**المحاضرة الرابعة: تصميم وهيكلة الوظائف**

**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 (عبد المطلب، 2010، صفحة 115).

كما يعرف بأنه " العمل الخاص بربط محتويات الوظيفة والمؤهلات المطلوبة لها والحوافز المقررة لها بشكل يحقق احتياجات العاملين بالمنظمة وتطلعاتهم" (محمد الديري، 2011، صفحة 57).

1. **أهمية واهداف تصميم العمل**

**4-1- أهمية تصميم العمل**:تتمثل اهمية التحليل الوظيفي فيما يلي (مرسي، 2006، صفحة 172):

* 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 (الكرفي، 2014، صفحة 73):

* **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- نماذج التصميم الوظيفي**:يمكن حصر 4 نماذج لعملية التصميم الوظيفي

* نموذج حب العمل و درجة الاستقلالية
* نموذج حركية الوظيفة
* نموذج ترابط العلوم
* نموذج كفاءة الجماعة

**6-1- نموذج عبء العمل و درجة الاستقلالية:** يتناول هذا النموذج بعدين من أبعاد تصميم الوظيفة و هذان البعدان هما:

- عبء العمل :و هو يشير إلى حجم العمل و ما يحتاجه من مجهود نفسي .

- درجة الاستقلالية :و هو يشير إلى درجة الحرية في اتخاذ قرارات تمس العمل .

و الشكل التالي يوضح التفاعل بين هذين البعدين .

فعال

2 2

22 2

توتر منخفض

1

توتر عال 3

4 سلبي

عال

منخفض

عال منخفض

عبئ العمل

ينقسم الشكل إلى أربعة مربعات تشير إلى مدى توافر عبئ العمل و درجة الاستقلال في تصميم وظائف معينة و أثر ذلك على شعور شاغل الوظيفة بالتوتر و ضغوط العمل .

**المربع الأول** :يشير هذا المربع إلى عبء عمل قليل و درجة عالية من الحرية و الاستقلال في اتخاذ القرار ،و ذلك مثل وظائف الصيانة و الإصلاح حيث يجد شاغل هذه المناصب نفسه أمام مهام بسيطة و له الحرية الكاملة في تحديد كيفية العمل و الأداء ،و تتسم مثل هذه الأعمال بعدم وجود توترات و ضغوط في العمل .

* **المربع الثاني** :الوظائف في هذا المربع ذات عبء عمل كبير إلا أن ذلك يتم تعويضه بحرية و استقلال مالي في اتخاذ القرار ،و يسمح ذلك أن تكون الوظيفة ذات فعالية كبيرة و توترات منعدمة تقريبا،و وظائف المدرسين و الأطباء و المحامين و الممرضين و المهندسين و المديرين تقع في مثل هذا المربع .
* **المربع الثالث** :تتميز وظائف هذا المربع بتوترات و ضغوط عمل شديدة و ذلك بسبب أن هذه الوظائف ذات عبء عمل عال كما أن ليس هناك أي حرية استقلال في اتخاذ القرارات التي تمس الوظيفة ،و تتسم هذه الوظائف بأنها مؤذية و محطمة لمشاعر العاملين فيها و قد تؤدي إلى إحباط و ضغوط و أمراض نفسية و جسمانية .
* **المربع الرابع** :يشير هذا المربع إلى أن الوظائف ذات أعباء عمل محدودة منخفضة كما أن حرية اتخاذ القرار ضعيفة ،و الوظائف في هذا المربع تعني أنها تتسم بالمحدودية و الروتينية و الفقر في مكوناتها ،و من أمثلة هذه الوظائف :الكتبة و عمال النظافة ،و عمال النقل ،و إذا استمر الشخص في هذه الوظائف مدة طويلة فسيعاني من تدهور مهاراته و قدراته .

و من هنا يمكن القول أنه يجب أن تتوافق أعباء العمل مع ما يتاح من حرية و استقلال في اتخاذ القرار عند تصميم العمل ،و أن الوظيفة في تصميمها يجب أن يكون عبء العمل فيها ملائما ،كما يجب أن يتناسب ذلك مع ما يجب إتاحته من حرية و استقلال في اتخاذ القرار الذي يمس العمل .

**6-2- نموذج حركية الوظيفة**

يرى هنا النموذج أنه لو كان لدى الوظيفة هدف واضح ،فإن ذلك سيدفع الفرد إلى و ضع الخطط التنفيذية و الإجراءات لتحقيق هذا الهدف ،كما أن هذا يدفع الفرد للحصول على المعلومات عن مدى التقدم في الانجاز ،لقياس مدى تحقيق هذه الأهداف ،إن تحقيق هذه الدورة يحفز الفرد على تذكر و ضغط كل هذه الخطوات(من هدف و خطط تنفيذية و معلومات على مدى التقدم في الإنجاز .)

**6-3- نموذج ترابط العلوم** هناك أربعة مداخل مختلفة لنموذج ترابط العلوم :

1. **المدخل الميكانيكي :**

من خلال دراسة المهارات و الحركات التي يقوم بها العامل ،و دراسة الوقت المستغرق في كل حركة ،و مدى تكرارها و دراسة الآلات و المعدات المستخدمة في العمل المستخدمة في العمل يمكن التوصل إلى تبسيط الحركات و تخصصها الدقيق و عدم تكرارها و دمج بعضها البعض و تحديد دقيق لنوعية الآلات و المعدات ،هنا يمكن الوصول إلى أفضل تصميم للعمل بأبسط الحركات و أقل مجهود و اعلي إنتاجية .

**ب- المدخل الدافعي :**

يعتمد هذا المدخل على نظريه صفات الوظيفة ترى هذه النظرية أن هناك 5 صفات يجب أن تتوافر في تصميم العمل لكي تصبح لها سمة الدافعية .

- أن تكون الوظيفة بها تنوع في المهارات

- أن يكون للوظيفة بها هوية متكاملة المهام .

- أن تتسم المهام بالحرية و الاستقلالية

- أن تقدم معلومات مستمرة عن مدى التقدم في الانجاز .

**ج- المدخل البيولوجي :**

هذا المدخل يهتم بسلامة حركة العامل أمام الآلات التي يستخدمها بغرض المحافظة على صحة العامل و تحليل الإجهاد البدني و عليه ينصب تصميم الوظيفة على أن تكون ذات مهام ذو مجهود عضلي و بدني محدود و أن تكون حركات العمل مريحة بالإضافة إلى الظروف المادية للعمل .

المدخل الإدراكي :ساهم علماء الهندسة البشرية في تصميم الوظيفة على أن تكون ذات مهام ذو مجهود عضلي و بدني محدود و أن تكون حركات العمل مريحة بالإضافة إلى الظروف المادية للعمل .

**د- المدخل الإدراكي :**

ساهم علماء الهندسة البشرية في تصميم الوظيفة من خلال اهتمامهم على التوافق بين حركة الآلات و خطوات العمل إلى جانب إدراك الفرد ذهنيا لما يحدث داخل الوظيفة .

يبدأ تصميم الوظيفة بالتعرف على قدرات الشخص العادي في الوظيفة ثم يتم تصميم الوظيفة بالتعرف على قدرات الشخص العادي في الوظيفة ثم يتم بناء مكونات الوظيفة بحيث تلاءم هذه القدرات .

**6-4- نموذج كفاءة الجماعة :**

هناك منظمات يقوم العمل فيها على جماعات ،قدم هالمان نموذج لتصميم العمل الجماعي في شكل مداخلات ،مخرجات ،عمليات .

تصميم العمل

دعم المنظمة للجماعة

عمليات

داخل

الجماعة

كفاءة و نجاح العمل

**7- 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.