

(2) تحليل الوظائف بهدف وصف الوظائف

حيث يمكن توضيح أهم خطوات الطريقة العلمية لدراسة الوظائف فيما يلي:

أولاً: 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 مثلاً 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 بيعيه، مدير مبيعات. ولا يهم عدد مندوبي البيع مثلاً 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 فعلاً 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.

ثانياً: اختيار وإعداد الباحثين:

وتعتبر تلك المرحلة من أهم مراحل الدراسة، فتحقيق أهداف الدراسة بدقة وموضوعية وشمول أنها 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.

ثالثاً: 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، وأهم 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 وأفراد وأموال وأمن 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 الجسدية، 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.

رابعاً: 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 ان رغم وجود تسمية واحدة لبعض الوظائف في مختلف شركات قطاع معين، إلا انه تختلف أعمال وأعباء تلك الوظائف بين تلك الشركات. وقد يرجع ذلك إلى اختلاف حجم العمل وقيمتة 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 يدلى 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 ووظائف مرؤوسيههم وقد يرجع ذلك إلى تبرير طلبهم موظفين جدد أو تضخيم أعباء ووظائفهم الإشرافية وبالتالي زيادة قيمتها وأجورها.
- الاعتماد على الباحثين مدربين 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 إتباعها 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 أدائهم لها، بالإضافة إلى بيانات استقصاء العاملين والرؤساء.

خامسا: 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 الحصول 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.

سادسا: 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 ينحصر جزء في القائمة لتعليق الرئيس المباشر على المعلومات التي ذكرها العاملون عن وظائفهم، كما قد ينحصر 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 تحمل 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.

سابعاً: جمع البيانات وتحليلها:

تتعدد أساليب جمع البيانات من مصادرها، فتتبع أساليب: الملاحظة للباحثين، والمقابلات الشخصية مع شاغلي الوظائف ورؤسائهم، والاستقصاء.

قد تجمع عن طريق اتصال الباحثين المباشر بالمبحوثين أو تجمع 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. ومن ثم يتم تفريغ القوائم الخاصة بكل وظيفة في كشف تحليل الوظيفة ويبدأ الباحث بتفريغ احد القوائم، ثم يقارن المعلومات التي يتم تفريغها كشف تحليل الوظيفة بالمعلومات المذكورة في باقي القوائم، ويقوم بتدوين أي إضافات ترد في باقي القوائم، بحيث يضم كشف تحليل الوظيفة جميع المعلومات التي ذكرت في مختلف القوائم التي قام بالإجابة عنها شاغلو نفس الوظيفة.

ثامنا: إعداد بطاقات وصف الوظائف:

بطاقة وصف الوظيفة عبارة عن كشف يضم معلومات عن الوظيفة وواجباتها ومسئولياتها 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، وتعد بطاقة جديدة بالتصميم الجديد لها توضع محلها، دون أن يؤثر ذلك على بطاقات وصف الوظائف الأخرى، وفيما يلي نموذج لبطاقة وصف وظيفة.



نموذج لبطاقة وصف وظيفي

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:

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

- 10- العمل على تطوير نظم المعلومات وتشجيع استخدام الأجهزة وتطوير مهارات استخدامها.
- 11- العمل على تنمية وبناء روح الفريق الجماعي بين المرؤوسين.
- 12- الإشراف على المرؤوسين وتشجيعهم على المساعدة وتقديم الاقتراحات والآراء الجديدة البناءة.
- 13- إعداد التقارير الدورية الخاصة بأداء العاملين وإنجازات الوحدة التنظيمية وتقييمها بهدف تحسين الأداء وسير العمل.
- 14- يشارك في عمليات إدارة المعرفة وحسب طبيعة العمل.
- 15- تعميم المعارف المكتسبة ونقلها لمرؤوسيه ومشاركة نظراءه
- 16- التأكد من أن جميع مهام وواجبات الوظائف المختلفة داخل الوحدة التنظيمية تساهم في الوصول إلى الأهداف الفرعية للمؤسسة وبالتالي الوصول إلى الأهداف العامة للمؤسسة.
- 17- إي 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:
- 1- المؤهل العلمي: بكالوريوس كحد أدنى في الإدارة
 - 2- 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- اتخاذ القرارات وحل المشكلات

المهارات والقدرات والمعارف الأساسية:

1- مهارة عالية في القيادة والإشراف.

2- مهارة عالية في الاتصال وإعداد التقارير.

3- قدره عالية على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات.

4- قدره عالية على التوجيه والتحليل المنطقي.

5- معرفه تامة في التشريعات والقوانين والأنظمة.

6- مهارات متقدمه في مجال التخطيط الاستراتيجي.

بيئة العمل

1- وسائل التبريد والتكييف.

2- توفر أجهزه لمتطلبات العمل.

3- وجود علاقات عمل ايجابية.

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