة تأثيرات كل العناصر منفصلة على الظاهرة المدروسة، تبحث أهمية العنصر الفعال من ناحية التأثير على تلك الظاهرة واعتباره العنصر الأساسي الذي تعرف من خلاله الظاهرة.

#### مقارنة بين الطريقة التحليلية و الطريقة النظامية

الطريقة النظامية <i>Méthode systémique</i>	الطريقة التحليلية <i>Méthode analytique</i>
ترابط: تركب على التفاعل بين العناصر	تعزل: تركب على العناصر
تعتني بآثار التفاعلات	تعتني بطبيعة التفاعلات
تهتم بالأدراك الكلي	تهتم بدقة التفاصيل
تعديل مجموعات المتغيرات في نفس الوقت	تعديل متغير واحد كل مرة
تدمج الزمن و عدم القابلية للارتداد	مستقلة عن الزمن: الظواهر المدروسة قابلة للارتداد
تأكيد الأحداث تتم بواسطة مقارنة سير النموذج مع الواقع	تأكيد الأحداث تتم بواسطة البراهين التجريبية في إطار النظرية
نماذج ناقصة الصرامة من أجل استخدامها كقاعدة للمعارف لكنها قابلة للاستعمال في اتخاذ القرار و انجاز العمل	نماذج دقيقة و مفصلة لكنها صعبة الاستخدام ( مثال: نماذج الاقتصاد القياسي)
مقاربة فعالة عندما تكون التفاعلات غير خطية و قوية	مقاربة فعالة عندما تكون التفاعلات خطية و ضعيفة
تؤدي إلى التدريس متعدد المواد	تؤدي إلى تدريس المواد بشكل مستقل
تؤدي إلى العمل بالأهداف	تؤدي إلى انجاز عمل مبرمج بشكل مفصل
معرفة الهدف، التفاصيل غامضة	معرفة التفاصيل، الهدف غير محدد

Source : Joel De Rosnay, *Le Macroscopie*, «Points Seuil», éd. De Seuil, 1977.

وبناء على هذا الفهم، فإن تحليل العمل يستلزم دراسة عملية شاملة للجوانب التالية:

- 1- الناحية النفسية: من خلال الكشف عن القدرات والمهارات والسمات الضرورية لأداء العمل والتميز والتفوق فيه.
- 2- الناحية الإدارية يهتم تحليل العمل بطرق اختيار العاملين فيه وفرص النقل والترقية ومستوى الأجور وطريقة دفعها وعدد ساعات العمل اليومي والأسبوعي والأعمال الإضافية.
- 3- الناحية الفنية: يهدف تحليل العمل الكشف عما يتطلبه العمل من حركات وزمن ومهارات ومعلومات وأدوات ومواد خام.

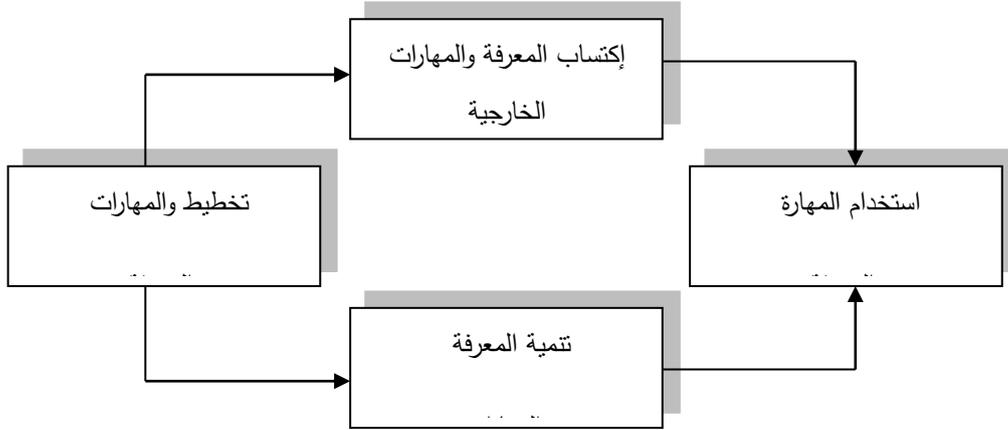
4- الناحية الصحية: يهدف إلى دراسة الظروف الفيزيائية التي يجري فيها العمل والحوادث والأخطار التي يتعرض لها العامل وكذلك سبل تقليصها عبر ما يسمى بنظام الأمن الصناعي.

5- الناحية الاجتماعية والإقتصادية فإن تحليل العمل يفيد في تحديد المركز الاجتماعي للعمل ومستقبله من الناحية الاقتصادية ومجالاته في السوق ومستوى أجور العمال والمرتبات والعلاوات والترقيات وفيما يتصل بالناحية السيكولوجية فإن تحليل العمل يهدف إلى تعيين القدرات والمهارات والسمات الضرورية للأداء.

## 2-2/ سلسلة المهارات والمعرفة في المنظمات

نتيجة لأهمية القدرات الفردية (المهارات والمعرفة) فلا بد إلى جانب تنميتها، الاهتمام أيضا بتخطيطها واكتسابها واستخدامها وهذه المراحل تُكون معاً ما يسمى بسلسلة المهارات والمعرفة في المؤسسات ويوضح الشكل رقم (3) هذه السلسلة.

الشكل رقم (3): سلسلة المهارات والمعرفة في المنظمات



ويمكن النذ المصدر: راوية حسن (2003): مرجع سبق ذكره، ص 243 إكتساب المهارات

والمعرفة والإستعدادات، وهذه المراحل هي مراحل متتابعة، يتم تقييمها بعد إنتهاء كل مرحلة منها، حيث تعتمد المرحلة التي تليها على النواتج التي تم تحقيقها في المرحلة السابقة لها.

### 3-2/ فلسفة إدارة الجودة الشاملة:

يرى العديد من الكتاب أن عملية تحليل الوظائف تتم لأغراض قانونية في كثير من الأحيان، وأنها تخلق حدود مصطنعة تعوق تطبيق متطلبات الإدارة المتجددة والمتطورة، وفي ذلك فإن البعض يرى ضرورة التحول من مجرد تحليل الوظيفة لى تحليل العمل Work Analysis حتى يتمكن من مواجهة الإدارة الحديثة<sup>xii</sup>.

إن تحليل العمل يتفق مع الاتجاهات الادارية الحديثة من حيث أهمية التعرف على رغبات العميل وإشباعها، من هذا المنطلق فإن أساليب وصف الوظائف التي ينتج عنها فقط تحديد الجوانب القانونية للوظيفة بغض النظر عن كيفية مساهمتها في اشباع رغبات العملاء، لن تساعد المنظمة على مواجهة التحديات المفروضة عليها، وفي هذا المجال يمكن الإعتماد على اسلوبين أساسيين لتحليل العمل هما التحليل الاستراتيجي للوظيفة، وخرائط تدفق العمل<sup>xiii</sup>.

ويقدم مفهوم تحليل العمل العديد من الأبعاد الجديدة لمفهوم تحليل الوظائف بما يساعد المنظمة على تحقيق العديد من الميزات التنافسية، فعلى سبيل المثال فإن الاتجاه الإداري الحديث يميل نحو عملية تكبير الوظائف والمسؤولية المشتركة، ولذلك فإن تحليل العمل يجب أن يركز على تدفق العمل، وليس مجرد تحليل الوظيفة التقليدي في تحديد المسؤوليات الخاصة بوظيفة واحدة فقط، كذلك يتطلب تحليل العمل استقصاء رأي الجمهور الداخلي والخارجي بهدف التعرف على وجهات النظر المختلفة، ولذلك فإن تحليل العمل يقترح تطبيق نظام تقييم الأداء 360 درجة<sup>xiv</sup>

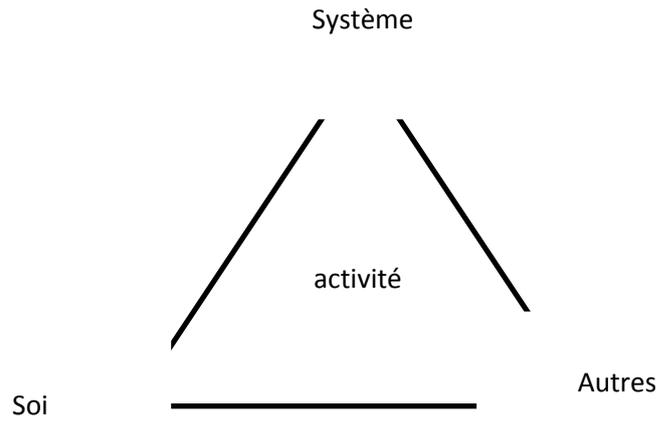
إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تنظر إلى المنظمة ليس فقط كنظام فني وإنما كنظام إجتماعي يحتوي على أفراد، وبالتالي فإن جهود تحسينها ينبغي أن تركز أكثر على الأفراد بدلاً من الأساليب والآلات، وعليه فإن الجوانب المرتبطة بالاتجاهات والطموحات والدوافع

والسلوكيات والتفاعل بين الجماعات في واقع العمل أيضاً موضع إهتمام<sup>xv</sup>؛ ،إذن هي "مجموعة من الأساليب التي تستهدف أعلى مستويات الرضا للعملاء بهدف الإرتقاء بمستويات أداء المؤسسة"<sup>xvi</sup>.

وهناك وجهات نظر رأت أن إدارة الجودة الشاملة قد إنتقلت من منظور توكيد الجودة أو ما يطلق عليه الجوانب التقنية كرقابة العملية الإحصائية وعمليات التصميم وأدوات الرقابة وتحسين العملية إلى الجوانب الإنسانية التي أستحوذت على إهتمام أقل في النصوص التقليدية لإدارة الجودة الشاملة.

### 3-4/ من منطق تحليل منصب العمل الى منطق تحليل وضعية العمل:

يمكن تمثيل وضعية العمل من وجهة نظر أرغونوميا من خلال ترسيمة (مخطط) ثلاثية الأقطاب: النظام le pole système ويشير إلى أهداف وموارد المنظمة، ويتعلق الأمر هنا بأبعاد متعددة منها: البناء التنظيمي، تنظيم العمل، الأدوات، المواد، التجهيزات، وكذلك القواعد ، التعليمات، الاجراءات، نصائح للنشاط . القطب الثاني هو الغير le pole autres ويشير الى المشاركين والى الجوانب الجماعية للعمل ( العلاقات مع الزملاء، أعضاء التنظيم الهرمي) الذين يؤثرون في تقسيم وتنفيذ العمل، أما الثالث فهو قطب الذات le pole soi ويشير الى العامل بأهدافه الخاصة، تكوينه، المعارف في مجال تخصصه أو خارج تخصصه، امكانياته الفسيولوجية والنفسية، صحته، حاجياته، قيمه، دوافعه، مشاركته، أي كل ما يوجه لاعطاء معنى لعمله، الخيارات التي يتخذها والطريقة التي يعيد بها تحديد مهامه ونشاطه الخاص في تنظيم وضعية العمل. حسب ميرول فان العوامل البيئية تشمل كل من القطب الغير وقطب النظام



النشاط في قلب تسيير وضعية العمل

---