

- ومن منافع المسار التدريبي، انه لكونه موجه نحو كافة أفراد المنظمة ومرتبطة بالمسميات الوظيفية لا بالأشخاص، فإنه يمنع المحاباة ويعزز قيم العدالة في التدريب، ويحقق درجة من الرضا الوظيفي تساعد على منع الشللية ضد القائمين على التدريب أو الإدارة في هذا الجانب.
- العامل الوطني أو الإنساني: إن تطوير قدرات ومهارات ومعارف العامل/ الموظف من خلال التدريب له انعكاسات إيجابية على: (أ) البيئة المحيطة به، مثل: الزوج، الزوجة، الأبناء، الإخوة، الأصدقاء، الجيران، (ب) تعزيز مكانته الاجتماعية بالمهارات والمعارف والإمكانات التي استفادتها من التدريب.

4- علاقة تحليل الوظائف بالتدريب:

يقصد بتحليل الوظائف دراسة مختلف أنواع الوظائف بالمنظمة، ويتم ذلك من خلال جمع معلومات منظمة عن: مسمى الوظيفة وموقعها والغرض منها، وواجبات الوظيفة ومسؤولياتها وكيفية وظروف أدائها، والمواصفات التي يجب أن تتوفر في شاغل الوظيفة، ومعايير أدائها.

وتعتبر الوظائف حلقة الوصل بين المنظمة من جهة والعاملين من الجهة الأخرى، وتعتمد المنظمة في تحقيق أهدافها على الأداء الفعال لجميع الوظائف بها، كما يعتمد الفرد على الوظيفة التي يشغلها في تحقيق أهدافه وإشباع حاجاته المادية والاجتماعية والنفسية.

ومن هنا كانت دراسة الوظيفة من أهم الدراسات المطلوبة لكل من الفرد والمنظمة، وحاجة المنظمة لدراسة الوظائف وتحليلها مستمرة، بمعنى أن تحليل الوظيفة وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين بها وسط المتغيرات داخل وخارج المنظمة، ويترتب على ذلك وجود الحاجة إلى إعادة دراسة الوظيفة وتحليلها مع تغير الظروف المحيطة بالوظيفة، مثل تغير التكنولوجيا أو اتساع أعمال المنظمة أو الانكماش فيها أو التغير في حاجات العاملين ونموهم.

استخدامات إدارة الموارد البشرية لتحليل الوظائف:

تستفيد إدارة الموارد البشرية من تحليل الوظائف في العديد من المجالات، بل تعتمد عليه في أداء وظائفها بفاعلية. ويمكن توضيح أهم استخدامات إدارة الموارد البشرية لتحليل الوظائف فيما يلي:

- إعداد وصف الوظائف Job Descriptions بناء على معلومات تحليل الوظيفة، ويتم ذلك من خلال N عدد بطاقة لكل وظيفة توضح واجباتها ومسؤولياتها وظروف أدائها.
- تحديد مواصفات شاغل الوظيفة Job Specifications من خلال تحليل أعباء الوظيفة ومهامها، فيمكن تحديد المواصفات الجسمانية والعقلية والنفسية الواجب توافرها في شاغل الوظيفة.
- تصميم نظام معلومات الموارد البشرية HRIS يعتمد بالدرجة الأولى على معلومات تحليل الوظائف، بما يمكن الإدارة من إتخاذ القرارات الوقائية Decisions Proactive، ويساعد تحليل الوظائف مصمم نظام معلومات الموارد البشرية في تنظيم قاعدة بيانات، تعتمد على تقسيم الوظائف إلى مجموعات متشابهة.
- تخطيط الموارد البشرية HRP Human Recourses Planning فيعتمد في إعداد تقدير أنواع الوظائف والعدد المطلوب من كل نوع على معلومات تحليل الوظائف.
- الاختيار Selection على أساس المواصفات المحددة لشاغل الوظيفة، فتصميم الاختبارات والمقابلات للمتقدمين بناء على تحليل الوظيفة وأعبائها، بما يضمن اختيار الأفراد المناسبين لخصائص ومتطلبات الوظيفة.
- التدريب Training فيتم تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم برامج التدريب للعاملين على أساس: طبيعة وظائفهم، وواجباتهم ومسؤولياتهم، والمهارات

المطلوبة لأدائها، كما تستخدم بطاقات وصف الوظائف في تعريف العاملين الجدد بوظائفهم.

- تقييم الوظائف Job Evaluation وتحديد الأجور يتم على أساس الأعباء والمسؤوليات المطلوبة من الوظيفة، بما يحقق العدالة بين العاملين، فيحصل كل من العاملين على أجر يتعادل مع أعباء وظيفته، وتحصل الوظائف المتماثلة في الأعباء والمسؤولية على أجور ماثلة.
- وضع معايير الأداء Performance Standards يعتمد على تحليل الوظائف في تحديد الأعمال المطلوبة من الوظيفة، وطريقة أدائها، والوقت المستغرق في الأداء.
- الترقية Promotion فيستلزم إجراء الترقيات التعرف على الوظائف ذات المستوى الأعلى من حيث الأعباء والمسؤوليات، وتحليل الوظائف يفيد في تحديد مواصفات تلك الوظائف بما يساهم في ترشيح أنسب العاملين للحصول على الترقية.
- النقل Transfer فيحتاج إجراء النقل إلى دراسة خصائص الوظائف المنقول منها واليها، ويحدد تحليل الوظائف تلك الخصائص، بما يضمن فعالية قرارات النقل وتناسب مواصفات الموظف المنقول مع متطلبات الوظيفة المنقول إليها.
- موازنة الوظائف Job Budget فيعتمد إعداد واعتماد التقديرات لموازنة الوظائف على بيانات عن الوظائف وطبيعتها ومسؤولياتها، ويفيد تحليل الوظائف في توفير تلك البيانات.
- تقدير كفاءة العاملين Efficiency Rating فيساعد تعرف الرئيس على واجبات ومسؤوليات وظائف مرؤوسيه في الحكم على درجة كفاءتهم في القيام بواجبات ومسؤوليات وظائفهم.

- تطوير الوظيفة Job Development يعتمد على تحليلها وبحث إمكانيات توسيع مهامها أو زيادة مسؤولياتها، ويترتب على ذلك إشباع حاجات الفرد وزيادة دافعيته للعمل وارتفاع مستويات أدائه الوظيفي ويضاف للفوائد التي تجنيها إدارة الموارد البشرية من تحليل الوظائف فوائد أخرى تجنيها المنظمة، فيساعد تحليل الوظائف في إزالة غموض الاختصاصات الوظيفية وتنازعها والتداخل بينها، ولا يخفى أثر ذلك على وضوح العلاقات التنظيمية وإيجاد التنسيق والتكامل لصالح الأهداف الكلية للمنظمة.

ويبرز ذلك أهمية دراسة الوظائف بالمنظمات والفوائد التي تعود على المنظمة من تحليل وظائفها، ويدعو ذلك المنظمات إلى القيام بتلك الدراسة متبعين الخطوات العلمية التي تضمن الموضوعية والدقة.

مراحل تحليل الوظائف بالمنظمات:

ترى أستاذتنا د. أماني محمد عامر أن خطوات الطريقة العلمية لدراسة الوظائف فيما يلي:

(1) حصر أنواع الوظائف بالمنظمة:

ويتم في هذه المرحلة حصر أنواع الوظائف في مختلف أنشطة المنظمة، ويلاحظ أن المقصود بالوظيفة مجموعة من الأعمال المتشابهة المتكاملة يقوم بأدائها الموظف. ويوجد داخل كل نشاط أنواع من الوظائف، ففي نشاط الحسابات مثلا يوجد وظائف: كاتب حسابات، ومحاسب، ومحصل ورئيس حسابات. ولا يقصد بحصر أنواع الوظائف حصر عدد العاملين بها، وإنما يقصد أنواع الوظائف بكل نشاط كما هو موضح أعلاه في نشاط الحسابات. فيمكن حصر أنواع الوظائف في نشاط البيع بأحد المنظمات في: مندوب مبيعات، رئيس وحدة بيعه، مدير مبيعات. ولا يهم

عدد مندوبي البيع مثلا أو ما يسمى بالوظائف التكرارية، فالحصر ينصب أساساً على الوظائف المختلفة وليس الموظفين.

ويمكن إعداد حصر الوظائف بالرجوع إلى الهيكل التنظيمي ودليل التنظيم، مع مراعاة أن بعض الوظائف الموجودة بالهيكل قد لا توجد في الواقع نتيجة إلغائها. كما يمكن الرجوع إلى حصر الوظائف الموجودة فعلا بالمرور على الإدارات وحصر ما بها من وظائف، وتفيد مرحلة الحصر في وضع خطة زمنية ومالية للدراسة كما تفيد في تحديد خصائص الباحثين المشاركين في الدراسة ممن لهم إلمام عام بالنواحي الفنية للوظائف محل الدراسة أو لهم خبرة سابقة في توصيف وظائف مشابهة.

(2) اختيار وإعداد الباحثين:

وتعتبر تلك المرحلة من أهم مراحل الدراسة، فتحقيق أهداف الدراسة بدقة وموضوعية وشمول إنما يعتمد على حسن اختيار الباحثين القائمين بالدراسة والاهتمام بإعدادهم قبل البدء في التنفيذ.

ويتم اختيار الباحثين المناسبين لطبيعة المنظمة ووظائفها، فالباحثين المناسبين لتحليل وظائف شركة طيران لابد أن يكون لديهم خلفية عن طبيعة نشاط شركات الطيران، وخلفية كافية عن الوظائف التي سيعهد إليهم بتحليلها. ويضاف لذلك أهمية وجود خبرة سابقة لدى الباحثين في دراسة وتحليل ووصف الوظائف، كما يلزم تدريب الباحثين الذين وقع الاختيار عليهم وتنمية مهاراتهم الإدراكية والاتصالية والتحليلية وتعريفهم بأهداف وأبعاد الدراسة المختلفة.

(3) تحديد أنواع البيانات المطلوبة:

يحتاج تحليل الوظيفة لبيانات مختلفة عن: الوظيفة، وشاغلها، ومعايير أدائها، ويمكن التعرف على أهم تلك البيانات فيما يلي:

- بيانات أساسية عن الوظيفة: وتتضمن مسمى الوظيفة وموقعها والقسم والإدارة التابعة لها والرئيس المباشر عليه.
- ملخص الوظيفة: ويتكون من سطرين أو ثلاثة، لتوضيح الغرض من الوظيفة وكيفية أدائها باختصار.
- واجبات الوظيفة: وتتضمن توضيح نوعية الوظيفة هل إدارية أو كتابية أو فنية، واهم الواجبات المطلوبة من الوظيفة والوقت النسبي الذي يستغرقه كل واجب، وباقي الواجبات ونسبة الوقت المخصص لها.
- المسؤوليات: ويتناول كافة المسؤوليات التي تقع على عاتق شاغل الوظيفة، مثل: المسؤولية عن موارد ومعدات وإفراد وأموال وامن وسلامة المنشآت والأفراد.
- ظروف العمل: وتتضمن توضيح الظروف المادية للعمل من حرارة ورطوبة وإضاءة وضوضاء وتعرض لمخاطر ووقوف وتنقل وغير ذلك، كما توضح الظروف النفسية للعمل من تعرض للضغوط النفسية والقلق والخوف وغيرها.
- مواصفات شاغل الوظيفة: وتتناول مستوى ونوع التعليم والتدريب والخبرات المطلوبة، والمهارات والقدرات، والخصائص الجسمانية، والخصائص الشخصية المطلوب توافرها في شاغل الوظيفة مثل المظهر واللباقة، وقوة الملاحظة وسرعة البديهة وغيرها.
- معايير الأداء: وتركز على كيفية قياس أداء الوظيفة، وتحديد العوامل الأكثر مساهمة في النجاح فيها.

(4) تحديد الطريقة المتبعة في الدراسة:

تعدد الطرق التي يمكن إتباعها للحصول على المعلومات اللازمة لتحليل الوظيفة، ومن أهم الطرق التي يمكن إتباعها لتحليل الوظائف بالمنظمة ما يلي:

- الرجوع إلى المجلدات المنشورة عن توصيف أنواع الوظائف المتعددة، ويجب التحفظ عند الاعتماد على هذه الطريقة حيث أثبتت التجربة أنها لا تمثل الواقع، حيث اتضح أن واجبات الوظيفة في الواقع تختلف عن الواجبات المحددة في تلك المجلدات المنشورة.
- الاعتماد على الخبرة الشخصية في تصور أعمال الوظائف المطلوب تحليلها، وقد يختلف التصور عن الأعمال الفعلية التي لا يمكن التعرف عليها إلا من خلال ملاحظة أداء هذه الأعمال في الواقع.
- تحليل وتوصيف منظمات مماثلة، فيوجد في بعض القطاعات مجلدات تمثل توصيف للوظائف في الشركات التابعة لتلك القطاعات. وقد وجد أنه رغم وجود تسمية واحدة لبعض الوظائف في مختلف شركات قطاع معين، إلا أنه تختلف أعمال وأعباء تلك الوظائف بين تلك الشركات. وقد يرجع ذلك إلى اختلاف حجم العمل وقيمه واختلاف الظروف الخاصة بكل شركة.
- استقصاء شاغلي الوظائف، انطلاقاً من أن شاغل الوظيفة هو أقدر الناس على تحديد الأعمال والمسؤوليات والظروف الخاصة بوظيفته، ويوجد عيب كبير في الاعتماد المطلق على هذه الطريقة، ويرجع هذا العيب إلى مبالغة شاغل الوظيفة في أعباء وظيفته وظروفها، وخاصة إذا اعتقد أن المعلومات التي يدلي بها سيعتمد عليه في تحديد قيمة الوظيفة وأجرها.
- استقصاء رؤساء شاغلي الوظائف المطلوب تحليلها، وقد يعيب الاعتماد على هذه الطريقة بشكل مطلق مبالغة الرؤساء في أعباء وظائف مرؤوسيههم وقد يرجع ذلك إلى تبرير طلبهم موظفين جدد أو تضخيم أعباء وظائفهم الإشرافية وبالتالي زيادة قيمتها وأجورها.
- الاعتماد على الباحثين كمدرين لتحليل وتوصيف الوظائف، سواء كانوا من داخل أو من خارج المنظمة، ففي داخل بعض المنظمات أقسام لدراسة العمل

بها باحثين متخصصين في تحليل ووصف الوظائف، ويمكن الاستعانة بمكاتب الخبرة التي لديها مقدرة في القيام بمثل هذه الأعمال، ويضاف لذلك أهمية تدريب وتنمية مهارات الباحثين إذا اعتمد على تلك الطريقة.

- وفي الواقع تختلف الطريقة الأنسب في أتباعها في دراسة الوظائف باختلاف ظروف المنظمات فالطريقة المناسبة لتحليل وظائف منظمة قائمة تختلف عن الطريقة المناسبة لمنظمة جديدة، والمفاضلة بين الطرق تعتمد على مقارنة التكلفة والعائد من اتباع كل طريقة، وتتمثل التكلفة في الوقت والجهد والمال، ويعتمد العائد من اتباع طريقة معينة أساساً على الدقة والموضوعية التي تحققها الطريقة، ولا يجب الاعتقاد أن الطرق الستة المذكورة سلفاً هي بدائل، ولكن يمكن الاعتماد على أكثر من طريقة في نفس الوقت، لتجنب عيوب كل طريقة وزيادة درجة الموضوعية في تحليل الوظائف.
- فيمكن الجمع بين الاعتماد على باحثين متخصصين واستقصاء كل من شاغل الوظيفة والرئيس. ويقوم الباحثون بالإشراف على جمع وتحليل المعلومات باتباع الملاحظة الشخصية لشاغلي الوظائف أثناء أدائها لها، بالإضافة إلى بيانات استقصاء العاملين والرؤساء.

(5) تعريف الرؤساء والمرؤوسين بالدراسة:

وتهدف هذه المرحلة إلى: ضمان تعاون المرؤوسين والرؤساء، والدقة والموضوعية في المعلومات التي سيدلون بها، وتوفير التسهيلات اللازمة لتنفيذ الدراسة وجمع الباحثين للمعلومات، وتؤثر درجة تحقيق تلك الأهداف على درجة نجاح الدراسة، وبالتالي نجاح إدارة نظم الموارد البشرية التي تعتمد عليها كما سبق أن أوضحنا.

ويتم شرح أبعاد الدراسة للرؤساء والمرؤوسين من خلال مقابلات واجتماعات، ويجب إقناعهم بفائدة الدراسة لهم وللمنظمة، كما يجب التأكيد على الدقة والموضوعية

وعدم التحيز في الأسلوب المتبع في إجراء الدراسة ويتم التأكيد على أن نتائج الدراسة لن يترتب عليها أي أضرار بالأوضاع الحالية، لأي فرد. ويترتب على كسب ثقة العاملين إزالة أسباب مخاوفهم والحصول على تعاونهم في إنجاح الدراسة، وقد يكون من المفيد أن يعرف العاملون أن معلومات الدراسة سيتم الحصول عليها من عدة مصادر متنوعة، ويؤدي ذلك إلى استبعاد أثر تحيز كل فرد لوظيفته ومبالغته في أعبائها.

(6) تصميم قوائم الاستقصاء:

ويتم في تلك المرحلة تصميم استقصاء تحليل الوظيفة، وقد يعد أكثر من نموذج حسب الاختلاف في طبيعة الوظائف المراد دراستها. وتضم قائمة الاستقصاء أسئلة للحصول على أنواع البيانات المطلوبة لتحليل الوظيفة، بحيث يمكن ذلك من إعداد بطاقة وصف الوظيفة وتحديد مواصفات شاغلها ووضع معايير الأداء لها، وقد يخصص جزء في القائمة لتعليق الرئيس المباشر على المعلومات التي ذكرها العاملون عن وظائفهم، كما قد يخصص جزء من القائمة لملاحظات الباحث من دراسته للوظيفة على الطبيعة.

ويراعى في تصميم القائمة البساطة والوضوح وسهولة الفهم ممن سيقوم بالإجابة عليها، كما يراعى التسلسل المنطقي للأسئلة دون إطالة تؤدي إلى عدم دقة التعامل معها أو ملله. ويجب تجنب استخدام الألفاظ التي تحتمل أكثر من معنى، كما يمكن إضافة سؤال عن الاقتراحات وعن المشكلات لإثارة اهتمام العاملين، ومن المهم اختبار وضوح القائمة على عينة من العاملين، وتطوير القائمة بناء على نتائج اختبارها قبل طباعتها في شكلها النهائي، ويرفق بكل قائمة استقصاء خطاب موجه للفرد يوضح له أهداف الدراسة، ويؤكد على الموضوعية والدقة المطلوبة في إجابتها، ويتضمن إرشادات بكيفية الإجابة على الأسئلة، ولمن تسلم القائمة بعد الانتهاء من الإجابة عليها.

وفيما يلي نموذج تراه د. أمانى عامر لاستقصاء تحليل وظيفة:

استقصاء تحليل وظيفة

اسم الوظيفة:

المجموعة النوعية:

القسم والإدارة:

موقع العمل:

الرئيس المباشر:

1- ملخص عام للوظيفة: (اذكر باختصار الغرض من الوظيفة وماهيتها وكيفية أدائها).

.....

2- واجبات الوظيفة:

أ- أنواع واجبات الوظيفة:

طبية فنية إدارية كتابية مهنية

ب- اذكر الواجبات الرئيسية ونسبة الوقت المستغرق في كل منها:

1-

2-

3-

4-

ج- اذكر الواجبات الأخرى للوظيفة، ونسبة الوقت المستغرق في كل منها:

1-

2-

3-

4-

د- ما الواجبات التي تحقق النجاح في الوظيفة من بين الواجبات التي ذكرت سابقاً؟:

- 1-
- 2-
- 3-

3- مسؤوليات الوظيفة:

ما المسؤوليات الخاصة بالوظيفة؟ وما درجة أهمية كل منها؟:

درجة أهميتها			المسؤوليات عن
منخفضة	متوسطة	عالية	
			- الأمن الشخصي - أمن آخرين - أداء الآخرين لأعمالهم - تشغيل معدات - استخدام أدوات - استخدام مواد - استخدام أموال - حماية معدات - حماية أدوات - حماية مواد - أخرى.....

4- ظروف العمل:

اشرح ظروف العمل التي تقوم بأدائه من حيث:

- ساعات العمل اليومية:
- ساعات العمل الإضافية:

- جودة تهوية مكان العمل:
- وجود ضوء في مكان العمل:
- كفاية الإضاءة في مكان العمل:
- نظافة مكان العمل:
- درجة تلوث مكان العمل:
- وضعك أثناء الأداء:
- واقفا:
- جالسا:
- متنقلا:
- نوع المخاطر التي تتعرض لها أثناء أدائك لعملك: (إن وجدت)
.....
.....
- نوع الاتصالات مع الآخرين التي يتطلبها عملك (إن وجدت)
.....
.....
- ظروف أخرى للعمل وهي:
.....
.....

5- مواصفات شاغل الوظيفة:

- ما الخصائص الجسمانية المطلوبة لأداء عملك؟
.....
.....
- ما الخصائص الشخصية اللازمة لأداء عملك؟ وما درجة الأهمية النسبية لكل منها؟

درجة الأهمية			الخصائص الشخصية
غير هامة	متوسطة الأهمية	هامة	
			- المظهر - المبادأة - الحكمة - الانتباه - سرعة البديهة - قوة الملاحظة - خصائص - أخرى:

• ما مستوى التعليم اللازم لأداء العمل؟

.....

• ما الخبرة المطلوبة للوظيفة؟:

- نوعها:

- مدتها:

• ما التدريب المطلوب للوظيفة؟:

- نوعه:

- مدته:

• ما المهارات الأخرى التي تحتاجها الوظيفة؟

.....

6- معايير أداء الوظيفة:

• كيف يمكن قياس أداء هذه الوظيفة؟

.....

.....

- ما العوامل المحددة والأكثر مساهمة في نجاح أداء هذه الوظيفة؟

.....

7- أذكر أي تعليقات أو ملاحظات لك خاصة بالوظيفة:

.....

.....

8- ملاحظات الرئيس المباشر عن هذه الوظيفة:

.....

.....

9- ملاحظات الباحث القائم بدراسة الوظيفة:

.....

.....

التاريخ:

توقيع الباحث:

(7) جمع البيانات وتحليلها:

تتعدد أساليب جمع البيانات من مصادرها، فتتبع أساليب: الملاحظة للباحثين، والمقابلات الشخصية مع شاغلي الوظائف ورؤسائهم، والاستقصاء. قد تُجمع عن طريق اتصال الباحثين المباشر بالمبحوثين أو تُجمع عن طريق اتصال غير مباشر بإرسال القوائم ثم استلامها، ويجب الاهتمام بالتخطيط للطريقة المتبعة في جمع البيانات، سواء كانت الملاحظة أو المقابلة أو الاستقصاء.

وبعد جمع البيانات ومراجعتها واستيفاء الناقص بها، يتم تصنيف قوائم التحليل إلى مجموعات، تمثل كل مجموعة وظيفة يكون لها عدد من القوائم بعدد شاغلي نفس الوظيفة.

ويتم تفريغ القوائم الخاصة بكل وظيفة في كشف تحليل الوظيفة ويبدأ الباحث بتفريغ احد القوائم، ثم يقارن المعلومات التي يتم تفريغها في كشف تحليل الوظيفة بالمعلومات المذكورة في باقي القوائم، ويقوم بتدوين أي إضافات ترد في باقي القوائم، بحيث يضم كشف تحليل الوظيفة جميع المعلومات التي ذُكرت في مختلف القوائم التي قام بالإجابة عنها شاغلوا نفس الوظيفة.

(8) إعداد بطاقات وصف الوظائف:

بطاقة وصف الوظيفة عبارة عن كشف يضم معلومات عن الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها وظروف أدائها ومواصفات شاغلها. ويتم إعداد بطاقة الوصف من واقع كشف تحليل الوظيفة، بما يخدم مختلف أغراض إدارة الموارد البشرية السابق الإشارة إليها، وتقوم بعض المنظمات في عمل مجلد يضم وصف وظائفها، ويعيب ذلك عدم المرونة عند الحاجة إلى تطوير وصف بعض الوظائف نتيجة تغيرات تكنولوجية أو غير ذلك، ويفضل إعداد بطاقة منفصلة لكل وظيفة تحمل رقمها، بحيث يمكن التكيف مع التغيرات المؤثرة على تصميم الوظائف أو مواصفات شاغلها، فيتم سحب البطاقة الخاصة بالوظيفة التي تدعو الحاجة إلى تطويرها، وتعدُّ بطاقة جديدة بالتصميم الجديد لها توضع محلها، دون أن يؤثر ذلك على بطاقات وصف الوظائف الأخرى.

وفيما يلي نموذج تراه أستاذتنا د. أماني عامر لبطاقة وصف وظيفة:

بطاقة وصف وظيفة

اسم الوظيفة:		رقم الوظيفة:
الإدارة:	القسم:	الموقع:
اسم معد البطاقة:		التاريخ:
وصف عام للوظيفة:		
.....		
.....		
واجبات الوظيفة:		
.....		
.....		
مسؤوليات الوظيفة:		
.....		
.....		
علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى:		
.....		
.....		
ظروف العمل:		
.....		
.....		
مواصفات شاغل الوظيفة:		
.....		
.....		

وقد أرى أن التحليل الوظيفي بهدف الوصف الوظيفي من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية وأساس لكثير من الوظائف، لهذا مرفق احد النماذج الواقعية لبطاقات الوصف الوظيفي.

نموذج بطاقة الوصف الوظيفي لمدير موارد بشرية

المسمى الوظيفي: مدير الموارد البشرية

مسمى وظيفة الرئيس المباشر: مساعد المدير العام للشؤون المالية والإدارية

مسمى الوحدة الإدارية: الموارد البشرية

الوظائف التي يشرف عليها: قسم شؤون الموظفين، قسم التطوير الإداري والتدريب الاختصاص العام للوظيفة: تطوير وتنظيم وتخطيط القوى العاملة وشؤون العاملين والإشراف على برامج تأهيل ورفع كفاءة العاملين ورعاية حقوقهم والتأكد من حسن سير العمل في المديرية.

المهام والمسؤوليات

- مساعدة القيادات العليا في بلورة الأهداف، ورسم الخطة الاستراتيجية والسياسات العامة وإتخاذ القرارات المركزية التي تهم المؤسسة ككل.
- الإشراف على تنفيذ الخطط والبرامج والسياسات المقررة، والتأكد من سلامة ودقة التنفيذ والالتزام بها.
- تقديم الاقتراحات الخاصة بتطوير التنظيم الإداري والهيكل للمؤسسة.
- المساعدة في تحويل الأهداف العامة إلى أهداف فرعية ونشاطات.
- يشرف على إعداد جدول تشكيلات الوظائف ويحدد الشواغر سنوياً بالتنسيق مع الجهات المعنية والمديرية المالية.
- يشرف على متابعة تحديث خطة الموارد البشرية والبرامج التنفيذية للمديرية.
- دراسة احتياجات العاملين التدريبية لتنمية قدراتهم ومهاراتهم الوظيفية.
- دراسة مشكلات العمل بغية تحسينه ورفع مستواه.
- العمل على تنمية قدرات ومهارات ومعارف المرؤوسين وذلك بتوفير فرص التأهيل والتدريب اللازمة.

- العمل على تطوير نظم المعلومات وتشجيع استخدام الأجهزة وتطوير مهارات استخدامها.
- العمل على تنمية وبناء روح الفريق الجماعي بين المرؤوسين.
- الإشراف على المرؤوسين وتشجيعهم على المساعدة وتقديم الاقتراحات والآراء الجديدة البناءة.
- إعداد التقارير الدورية الخاصة بأداء العاملين وإنجازات الوحدة التنظيمية وتقييمها بهدف تحسين الأداء وسير العمل.
- يشارك في عمليات إدارة المعرفة وحسب طبيعة العمل.
- تعميم المعارف المكتسبة ونقلها لمرؤوسيه ومشاركة نظرائه.
- التأكد من أن جميع مهام وواجبات الوظائف المختلفة داخل الوحدة التنظيمية تساهم في الوصول إلى الأهداف الفرعية للمؤسسة وبالتالي الوصول إلى الأهداف العامة للمؤسسة.
- أي واجبات أخرى يكلف بها في مجال اختصاص الوظيفة.

الاتصالات:

- 1- المدير العام.
- 2- مساعد المدير العام للشؤون المالية والإدارية.
- 3- مساعد المدير العام للشؤون الفنية.
- 4- مدراء المديریات.
- 5- ديوان الخدمة المدنية.
- 6- دائرة الموازنة العامة.
- 7- وزارة المالية.
- 8- جميع موظفي المؤسسة.

شروط شغل الوظيفة:

- المؤهل العلمي: بكالوريوس كحد ادني في الإدارة.
- سنوات الخبرة: خبره (10-12) سنوات في مجال الموارد البشرية.

التدريب:

- | | |
|--------------------------------|--------------------------------|
| 1- التخطيط الاستراتيجي | 2- إدارة الأزمات |
| 3- إعداد الوصف الوظيفي وتحديثه | 4- تحديد الاحتياجات التدريبية |
| 5- تنمية الموارد البشرية | 6- القيادة والإشراف |
| 7- التفكير الإبداعي | 8- إتخاذ القرارات وحل المشكلات |

المهارات والقدرات والمعارف الأساسية:

- مهارة عالية في القيادة والإشراف.
- مهارة عالية في الاتصال وإعداد التقارير.
- قدره عالية على إتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات.
- قدره عالية على التوجيه والتحليل المنطقي.
- معرفه تامة في التشريعات والقوانين والأنظمة.
- مهارات متقدمه في مجال التخطيط الاستراتيجي.

بيئة العمل

- 1- وسائل التبريد والتكييف.
- 2- توفر أجهزة لمطلبات العمل.
- 3- وجود علاقات عمل إيجابية.

الموافقة أو المصادقة من قبل: مساعد المدير العام للشؤون المالية والإدارية.

وعليه تتضح علاقة تحليل وتصنيف الوظائف بالتدريب:

- تحليل الوظيفة يتطلب تدريب الباحثين الذين سوف يقوموا بدراسة وتحليل الوظائف، ومن هنا تكون بداية العلاقة بين التدريب وتحليل الوظائف.
- نتيجة التحليل للوظائف؛ معرفة الدورات التي يجب أن يحصل عليها الموظف أو الفرد في المؤسسة ليتم توثيقها في بطاقة الوصف الوظيفي.
- تهتدي إدارة التدريب في ضوء بيانات الدورات التدريبية في بطاقة الوصف الوظيفي بتحديد الاحتياجات التدريبية كأحد مداخل تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين الجدد.
- تهتدي إدارة التدريب في ضوء بيانات الدورات التدريبية في بطاقة الوصف الوظيفي بتحديد الاحتياجات التدريبية كأحد مداخل تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين المرشحين للوظيفة الأعلى.
- تهتدي إدارة التدريب في ضوء بيانات الدورات التدريبية في بطاقة الوصف الوظيفي بتحديد الاحتياجات التدريبية كأحد مداخل تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين الذين سوف يُنقلوا من مكان لآخر في نفس المستوى الوظيفي.

5- علاقة الأجور ونظم الحوافز بالتدريب:

في هذه المرحلة ينبغي أن نتجاوز عن كثير من النقاط عند مناقشة موضوع الأجور والحوافز، فقد كثر الحديث فيها وأصبحت من البديهيات عندما تطرح على مائدة المفاوضات والحوار، ومن بين هذه النقاط الآتي:

- مفهوم الأجر ومفهوم الرواتب والفرق بينهما إذا وجد فرق.
- مدى مسؤولية إدارة الأفراد أو شؤون العاملين بالنسبة للأجور والمرتبات.
- مدى تدخل القوانين في تحديد الأجور والمرتبات.