التوصيف الوظيفي
وأهميته في العمل المؤسسي

الدكتور/ نديم محمد الترزي

● مما لاشك فيه أن التوصيف الوظيفي يعد الركيزة الأساسية في إيجاد عمل مؤسسي بالمعنى الحقيقي، فالتوصيف الوظيفي هو عبارة عن وصف كامل ودقيق عن مسؤوليات وواجبات العمل والمؤهلات والمهارات المطلوبة لأدائه، كما يعتبر أساساً لوضع نظام سليم لاختيار وتعيين الأفراد وتحديد الاحتياجات الدقيقة من الموارد البشرية الحالية والمتوقعة. ويختلف التوصيف الوظيفي من مؤسسة إلى أخرى، ولكنها جميعا تجتمع على أن أهم عناصر التوصيف الوظيفي كلها أو معظمها تتمثل في: المسمى الوظيفي، واجبات الوظيفة، المؤهلات المطلوبة للوظيفة، لذلك فمن الضروري أن يوجد توصيف وظيفي من أصغر موظف حتى أكبر موظف، وهذا يساعد بشكل دقيق في فهم الصلاحيات المخولة لكل منهم، وهذا بدوره يساهم في تحسين جودة العمل. وعلى العكس من ذلك فإن غياب التوصيف الوظيفي يؤثر سلباً على أداء المؤسسة أو المنشأة.

ويعتبر تحليل الوظائف بمثابة الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها أية مؤسسة أو منشأة عند إعداد التوصيف الوظيفي.

أهمية التوصيف الوظيفي: تتجلى أهمية التوصيف الوظيفي في مايلي:

١- وضع صورة مختصرة وحقيقية عن مواصفات الوظيفة والمؤهلات والمهارات المطلوبة لها، وهذا سوف يؤدي إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

٢- يعتبر التوصيف الوظيفي وسيلة مناسبة لتقييم الموظف أثناء أدائه لعمله.

٣- يستخدم في تحديد المرتبات والأجور والترقيات و التنقلات.

٤- يعتبر الأساس في تخطيط التدريب للحصول على المهارات المطلوبة للوظيفة، وبالتالي تطوير الإدارة وزيادة الكفاءة الإنتاجية.

وللتوصيف الوظيفي في بلادنا أهمية أوسع مما ذكر، وخاصة في ظل التغيير السياسي والدستوري، وتتمثل هذه الأهمية – بالإضافة إلى ما ذكر– فيما يلي:

١- تحقيق الاستقرار السياسي والاقتصادي والأمني والاجتماعي.

٢- ضمان استدامة النمو في جميع المجالات على المدى القريب والبعيد.

٣- تطوير الأنظمة الإدارية وفق معايير دقيقة تحقيق أكبر فاعلية في إنجاز الأعمال.

٤- تحقيق مبدأ الشفافية في الأعمال.

أهداف التوصيف الوظيفي: مما لاشك فيه أن التوصيف الوظيفي من أهم متطلبات العمل المؤسسي، وتزداد أهميته في الوقت الحالي نظراً للتغيير السياسي والدستوري في بلادنا، ولتحقيق الأهداف التالية:

١- توضيح المواصفات والشروط اللازمة للالتحاق بالوظيفة.

٢- مساعدة الإدارة في توفير الوقت والموارد.

٣- تقييم الأداء الوظيفي بهدف تحقيق الانضباط الوظيفي وتحسين جودة الأعمال.

٤- الحيلولة دون تداخل المهام والصلاحيات، إذ يعمل على تنظيم العلاقات داخل الهرم الوظيفي وتوضيح المسؤوليات الأساسية للمنصب بشكل دقيق مما يزيد من فاعلية العمل.

٥- يساعد على التخطيط لتدريب الموارد البشرية.

٦- تعزيز التعاون بين العاملين إلى جانب فهم وتقدير مدى مساهمة كل منهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

المعايير المثالية للتوصيف الوظيفي (مقترحة): بالرغم من عدم وجود توصيف وظيفي نموذجي موحد، إلا أنه يمكن الأخذ من تجارب بعض الدول المتقدمة في هذا المجال، لاسيما أن بعض توصيفات الوظيفة يمكن أن يكون أفضل من الآخر. ويهدف النظام المعياري للتوصيف الوظيفي إلى تطوير إدارة الموارد البشرية، وهذا بدوره يؤدي إلى إعادة هيكلة الوظيفة العامة وفق أسس ومعايير دقيقة تراعي كل متطلبات الوظيفة العامة، كما يجب أن يراعى في التوصيف الوظيفي الأمور التالية:

ملاءمته لمتطلبات الواقع الاجتماعي الذي تخدمه الوظيفة العامة والمستجدات الجديدة، حتى يتم إدراجها ضمن التوصيف الوظيفي. وقد يترتب على ذلك إنشاء بعض الوظائف أو إلغاء بعض ما هو موجود منها.

تناول كل جزئية من جزئيات الوظيفة وبشكل موضوعي ومتجرد.

يجب ألا نغفل تحديد الإمكانيات اللازمة لتسيير عمل كل جزئية من جزئيات الوظيفة بشكل دقيق، ووفق دراسة واقعية ومتأنية، لأنه من المعروف أن معظم السلبيات والتجاوزات تحدث نتيجة عدم تحديد ذلك وكذا وجود صلاحيات مطلقة للمسؤول الأعلى في الوظيفة للتصرف حسبما يراه وليس وفق رؤية علمية معدة مسبقاً.

ويفضل أن يتضمن التوصيف الوظيفي البيانات التالية:

المواصفات الأساسية للوظيفة:

١- اسم الوظيفة.

٢- الواجبات الأساسية للوظيفة.

٣- سلطات ومستويات الوظيفة.

٤- المهارات المطلوبة للوظيفة.

٥- المستوى التنظيمي للوظيفة.

٦- العلاقة الوظيفية.

٧- الإمكانيات المادية اللازمة للوظيفة.

المواصفات الأساسية لشاغل الوظيفة:

١- مستوى ونوع التعليم.

٢- الخبرة مجالاتها و مدتها.

٣- المهارات المطلوبة.

٤- السمات الشخصية.

٥- الصفات الفسيولوجية.

آلية تنفيذ التوصيف الوظيفي: حتى يكتب للتوصيف الوظيفي النجاح، فإنه يفضل إتباع الأمور التالية:

١- الاستعانة بالخبراء المحليين أو الخبراء الأجانب– أو هما معاً– بشرط أن يكونوا من الدول التي تتميز بالتطور الإداري.

٢- جمع المعلومات الواقعية والكاملة عن الوظيفة ومتطلباتها.

٣- تحليل المعلومات التي تم الحصول عليها باستخدام طرق تحليل فعالة و معروفة، وهذا يمكن أن يؤدي إلى تحقيق الفوائد التالية:

أ- التجميع المنظم للبيانات الأساسية لواجبات الوظيفة والمتطلبات التي يجب توافرها في الموظف لكي يؤدي الواجبات بنجاح.

ب- تحليل البيانات من أجل الوصول إلى تطابق الوظيفة مع المتطلبات اللازم توافرها في الموظف لتنفيذ هذه الوظيفة– وضع الرجل المناسب في المكان المناسب– مع ترتيب عناصر الوظيفة بحسب أهميتها.

ت- إعداد نموذج يتضمن ما ذكر في الفقرة (ب) باستخدام لغة واضحة وموجزة.

ويتم تحليل الوظيفة العامة من خلال الطرق التالية:

الاستبيان: ويتم من خلال توزيع استمارات على الموظفين، يطلب منهم فيها أن يقوموا بذكر المهام التي يقومون بأدائها بشكل رئيسي أو ثانوي، والمهام التي ينبغي أن يقوموا بها والمهارات المطلوبة لقيامهم بتلك المهام.

المراقبة (الملاحظة المباشرة): وتتم من خلال مراقبة الموظفين أثناء أداء عملهم، وتدوين ما يقومون به من أعمال لتتم الاستعانة به في كتابة التوصيف الوظيفي.

المقابلة الشخصية: وتتم من خلال الجلوس مع الموظف وسؤاله عما يقوم به من عمل، وما هي المهارات المطلوبة لأداء العمل الذي يقوم به؟

الاسترشاد بتجارب الآخرين: ويتم من خلال الاسترشاد بما تم من تحليل ووصف في منظمات مماثلة.

يتوفر لدينا بعد عملية التحليل بعدان أساسيان و هما:

١- الوصف الوظيفي: وهو عبارة عن كتابة وصف كامل للواجبات التي يجب أن يقوم بها الموظف والشروط اللازم توافرها فيه للقيام بها.

٢- المواصفات الوظيفية: وهي عبارة عن الخبرات والمؤهلات العلمية والمهارات والصفات الشخصية المطلوب توافرها في الموظف.

لا عذر بعد اليوم
يا مكافحة الفساد

جمال عبدالحميد عبدالمغني

●،، بعد الخطاب الأخير لرئيس مجلس الوزراء والذي شن فيه حرباً ضروساً على الفساد والمفسدين وخاطب الهيئة المكلفة بمحاربة الفساد طبقاً لقانون إنشائها بأن لا تتورع عن محاسبة الكبير قبل الصغير ليس هذا فحسب بل طلب منها أن تحاسبه شخصياً إن أفسد في عمله أو قصر أو تسبب بإهدار أموال الشعب أو تقاعس عن تحصيل موارد الدولة أو سمح لغيره بالاستيلاء على أموال الشعب أو إهداره.

كل هذه المفردات تحملها جملتي (إن قصرت في أداء عملي) أو (إن أسأت استخدام وظيفتي كرئيس للحكومة) هذا الكلام جميل والبعض يعتبره التدشين الحقيقي للحملة الرسمية والشعبية ضد الفساد والمفسدين في البلد، فقط نرجو أن يتبع القول العمل يا رئيس الوزراء.

في خطاب رئيس الوزراء الأخير وفي العديد من الخطابات السابقة يتكرر ذكر النموذجين التركي والماليزي لتجربتين رائعتين يتطلع اليمنين جميعا لمحاكاتهما وكحلم مشروع لرئيس الوزراء والشعب بأسره .. ولكن يا دولة رئيس الوزراء ليس بالإحلام وحدها تبنى الأوطان بالمواطن البسيط هو الذي لا يمتلك سوى الحلم إما أنت فبإمكانك تحويل الحلم إلى حقيقة وعليك أن تسأل طبيبي الذكر رجب طيب اردوغان ومهاتير محمد ماذا صنعا خلال فترة وجيزة من الزمن حتى وصلا ببلديهما إلى هذا المستوى الراقي والعظيم؟ سأوحاول تبسيط الأمر عليك باختصار شديد في النموذج التركي عندما وصل نجم الدين اريكان إلى سدة الحكم بحزبه القديم الرفاة، وكذلك حزب الفضيلة لم يكن يمتلك الأغلبية التي تمكنه من تشكيل الحكومة منفرداً فاضطر إلى التحالف مع تانسو شيلر ومسعود يلمز وحزبيهما الطريق القويم وتركيا الأم وكان الثلاثة يتناوبون على رئاسة الحكومة، حينها كانت تركيا تعاني من فساد أعظم من فسادنا ومراكز قوى ونفوذ أشد مما نحن فيه .. فالعسكر كانت لهم اليد الطولى في الأمور العسكرية والأمنية والمافيا الرهيبة ممثلة بكبار التجار الفاسدين والمتهربين كانوا مسيطرين بشكل شبه كامل على مقاليد الأمور الاقتصادية والقوى الأجنبية ممثلة بإسرائيل وأمريكا وألمانيا كانت مهيمنة بشكل كبير على أمور تركيا السياسية مع حيز ضئيل (للدولة العميقة) التي تمارس دورها بشكل غير ظاهر كحارس للأمن القومي التركي ويقال أن عمرها ألفي عام، أما أبسط العقبات التي واجهت اريكان فكانت تتمثل بالدستور الذي كان مفصلاً أو بعض مواده لإعاقة أي نهضة في تركيا خصوصاً إذا تعارضت برامج الحكومات مع مصالح الأطراف المذكورة أعلاه وفعلاً تم حل الحزب الاسلامي بمسمياته المختلفة أكثر من مرة وحكم على زعيمه اريكان بالسجن في نهاية المطاف حتى اتى اردوغان مستفيداً من تجارب أستاذه وركز في بداية الأمر على الناحية الاقتصادية ولم يتسن له النجاح إلا بعد القضاء على مافيا التجار والمتهربين من دفع الضرائب الأمر الذي أدى الى تدفق الأموال بشكل غير معهود على الخزينة التركية وبهذه الأموال تمكن من تغيير الكثير في حياة الأتراك ولمس الشعب التركي التحسن الاقتصادي والمعيشي المتنامي يوماً بعد يوم وتسارعت عملية البناء والأزدهار وحظيت برامج وتوجيهات أردوعان بالرغم الشعبي الكبير حتى ممن كانوا يساندون خصومه وبعد النجاح الاقتصادي المذهل استطاع أردوغان أن يحلحل المعضلات الأخرى بسهولة مدعوماً بإدارة الشعب ووصل إلى ما وصل إليه اليوم.

■ والأمر لا يختلف كثيراً في ماليزيا، حيث كان المحور هو القضاء على الفساد وتحصل موارد الدولة بشكل سليم وإخضاع مراكز القوى والمتنفذين لإدارة الشعب وليس العكس.

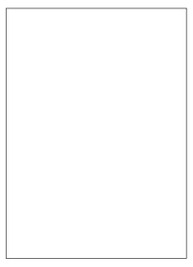
■ وإذا قارنا بين العقبات والمعضلات التركية ونظيرتها اليمنية سنجد الفرق شاسعاً فمافيا التجار في اليمن لا تساوي شيئاً بذكر أمام مافيا التجار بالأتراك قبل مجيء أردوغان ولو بي الفساد أيضاً أوهن وأضعف في اليمن من نظيره التركي إلا أنه أحقر وأنتن في اليمن ويمارس بشكل سافر وعلني، والمشكلة العسكرية كانت أكثر تعقيداً في تركيا ونحمد الله في اليمن أننا أوشكنا على حلها بمساندة دولية وبدعم وإسناد شعبي كبير.

■ إذاً نحن على أعتاب الدولة المدنية الحديثة إن شاء الله ولا مجال للتلكؤ وعلى هيئة مكافحة الفساد تحويل الإدارة الفولاذية لرئيس الجمهورية ورئيس حكومته إلى واقع ملموس يشعر به المواطن والموظف والتاجر والمسؤول.

■ الشعب يريد أن يرى تاجراً متهرباً يحاكم علناً، وليكن من الكبار حتى يكون الأثر والعبرة كبيراً من لدى باقي المتهربين ونريد أيضاً أن نرى مسؤولاً كبيراً فاسداً يحاكم علناً وتنزع حقوق الشعب من مخالبه حتى يرتدع من يأتي بعده ولمن يعتقدون أن الحصانة قد أضاعت حقوق الشعب ومنحت الطمأنينة لفاسدين جدد ونقول لهم لا تتشاءموا فالحصانة من الجرائم ذات الدوافع السياسية فقط ولا يمكن لفاسد أن يقول أنا سرقت المال العام بدوافع سياسية.

■ لست مع الأخ رئيس الوزراء عندما قال أنه رفض مبلغ ٨ ملايين كمخصصات شهرية وثلاث سيارات وكأن الموضوع رشوة لا يا دولة رئيس الوزراء من حقك أن تحصل على المستحقات الكافية لتمارس عملك بارتياح ومن حق الوزراء أن يحصلوا على مخصصات كافية ومحترمة، ولتكن ثلاثة ملايين في الشهر أو حتى خمسة ملايين ليتجنبوا الإغراءات التي قد تحدث من التجار أو الجهات الخارجية وحتى يتمكن الشعب من محاسبتهم وفي المقابل لابد من تحسين ظروف الموظفين بشكل عام ومنحهم الحوافز الإضافية التي تقيهم ذل السؤال وتحافظ على كرامتهم ولماذا لا نغير المثل الذي كان سائداً »من يشتي المائة يدفع التسعين« ليصبح »من يشتي التسعين يدفع العشرة« بمعنى أن تخصص ١٠٪ كحوافز للعاملين على جمع الإيرادات غير النفطية لنضمن وصول الـ٩٠ ٪ إلى الخزينة بدلاً من العكس الذي كان يحدث ودول الغرب المتقدم نجحت في ذلك والله سبحانه وتعالى خصص نصيباً من الزكاة للعاملين عليها.

دائرة الضوء



د. سامية عبدالمجيد الأغبري

من هم الشباب المستقلون؟

برز على السطح هذه الأيام وخاصة مع ثورات الربيع العربي وبالأخص الثورة الشعبية الشبابية السلمية في بلادنا مصطلح جديد ومثير للجدل ألا وهو «الشباب المستقلين». واختلفنا في تحديد من هم المستقلون فالبعض منا يرى بأن المستقلون هم الغير منتمين حزبيا أي غير منضوين رسميا في حزب ما. في حين يرى آخرون أن المستقلين هم الشباب الذين لا يملكون رؤية محددة وواضحة في المجال السياسي والاقتصادي والثقافي. ويؤكد فريق ثالث أن الشباب المستقلين هم في الأساس حزبيين ولكنهم لم يجدوا فرصتهم في المشاركة داخل تلك الأحزاب أي أن الأحزاب لم تلب طموحاتهم.

ومهما اختلفت التفسيرات لتحديد هوية الشباب المستقلين والذين كان ومازالوا رواد التغيير وصناع الغد الأفضل فإن من الخطأ أن نضع كل الشباب المشاركين في الثورة في سلة واحدة وكأنهم ذو هوية واحدة. وتبعا لذلك ننصحهم بتكوين حزب شبابي يمثلهم في مؤتمر الحوار الوطني القادم.

ينبغي بداية أن نسلم بأن الشباب المستقلين مجازا أي غير الملتزمين حزبيا ليسوا ذو هوية واحدة فقد يكون ما يجمعهم فقط هو السن المتقارب ماعدا ذلك فيمكن لنا القول بأن هناك شباب مستقلون من أبناء الطبقات الميسورة من أبناء المسئولين والمشايخ وكبار الضباط والتجار وهم فئة محدودة قياسيا للفئات الشبابية الأخرى وقلة منهم انضموا للثورة ومعظمهم ذو توجه ليبرالي.

أما الفئة الثانية من الشباب المستقلين فهم من الطبقة الوسطى وما تحت الوسطى من أبناء أساتذة الجامعات والمدارس وأبناء الأطباء والمهندسين وما شابههم من الموظفين في الفئة الوسطى وهؤلاء يمثلون شريحة أكبر قليلا من الشريحة السابقة ويعتبرون أكثر وعيا وتفاعلا مع الثورة، ولهم رؤى فكرية واضحة فهم من صاغ مبادئ وأهداف الثورة الشبابية بدعم وتوجيه من قيادات الأحزاب المعارضة.

في حين يمثل الفئة الثالثة من الشباب المستقلين الشاب من الطبقات الدنيا ومعظمهم عاطلين عن العمل ومن أسر محدودة ومعدومة الدخل وهم يمثلون الغالبية العظمى من الشباب والذين لا ينتمون لأي فكر محدد، وينشدون التغيير، ولا يثقون بالأحزاب أو النظام السابق والنظام الحالي، ولا يتوافقون مع شباب الفئتين السابقتين اللتين تميلان للحوار مع الأحزاب أو النظام فهم يرون بأن النظام لم يتغير بعد.

ويتضح مما سبق بأن الشباب المستقلين متنوعون في رؤاهم ولكنهم يلتقون حول أهداف ثورية واحدة لا يختلفون عليها وتتمثل أهمها في الدولة المدنية الديمقراطية الحديثة، والقضاء النزيه المستقل، والعدالة الاجتماعية ومحاكمة الفاسدين وو.. وهذا الاتفاق يوجد قواسم مشتركة بين الشباب.

ولذلك فإن أنسب طريقة لتوحيد القوى الشبابية الثورية يكون من خلال توحيدهم في جبهة عريضة أو تجمع مرحلي لتحقيق مبادئ وأهداف الثورة الشبابية مع الاعتراف بتنوعهم واختلافاتهم الناتج عن تناقض المصالح.

فلا يصح حاليا أن يمثل فريق دون آخر الشباب المستقل في المؤتمر الوطني ولكن من خلال الجبهة العريضة التي تضم في طياتها الشباب من مختلف الفئات والشرائح الاجتماعية وخاصة شباب الريف يمكن اختيار مجموعة ممثلة لكل التنوعات الشبابية.

ولعل تشكيل اللجنة العليا لتحقيق أهداف الثورة من الشباب من تكتلات مختلفة في تعز وعدن وصنعاء والحديدة وغيرها من المناطق قبل ثلاثة أسابيع يمثل خطوة ايجابية في الطريق الصحيح ينبغي أن تتبعها تكتلات أخرى. فلتجتمع الائتلافات المتقاربة في الرؤى مع بعضها وتحدد ممثليها ثم تتوحد جميعها في جبهة شبابية عريضة يمثل فيها الشباب بمختلف توجهاتهم الفكرية والحزبية.

وسيتعلم هؤلاء الشاب المستقلين ابجديات السياسة وسيجدون أنفسهم مع الوقت منخرطين في حزب ما يتوافق مع رؤاهم ويحقق طموحاتهم. وسيشاركون بفاعلية في الحياة السياسية على أسس ديمقراطية سليمة.

samiaagbary@hotmail.com

أبين.. بطولات مذهلة

■ أبين .. تلك الخضيرة الرائعة تقدم بطولات مذهلة ضد عناصر القاعدة، آفة اليمن الأخطر..بجهود أولئك البواسل ستنجو اليمن ويعود الإخضرار الى دلتا الروح أبين..

فكري قاسم

دم المسلم

■ وأنا أطوف حول الكعبة المشرفة وأرى الكثيرين متعلقين بأستارها طالبين من الله الرحمة والمغفرة وقبول الدعاء..وسط هذا الموقف المهيب وما للكعبة المشرفة من عظمة وتكريم في نفوس المسلمين الذين يتجهون إليها في اليوم والليلة خمس مرات لأداء الصلوات المفروضة تذكرت قول الرسول العظيم عليه وعلى آله وصحبه الصلاة والسلام وهو يصف عظمة الكعبة وقدرها عند الله ومع ذلك يقول:ان هدمها حجرا حجرا أهون عندالله من إراقة دم مسلم حرام او كما قال عليه الصلاة والسلام..فهل يتذكر الحكام العرب مايفعلوه بشعوبهم من قتل وتنكيل لمجرد أنهم يطالبون بالعدل، وهل يتذكر اولئك الانتحاريون الذين يلفون انفسهم بالأحزمة الناسفة ويفخخون السيارات ليقتلوا بها الناس الأبرياء لا لشيء إلا لأنهم يعبدون الله اكثر منهم؟

أحمد ناصر الشريف

من أجل الدولة المدنية

■ لن نتنازل ولن نبيع اهداف الثورة ولن ننصاع لأي طرف سيبيع اليمن ويفكر في مصلحتة وذاته!!

ومستعدين نأكل التراب وننام على الارصفة كما هوا حالنا حتى نحقق الدولة المدنية الحديثة.

رضوان الحيمي