



برنامج المسار الوظيفي للعاملين بقطاع مياه الشرب والصرف الصحي

دليل المتدرب



برنامج الهياكل التنظيمية و تحليل الوظائف

أخصائي موارد بشرية - درجة ثانية



تم اعداد المادة بواسطة الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي
قطاع تنمية الموارد البشرية - الادارة العامة لتخطيط المسار الوظيفي 2019-4-1 V2

الفهرس

3.....	الفصل الاول الهياكل التنظيمية
4.....	الأهداف المطلوبة من هذا الفصل
4.....	ما هي الإدارة؟
5.....	مبادئ التنظيم الإداري
7.....	أولا : مفهوم الهيكل التنظيمي :
10.....	نماذج الهيكل التنظيمي الرسمي
15.....	خطوات بناء الهيكل التنظيمي
17.....	تصميم الهيكل التنظيمية للمحطات طبقا للكود المصرى
17.....	و متطلبات الإدارة الفنية المستدامة TSM Egypt
23.....	الخلاصة
26.....	الفصل الثانى تحليل الوظائف
27.....	الأهداف المطلوبة من هذا الفصل
28.....	تعريفات هامة
29.....	أولا : طبيعة تحليل الوظائف
33.....	ثانيا : طرق جمع المعلومات المستخدمة فى تحليل الوظائف
37.....	ثالثا : الأساليب التكنولوجية المستخدمة فى تحليل الوظائف
38.....	رابعا : كتابة وصف الوظيفة
39.....	خامسا : كتابة توصيف الوظيفة
40.....	الخلاصة
41.....	نموذج تحليل وظيفي
45.....	نموذج لبطاقة وصف وظيفي

الفصل الاول

الهياكل التنظيمية

المقدمة

يعتبر الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة وسيلة أو أداة هادفة لمساعدتها علي تحقيق أهدافها بكفاءة و فاعلية , من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط و اتخاذ القرارات و تحديد ادوار الأفراد و تحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات و الأنشطة , و تفادي التداخل و الازدواجية و الاختناقات و غيرها ومن ناحية أخرى فان للهيكل التنظيمي تأثير كبير علي سلوك الأفراد و الجماعات في المؤسسات , فتقسيم العمل و التخصص يتضمن إسناد مهام و واجبات محددة للفرد , و الالتزامات المترتبة علي الفرد و توقعاته نتيجة لذلك قد توفر له الشعور بالرضا عن العمل.

يمثل الهيكل التنظيمي صورة لهيكل المؤسسة أو شكل يوضح بالرسم كافة الوظائف الرئيسية والوحدات الإدارية والعلاقات التي تربط بين تلك الوحدات ببعضها البعض وخطوط السلطة والمسؤولية التي تربط بين أجزاء المؤسسة والأبعاد الأفقية لنطاق الإشراف.

الأهداف المطلوبة من هذا الفصل

بالإنهاء من دراسة هذا الفصل يكون الدارس قد حقق الأهداف التالية:

أولا : الأهداف المعرفية :

- معرفة المفاهيم الأساسية لكل من (الإدارة / التنظيم) .
- الألام بمبادئ التنظيم الإداري .
- تحديد أنواع الهياكل التنظيمية وأسس بنائها.

ثانيا : الأهداف المهارية :

- يراجع الهياكل التنظيمية للإدارات والمحطات ويحدد نقاط الضعف .
- يطبق الخطوات العلمية اللازمة لبناء الهيكل التنظيمي .
- يقوم بتصميم هيكل تنظيمي للمحطات والإدارات عند الحاجة لذلك .

ثالثا : الأهداف السلوكية :

- يلتزم بتطبيق مواصفات الكود المصري و متطلبات الإدارة الفنية المستدامة عند تصميم الهيكل الوظيفي.
- يتعاون مع الإدارات المختلفة لعلاج مشكلات الهيكل الوظيفي الخاص بها .
- يشارك ضمن فرق عمل إعادة الهيكلة الوظيفية .

ما هي الإدارة؟

من المنظور التنظيمي الإدارة هي إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد وموارد أخرى. وبتعريف أكثر تفصيلا للإدارة يتضح أنها أيضا إنجاز الأهداف من خلال القيام بالوظائف الإدارية الخمسة الأساسية (التخطيط، التنظيم، القيادة ، التنسيق، الرقابة)

الوظائف الخمسة:

التخطيط : هذه الوظيفة الإدارية تهتم بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية.

التنظيم : يعرف التنظيم على أنه الوظيفة الإدارية التي تمزج الموارد البشرية والمادية من خلال تصميم هيكل أساسي للمهام والصلاحيات.

القيادة (التوجيه) : إرشاد وتحفيز الموظفين باتجاه أهداف المنظمة.

التنسيق : مطابقة الجهود مع بعضها

الرقابة : الوظيفة الإدارية الأخيرة هي مراقبة أداء المنظمة وتحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا.

مفهوم التنظيم

التنظيم هو عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات.

كما عرفها (وارين بلكنت و ريموند انتر) في كتابهم (مقدمة الإدارة)

مبادئ التنظيم الإداري

- 1 - **ضرورة التنظيم :** ينص على وجوب تقسيم العمل على أفراد التنظيم.
- 2 - **الهدف :** يشترط أن يكون للمنظمة هدف (أو أهداف) محددة وواضحة ومتفق عليها.
- 3 - **التخصص :** ينص على أن يقتصر عمل كل موظف على القيام بأعباءه بأقل مجهود وأسرع وقت ممكن .
- 4 - **السلطة :** امتلاك قوة التأثير أو إعطاء الأوامر و قيادة الآخرين.
- 5 - **التنسيق :** يعني تسوية الأمور بانتظام للوصول إلى الهدف العام تجعله قادراً على اتخاذ القرار.
- 6 - **تفويض السلطة :** أي إعطاء حق التصرف واتخاذ القرارات في النطاق المعقول وبالقدر اللازم لإنجاز مهمة معينة .
- 7 - **المسؤولية :** أي محاسبة من أعطياه تفويض السلطة عن كل ما يقع نتيجة تفويضه للسلطات لمن هم أدنى منه في الهيكل التنظيمي .
- 8 - **وحدة الأمر :** أي حصر سلطة إصدار الأوامر في كل مستوى في مصدر واحد.
- 9 - **نطاق الإشراف :** أي تحديد العدد المناسب الذي يشرف عليه شخص واحد ، ويختلف ذلك على حسب نوع العمل وطبيعته ، وسهولة الاتصال ، ومقدرة المشرف واستعداده الشخصي .

هنالك أربعة أنشطة بارزة في التنظيم:

- 1- تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- 2- تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية.
- 3- تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة.
- 4- تصميم مستويات اتخاذ القرارات.

الخطوات الخمسة في عملية التنظيم**الخطوة الأولى : احترام الخطط والأهداف:**

الخطط تملّي على المنظمة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها. من الممكن إنشاء إدارات جديدة، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة، كما الممكن إلغاء بعض الإدارات. أيضا قد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات. فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات ويقيد العلاقات المعمول بها الآن.

الخطوة الثانية: تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف:

ما هي الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة؟ يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات) وانتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة.

الخطوة الثالثة: تصنيف الأنشطة:

فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته (تسويق، إنتاج، ... الخ).

وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات.

البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي.

الخطوة الرابعة : تفويض العمل والسلطات:

إن مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي. في بدء الإدارات، الطبيعة، الغاية، المهام، وأداء الإدارة يجب أن يحدد أولا كأساس للسلطة. هذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.

الخطوة الخامسة: تصميم مستويات العلاقات:

هذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسية والعرضية (الأفقية) في المنظمة ككل. الهيكل الأفقي يبين من هو المسؤول عن كل مهمة. أما الهيكل الرأسي فيقوم بالتالي:

يعرف علاقات العمل بين الإدارات العاملة.

يجعل القرار النهائي تحت السيطرة (فعدد المرؤوسين تحت كل مدير واضح).

أنواع التنظيم:

هناك نوعان من التنظيم هما:

1 - **التنظيم الرسمي** وهو ذلك التنظيم الذي يتمثل في دراسة الشكل الرسمي للتنظيم ممثلاً بالخرائط التنظيمية وعلاقة الإدارات ببعضها.

2 - **التنظيم غير الرسمي** وهو ذلك التنظيم الذي لا يخضع إلى قوانين وأنظمة ولوائح رسمية ولكنه يتأثر بهذه القوانين وبالمحيط الذي يعمل فيه .

1 - وجود مجموعة من الأفراد تستطيع الاتصال بعضها ببعض أياً كانت مراكز السلطة والمسؤولية التي يحتلونها داخل المنظمة .

2 - وجود الرغبة في المشاركة لإنجاز العمل عند هؤلاء الأفراد دون ضغط أو اكراه .

3 - أن تكون هذه الرغبة في المشاركة هو انجاز العمل من أجل تحقيق هدف أو أهداف مشتركة.

فوائد التنظيم:

أن للتنظيم فوائد متعددة يمكن توضيح أهمها في الآتي:

توزيع الأعمال والأنشطة بشكل عملي .

يقضي التنظيم على الازدواجية في الاختصاصات .

يحدد التنظيم العلاقات بين العاملين بشكل واضح .

يخلق التنظيم تنسيقاً واضحاً بين الأعمال .

ومن هنا نجد أن الهيكل التنظيمي احد العناصر الرئيسية لعملية التنظيم .

أولاً : مفهوم الهيكل التنظيمي :

الهيكل التنظيمي عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمؤسسة، فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، وكذلك يبين الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا على تحقيق أهداف المؤسسة .

ثانياً : أهمية الهيكل التنظيمي : —

إن كفاءة وفعالية التنظيم يتأثر بالبيئة المحيطة ، فهناك علاقة واضحة بين البيئة المستقرة والبيئة المتحركة ودرجة تعقيد الهيكل التنظيمي، وهذا التعقيد يتطلب درجة عالية من اللامركزية حتى تتمكن المنظمة من الاستجابة للتغيرات المحيطة . وتتبع أهمية الهيكل التنظيمي في التالي

1- ترتيب العلاقات داخل المؤسسة.

2- يعد إحدى الأدوات الإدارية التي تساعد التنظيم على الوصول إلى أهدافه.

3- توضيح الإدارات والدوائر والأقسام والشعب داخل المؤسسة .

4- توضيح المستويات الإدارية في المؤسسة واختصاصات ومسؤوليات كل مستوى.

ولا يقف المفهوم المعاصر للهياكل التنظيمية عند حد اعتباره خريطة تنظيمية توضح التبعية الإدارية، والمسئولية الإشرافية أو مجرد تحديد منضبط للاختصاصات الوظيفية للوحدات الإدارية المكونة للتنظيم، وإنما يمثل مع كل هذا أداة هدفها النهائي إلغاء القوى التي تعرقل أداء المنظمات وتحد من انطلاقها نحو غاياتها، ويعتمد نجاح الوزارات في بناء هياكلها التنظيمية على قدرتها في خلق بيئة عمل مناسبة لتحقيق درجة عالية من التكيف والتطابق بين الهيكل التنظيمي وأهداف المؤسسة وكذلك كفاءة العنصر البشري ومواردها

ثالثاً : عناصر الهيكل التنظيمي

من خلال استقراء التعريفات المختلفة للهيكل التنظيمي يتبين لنا إنها تشترك غالباً في عدة عناصر لا بد من توافرها في الهيكل التنظيمي :

1. وجود الوحدات الإدارية المختلفة للمنظمة .
2. وضوح التخصص في العمل ووجود مهام محددة .
3. نطاق الإشراف وخط السلطة والمسؤولية .
4. مواقع اتخاذ القرار من حيث المركزية واللامركزية.

رابعاً : العوامل التي تؤثر في هياكل المنظمات

1. حجم المنظمة إن كان صغيراً أو كبيراً.
2. طبيعة نشاط المنظمة .
3. موقعها، حيث أن العمل يتأثر إذا كان هناك مركز واحد أو فروع وآليات أخرى مساندة.
4. درجة التخصص.
5. مستوى التكنولوجيا المستخدمة .
6. الاستراتيجية المتبعة .
7. القدرات البشرية المطلوبة .
8. الموقع الجغرافي للمنظمة .
9. المواقف والظروف البيئية .

خامسا : الأسس التي يبنى على أساسها الهيكل التنظيمي :

يبنى هيكل التنظيم الإداري على الأسس العلمية التالية:

التسلسل الهرمي : أي وجود رئيس واحد لكل مرؤوس وذلك لتفادي تضارب الصلاحيات بين الموظفين.

المرونة : حيث يتم الفصل بين الوظيفة والشخص الذي يشغلها . فقد تتطلب إحدى الوظائف أكثر من شخص أو لا

تستدعي وظيفة شخصا للعمل وقتا كاملا.

التخصص : بالفصل بين وظائف النشاطات المختلفة ليقوم كل شخص بأعمال ذات طبيعة واحدة.

تفويض السلطة : بتفويض الرئيس بعض سلطاته لمرؤوسيه حتى يجعل وقته أكثر إنتاجية بالتخلص من الأعمال

الروتينية.

مبادئ تصميم الهيكل

مبدأ وحدة الأمر : لا يجوز لأي فرد أن يتلقى تعليماته من أكثر من مسئول واحد في نفس الوقت

مبدأ وحدة الهدف : يجب أن تكون أهداف المؤسسة مصاغة بدقة ومفهومة بدرجة كافية

مبدأ الفعالية : أن فعالية الهيكل التنظيمي تعني :

العمل بدون فاقد (هدر وضياح أو إهمال)، تحقيق الرضا عن العمل ، توفير فرص الأمن والاستقرار

توفير فرص التطور والتقدم ، الاستخدام الامثل للقوة البشرية .

مبدأ الوضوح والاتصال : ضرورة وضوح الواجبات والسلطات والمسئوليات والعلاقات التي تربط أجزاء التنظيم

علاوة عن تسجيلها كتابيا وتحديد قنوات الاتصال الصاعدة ، الهابطة والافقية .

نطاق الاشراف : عدد المرؤسين الافراد الذين يستطيع مشرف أو مدير أن يشرف عليهم بفعالية .

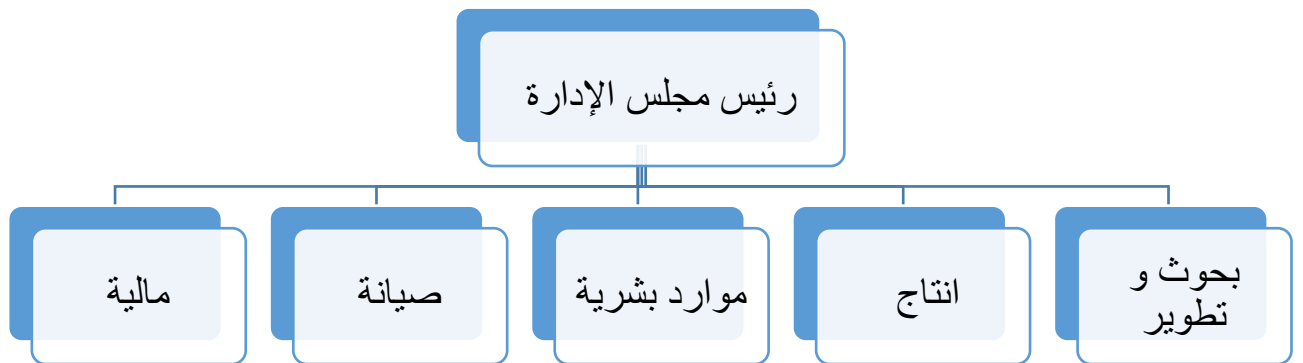
أنواع الهياكل التنظيمية

➤ الهياكل التنظيمية الرسمية .

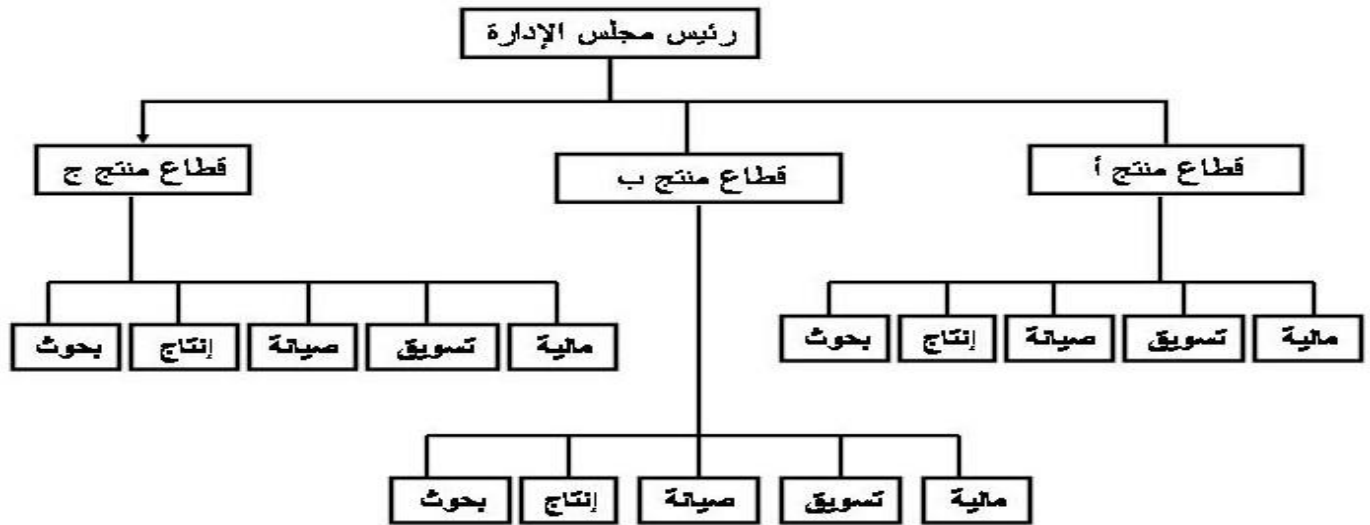
➤ الهياكل التنظيمية غير الرسمية .

أوجه الاختلاف بين الهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية

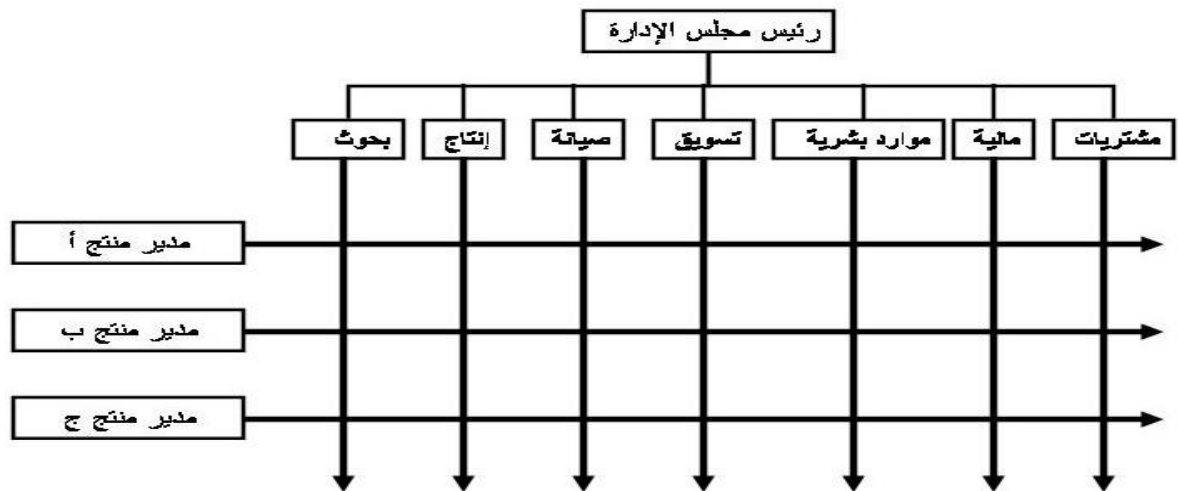
التنظيم الرسمي	التنظيم الغير رسمي
يتكون بطريقة مخطط لها و مدروسة مسبقاً	يتكون بطريقة عفوية من خلال مجموعة من الأشخاص
الاتحاد يكون من خلال مبادئه و معاييرهِ المكتوبة	العلاقات الشخصية أساس التنظيم الغير رسمي
العلاقات الشخصية تتعارض مع القواعد و المعايير	العلاقات الشخصية تشكل ضغط على الأشخاص
الغرض القيام بالواجبات و المهام الوظيفية	الغرض إشباع الحاجات النفسية و الاجتماعية

نماذج الهيكل التنظيمي الرسمي**1- الهيكل التنظيمي الوظيفي**

2- الهيكل التنظيمي القطاعي :



3 - الهيكل المصفوفي



خصائص الهياكل التنظيمية**1- الهيكل الطويل و القصير**

هيكل تنظيمي طويل : و هو الذي يكون فيه الهرم الوظيفي طويل (من الناحية الرأسية) بمعنى أن عدد طبقات المديرين كثيرة. طول الهيكل يجعل عملية اتخاذ القرارات بطيئة

هيكل تنظيمي قصير : و هو الذي يكون فيه الهرم الوظيفي قصير (من الناحية الرأسية) بمعنى أن عدد طبقات المديرين قليلة. هذا الهيكل يعطي مسؤوليات و تفويض أكثر للمديرين مما يزيد من سرعة اتخاذ القرارات.

2- المركزية و اللامركزية

المركزية تعني أن السلطات مركزة لدى جهة معينة في المؤسسة. بمعنى أن السلطات المخولة للعاملين قليلة و القرارات دائماً تحتاج مديراً ذا مستوى رفيع لاعتمادها.

3- الرسمية

الرسمية تعني أن هناك قواعد دقيقة لكل عمل و الحرية المعطاة للعاملين قليلة. الرسمية تكون هامة في المؤسسات كبيرة الحجم حتى يمكن التحكم في المؤسسة و لكن هذا يجعل القرارات بطيئة و يقلل من القدرة على الإبداع .

4- الهيكل الميكانيكي و الحيوي

الهيكل الميكانيكي (الآلي) هو هيكل قليل المرونة و لكن الرقابة فيه أكثر. هذا الهيكل يفضل في حالة استقرار المؤثرات الخارجية و في الأعمال التي تكرر بدون تغيير. يتسم الهيكل الميكانيكي بالرسمية والمركزية و طول الهرم الوظيفي .

الهيكل الحيوي (العضوي) هو هيكل يتسم بالكثير من المرونة و اللامركزية و لكن ذلك بالطبع يقلل من الرقابة. هذا النوع يفضل في حالة تغير المؤثرات الخارجية بسرعة ، وكذلك في حالة الشركات التي ترغب في أن تكون خدماتها أو منتجاتها متميزة. يتسم هذا الهيكل باللامركزية و اللارسمية و قصر الهرم الوظيفي

أشكال تنظيم الهياكل التنظيمية

- حسب الوظائف .
- حسب مراحل العمل (العملية الانتاجية) .
- حسب الموقع الجغرافي .
- حسب نوع السلعة او الخدمة .
- التقسيم حسب نوع العملاء .
- التقسيم على أساس وقت العمل .
- التقسيم المختلط .

خصائص الهيكل التنظيمي الجيد

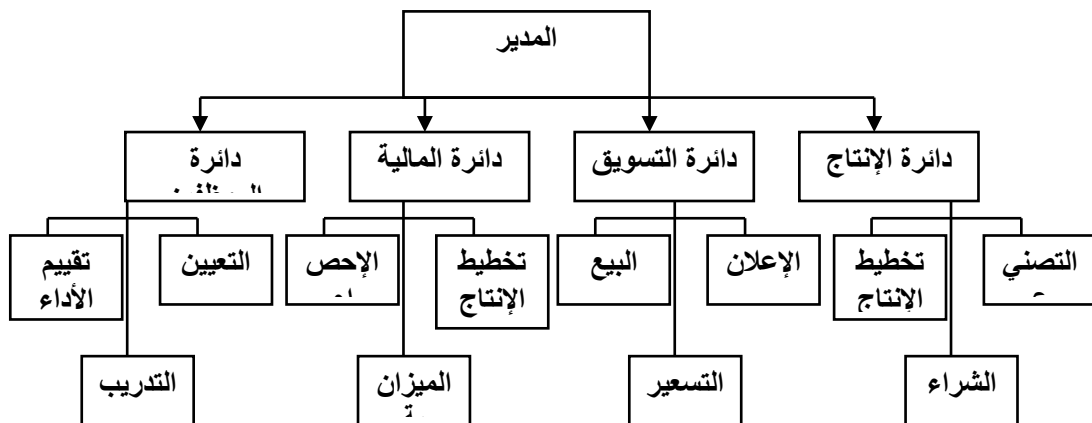
1. الاستفادة من التخصص .
2. التنسيق بين أعمال المنظمة .
3. الاهتمام بالنشاطات المهمة للمنظمة .
4. تحقيق الرقابة التفائية .
5. عدم الإسراف .
6. مراعاة الظروف البيئية .

عوامل اختيار طرق تنظيم الهيكل

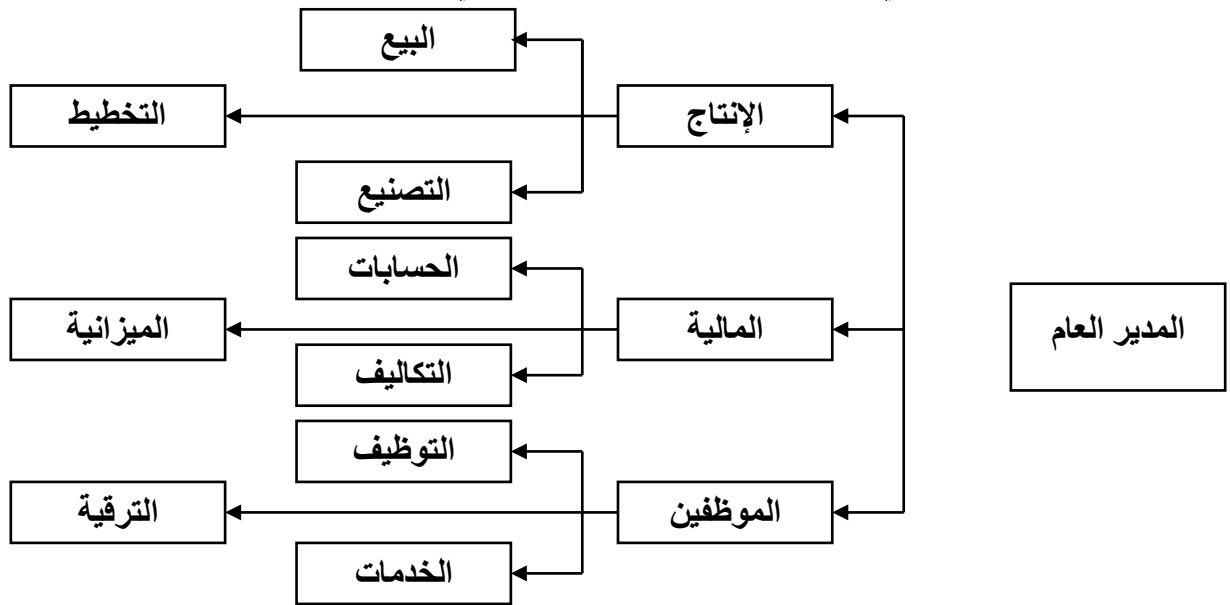
1. مدى سهولة الاشراف والتنسيق والرقابة .
2. مدى توفر الامكانيات المادية والبشرية للمنظمة .
3. نوع التكنولوجيا المستخدمة .
4. طبيعة المنتجات .
5. الطبيعة الفنية للأنشطة .
6. طبيعة العلاقات الداخلية والخارجية .

اشكال الخرائط التنظيمية

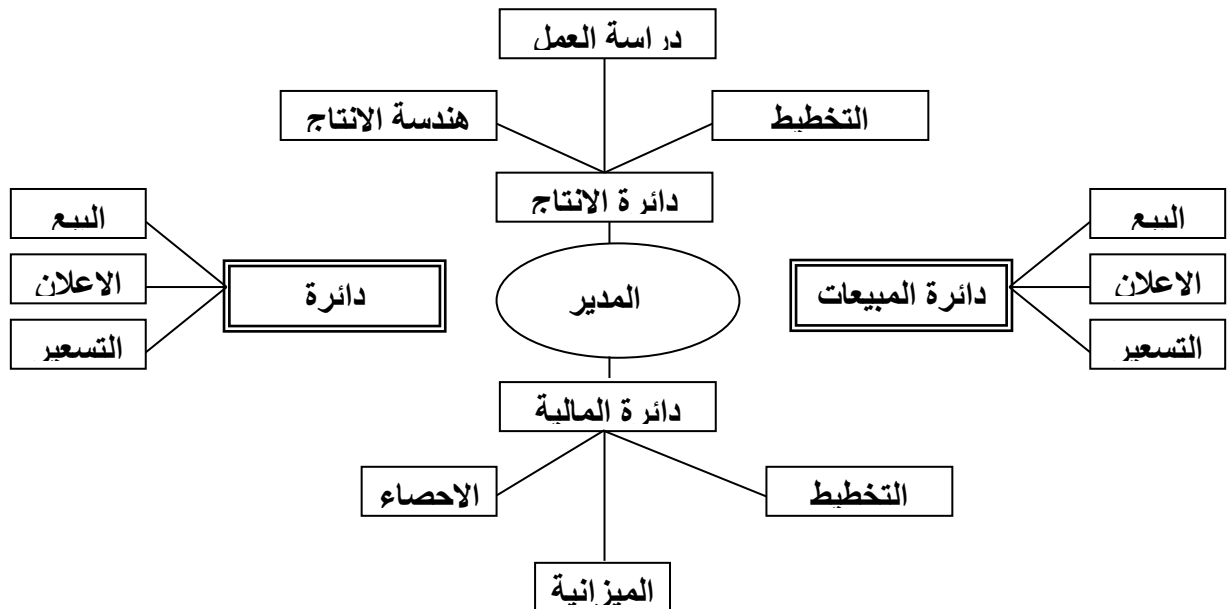
1- الخريطة الرأسية : تنساب فيها السلطة من أعلي إلي أسفل وفقاً لمبدأ تدرج السلطة



2- الخريطة الأفقية : التي تنساب فيها السلطة من اليمين إلى اليسار



3- الخريطة الدائرية : تنساب السلطة من مركز الدائرة إلى محيطها.



خطوات بناء الهيكل التنظيمي

لتحديد كيفية القيام بعملية بناء الهيكل التنظيمي لا بد من القيام بالخطوات التالية:

الخطوة الأولى: تحديد الأهداف للمؤسسة وعدد الوظائف (الأنشطة) التي يتطلبها تحقيق هذا الهدف .

الخطوة الثانية: يتم إعداد قوائم تفصيلية بالانشطات التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة .

الخطوة الثالثة: فإن هذه الخطوة ستركز على تجميع الأنشطة المتشابهة معاً ووضعها في وحدة إدارية واحدة.

و هناك أسس متعددة لتجميع الأنشطة (تكوين الإدارات) ومن أهم هذه الأسس:

(أ) التقسيم (التجميع) حسب الوظائف

(ب) التقسيم (التجميع) حسب المنتج

(ج) التقسيم (التجميع) حسب العملاء .

(د) التقسيم (التجميع) حسب المناطق الجغرافية

(هـ) التقسيم (التجميع) حسب مرحلة الإنتاج

الخطوة الرابعة (تحديد العلاقات التنظيمية)

بعد تكوين الوحدات الإدارية فإنه لابد من ربط هذه الوحدات مع بعضها من خلال تحديد العلاقات المناسبة بين

العاملين في مختلف المستويات الإدارية رأسياً وأفقياً. وهذه العلاقات التنظيمية تتصل بمفاهيم أساسية أهمها:

السلطة – المسؤولية – التفويض – المركزية واللامركزية – نطاق الإشراف – اللجان

الخطوة الخامسة (تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية)

بعد إنشاء الوحدات الإدارية في المنظمة كالإدارة المالية، وإدارة الإنتاج، وإدارة التسويق، وإدارة الموارد البشرية،

لابد من إيجاد التنسيق بينها من خلال إيجاد شبكة اتصالات رسمية بينهم تسمح بتبادل البيانات والمعلومات

بأنسياب ويسر .

الخطوة السادسة: اختيار وتنمية العناصر البشرية من أجل تنفيذ مهام الوحدات الإدارية بعد الانتهاء من عملية

تصميم الهيكل التنظيمي تبدأ عملية اختيار الأفراد لشغل الوظائف الموجودة في الهيكل، ولابد أن يكون الاختيار

قائم على مبدأ (وضع الرجل المناسب في المكان المناسب) .

الخطوة السابعة: رسم الهيكل التنظيمي على شكل مخطط يطلق عليه (الخريطة التنظيمية) والخريطة التنظيمية

توضح حجم الهيكل التنظيمي (التنظيم) ، والتبعية، ونطاق الإشراف لكل شخص وعدد المستويات الإدارية،

وتُعطي فكرة عن المناصب المختلفة. وقد تبين الخريطة خطوط انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل وقد تكون

الخريطة من اليمين إلى اليسار وقد تكون دائرية.

الخطوة الثامنة (إعداد الدليل التنظيمي): في هذه المرحلة يتم إعداد ما يسمى بالدليل التنظيمي وهو عبارة عن

ملخص في شكل كتيب يتضمن اسم المنظمة ، عنوانها، أهدافها، سياساتها، هيكلها التنظيمي بتقسيماته الرئيسية

والفرعية، وإجراءاتها... الخ.

-

الخطوة التاسعة : تتمثل في ضرورة مراقبة عملية التنظيم بشكل دائم ومستمر وإدخال التعديلات المناسبة عليه عند الحاجة لذلك حتى يلبي أي متغيرات مطلوبة.

إعادة تصميم الهيكل التنظيمي

أهم العوامل التي توجب إعادة تصميم الهيكل التنظيمي :

1. وقوع خطأ في تصميم الهيكل التنظيمي الأساسي ظهر بعد إقراره .
2. إعادة التنظيم منعاً لتصرفات إدارية غير مرغوبة كإساءة استخدام السلطة.
3. تغيير المعايير و الأسس التي أعتمدتها المنظمة .
4. تغير وضع المنشأة الاقتصادية .
5. حدوث تغيير في أهداف المنشأة .

مخاطر إعادة تصميم الهيكل التنظيمي

1. ان تتم عملية إعادة التنظيم على عجل يترتب على ذلك بعض الاخطاء.
2. خلق أعمال لوحدة معينه و ذلك لتبرير وجودها .
3. المثالية دون النظر للواقعية .

كيفية معالجة مخاطر إعادة تصميم الهيكل التنظيمي

1. التأني في إعادة التنظيم لاستكمال متطلباته و تجنب إعادة التنظيم الغير مبرر
2. توعية العاملين بأهداف المنظمة و غرس روح الالتزام .
3. إعتداد خبراء متخصصين .
4. إجراء متابعة دورية بشأن تطبيق عملية إعادة التنظيم .

من هو الذي يقوم بعملية إعادة تصميم الهيكل التنظيمي ؟

توجد عدة جهات مخولة للقيام بهذه المهمة وهي :

1. الادارة العليا .
2. مدير الوحدة التنظيمية المعنية بموافقة الادارة العليا .
3. منظمات استشارية .
4. لجان مختصة من داخل المنظمة وخارجها .

تصميم الهيكل التنظيمية للمحطات طبقاً للكود المصرى**TSM Egypt و متطلبات الإدارة الفنية المستدامة****تعريف بالكود المصرى :**

عبارة عن مجموعة من المواصفات و الإشتراطات القياسات الفنية والإدارية المعتمدة والمطبقة فى جمهورية مصر العربية - الهيئة المصرية العامة للمواصفات والجودة هى المرجع القومى المعتمد والجهة الرسمية الوحيدة فى مصر المنوط بها القيام بجميع أنشطة إعداد وإصدار المواصفات القياسية المصرية فضلاً عن أنشطتها المختلفة فى مجال توكيد الجودة وتقييم المطابقة للمنتجات والاختبارات والمعايير الصناعية بهدف رفع جودة المنتجات المصرية بما يجعلها قادرة على المنافسة فى الأسواق الدولية والمحلية وكذلك حماية المستهلك والبيئة أنشئت الهيئة بالقرار الجمهورى رقم 2 لسنة 1957 الخاص بإنشاء الهيئة المصرية العامة للتوحيد القياسى وفى نفس العام إنضمت إلى عضوية منظمة الأيزو العالمية.

صدر القرار الجمهورى رقم 392 لسنة 1979 بإنشاء مركز ضبط الجودة وضمه إلى هيكل الهيئة كما تم تعديل تسميتها الى الهيئة المصرية العامة للتوحيد القياسى وجودة الانتاج.

صدر القرار الجمهورى رقم 83 لسنة 2005 بتعديل مسمى الهيئة الى الهيئة المصرية العامة للمواصفات والجودة

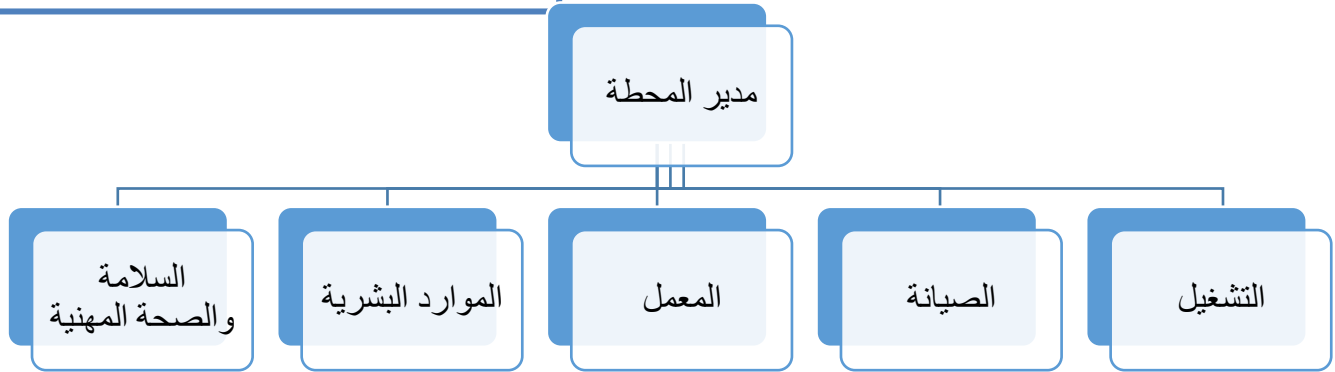
تعريف الإدارة الفنية المستدامة TSM Egypt

الإدارة الفنية المستدامة TSM(Egypt) هو برنامج إدارة جودة يتم إدارته عن طريق الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بدعم من التعاون الدولي الألماني GIZ.

متطلبات TSM(Egypt) تهدف إلى تطوير مرافق مياه الشرب والصرف الصحي بالشركات التابعة لتتوافق مع اللوائح والقوانين والأكواد المصرية وكذلك متطلبات الإدارة فى مجالات الموارد البشرية، السلامة والصحة المهنية، التشغيل، الصيانة وتوكيد الجودة. متطلبات TSM(Egypt) فى مجال محطات معالجة مياه الصرف الصحي تم إعدادها من خلال لجنة مفتشي TSM(Egypt) بإشراف إدارة تفتيش TSM(Egypt) بالشركة القابضة. هذا الإصدار الرابع لمتطلبات TSM(Egypt) فى مجال محطات معالجة مياه الصرف الصحي يلغى ويحل محل الإصدار السابق (المنشور فى 2014)، والذي تم مراجعته فنياً. جميع أعمال تفتيش TSM(Egypt) والموضوعات المتعلقة بها يتم تنفيذها تبعاً للإجراءات القياسية لإدارة تفتيش Egypt(TSM) بالشركة القابضة.

تقدير أعداد المهندسين والكيميائيين والمؤهلات العليا المطلوبة للهيكل التنظيمى للمحطات:-

ان أقل هيكل تنظيمى مطلوب لإدارة المحطات لابد أن يحتوى على الخمسة إدارات التالية وذلك طبقاً لما جاء بمتطلبات الكود المصرى لأعمال تشغيل وصيانة محطات المعالجة



وبناءً على ذلك يتم تقدير أعداد المهندسين والكيميائيين والمؤهلات العليا المطلوبة للهيكل التنظيمي كالتالي:

م	الإدارة	الوظيفة المطلوبة	الفئة	العدد	ملاحظات
1	التشغيل	مدير تشغيل	مهندس أو كيميائي	1	
		مهندس تشغيل ورادى	مهندس أو كيميائي	6	عدد2 وردية أولى + عدد2 وردية ثانية + عدد2 وردية ثالثة وذلك بالنسبة للمحطات ذات الطاقة الإستيعابية أكبر من 50 ألف م ³ /يوم
2	الصيانة	مدير صيانة	مهندس	1	
		مهندس صيانة كهربائية	مهندس كهرباء	1	
		مهندس صيانة ميكانيكية	مهندس ميكانيكا	1	
3	المعمل	مدير معمل	كيميائي	1	
		كيميائي معمل	كيميائي	1	
4	الموارد البشرية	مدير موارد بشرية	مؤهل مناسب	1	

5	السلامة والصحة المهنية	مدير السلامة والصحة	مؤهل مناسب	1	برنامج الهياكل التنظيمية وتحليل الوظائف
---	------------------------	---------------------	------------	---	---

ثانياً : تقدير أعداد الفنيين والعمال :-

وفيما يلي جدول إسترشادي لتحديد أعداد وفئات العمالة المطلوبة لمحطات المعالجة بالشركة بناءً على مكونات كل محطة وطاقاتها الإستيعابية:-

م	مكونات المحطة وإداراتها		الفئات والأعداد المطلوبة بكل وردية	بيان الفئات والعدد الإجمالي			ملاحظات
	الإدارة	وحداتها		فنى	عامل	إدارى	
1	التشغيل	مبنى المصافى وأحواض فصل الرمال	عدد2 عامل/وردية		6		
2		أحواض المعالجة	بالوردية الصباحية عدد2فنى+عدد2عامل	2	2		للمحطات التى طاقتها 10ألاف م3/يوم أو أقل
3			بالوردية الثانية والثالثة عدد2فنى	4			
4			بالوردية الصباحية عدد2فنى+عدد4عامل	2	4		للمحطات التى طاقتها أكبر من10ألاف م3/يوم
5			بالوردية الثانية والثالثة عدد2فنى	4			
6		وحدة الكلور الغاز	عدد1فنى+عدد1عامل/وردية	3	3		للمحطات التى تحتوى على نظام الكلور الغاز
7		وحدة تجفيف الحمأة	عدد1فنى+عدد1عامل	1	1		لكل عدد2ماكينة سنترفيوج
8			عدد1فنى+عدد1عامل	1	1		لكل ماكينة سيور ترشيح ضاغطة
9			عدد2عامل		2		لكل حوض تجفيف
10		محطة الرفع	عدد1فنى+عدد1عامل/وردية	3	3		
11	الصيانة	الصيانة الروتينية والإصلاحية البسيطة سواء فى	عدد2فنى كهرباء+عدد2فنى ميكانيكا +عدد3عامل	4	3		للقيام بتنفيذ خطط الصيانة الوقائية الميكانيكية

برنامج الهياكل التنظيمية والتحليل الوظيفي والمدينة				وجود ورشة أو عدم وجودها		
وأعمال الإصلاحات داخل المحطات						
	1	1	عدد1 فنى معمل+ عدد1 عامل	المعمل	المعمل	12
	3	1	عدد1 إدارى/ورديّة+ عدد1 عامل لتسليم المراسلات	المبنى الإدارى	الموارد البشرية	13
	1	1	عدد1 أمين مخزن + عدد1 عامل	المخزن		14
للمحطات أكبر من 50 ألف م3/يوم		3	فنى سلامة وصحة مهنية (مشرف)	المحطة	السلامة والصحة المهنية	15
للمحطات أقل من 50 ألف م3/يوم	2		عدد2 عامل زراعة	المسطحات الخضراء	الزراعة	16
للمحطات أكبر من 50 ألف م3/يوم	4	1	عدد4 عامل زراعة+ عدد1 مشرف			17
هذا العدد من فئة العمال/فدان من مساحة المحطة وذلك للمحطات أقل من 10 آلاف م3/يوم	9	1	عدد1 مشرف+ عدد3 أفراد أمن	المحطة	الأمن	18
هذا العدد من فئة العمال/فدان من مساحة المحطة وذلك للمحطات أكبر من 50 ألف م3/يوم	1+18 فدان	1	عدد1 مشرف+ عدد1 فرد أمن			19

وبناءً على ما سبق يمكن تقدير عدد العمالة المناسبة لكل محطة بناءً على طاقة المحطة وطبقاً للجدول الآتية:-

(1-أ)- جدول تقدير عدد العمالة من الفنيين والعمال والإداريين للمحطات التي تكون طاقتها 10 آلاف م3/يوم أو أقل وتحتوى على وحدات ميكانيكية لتجفيف الحمأة ويستخدم بها الكلور السائل.

م	مكونات المحطة وإداراتها		الفئات والأعداد المطلوبة بكل وردية	بيان الفئات والعدد الإجمالي			ملاحظات
	الإدارة	وحداتها		فنى	عامل	إدارى	
1	التشغيل	مبنى المصافى وأحواض فصل الرمال	عدد2 عامل/وردية		6		
2		أحواض المعالجة	بالوردية الصباحية عدد2 فنى+عدد2 عامل	2	2		للمحطات التى طاقتها 10 آلاف م3/يوم أو أقل
3			بالوردية الثانية والثالثة عدد2 فنى/وردية	4			
4		وحدة تجفيف الحمأة	عدد1 فنى+عدد1 عامل	1	1		لكل عدد2 ماكينة
5	الصيانة	الصيانة الروتينية والإصلاحية البسيطة سواء فى وجود ورشة أو عدم وجودها	عدد2 فنى كهرباء+عدد2 فنى ميكانيكا + عدد3 عامل	4	3		للقيام بتنفيذ خطط الصيانة الوقائية الميكانيكية والكهربائية والمدنية وأعمال الإصلاحات داخل المحطات
6	المعمل	المعمل	عدد1 فنى معمل+عدد1 عامل	1	1		
7	الموارد البشرية	المبنى الإدارى	عدد1 إدارى/وردية+عدد1 عامل لتسليم المراسلات		1	3	
8		المخزن	عدد1 أمين مخزن + عدد1 عامل		1	1	
9	السلامة والصحة المهنية	المحطة	فنى سلامة وصحة مهنية (مشرف)	1			
10	الزراعة	المسطحات الخضراء	عدد2 عامل زراعة		2		
11	الأمن	المحطة	عدد1 مشرف+(عدد3 أفراد أمن/وردية)	1	9		

(1-ب) - جدول إجمالي عدد العمالة المطلوبة لهذه النوعية من المحطات

ملاحظات	بيان الفئات والعدد الإجمالي								
	فنى تشغيل وصيانة	فنى معمل	فنى سلامة وصحة مهنية	إدارى	أمين مخزن	عامل	عامل زراعة	مشرف أمن	حارس أمن
	11	1	1	3	1	15	2	1	9

حالة عملية :

محطة تنقية مياه شرب بطاقة انتاجية 150 ألف متر مكعب يومي تتكون من إدارات مختلفة طبقا لطبيعة عمل المحطة – ومن المتوقع عمل توسع لها لزيادة الانتاج إلى 300 ألف متر مكعب يومي بعد خمس سنوات .

المطلوب :

1. تحديد ووضع الهيكل التنظيمي المناسب لها فى الوضع الحالي قبل التوسع .
2. توقع الهيكل الجديد وعدد العمالة بعد مرحلة التوسع .

حالة عملية :

محطة معالجة مياه صرف صحي بطاقة انتاجية 30 ألف متر مكعب يومي تعمل بنظام المعالجة الثانوية وتحتوى علي محطة رفع – ومن المتوقع زيادة الانتاج إلى 50 ألف متر مكعب يومي بعد ثلاث سنوات

المطلوب :

1. تحديد ووضع الهيكل التنظيمي المناسب لها فى الوضع الحالي قبل التوسع .
2. توقع الهيكل الجديد وعدد العمالة بعد مرحلة التوسع .

الخلاصة

نستخلص مما سبق النقاط التالية :

الإدارة: الإدارة هي إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد وموارد أخرى.

هنالك أربعة أنشطة بارزة في التنظيم:

1. تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية.
2. تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية.
3. تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة.
4. تصميم مستويات اتخاذ القرارات.

فوائد التنظيم:

أن للتنظيم فوائد متعددة يمكن توضيح أهمها في الآتي:

1. توزيع الأعمال والأنشطة بشكل عملي .
2. يقضي التنظيم على الازدواجية في الاختصاصات .
3. يحدد التنظيم العلاقات بين العاملين بشكل واضح
4. . يخلق التنظيم تنسيقاً واضحاً بين الأعمال .

مفهوم الهيكل التنظيمي :

الهيكل التنظيمي عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمؤسسة و هو يعتبر العمود الفقري للمنظمة .

أهمية الهيكل التنظيمي :

- 1- ترتيب العلاقات داخل المؤسسة.
- 2- يعد إحدى الأدوات الإدارية التي تساعد التنظيم على الوصول إلى أهدافه.
- 3- توضيح الإدارات والدوائر والأقسام والشعب داخل المؤسسة .
- 4- توضيح المستويات الإدارية في المؤسسة واختصاصات ومسؤوليات كل مستوى.

الأسس التي يبنى على أساسها الهيكل التنظيمي :

يبنى هيكل التنظيم الإداري على الأسس العلمية التالية:

التسلسل الهرمي ، المرونة ، التخصص ، تفويض السلطة

مبادئ تصميم الهيكل

مبدأ وحدة الأمر ، مبدأ وحدة الهدف ، مبدأ الفعالية ، مبدأ الوضوح والاتصال ، نطاق الاشراف

انواع الهياكل التنظيمية

الهياكل التنظيمية الرسمية . الهياكل التنظيمية غير الرسمية .

خصائص الهيكل التنظيمي الجيد

1. الاستفادة من التخصص .
2. التنسيق بين أعمال المنظمة .
3. الاهتمام بالنشاطات المهمة للمنظمة .
4. تحقيق الرقابة التلقائية .
5. عدم الإسراف .- مراعاة الظروف البيئية .

إعادة تصميم الهيكل التنظيمي

أهم العوامل التي توجب إعادة تصميم الهيكل التنظيمي :

1. وقوع خطأ في تصميم الهيكل التنظيمي الأساسي ظهر بعد إقراره .
2. إعادة التنظيم منعاً لتصرفات إدارية غير مرغوبة كإساءة استخدام السلطة.
3. تغيير المعايير و الأسس التي أعتمدتها المنظمة .
4. تغيير وضع المنشأة الاقتصادية .
5. حدوث تغيير في أهداف المنشأة .

مخاطر إعادة تصميم الهيكل التنظيمي

1. ان تتم عملية إعادة التنظيم على عجل يترتب على ذلك بعض الاخطاء.
2. خلق أعمال لوحدة معينه و ذلك لتبرير وجودها .
3. المثالية دون النظر للواقعية .

كيفية معالجة مخاطر إعادة تصميم الهيكل التنظيمي

1. التأني في إعادة التنظيم لاستكمال متطلباته و تجنب إعادة التنظيم الغير مبرر
2. توعية العاملين بأهداف المنظمة و غرس روح الالتزام .
3. إعتداد خبراء متخصصين .
4. إجراء متابعة دورية بشأن تطبيق عملية إعادة التنظيم .

من هو الذي يقوم بعملية إعادة تصميم الهيكل التنظيمي ؟

1. توجد عدة جهات مخولة للقيام بهذه المهمة وهي :
2. الادارة العليا .
3. مدير الوحدة التنظيمية المعنية بموافقة الادارة العليا .
4. منظمات استشارية . - لجان مختصة من داخل المنظمة وخارجها .

الفصل الثاني تحليل الوظائف**مقدمة**

الإدارة العلمية حجر الأساس للعديد من الوسائل الفنية المطبقة حالياً في إدارة الموارد البشرية ، مثل تحليل الوظائف، وتصنيفها، وتقويمها. وأدت إلى زيادة الاهتمام بالتخطيط والتنظيم في إدارة أعمال الأجهزة الإدارية، بدلا من الاعتماد على البديهة والارتجال . كما وجدت نظم قياس العمل والمقابل المادي وفقا لمنهج الإدارة العلمية ، استحسانا وقبولا واسعين في مجال الإدارة . ولم يعد التعامل مع العاملين على أساس أن قدراتهم الإنتاجية متساوية ، بل أصبح من الضروري الاهتمام بالفروق الفردية في قدراتهم ، واختيارهم وفقا لأسلوب علمي، الأمر الذي مهد السبيل لقبول واسع لدور علم النفس الصناعي في الميادين المختلفة للإدارة، وخصوصا في مجال اختبارات التوظيف .

وكان لتأثير علم النفس الصناعي، على وجه الخصوص، دور كبير في تعزيز دور الدراسات السلوكية في دراسة إدارة الموارد البشرية و ممارستها. وترجع بداية علم النفس الصناعي إلى عام 1913 م عندما نشر هوغو منستر بيرغ (Hugo Munsterberg)، الرائد الأول لهذا الحقل، كتابه : " علم النفس و الكفاية الصناعية - وتمثلت الإسهامات الرئيسة لعلم النفس الصناعي في التطبيقات العملية لإدارة الموارد البشرية في مجالات عدة ، مثل : الامتحانات التوظيفية ، والمقابلات الشخصية، وقياس الأداء الوظيفي، ونظريات التعلم والتدريب، ودراسات الإجهاد والرتابة في العمل. تطورت حركة العلاقات الإنسانية بعد ذلك، واتسع نطاقها، حتى ظهر ما يعرف الآن باسم علم السلوك التنظيمي أو الإداري، وهو العلم الذي يعني بسلوك الموظفين في منظمات العمل، ويركز على دراسة العلاقات المتداخلة للأفراد والجماعات والبيئة الكلية للمنظمة ، وتأثير هذه العلاقات على سلوك الفرد. وأصبحت مواد السلوك التنظيمي تدرس في غالبية برامج البكالوريوس والدراسات العليا في تخصصات الإدارة، ضمن التخصصات الفرعية لإدارة الموارد البشرية .

الأهداف المطلوبة من هذا الفصل

بالإنهاء من دراسة هذا الفصل يكون الدارس قد حقق الأهداف التالية:

أولاً : الأهداف المعرفية :

- يتعلم المصطلحات العلمية الأساسية المستخدمة في عمليات (تصميم الوظيفة / تحليل الوظيفة) .
- يفرق بين (تصميم الوظيفة / تحليل الوظيفة) .
- معرفة الهدف الأساسي من إعداد توصيف للوظائف و إجراءات تطويرها .

ثانياً : الأهداف المهارية :

- يستخدم الطرق العلمية لجمع المعلومات المستخدمة في تحليل للوظائف .
- يراجع ويعالج نقاط الضعف في بطاقات الوصف الوظيفي الحالية .
- يصمم بطاقات الوصف الوظيفي للوظائف المستحدثه .

ثالثاً : الأهداف السلوكية :

- يلتزم باستخدام الطرق العلمية عند تحليل الوظائف .
- قادر علي اختيار الطريقة المناسبة لطبيعة الشركة و الاقل تكلفة التي تصلح لتحليل الوظائف .
- يشارك ضمن فرق عمل مراجعة وإعداد بطاقات الوصف الوظيفي .

تعريفات هامة**الوظيفة : Job**

هي مجموعة من الواجبات و المسؤوليات تحدد طبقا لطبيعة العمل وتتطلب فيمن يقوم بها مؤهلات و اشتراطات و مهارات معينة .

تصميم الوظائف : Job Design

يقصد بتصميم الوظيفة تحديد طريقة أداء العمل، ونوع الأنشطة والمهام التي ستؤدي، وحجم المسؤوليات، والأدوات والفنون المستخدمة في الأداء، وطبيعة العلاقات الموجودة في الوظيفة، وشكل ظروف العمل المحيطة.

تحليل الوظائف : Job Analysis

هو الإجراء المستخدم في تحديد واجبات الوظيفة و المهارات الواجب توافرها فيمن يشغلها .

وصف الوظيفة : job description

هي قائمة بالواجبات الوظيفية و المسؤوليات و العلاقات و ظروف العمل و المسؤوليات الإشرافية و هي تعد احد نواتج تحليل الوظيفة .

توصيف الوظيفة : Job Specification

هي قائمة بالمتطلبات البشرية الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة مثل (التعليم ، المهارات ، نمط الشخصية ..) و التي تعد ناتج آخر من نواتج تحليل الوظيفة .

مفهوم تصميم (الوظائف / العمل)

يقصد بتصميم الوظيفة تحديد طريقة أداء العمل، ونوع الأنشطة والمهام التي ستؤدي، وحجم المسؤوليات، والأدوات والفنون المستخدمة في الأداء، وطبيعة العلاقات الموجودة في الوظيفة، وشكل ظروف العمل المحيطة. وإذا كان تحليل العمل يهتم بجمع أكبر قدر ممكن من البيانات عن هذا العمل، فإنه يقدم بيانات أساسية عن الأنشطة. والأسلوب الذي سيتم به جمع الأنشطة في مهام، وجمع المهام في وظيفة يمثل طريقة تصميم الوظيفة، أو طريقة أدائه.

ويتم جمع الأنشطة في مهام، وجمع المهام في وظيفة على أساس أحد الأسس التالية:

التشابه في الأنشطة أو المهام من حيث نوعها (مثل تجميع أوراق مهما كان حجمها أو شكلها).

التتابع في الأنشطة أو المهام (مثل تجميع الورق، ثم تدبيسه، ثم تغليفه).

التكامل في الأنشطة أو المهام (مثل الطباعة، ومع التجميع، ومع التجليد).

ويقوم محلل العمل، ومصمم العمل بالتأثير في تصميم الوظيفة وذلك من خلال طريقة تجميعه للأنشطة والمهام، ومن خلال التأثير على حجم عبء العمل الملقى على عاتق الوظيفة، وحجم السلطات والصلاحيات الممنوحة لها، وعلى علاقات الوظيفة بالوظائف الأعلى والأدنى منها، وعلى شكل الأدوات المستخدمة، وعلى ظروف العمل المحيطة

أولا : طبيعة تحليل الوظائف**(1) مفهوم تحليل الوظائف**

تتكون أية منظمة من العديد من الوظائف التي يجب شغلها ، و يعد تحليل الوظائف بمثابة الإجراء الذى يمكن من خلاله تحديد واجبات تلك الوظائف ومجموعة الخصائص الواجب توافرها فى الأفراد الواجب تعيينهم لشغلها . وينتج عن هذا التحليل معلومات بشأن متطلبات شغل الوظيفة والتي يمكن الإعتماد عليها فى إعداد وصف للوظيفة وكذا توصيف للوظيفة .

إن أخصائي الموارد البشرية يسعى إلى تجميع نوع أو أكثر من المعلومات التالية بهدف إعداد تحليل للوظائف **أنشطة العمل** – فعادة ما يتم تجميع معلومات عن الأنشطة الفعلية للعمل الذى يؤدي مثل (التشغيل ، الصيانة ، التدريب) وهذه القائمة قد تشير أيضا إلى : كيف ، لماذا ، و متى يقوم العامل بكل نشاط على حده .

سلوكيات الأفراد – فقد يتم أيضا تجميع بعض المعلومات عن السلوكيات المختلفة للعاملين مثل (المشاعر ، أساليب الاتصال ، المبادأة) مع الأخذ فى الاعتبار هنا ضرورة جمع بعض المعلومات عن إمكانية رفع أوزان ثقيلة أو المشى لمسافات طويلة إذا كانت طبيعة الوظيفة تتطلب ذلك .

الآلات و المعدات و الأدوات ومعينات العمل – وهنا يتم تجميع معلومات عن (المنتجات التامة الصنع ، المواد الخام تحت التشغيل ، و مستوى المعرفة المطلوبة فى النواحي المالية أو القانونية وحجم الخدمات المقدمة مثل) تقديم المشورة أو الإصلاح و الصيانة .

معايير الأداء – حيث يتم أيضا تجميع معلومات عن معايير الأداء سواء كانت فى شكل كمى أو فى شكل نوعى لكل نشاط – لتكون بمثابة الأساس الذى فى ضوئه يتم تقييم أداء الفرد مستقبلا .

البيئة التى تمارس فى ضوئها الوظيفة – و التى تشمل مجموعة من المعلومات المتعلقة بالظروف المادية التى تمارس فيها الوظيفة ، جداول العمل ، وكذا الظروف الإجتماعية و التنظيمية المحيطة بها . هذا ويجب أن يتم أيضا جمع معلومات عن أعداد الأفراد الذين سوف يتعامل معهم الموظف ، بالإضافة إلى نوعية الحوافز التى يمكن استخدامها فى زيادة دافعية الفرد على أداء الوظيفة .

المتطلبات البشرية – و التى تتضمن تجميع معلومات عن مستوى المعارف و المهارات المرتبطة بأداء الوظيفة مثل (مستوى التعليم ، التدريب، عدد سنوات الخبرة) وكذا مجموعة السمات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة مثل (مستوى الاستعداد ، الخصائص الجسمانية، نمط الشخصية، و الاهتمامات .

(2) استخدامات معلومات تحليل الوظائف (الأهمية)

ان المعلومات التي يوفرها تحليل الوظائف يمكن استخدامها كأساس للقيام بالعديد من أنشطة إدارة الموارد البشرية وذلك على النحو التالي :

الاستقطاب والإختيار - حيث يوفر تحليل الوظائف معلومات عن واجبات الوظيفة والخصائص الواجب توافرها فيمن يشغلها . وهذه المعلومات المتوافرة عن وصف وتوصيف الوظيفة تستخدم كأساس في تقرير نوعية الأفراد الواجب استقطابهم و تعيينهم .

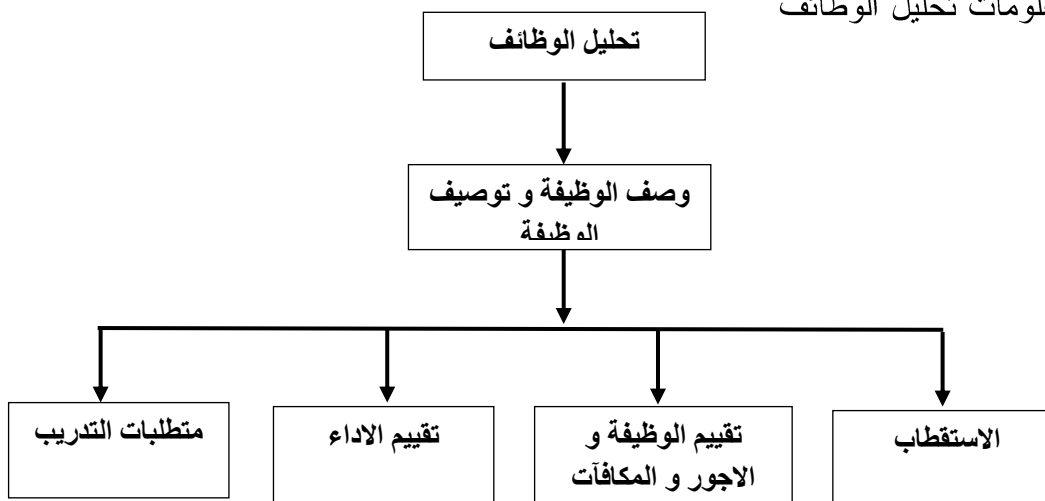
المكافآت (التعويضات) - تستخدم المعلومات التي يوفرها تحليل الوظائف في تحديد مقدار و نوعية المكافآت التي تلائم طبيعة كل وظيفة . نظراً لان المكافآت (سواء المرتب أو اى مقابل اخر) تعتمد بشكل أساسى على بعض العوامل مثل (مستوى المهارة ، درجة التعليم ، مستوى الأمان ، حجم المسؤولية) وكل هذه العوامل سبق تقييمها خلال القيام بتحليل الوظائف . هذا ويسهم تحليل الوظائف في توفير المعلومات التي يمكن أن تستخدم في تحديد القيمة النسبية لكل وظيفة و بالتالى إمكانية وضعها في الفئة الوظيفية التي تناسبها

تقييم الأداء - و الذى يتضمن مقارنة الأداء الفعلى لكل موظف بالمعايير الموضوعه مسبقا ، ولذلك فإن معظم الخبراء يعتمدون على تحليل الوظائف في تحديد المعايير الواجب الوفاء بها و فى نفس الوقت حصر مجموعة الأنشطة الواجب القيام بها .

التدريب - تستخدم أيضا المعلومات التي يوفرها تحليل الوظائف في تصميم و تطوير البرامج التدريبية، نظراً لأن هذا التحليل و ما ينجم عنه من وصف للوظائف يظهر مجموعة المهارات ومن ثم مستوى التدريب المطلوب .

ضمان توزيع كل الواجبات على الأفراد - فتحليل الوظائف يسهم أيضا فى اكتشاف الواجبات التي لم تسند مهمة القيام بها إلى أفراد .

مما سبق يتضح لنا أن تحليل الوظائف يلعب دور محورى فى إدارة الموارد البشرية، و الشكل التالى (1-1) يوضح استخدامات معلومات تحليل الوظائف



شكل (1)

استخدامات معلومات تحليل الوظائف

خصائص تحليل الوظيفة

يتعين على التحليل الجيد للوظيفة أن تتوفر فيه الخصائص التالية:

1. احتوائه على مقاييس لانجاز الموظف واجباته الوظيفية.
2. مدى إعطاء الفرصة للموظف لاستخدام قدراته الذهنية والجسدية في انجاز متطلبات الوظيفة.
3. توضيحه مستوى الانتماء والاعتزاز بموقعه في الوظيفة.
4. تبيان له حجم الشعور بالمسؤولية التي تتلاءم مع حاجات الوظيفة.
5. كشفه لمستوى التحدي والحماس والإبداع في أداء الوظيفة من أجل الارتقاء بالأداء المذكور إلى مستوى أرقى.

(3) خطوات تحليل الوظيفة : Steps in Job Analysis

يتضمن تحليل الوظيفة القيام بست خطوات أساسية تتمثل فيما يلي :

الخطوة الاولى : تحديد نوع البيانات

تتضمن هذه الخطوة تحديد أوجه الإستخدام للمعلومات التي سوف يتم الحصول عليها، وبناء عليه يتم تحديد البيانات التي يجب تجميعها وكيفية ذلك . فهناك بعض الأساليب المستخدمة في تجميع البيانات – مثل مقابلة الموظف المختص وسؤاله عن واجباته الوظيفية – و التي يمكن استخدامها في إعداد وصف مكتوب للوظيفة والذي يتم بناء عليه اختيار الأفراد لشغل الوظيفة. هذا مع مراعاة أنه توجد هناك أساليب أخرى لتحليل الوظيفة – مثل إعداد استمارة استقصاء لتحليل الوظيفة – لا تقدم معلومات وصفية عن الوظيفة، فهي عادة ما تقدم تقديرات كمية لكل وظيفة بحيث يمكن الاعتماد عليها في المقارنة بين الوظائف لأغراض منح المكافآت .

الخطوة الثانية : تقييم ومراجعة البيانات المتوفرة

وفيها يتم تقييم ومراجعة المعلومات المتوفرة عن الخرائط التنظيمية و خرائط العمليات ووصف الوظيفة، حيث تظهر الخريطة التنظيمية تقسيم مختلف الأعمال التي تمارسها المنظمة وعلاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى داخل المنظمة، بالإضافة إلى أنه يجب أن تحدد الخريطة مسمى كل موقع وخطوط الاتصال بين الوظائف والتي توضح الأطراف المختلفة المتوقع أن يتعامل معها شاغل الوظيفة . أما خريطة العمليات فتقدم صورة تفصيلية لكيفية تدفق العمل بصورة أوضح مما قدمته الخريطة التنظيمية – وأخيراً، فإن الوصف الحالي للوظيفة عادة ما يكون نقطة البدء لإعداد وصف جديد للوظيفة .

الخطوة الثالثة : إختيار المراكز الوظيفية

و تتضمن أختيار بعض المراكز الوظيفية بهدف تحليلها، وعادة ما يتم ذلك عندما تتشابه العديد من الوظائف الواجب تحليلها و أن القيام بتحليل كل الوظائف يستهلك الكثير من الوقت، مثلما يتم عند تحليل وظائف عمال التجميع .

الخطوة الرابعة : تجميع البيانات المستخدمة

و تستهدف تجميع البيانات عن مختلف الأنشطة الوظيفية، سلوكيات الموظف، ظروف العمل ، و السمات و القدرات البشرية المطلوبة لأداء الوظيفية .

الخطوة الخامسة : مراجعة البيانات

وفيها يتم مراجعة و تنقيح المعلومات مع شاغل الوظيفة و المشرف المباشر عليه، وهذا يضمن تجميع معلومات دقيقة وكاملة. وتستهدف هذه الخطوة أيضا زيادة قبول الموظف لبيانات تحليل الوظيفية من خلال منحه فرصة تعديل ما قدمته من بيانات عن وصف لوظيفته.

الخطوة السادسة : إعداد وصف و توصيف الوظيفة

وفي هذه الخطوة يتم إعداد وصف للوظيفة وكذا توصيف لها، واللذان يعتبران بمثابة منتجين منفصلين لنشاط تحليل الوظيفة. وعادة ما يشار إلى وصف الوظيفة (بأنه جملة مكتوبة تصف مجموعة الأنشطة و المسؤوليات الخاصة بالوظيفة، وفي نفس الوقت مجموعة السمات الهامة لها مثل : ظروف العمل، مستوى الأمان) أما توصيف الوظيفة فيقصد به (تلخيص للسمات و المهارات و مستوى المعارف الواجب توافرها لدى شاغل الوظيفة

ثانيا : طرق جمع المعلومات المستخدمة فى تحليل الوظائف

توجد العديد من الطرق التى يمكن استخدامها فى تجميع المعلومات عن (الواجبات، المسئوليات، و الأنشطة الخاصة بالوظيفة) ولكن سو نناقش أهم تلك الطرق فى هذا الجزء، مع مراعاة أنه فى الحياة العملية يمكن للفرد أن يستخدم أيا من هذه الطرق أو مزيج منها بالشكل الذى يتفق و الغرض الذى يسعى نحو تحقيقه .

هذا ويتطلب تحليل الوظائف قيام أخصائى الموارد البشرية ببذل جهد مشترك مع كل من العامل و المشرف عليه فقد يقوم أخصائى الموارد البشرية – سواء كان مدير للموارد البشرية أو محلل للوظيفة أو مستشار من الخارج بملاحظة وتحليل الوظيفة بهدف وضع الوصف و التوصيف المناسب لها . وفى هذه الحالة تكون مهمة كل من العامل و المشرف هى ملء قوائم الاستقصاء التى تتضمن الأنشطة التى يؤديها المروؤوس ، وبناء عليه فقد يعدلون ما توصل إليه محلل الوظيفة من استنتاجات بشأن المهام و الأنشطة الوظيفية .

ومن أهم الطرق شائعة الإستخدام فى تجميع المعلومات اللازمة لتحليل الوظائف ما يلى :

(أ) المقابلة الشخصية

هناك ثلاث أنواع من المقابلات يمكن استخدامها فى تجميع بيانات تحليل الوظائف وهى :

المقابلة الفردية مع كل موظف ، المقابلة الجماعية مع مجموعة من الموظفين يشغلون نفس الوظيفة ، المقابلة مع مشرف أو أكثر ممن لديهم معرفة ودراية بالوظيفة موضع التحليل . هذا وتستخدم المقابلة الجماعية فى حالة وجود عدد كبير من الموظفين يؤدون وظائف متشابهة، وعندئذ فإنها تكون أقل تكلفة وأسرع وسيلة لجمع المعلومات المرتبطة بوظيفة كل فرد ، وفى حالة استحالة ذلك فإن القائم بالتحليل قد يلتقى بالمشرف بشكل منفرد للحصول على ما يلزمه من معلومات . أيا كانت نوعية المقابلة المستخدمة فإنه يجب أن يفهم المقابل السبب الرئيسى من عقد المقابلة، فقد ينظر المقابل على انها وسيلة لتقييم مستوى كفاءته وبالتالي فقد يميل إلى تقديم معلومات غير سليمة تؤثر على مستوى دقة تحليل الوظيفة .

مزايا وعيوب المقابلة الشخصية

تعد المقابلة الشخصية من أوسع الطرق إنتشاراً فى تحديد واجبات ومسؤوليات الوظائف، ولعل هذا يعكس ما يترتب عليها من مزايا، فهي تسمح للعامل بتسجيل مجموعة الأنشطة والسلوكيات التي يصعب ملاحظتها ، فمثلاً هناك بعض الأنشطة التي تحدث فجأة وبشكل غير منتظم مثل الاتصالات غير الرسمية التي تتم بين مدير الإنتاج و مدير المبيعات والتي قد لا تظهرها الخريطة التنظيمية ولكن يمكن أن يتعرف عليها القائم بالمقابلة إذا كان يتمتع بمهارة عالية فى إدارة المقابلة .

بالإضافة إلى ما سبق فإن المقابلة الشخصية تتيح الفرصة لشرح أسباب الحاجة إلى إجراء تحليل للوظائف، وفى نفس الوقت التعرف على مجموعة المشكلات التي قد تواجه الموظف ويصعب على الإدارة ملاحظتها، وأخيراً تتميز المقابلة الشخصية بالبساطة و السرعة فى تجميع ما يلزم من معلومات لتحليل الوظائف .

إلا أن ما يعيب المقابلة الشخصية هو الغش والتزوير فيما يقدم من معلومات، فالموظف يعلم ان ما يقدمه من معلومات سوف يستخدم كأساس فى تحديد أجر الوظيفة ولذلك فقد يغالى فى ذكر الواجبات والمسؤوليات التي يؤديها بهدف الحصول على أجر أعلى وفى نفس الوقت يقلل من شأن واجبات ومسؤوليات الآخرين .إلا أنه يمكن التغلب على ذلك من خلال التحرى الدقيق لما يتم الحصول عليه من معلومات .

بعض الأسئلة التي قد تثار أثناء المقابلة الشخصية :

بغض النظر عما يشوب المقابلة من عيوب، إلا أنها تستخدم مجموعة من الأسئلة النمطية من أهمها :

ماهى الوظيفة التي تؤديها ؟ ما الواجبات الأساسية لوظيفتك ؟ وما الذى تؤديه بالضبط ؟

ما الظروف المادية التي تمارس فيها وظيفتك ؟

ما هى مستويات الخبرة والتعليم و المهارة والتأهيل المطلوب لأداء الوظيفة ؟

ما الأنشطة التي تشارك فى أدائها ؟ ما هى المتطلبات البدنية لشغل الوظيفة ؟ وما هى المتطلبات الذهنية ؟

ما هى واجبات ومسؤوليات الوظيفة ؟ ما هى أسس المحاسبة أو معايير الأداء التي تؤدي واجبك فى ضوءها ؟

ارشادات لنجاح المقابلة الشخصية :

هناك العديد من الامور التي يجب أن تأخذها فى اعتبارك عند عقد مقابلة تحليل الوظيفة تتمثل فى :

أولاً : يجب ان يكون هناك تعاون بين كل من محلل الوظيفة و المشرف على العاملين الذين يتم تحليل وظائفهم، فهو الأجدر على تحديد أى من العاملين أكثر معرفة ودراية بواجبات وظيفته فيختار لإجراء مقابلة معه وليس هذا فحسب ولكن يجب أن يكون هذا العامل من أكثر العمال موضوعية فى وصف مهام وواجبات وظيفته .

ثانياً : تهيئة جو المقابلة مع الموظف من خلال التعرف على اسمه و التحدث معه بلغة سهلة و مفهومة وتقديم موجز مختصر بالهدف من إجراء المقابلة ، بالإضافة إلى تقديم شرح لطريقة إختيار الموظف لعقد المقابلة معه

ثالثاً : ضرورة اتباع مرشد نمطى أو قائمة بمجموعة من الأسئلة التى سوف توجه للموظف مع ترك فراغات كافية للإجابة عليها، مع ضرورة إعطاء الأسئلة الهامة الوقت الكافي للإجابة عليها . يجب عليك أن ترشد الموظف فى الإجابة على الأسئلة وأن تقدم له مجموعة من الأسئلة المغلقة مثل (هل هناك بعض الأمور التى لم تغطيها من خلال الأسئلة ؟) .

رابعاً : عندما لا تؤدى الواجبات بشكل منتظم – مثلاً عندما لا يؤدى الموظف نفس الوظيفة أكثر من مرة خلال اليوم – فإنه يجب ان تطلب من الموظف حصر مجموعة الواجبات و المهام التى يؤديها وفقاً لأهميتها النسبية وعدد مرات تكرار حدوثها، لأن هذا يضمن عدم تجاهل بعض الأنشطة الحاكمة والتى تحدث بشكل عرضى غير منتظم .

وأخير بعد أن تنتهى من المقابلة يجب عليك مراجعة وتقييم ما حصلت عليه من بيانات وعادة ما يتم ذلك من خلال مراجعة المعلومات مع المشرف المباشر للموظف ذاته .

(ب) قوائم الاستقصاء

تعتبر قوائم الاستقصاء وسيلة من الوسائل الجيدة فى تجميع المعلومات اللازمة لتحليل الوظيفة، و الامر الضرورى هنا هو تقرير كيفية تصميم القائمة و ما هى الأسئلة التى يجب أن تحتويها. فهناك بعض قوائم الاستقصاء التى تتسم بالانمطية بحيث يقدم لكل موظف مخزون كبير من الواجبات و المهام قد تتجاوز المئات ثم يسأل الموظف عما إذا كان يؤدى كل مهمة من تلك المهام أم لا و إذا كان يؤديها فما هو الوقت المستغرق فى كل منها . من ناحية أخرى قد تكون قائمة الاستقصاء مفتوحة و يطلب من الموظف أن يصف الواجبات الأساسية لوظيفته . و فى الواقع العملى نجد أن أفضل القوائم هو ذلك الذى يجمع بين النوعين السابقين .

وسواء كانت قائمة الاستقصاء نمطية أو غير نمطية فإنها لها مجموعة من المزايا و العيوب . فهى تعتبر من أسرع و أكفأ الوسائل للحصول على المعلومات من عدد كبير من الموظفين، بالإضافة إلى أنها أقل تكلفة عن مقابلة المئات من الموظفين إلا أن إعداد القائمة واختبارها قد يستغرق كثيراً من الوقت و التكلفة .

(ج) الملاحظة

تعد الملاحظة المباشرة من الوسائل المفيدة خاصة عندما تتكون الوظائف من عدد من الأنشطة المادية التى يسهل ملاحظتها مثل وظائف عمال التجميع و موظفى الحسابات. من ناحية أخرى فإن الملاحظة تعد وسيلة غير ملائمة لجمع البيانات عندما تتضمن الوظيفة العديد من الأنشطة الذهنية و التى يصعب قياسها و ملاحظتها مثل (وظائف المحاماه، مهندسو التصميم) كما يصعب الاعتماد عليها فى ظل الوظائف التى تتضمن عدد كبير من الأنشطة العرضية . ومن مشاكل استخدام الملاحظة المباشرة فى تجميع المعلومات ان الموظف قد يعدل من سلوكه نظراً لانه يعرف انك تلاحظه . لذا فإنه من الممكن استخدام كل من الملاحظة المباشرة و المقابلة الشخصية فى آن واحد

(د) سجل الوقائع اليومية للمشارك

تعريفه : هو سجل يستهدف حصر مجموعة الأنشطة اليومية التي يؤديها الفرد والزمن الذي يستغرقه كل نشاط هناك مدخل آخر لتجميع المعلومات اللازمة لتحليل الوظائف و الذي بمقتضاه يحتفظ العامل بمفكرة يومية يسجل بها ما يقوم به من أنشطة خلال اليوم، بالإضافة إلى الوقت الذي يستغرقه كل نشاط في حالة وضوح مهام الوظيفة

(هـ) الأساليب الكمية في تحليل الوظائف :

بالرغم من أن معظم المنظمات تستخدم المقابلات و الملاحظات وسجل الوقائع اليومية في تجميع المعلومات اللازمة لتحليل الوظائف . إلا أنه في أغلب الأحيان قد تكون هناك حاجة إلى استخدام أساليب كمية خاصة في حالة المقارنة بين الوظائف لأغراض منح الأجور. مثل :

➤ قائمة استقصاء تحليل المركز الوظيفي

➤ مدخل تقسيم العمل

➤ التحليل الدالي للوظائف .

بعض النماذج المستخدمة في جمع البيانات

1. إستبيان تحليل المركز الوظيفي

2. إستقصاء تحليل الوظائف لـ فلشمان

3. تحليل الوظائف الفعال

ثالثاً: الأساليب التكنولوجية المستخدمة في تحليل الوظائف

بعد ادخال التكنولوجيا في المؤسسات و خاصة بعد ادخالها في مجال الموارد البشرية وُجدت طرق وبرامج ومواقع تستخدم في تحليل الوظائف وتعتبر من الطرق و الاساليب الحديثه لجمع و تحليل البيانات .

برامج تخطيط الموارد البشرية HR Planning Software

(أ) أكوير إنسايت Acquire Insight

هو برنامج رائد في مجال تخطيط وتحليل القوى العاملة، الحلول التي يقدمها البرنامج لتخطيط وتحليل القوى العاملة تنتج تقارير مرئية غنية بالمعلومات التي تكشف لك ما تحتاجه لإتخاذ قرارات حكيمة في المؤسسة الخاصة بك، فدور البرنامج هو أن يعرف رؤية المنظمة وما تحتاج إليه لتحسين الأداء والربحية من القوى العاملة . يقوم إنسايت تلقائياً بتجديد بيانات القوى العاملة على أساس يومي وتنبيه المنظمة بشكل سريع قبل أي مشاكل حتى تتمكن من إجراء تعديلات على الفور بدلاً من إنتظار تقرير شهري أو ربع سنوي يقدم المعلومات الهامة مباشرة إلى صناع القرار وخلق سيناريوهات مفصلة لتغطية فجوة القوى العاملة بسهولة.

(ب) برنامج ساب "SAP" هو اختصار System Application & Products

وهو نظام كامل يقوم بتزويد المنشأه او الشركة بحلول عملية جاهزه وشاملة لكي تستطيع من خلالها ان تهيكّل وتربط كل اقسام المنشأه في نظام واحد . حيث إن البرنامج غالباً مايستخدم من قبل الشركات الكبيرة، فايقوم بادارة موارد الشركة من أصول، نظام المخازن، نظام الموارد البشرية، نظام المبيعات، نظام المشتريات، نظام إدارة المواد الخام، وكذلك نظام ادارة الاعمال وتخطيط المشاريع الخ.. كذلك مع وجود نظام بريد الكتروني خاص بالشركة. حيث انك تقوم بالعمل في تعاون مع جميع اقسام البرنامج في الشركة. بالنسبة للموارد البشرية هو من ضمن البرامج المستخدمة في تحديد الإحتياجات من القوة العاملة في الموارد البشرية ويتم إستخدامه وفقاً لإحتياجات كل منظمة على حدى ويحتوى على العمليات الاتية: (تحليل الوظائف - التوظيف - الترقية - الإنتداب - النقل - الفصل - الإستقالة - الغياب - إلغاء الإستقالة)

رابعاً : كتابة وصف الوظيفة

يعد وصف الوظيفة بمثابة جملة مكتوبة تعبر عما يؤديه شاغل الوظيفة و كيفية أدائه لها و تحت أى ظروف. حيث يعتمد على هذه المعلومات فى كتابة مواصفات شاغل الوظيفة و التى تشمل مجموعة المعارف و القدرات و المهارات اللازمة لأداء الوظيفة بشكل مرضى .

الجدير بالذكر أنه لا توجد صيغة نموذجية يمكن الاعتماد عليها فى كتابة وصف الوظيفة، ولكن معظم وصف الوظائف يحتوى على الأجزاء التالية :

1 - التعريف بالوظيفة .

يجب أن يحتوى على العديد من المعلومات المتعلقة بالوظيفة . ويراعى فى هذا الصدد أن يتم تحديث مسميات الوظائف باستمرار وهذه مسئولية القسم المختص بقاموس المسميات الوظيفية كما يجب أن يحتوى هذا الجزء على تاريخ إعداد وصف الوظيفة وكذا الشخص القائم بذلك وكذا المسمى الوظيفى و الفئة الوظيفية .

2 - ملخص للوظيفة .

يجب أن يشير إلى طبيعة الوظيفة بصفة عامة وذلك من خلال حصر مجموعة الأنشطة الأساسية لها هذا مع مراعاة ألا يتضمن ملخص الوظيفة عبارة (القيام بالمهام الأخرى حسب الحاجة) .

3 - واجبات ومسئوليات الوظيفة .

ضرورة ذكر واجبات شاغل الوظيفة بشكل مفصل وواضح مع توضيح المسئولية تجاه الوظيفة و الأشخاص المحيطين به .

4 - سلطات شاغل الوظيفة .

بيان بحجم السلطات الممنوحة لشاغل الوظيفة لانجاز المهام المتعلقة بعمله .

5 - معايير الأداء .

يحتوى وصف الوظيفة على جزء لمعايير الأداء و التى توضح المعايير المتوقع أن يحققها الموظف فى ضوء الواجبات و المهام الأساسية للوظيفة. وعملية وضع تلك المعايير ليس بالمهمة السهلة .

6 - ظروف العمل .

قد يتضمن وصف الوظيفة أيضا حصر بمختلف الظروف التى تحدث داخل بيئة العمل مثل مستوى الضوضاء والمخاطر ودرجة الحرارة .

7 - مواصفات شاغل الوظيفة .

يحتوى هذا الجزء على جميع المواصفات اللازمة لشاغل الوظيفة (مؤهلات علمية - صفات بدنية - اتجاهات فكرية -) .

خامسا : كتابة توصيف الوظيفة

ينبع توصيف الوظيفة من وصفها حيث يجب الإجابة على التساؤل التالي : ما هي السمات الإنسانية والخبرات الواجب توافرها لأداء واجبات هذه الوظيفة ؟ ولذا فهي تبين نوعية الأفراد الواجب استقطابهم وما هي نوعية المهارات الواجب تقييم الفرد في ضوءها . ومن الممكن أن يأتي توصيف الوظيفة كجزء داخل وصف الوظيفة أو يأتي بشكل مستقل تماما عن بطاقة الوصف .

ظهرت وسيلة جديدة لتحليل الوظائف يسرت على المديرين تحديد السمات الشخصية اللازمة للأداء الناجح للوظيفة ويطلق عليها : نموذج السمات الشخصية المرتبطة بمتطلبات شغل الوظيفة والذي يساعد القائم بالتحليل على تحديد مجموعة السمات الشخصية الواجب توافرها في المرشح لشغل الوظيفة .

الخلاصة

نستخلص مما سبق النقاط التالية :

يترتب على إعداد الهيكل التنظيمي إنشاء عدد من الوظائف التي يجب شغلها . ويعرف تحليل الوظائف بأنه الوسيلة التي من خلالها يمكن تحديد :

- مجموعة الأنشطة التي تحتويها الوظيفة .
- نوعية الموظفين الواجب تعيينهم لشغل الوظيفة .
- و هذا ويتضمن تحليل الوظائف ست خطوات أساسية تتمثل في :
- تحديد أوجه استخدام معلومات تحليل الوظائف .
- تجميع المعلومات اللازمة للقيام بتحليل الوظيفة .
- اختيار الوظيفة المراد تحليلها .
- تجميع البيانات اللازمة لتحليل الوظائف .
- مراجعة وتقييم المعلومات مع المشاركين في التحليل .
- إجراء وصف للوظيفة و توصيفها .

أن هناك أربع أساليب أساسية يمكن الاعتماد عليها في تجميع بيانات تحليل الوظائف تتمثل في : المقابلات الشخصية، الملاحظة المباشرة، قوائم الاستقصاء، السجلات والتقارير.

يجب أن يعكس وصف الوظيفة مجموعة الأنشطة الخاصة بها بشكل جيد ، والواجبات بشكل واضح بدون الرجوع إلى وصف وظيفة أخرى ، من خلال الإجابة على التساؤل التالي : هل سيفهم الموظف الجديد وظيفته إذا ما قام بقراءة الوصف الخاص بها ؟

ينبع توصيف الوظيفة من وصفها، وعادة ما يأتي من خلال الإجابة على التساؤل التالي : ما هي السمات الشخصية ومستويات الخبرة الواجب توافرها لدى الفرد لأداء واجبات الوظيفة بشكل جيد؟ ولذلك فهي تحدد نوعية الأفراد الواجب أستقطابهم ومجموعة المهارات الواجب البحث عنها في المتقدمين لشغل الوظيفة. وغالبا ما يعتمد توصيف الوظيفة على تخمينات المديرين ومن الممكن استخدام الأساليب الإحصائية في هذا الصدد .

يعد تحليل الوظائف من أحد أنشطة الأفراد التي تؤثر على درجة إلتزام الفرد و مستويات أدائه إذ أنه يصعب على العديد من الأفراد أداء وظائفهم بشكل جيد إذا لم تتوافر لديهم المهارات و القدرات اللازمة لذلك . ومن ثم فإن تحليل الوظائف يحدد الواجبات و المسؤوليات التي تتضمنها الوظيفة ومجموعة المهارات والقدرات الواجب البحث عنها لدى المتقدمين لشغل تلك الوظيفة .

من الممكن استخدام قاموس الوصف الوظيفي في كتابة وصف للوظائف ، ويتم ذلك من خلال البحث في القاموس عن الوصف الذي يشبه الوظيفة التي تقوم بوصفها، ثم استخدام هذا الوصف في اقتراح مجموعة الواجبات الخاصة بالوظيفة .

نموذج تحليل وظيفي

اسم الوظيفة:

المجموعة النوعية:

القسم:

موقع/ مكان العمل:

الإدارة:

الوردية:

نرجو قراءة الأسئلة التالية والإجابة عليها بنفسك، بالدقة والصرامة التي تحقق النتائج المطلوبة، إذا لم تكف المساحة يمكن استكمال إجابتك وإيضاحاتك في ورقة إضافية ترفق بالقائمة. تعاد القائمة بعد استيفائها للرئيس المباشر، حيث سيستلمها منه مسئول الموارد البشرية.

1- واجبات الوظيفة (المسئوليات):

1/1 ما هي الواجبات التي تؤديها في وظيفتك؟ رتب بحسب تسلسل الأداء إذا أمكن (المهام).

أعمال متكررة يومياً:

أعمال دورية: موسمية:

أعمال أخرى خلال الأسبوع/ الشهر/ السنة:

1/2 أي هذه الواجبات/ العمال تعتبره الرئيسي أو الأكثر أهمية؟ ولماذا؟

1/3 هل تتبع أساليب أداء مكررة أم أساليب تراها أنت مناسبة؟

() أساليب مكررة () أساليب أراها مناسبة

مستلزمات الأداء:

1/4 هل تستخدم آلات أو لوازم معينة؟ توضح نوعها وقيمتها إن أمكن؟

المستلزمات النوع القيمة بالتقريب

آلات

معدات

مركبات

أدوات

مواد

2- للرؤساء فقط: (الأسئلة من رقم 2 حتى رقم 5)

1/2 هل هناك أعمال تشرف عليها؟ في حالة الإيجاب، وضحها واذكر عدد مرؤوسيك؟

.....

2/2 هل تصدر تعليمات بقواعد وإجراءات العمل أم تقترحها فقط؟

() أصدر تعليمات () أقترح فقط

3/2 هل يرجع إليك مؤوسيك تفصيلاً أم يعرضون النتائج فقط

4/2 هل تراجع أعمال مؤوسيك فنياً أم إدارياً، أو فنياً وإدارياً؟

() فنياً () إدارياً () فنياً وإدارياً.

3- هل يتطلب عملك الاتصال بوظائف أو جهات أخرى داخل أو خارج المنظمة؟ في حالة الإيجاب أذكر هذه الوظائف وأسباب الاتصال وتوقيته.

الوظائف أسباب الاتصال توقيت الاتصال

() يومياً

() على فترات متقاربة.

() على فترات متباعدة.

4- هل يتطلب عملك قدرات جسمانية أو عقلية أو كلاهما؟ ولماذا

() قدرات جسمانية () قدرات عقلية () كلاهما.

5- هل يتضمن عملك حفظ أموال/ مستندات هامة/ دفاتر ومجموعات ذات قيمة/ أصناف مخزونة؟

6- هل هناك اختصاصات ترى إضافتها أو حذفها؟ ولماذا؟

اختصاصات تضاف اختصاصات تحذف

السبب

7- ظروف الأداء:

1/7 ما هي الظروف المحيطة بأدائك لعملك من حيث:

عدد ساعات العمل اليومية:..... الإضاءة:.....

فترات الراحة (إن وجدت):..... الضوضاء:.....

الساعات الإضافية (إن وجدت):..... النظافة:.....

درجة الحرارة:.....

نسبة الرطوبة:.....

وضع الأداء: جلوس/ وقوف/ جلوس ووقوف:.....

2/7 هل تتعرض لمخاطر معينة خلال أدائك لعملك؟

() نعم، وهي () لا

3/7 هل يتطلب عملك الاتصال بالعملاء؟

() نعم () لا

4/7 في حالة الإيجاب ما هي درجة الاتصال؟

() طوال ساعات العمل () بعض ساعات العمل (كم ساعة؟)

5/7 هل يتطلب عملك انتقالات خارج مبنى المنظمة؟

() نعم، وهي: () لا

8- المسؤوليات :

1/8 ما هي المسؤوليات التي تقترن بأدائك لعملك.

(أ) عن سلامة الغير (العاملين والعاملات - العملات):

(ب) عن الأموال:

(ت) عن المعدات:

(ث) عن المواد:

(ج) عن أعمال المرؤوسين:

(ح) عن الآلات:

(خ) عن المركبات:

(د) عن المبنى وممتلكات المنظمة عموماً:

(ذ) عن المشتريات:

(ر) أخرى:

9- متطلبات الأداء:

1/9 ما هي المتطلبات التي تراها لازمة لشغل وظيفتك من حيث:

(أ) التعليم:

(ب) التدريب:

(ت) الخبرة:

(ث) إجادة لغة أو أكثر:

(ج) المهارات:

(ح) القدرات العقلية:

10- هل لك بيانات أخرى ترى إضافتها؟

() لا.

() نعم وهي:

تعليق الرئيس المباشر

1- الملاحظات بشأن الإجابات عن الأسئلة السابقة:

.....

2- أنسب الشروط الواجب توافرها فيمن يشغل هذه الوظيفة هي:

المؤهل:

المهارات:

التدريب:

القدرات الجسمانية:

الخبرة وطبيعتها ومدتها:

القدرات العقلية:

توقيع الرئيس المباشر

(.....)

عند الانتهاء من حصر الوظائف وبياناتها - توضع في كشف تحليلي لكل وظيفة بهدف:

قياس مقدار الجهد المطلوب لإنجاز العمل.

حجم المسؤوليات المترتبة على هذه العمال.

المعاناة التي تفرضها ظروف العمل.

مستوى ونوع التعليم السابق الذي يؤهل شاغل الوظيفة للقيام بالعمل.

مستوى ونوع الخبرة السابقة التي تؤهله للقيام بالعمل.

- عوامل تحليل الوظيفة

• واجبات الوظيفة: متكررة - طارئة - موسمية - صيفية - الوقت المطلوب - المعدات.

• ظروف ومخاطر العمل: وأثرها على الأداء والتي لا دخل للعامل فيها مثل الحرارة - الإضاءة - الضوضاء

والتأثير البدني والعقلي - المخاطر والمجهود البدني المطلوب.

- المعلومات المتعلقة بالعناصر الأساسية لمكونات الوظيفة

• إشراف على وظائف أخرى: عدد الأفراد.

• الإشراف الواقع على الوظيفة: إداري وفني - نوع التعليمات وأثرها على صعوبة واجباتها.

• المسؤوليات غير الإشرافية: مراجعة أعمال الآخرين أو اتخاذ قرارات أو التقدم بتوصيات والاتصالات -

المسؤولية المالية.

• مؤهلات إشغال الوظيفة: المؤهلات + الخبرة + التدريب.

- المعلومات المساعدة

• اسم الوظيفة وموقعها وشاغلها للمساعدة في تحديد التسمية المناسبة للوظيفة عند عملية وصفها.

• الحصول على رأي الرئيس المباشر لشاغل الوظيفة فيما يتعلق بعناصرها الأساسية لتحديد أفضل الشروط

الملائمة.

نموذج لبطاقة وصف وظيفي

المسمى الوظيفي		تنفيذي رئيسي تخطيط الموارد البشرية
رمز الوظيفة		
الفئة الوظيفية	نظام تقييم وتوصيف الوظائف: التنفيذية	
الدرجة الوظيفية	الاولي	
الرئيس المباشر	رئيس قسم تخطيط الموارد البشرية	
الادارة	الموارد البشرية	
المسار الوظيفي	إداري	
القطاع	الموارد البشرية	
تنفيذ كافة سياسات وإجراءات نظام تخطيط الموارد البشرية، وتحليل نتائج تحديد الاحتياجات، واعداد بطاقات الوصف الوظيفي، وتحليل نتائج تقارير التوظيف ورفع التوصيات بشأنها..		
عدد الموظفين التابعين اداريا لشاغل الوظيفة	مباشر	<input type="checkbox"/> عدد من الوحدات <input type="checkbox"/> عدد من الموظفين
	غير مباشر	
الصلاحيات المالية	وفق دليل الاجراءات المالية الحكومية، ووفق الصلاحيات الممنوحة له	

امثلة على بعض مؤشرات الأداء التشغيلية	المهام التخصصية	
نسبة الوظائف المستحدثة من اجمالي طلبات تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية.	1 دراسة وتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية بالتنسيق مع الوحدات التنظيمية وفق نظام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، واعداد التقارير عن الوظائف المستحدثة ورفعها إلى رئيس القسم.	
نسبة تحديث بطاقات الوصف الوظيفي من اجمالي الموظفين	2 إعداد بطاقات الوصف الوظيفي لجميع الوظائف الحالية والمستحدثة وتحديثها وذلك بالتعاون مع الإدارات والأقسام المختلفة.	
نسبة الزيادة في أعداد المواطنين	3 تحليل نتائج تقارير التوظيف ورفع التوصيات والمقترحات بخصوصها إلى رئيس القسم.	
نسبة الزيادة في أعداد رعاية الثانوية العامة	4 تحليل نتائج تقرير برنامج مسار على مستوى الجهة الاتحادية، ورفع التوصيات والمقترحات بخصوصه إلى رئيس القسم.	
عدد التوصيات التحسينية المقترحة	5 تحديد توجهات الجهة الاستراتيجية ومستهدفاتها المستقبلية وتحديد مستوى الكفاءات الوظيفية اللازمة لتنفيذها، ومقارنته بمستوى الكفاءات المتوفر للموظفين ورفع التوصيات الفنية الخاصة بذلك للرئيس المباشر.	
سرعة الاستجابة وتنفيذ التكاليفات	6 اي مهام اخرى يكلف بها من قبل الرئيس المباشر.	
ماجستير في الموارد البشرية أو ما يعادله في تخصص مشابه أو بكالوريوس في الموارد البشرية أو ما يعادله في تخصص مشابه أو دبلوم في الموارد البشرية أو ما يعادله في تخصص مشابه		الحد الأدنى من المؤهلات:

الخبرات		ماجستير بدون خبرة	أو بكالوريوس مع خبرة سنتين في ذات المجال	أو دبلوم مع خبرة 9 سنوات في ذات المجال
الكفاءات السلوكية (مستوى الكفاءة 4)		المهارات		
1- العمل بروح الفريق		1- الالمام بكافة السياسات والاجراءات والانظمة المتعلقة بمجال العمل		
2- التواصل ومهارات الاتصال		2- القدرة على تحليل البيانات، واستخلاص الاحصائيات، وعرض النتائج		
3- التركيز على خدمة العملاء		3- مهارات أعداد الاحصائيات التحليلية		
4- التركيز على النتائج		4- مهارات إعداد أدلة العمل، ووضع البيانات، وخطط التطوير		
5- إدارة الموارد بفاعلية		5- مهارات استخدام الحاسب الآلي وتطبيقاته		
6- المساءلة		6- إلمام باللغة العربية والإنجليزية		
الاعداد (المسؤول المباشر)			التاريخ	
المراجعة (المسؤول المباشر)			التاريخ	

الاعتماد (وكيل الوزارة / الوكيل المساعد) أو من في حكمهم

توقيع

التاريخ

مدير إدارة الموارد البشرية

قام بإعداد الإصدار الثاني من هذا البرنامج:

أ / محمود عوده إبراهيم شركة الصرف الصحى بالأسكندرية

قام بالمشاركة والمراجعة وابداء الرأى لهذا البرنامج:

أ / محمد حمزه محمود شركة مياه الشرب بالأسكندرية

أ / حسام الدين محمود احمد شركة مياه الشرب والصرف الصحى بالقليوبية

أ / حازم فاروق عبدالمنصف شركة الصرف الصحى بالقاهره الكبرى

أ / السيد سعيد السيد الجندى شركة مياه الشرب والصرف الصحى بالمنوفيه



للاقتراحات والشكاوى قم بمسح الصورة (QR)

