

محاضرة 09 : التصميم الوظيفي

1. تعريف التصميم الوظيفي :

وفقا لمايكل أرمسترونج ، فان " تصميم الوظيفة هو عملية تحديد محتوى الوظيفة من حيث واجباتها ، ومسؤوليتها ، على الطرق المستخدمة في تنفيذ المهمة ، من حيث التقنيات والأنظمة والإجراءات وعلى العلاقات التي يجب أن تكون موجودة بين صاحب الوظيفة والمرؤوسين التابعين له والزملاء " .

◀ إن التصميم الوظيفي يقصد به تحديد طريقة أداء العمل و نوع الواجبات والأنشطة والمهام التي تؤدي ، وحجم المسؤوليات والأدوات والفنون المستخدمة في الأداء ، وطبيعة الظروف المحيطة بالعمل ، وتحديد طبيعة العلاقات الموجودة في الوظيفة.

ومنه تصميم الوظيفة هو عملية :

◀ تحديد مكونات الوظيفة ومحتوياتها

◀ تحديد طرق العمل المتبعة في الوظيفة وأدواتها

◀ تحديد الظروف المحيطة بالوظيفة

◀ تحديد العلاقات الموجودة في الوظيفة.

2. إعادة تصميم الوظيفة :

هو عملية تغيير أو إعادة هيكلة العمليات الوظيفية داخل المؤسسة بهدف تحسين أدائها وجعلها أكثر فعالية ، ويتضمن إعادة التصميم الوظيفي تعديل مكونات الوظيفة (مهامها ، مسؤولياتها متطلباتها)، إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي وتوزيع السلطة.

3. كيف يتم تصميم الوظيفة ؟

يتم تصميم الوظيفة عن طريق تجميع الأنشطة والمهام والواجبات التي يقوم بها الفرد أثناء العمل في وظيفة واحدة ، يطلق عليها تسمية معينة وتوضع على مستوى الهيكل التنظيمي .

تجمع هذه الأنشطة والمهام والواجبات وفق 3 أسس هي :

- ◀ التشابه في الأنشطة والمهام : ويتم ربطها بوظيفة محددة
- ◀ التابع في الأنشطة والمهام : أي أن كل مهمة مرتبطة بمهمة أخرى
- ◀ التكامل في الأنشطة أو المهام : ويقصد بها أنها عملية تكاملية لا يمكن فصل مهمة عن مهمة أخرى.

4. العوامل المؤثرة في تصميم الوظيفة :

يخضع تصميم الوظيفة إلى تأثير عوامل أساسية هي :

- ◀ مراعاة الجانب الفني للوظيفة (إنتاجية ، خدماتية ..)
- ◀ مراعاة الجانب الإنساني للوظيفة (اختلاف بين الأفراد)
- ◀ تختلف الطريقة التي تصمم بها الوظائف نظرا لتأثير بعض العوامل منها : اختلاف التصميم من منطقة إلى أخرى ، الموارد الاقتصادية المتوفرة بالمؤسسة ، قدرات الأفراد ومهاراتهم ، ظروف العمل والتكنولوجيا.

◀ التنوع في المهام ، موقع العمل ، ظروف العمل ، توقيت العمل ، الرواتب والأجور

◀ حرية التصرف أو الرقابة الإدارية ، الجهود المبذولة ، الإبداع والابتكار والمنافسة....

ويمكننا تقسيم هذه العوامل السالفة الذكر إلى : عوامل تنظيمية ، عوامل سلوكية ، عوامل بيئية.

5. استراتيجيات تصميم الوظائف :

هناك مجموعة من الأساليب التي تلجأ إليها المؤسسة في تصميم الوظائف بهدف تحسين أداء

الموظفين ، تحقيق الرضا الوظيفي ، زيادة الإنتاج وتحقيق أهداف المؤسسة وهي :

1.5 التخصص الوظيفي :

يقصد به تبسيط العمل ، فالوظيفة الواحدة يمكن تبسيطها وتقسيمها إلى عدة أجزاء أدق وإسنادها

إلى موظفين متخصصين ، سيؤدي تبسيط العمل الى :

- ◀ أداء الوظيفة بمهارة منخفضة وبأقل أجر
- ◀ يوفر عدد كبير من الأفراد لأداء العمل البسيط
- ◀ تكرار المهام يؤدي إلى اكتساب الخبرة والمهارة في العمل مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية
- ◀ انخفاض معدل الوقت اللازم للعمل.

من عيوب هذه الإستراتيجية هو شعور الموظفين بالملل والروتين وبالتالي انخفاض في مستويات الإبداع والابتكار ونقص المنافسة.

2.5 التدوير الوظيفي :

التدوير الوظيفي أو التناوب الوظيفي يقصد به نقل العمال بشكل منهجي من وظيفة الى وظيفة أخرى ، في هذا النظام يعطى للموظف عملا محددًا ومبسطًا وبعد فترة معينة ينتقل إلى وظيفة أخرى يمكن تطبيقه في الإدارة والصحة مثل : نقل مختص في الجراحة إلى العظام ومن مميزاته القضاء على الملل والروتينية ومواجهة ظروف العمل البيئية .

من عيوب هذه الإستراتيجية ارتفاع تكاليف تدريب الموظفين ، ويمكن أن يؤدي أيضا عدم تحفيز الموظفين الأذكياء والطموحين الذين يسعون إلى مسؤوليات محددة في تخصصاتهم المختارة.

3.5 التوسع الوظيفي :

مصطلح التوسع الوظيفي يشير إلى توسيع رقعة المهام التي يقوم بها الموظف، بمعنى تخصيص مهام إضافية للموظف في نفس المستوى التنظيمي بحيث يزداد عدد المهام التي يؤديها.

والهدف من التوسع الوظيفي هو جعل العمل أكثر متعة وأقل تكراراً مما يخفف من الملل الذي قد يصيب الموظف، وتتضمن عملية التوسع الوظيفي طريقتين:

◀ **الامتداد الوظيفي :** ويقصد به توسع الوظيفة من خلال الجمع بين عدة وظائف بسيطة ذات علاقة ببعضها لتكون في مجموعها وظيفة بمدى أوسع في المهام. وكمثال على ذلك الجمع بين عدة وظائف مثل (موظف الاستقبال (receptionist) موظف إدخال البيانات (data entry clerk) ، وموظف الأرشيف (file clerk) في وظيفة واحدة.

ويتميز هذا النوع من التوسع الوظيفي بالسهولة، إلا أنه إذا كانت المهام تتصف بالممل فإن الموظفين قد لا يشعرون بالحماس أو الدافع لأداء المهام حتى بالرغم من إعادة تصميمها.

◀ **التدوير أو التناوب الوظيفي :** في هذا النوع من التوسع الوظيفي لا يتم إعادة تصميم الوظيفة، إنما يتم نقل الموظفين بين عدة وظائف مختلفة دخل الإدارة أي ينتقل من قسم إلى آخر، إما خلال يوم واحد أو قد يمتد إلى أسابيع أو أشهر في الوظيفة الواحدة، ويصاحب عملية النقل تدريباً وتوجيه للموظف لتعريفه بالعمل الجديد.

وغالباً ما تكون فترة التدوير الوظيفي أو التنقل بين أعمال مختلفة لساعات معدودة أو يوم واحد للأعمال الكتابية أو الفنية، لكنها قد تمتد إلى فترات أطول في الأعمال التي تتطلب مهارات مهنية أو صناعية مثل فرق الإنتاج.

وخلال المدة التي يقضيها الموظف كعضو في الفريق يلتزم بعمل الوظائف كلها التي تطلب من الفريق، فقد يقوم الفريق بتجميع بعض المكونات في يوم ويقوم بتغليف المنتجات في يوم آخر.

4.5 الإثراء الوظيفي :

وهو أعلى درجات التصميم ، يقوم الإثراء الوظيفي على أساس إضافة سلطة أكبر في اتخاذ

القرارات المتعلقة بالوظيفة التي يقوم بها الموظف، والهدف هو زيادة فرص التحدي والإنجاز لكي يشعر الموظف بالمسؤولية والنمو وتحقيق الذات.

وقد كان العالم فردريك هيرزبرج (Frederick Herzberg) هو أول من أشار إلى نظرية الإثراء الوظيفي، حيث تسمى نظريته " بنظرية العاملين."

وطبقاً لهذه النظرية يرى هيرزبرج أن الأفراد يندفعون إلى العمل أكثر بالخصائص أو السمات والحوافز المعنوية في العمل مثل أن يكون العمل ذا معنى أو أهمية، أكثر من الحوافز المادية مثل الأجور أو المكافآت المالية.

وقد حدد هيرزبرج خمسة عوامل ترتبط بدوافع العمل، وهي:

• الإنجاز Achievement

• التقدير Recognition

• النمو Growth

• المسؤولية Responsibility

• أداء الوظيفية بشكل كامل Performance of the entire job

◀ في الإثراء الوظيفي تعطى لحامل الوظيفة المعلومات الكافية بحيث يستطيع اتخاذ القرارات فيما يتعلق بواجبات وظيفته ، ومراقبتها دون الحاجة إلى مشرف عليه حيث تكون للموظف درجة عالية من الحرية والمسؤولية في تنظيم العمل وتخطيطه وإنجازه وهي من اختصاص فريق العمل ، **مثل** : تفويض الحق في منح إذن الانصراف للموظفين من الرئيس المباشر ، تفويض الموظف لحل مشكلة في قسم آخر .