**اولا- تصميم الوظائف**

1. **تعريف عملية تصميم الوظائف**: يعرف تصميم الوظائف على أنه عملية تحديد مضمون الوظيفة الواحدة من حيث عدد ونوع المهام التي تتضمنها وبالتالي تحديد مؤهلات من يشغلها.

كما يعرف بأنه " العمل الخاص بربط محتويات الوظيفة والمؤهلات المطلوبة لها والحوافز المقررة لها بشكل يحقق احتياجات العاملين بالمنظمة وتطلعاتهم".

كما يمكن القول ان تصميم 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.

إن تصميم الوظائف يهدف في النهاية لتحقيق أفضل مواءمة بين الهيكل التنظيمي ،و هيكل الوظائف ،و بالتالي تحقيق الموائمة ما بين الفرد و الوظيفة و المنظمة و الوظيفة ،و ا لفرد و المنظمة ،و إن تصميم الوظيفة يعني تحديد مضمون العمل و مستواه و وضع حدود العمل و بدايته و نهايته

1. **أساسيات التصميم الوظيفي:** يتكون تصميم الوظيفة من أربعة عناصر أساسية هي

* **العوامل التنظيمية التي يجب أن تؤديها الوظيفة** : وتشمل آلية انجاز العمل في وظيفة معينة والتي من شانها تقليص الجهود المبذولة والوقت والكلفة والتدريب والتطوير وتؤدي الى تحقيق التدفق الأمثل في الاداء بشكل واسع.
* **الاعتبارات الهندسية الصناعية** بما في صمنها الطرق التي تسهل من مكننة الوظيفة و تقنيتها .
* **العوامل البيئية** والت ي تأخذ بعين الاعتبار مراعاة المهارات والقدرات الفردية والجماعية في المنظمة وعلاقة ذلك بالقيم السائدة وارتباطها المستقبلي بالأعراف والتقاليد والتنوع ذات التأثير في صياغة التطورات اللاحقة في بيئة المنظمة واتجاهاتها المستقبلية حيث تلعب هذه العوامل (بيئة صحية- ومستوى الإضاءة- والتهوية وأسلوب الجلوس وترتيب المكاتب) أهمية بالغة في خلق تلك القيم ولا نهمل الأخذ بالحسبان قدرات الأفراد العاملين العقلية و الجسدية .
* **الاعتبارات السلوكية** التي تؤثر على إرضاء رغبات وظيفة العمال وبالتالي فهي تتعلق بإشباع الرغبات الإنسانية للعاملين والتي من شانها تحرير المهارات والقدرات لديهم وتوفير المرونة والجدية الكافية في انجاز المهام عن طريق توفير الصلاحيات اللازمة التي تخلق البيئة المناسبة للإبداع والابتكار.

وإذا كان تحليل العمل يهتم بجمع اكبر قدر ممكن من البيانات عن الوظيفة، فان تقديم بيانات أساسية عن الأنشطة والأسلوب الذي سيتم جمع الأنشطة في المهام وجمع المهام في الوظيفة يمثل تصميم الوظيفة أو تحديد طريقة أداءها. وتتم عملية جمع الأنشطة في المهام وجمع المهام في وظيفة بالاعتماد على احد الأسس التالية:

* التشابه في الأنشطة والمهام من حيث نوعها (مثل تجميع الأوراق مهما كان حجمها أو نوعها).
* التتابع في الأنشطة والمهام (مثل تجميع المنتج ثم تغليفه)
* التكامل في الأنشطة أو المهام (مثل الطباعة ثم التجميع ثم التجليد)

ويقوم محلل الوظيفة ومصممها 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 وعلى شكل الادوات المستخدمة وعلى ظروف العمل المحيطة بالوظيفة وعلى مواصفات الوظيفة.

* درجة حصول شاغل الوظيفة على معلومات مستمرة عن مدى تقدمه في الانجاز، وعن نتائج العمل الذي يقوم به.

1. **معايير تصميم الوظائف**

* **قدرة شاغل الوظيفة – المحتمل – على أداء وظيفته بدنيا وفكريا**: بمعنى أن المؤسسة ملزمة عند تصميمها للوظائف أن تأخذ بعين الاعتبار إمكانيات الإنسان البيولوجية، وهذا تفاديا لعدم التوافق بين متطلبات الوظيفة والقدرات الفكرية والبدنية لشاغلها، فتكليف العامل بما لا يتناسب ومؤهلاته يسبب له نقص الفعالية والشيء نفسه يجب الانتباه له في حالة تكليفه بما هو أقل من مؤهلاته فهذا سيؤدي بالعامل إلى الشعور بنقص الأهمية نتيجة عدم استغلاله لقدراته (مرسي، 2006، صفحة 172).
* **التنوع في المهام والمسؤوليات**:إن هذا المعيار يجنب العامل الملل الناتج عن تكرار المهام، ويشعره بأهمية ما يقوم به وبالتالي أهميته داخل المؤسسة.

**التكامل:** يهدف هذا المعيار إلى تجنب الملل الناتج عن تكرار المهام وتشابهها، كما أنه يرمي إلى الشعور بالإنجاز وبالمسؤولية على ما يقوم به، إذ أن تكامل العمل يسمح بتوضيح المهام ويوفر معلومات مرتدة على مدى تقدم العامل في الإنجاز ودرجة مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة.

* **توفير فرص التعلم والنمو**: انطلاقا من الأهمية التي يكتسيها العنصر البشري بالنسبة للمؤسسة وكذلك من دور التكوين في بناء الكفاءات، فإنه يتوجب على المؤسسة أن تجعل من الوظيفة وسطا يساعد على التعلم والإبداع وأن تضعها في الموقع الذي يسمح لشاغلها بالترقية والنمو.

1. **أهمية تصميم العمل**:تتمثل فيما يلي :

* يعد تصميم الوظيفة عنصرا أساسيا للمنظمة التي يرتكز عليها الهيكل التنظيمي.
* تؤدي الوظيفة المصممة بشكل جيد إلى زيادة الاداء والاستغلال الأمثل للقوى العاملة.
* تصمم الوظائف عادة لتكمل وتدعم الوظائف الأخرى في المنظمة بحيث تتم الأنشطة التنظيمية الشاملة بسلاسة وفعالية.
* تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال التوفيق بين متطلبات العمل الداخلي والظروف الداخلية والخارجية للعمل
* قد تؤدي الوظائف المصممة بطريقة خاطئة إلى دور الغموض وتضارب المصالح.

5- **شروط وضع تصميم للوظائف**: هنالك عدة شروط تتطلبها عملية وضع الوظائف في موقعها المناسب ضمن الهيكل الوظيفي اهمها:

* **الوضوح**: ويتحقق ذلك من خلال الأسلوب المبسط والكلمات الواضحة في شرح المهام والمسؤوليات.
* **تحديد مجال الوظيفة**: وذلك بتحديد طبيعة الوظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى.
* **الدقة**: عند الحديث عن الوظيفة يتعين تحديد مستوى المهارات المطلوبة ومساحة وحجم المسؤوليات المناطة بالعامل ومستوى المسؤوليات الإشرافية ودرجة سهولة أو صعوبة العمل.
* **تحديد المسؤوليات** : وذلك من خلال بيان فيما كانت الوظيفة تتطلب القيام بتنفيذ الأنشطة والأعمال المباشرة أم انها وظيفة إشرافية بشكل كامل او تتطلب تفويض صلاحيات أو المساندة الفنية.
* **الاختصار**: وهذا باستخدام الكلمات بمعناها الدقيق والمعبرة والتي تفي بمتطلبات التوظيف.
* **الفهم**: لكي يسهل على المتقدم للوظيفة من فهم الوصف الوظيفي والتعرف على المهام الموكلة اليه.

**6- خطوات تصميم الوظيفة :**

**الخطوة الأولى**: التهيئة لتصميم الوظيفة من خلال

* تحديد المسؤول عن التصميم و التعبير
* تحديد القسم الذي سيتم فيه تصميم الوظيفة
* دراسة الظروف المحيطة بتصميم الوظيفة
* دراسة أهداف و استراتيجيات المنظمة
* تحديد مدى جاهزية المنظمة للتغيير

**الخطوة الثانية :تصميم الوظيفة**

- اختيار و تدريب المصممين

- تحديد معايير نجاح الوظيفة

- تصميم

- تحديد اثر العناصر ،التوظيف ،الأجر،المسار الوظيفي .

**خطوة الثالثة : تنفيذ و متابعة التصميم** :تتضمن الأتي :

- وضع خطة التنفيذ

- تحديد خطوات التنفيذ

- تحديد المسؤول على تنفيذ كل خطوة

- تأكيد الإدارة العليا

- تحفيز العاملين على استخدام تصميم الوظيفة

-توقع المقاومة و السيطرة عليها

- متابعة التنفيذ مع التصحيح .

**ثانيا- هيكلة الأعمال والوظائف**

1- **مفهوم هيكلة الأعمال والوظائف:** يمكننا تعريفُ الهيكلة بأنها تصميم لوظائف وأعمال المنظمة، والهيكلة عملية فنية إدارية تشارك فيها إدارةُ الموارد البشرية بجانب الإدارات الأخرى المكونة للهيكل التنظيمي داخل المنظمة، وتشرف إدارةُ الموارد البشرية على تطبيق نتائج عملية الهيكلة وخلال عملية الهيكلة توضع الاطر العامة والتفصيلية لجميع الأعمال التي ستؤدى داخل المنظمة.

وتكون عملية هيكلة الأعمال والوظائف داخل المنظمة على مستويين رئيسين:  
المستوى الأول: تصميم عام وشامل للمنظمة ككل، وفيه تحدد الأطر العامة لأعمال ووظائف المنظمة الرئيسة.  
المستوى الثاني: تصميم تفصيلي، وفيه تحدد وتصمم الأعمال الفرعية التي تضمها، وتشتمل عليها الأعمالُ والوظائف الرئيسة، إذ تصمم كل وظيفة، وكل عمل بطريقة منفصلة ومفصلة.

**أهمية الهيكل الوظيفي :**

تتجلى أهمية الهيكل الوظيفي من خلال تأثيره المباشر في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المرسومة تتمثل في

* تحديد نوع و عدد الأعمال و الوظائف الهامة و الرئيسية التي يتطلبها العمل داخل المنظمة و التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها
* تحديد أهداف الأعمال و الوظائف التي توضح النتائج والانجازات المطلوب تحقيقها من كل عمل و وظيفة ..
* تحقيق واضح ودقيق لطبيعة و خصائص الأعمال و الوظائف.
* تحديد الخطوات و المراحل التي يمر بها العامل في بدايته حتى نهايته أي مرحلة تحقيق الهدف-