

يساعد تحليل الوظائف على تجميع المعلومات حول الأنشطة و المهام المكونة للوظيفة من بدايتها إلى نهايتها مما يسمح بتحديد هوية كل وظيفة (الاسم و الدرجة الوظيفية) طبيعتها و مهامها، علاقاتها و ظروف أدائها ، وهذا الكل يندرج تحت اسم تصميم الوظيفة.

1- مفهوم تصميم الوظائف:

- وفقاً لـ Armstrong Michael ، فإن "تصميم الوظيفة هو عملية تحديد محتواها من حيث واجباتها و مسؤولياتها، على الطرق المستخدمة في تنفيذ المهمة، من حيث التقنيات و الأنظمة و الإجراءات، و على العلاقات التي يجب أن تكون موجودة بين صاحب الوظيفة و الرؤوسين التابعين له والمزلاء."

- يشير تصميم الوظيفة أيضاً إلى الطريقة التي يتم بها تنظيم الوظيفة و المهام داخل هذا المنصب. يصف ما هي المهام المدرجة؛ كيف و متى تتم المهام ؛ و أي عوامل تؤثر على العمل ، مثل ترتيب إتمام المهام و الظروف التي يتم فيها إكمال المهام .

- كما يقصد بتصميم الوظيفة تحديد طريقة أداء العمل ، و نوع الأنشطة و المهام التي ستؤدي ، و حجم المسؤوليات ، و الأدوات و التقنيات المستخدمة في الأداء ، إضافة إلى طبيعة العلاقات الموجودة في الوظيفة و شكل ظروف العمل المحيطة.

2- أهمية تصميم الوظائف :توفر عملية تصميم الوظائف عدة عوائد مادية و مهنية بالنسبة للمنظمة كما توفر عوائد حوافز مادية و نفسية بالنسبة للعاملين، يمكن إيضاحها فيما يلي :

• توفير الوقت اللازم و المناسب لأخذ الراحة و استعادة النشاط من قبل العاملين و ذلك بسبب ترتيب الأعمال و جدولتها ضمن فترات زمنية منظمة و عدم ترك العاملين لحالات من الضجر و الملل بسبب الفراغ أو حالات من ضغط العمل المتواصل؛

• توفير المزيد من النفقات التي تصرف على الموارد و الطاقة إضافة إلى التقليل من صرف مستلزمات القوة التشغيلية ، و ذلك بسبب تصميم العمل بما يتناسب مع الموارد و الطاقة الملائمة له، فالعمل الذي يحتاج إلى الطاقة الآلية سيصمم للأداء بواسطتها ، و العمل الذي يحتاج للأداء العضلي سيصمم للأداء بواسطة العاملين، وبهذا يتم تنظيم الطاقة المصروفة؛

• بما أن أوقات العمل و أدائه يتم تصميمها بشكل يوفر المرونة في العمل، فإن ذلك سيجعل العاملين في إطار من الحرية لتنظيم و توزيع جهودهم بشكل عادل و صادق بين ما يتطلبه العمل و بين ما تتطلبه تلبية حاجاتهم الشخصية ، و بالتالي فإن ذلك سيرفع من مستوى حسن التصرف و السلوك و المسؤولية الشخصية للعاملين تجاه كل الواجبات؛

• أما أن الأعمال ستكون منظمة ضمن تصميم ملائم و متطابق مع الطاقة المقابلة له و المصروفة من قبل الموظف فإن ذلك سيجعل إنجاز العمل واضحاً خلال الزمن المؤدى فيه مما يشعر العامل أو الموظف بالرضا عن أدائه ؛

• إن تصميم العمل قد يسمح للعاملين بالحصول على الأعمال التي يرغبون في أدائها ، و التي تتوافق مع طموحاتهم و دوافعهم و أمزجتهم ، و بالتالي فإن من أحب عملاً أداه بكفاءة، و ستكون النتائج مرضية نتيجة ذلك للعاملين و المنظمة بسبب زيادة الكفاءة و السرعة الانتاجية.

3- متطلبات ما قبل التصميم الوظيفي :

- ينبغي ألا تأخذ المنظمات التشكيل الخاص للوظائف الموجودة في نقطة زمنية محددة على أنها غير قابلة للتغيير. مع التغييرات التكنولوجية ، تتغير عملية الأعمال وبالتالي ، يجب أن يكون هناك تغيير في تصميم وهيكله الوظائف.
- يجب ألا يتم تصميم أو إعادة تصميم الوظيفة إلا بعد دراسة متأنية للعوامل البيئية والتنظيمية والتكلفة والسلوكية.
- بعد إعادة تصميم الوظائف ، يحتاج مديرو الموارد البشرية إلى تحديث مواصفات الوظائف والمواصفات ومعايير تقييم الأداء.
- ينبغي أن يعكس نظام المكافآت في المنظمة الأدوار والمسؤوليات الجديدة الناجمة عن تصميم الوظيفة أو إعادة تصميمها.
- يجب أن تعطى رغبة الموظفين في إعادة التصميم على الأقل نفس القدر من الاهتمام بالتكلفة والجوانب الفنية للكفاءة قبل تطوير وتنفيذ تصميم العمل وإعادة تصميم البرنامج.

4- أهم العوامل التي تراعى عند تصميم الوظائف :

- **تحقيق أهداف المنظمة:** وذلك من ناحية مراعاة أهداف المنظمة عند إجراء أي خطوة تصميمية بالعمل حيث يجب أن تتم عملية التصميم دون أن تؤثر على مستوى الوظيفة وليس على حساب درجة نشاطها باعتبارها جزء من وسائل تحقيق أهداف المنظمة ؛
- **تحقيق رضا العاملين:** وتعني حالة توافق العاملين و شعورهم بالراحة باتجاه التصميم الذي أجريت عليه وظائفهم ، لأنه لم يكن بالشكل الذي يضغط على حرياتهم الشخصية ، لذلك فالتصميم الجيد للوظيفة يعمل على تشجيع العاملين على حسن الأداء بالشكل الذي يلائم طموحهم و يحقق رغباتهم ؛
- **الاستغلال الأمثل للتكنولوجيا المتوفرة:** و تعني عملية تصميم العمل بالشكل الذي يمكن فيه الاستثمار الأقصى للتكنولوجيا المتوفرة في المنظمة و يقصد بها الأجهزة و الآلات إلى جانب تحقيق أقصى استفادة من مهارات العاملين، و تنظيم العمل و تصميمه و استغلال كل الفرص لزيادة الكفاءة الإنتاجية ، فمثلاً يتم توجيه إنجاز الأعمال التي تعطي إنتاجاً أكثر وجودة أكبر من خلال الآلات ليتم عملها بالآلات وليس يدوياً من قبل العاملين ، و العكس صحيح.

5- استراتيجيات تصميم الوظائف :

- **التخصص الوظيفي:** أو ما يطلق عليه التبسيط الوظيفي، حيث ظهرت الحاجة إلى التخصص الوظيفي في فترة الحركة الصناعية، و كانت الإدارة العلمية أول من نادى بالتخصص الوظيفي، حيث اقتصر التصميم هنا على تصميم الأعمال و تجزئة الوظائف و تقسيمها إلى وحدات صغيرة ، و تنميط الإجراءات اللازمة لأداء هذه الوحدات و تدريب و تحفيز العمال لأداء أعمالهم تحت ظروف توفر الكفاءة العالية في أداء تلك الأعمال ؛
- **التدوير الوظيفي:** نظراً لما خلفه التخصص الوظيفي من سأم و ضجر و ملل فقد ظهر التدوير الوظيفي كأحد الاستراتيجيات الخاصة بتصميم الوظيفة، و التي ينتقل فيها الموظف أو العامل من إدارة لأخرى أو من عملية لأخرى لتطوير مهاراته و لاكتساب خبرة و منظور أوسع لعملية الإنتاج الكلية. إلا أنه بهذا الأسلوب لا يبدو أن هناك تغييرات جوهرية في الوظائف الفعلية للموظفين أو العمال، و مع ذلك تفترض الإدارة أن تدوير العمالة على وظائف مختلفة يؤدي

الفصل الرابع: تصميم و هيكله الوظائف

إلى التقليل من السأم و التكرار الممل على الرغم من أن هذا قد يكون مؤقتاً لأن الموظفين يشغلون سلسلة من الوظائف المملة بتناوبهم عليها ؛

● **التوسع الوظيفي :** لقد كان التوسع الوظيفي المحاولة الأولى من قبل المديرين لإعادة تصميم الوظائف. و يتميز هذا الأسلوب بالتوسع الأفقي للوظائف بحيث تشمل مجموعة متنوعة من المهام .يتضمن التوسع الأفقي زيادة عدد و أنواع المهارات و النشاطات التي يقوم بها الفرد العامل. و تشمل الوظيفة التي يتم توسيعها في أغلب الحالات بعض النشاطات التي يقوم بها في الأصل عمال آخرون بهدف زيادة تنوع الوظيفة و تقليل السأم و الملل و المساهمة في إحداث الرضا الوظيفي . و قد يكون المآخذ الواضح على سياسة توسيع الوظيفة هو زيادة الأعباء الوظيفية على الفرد العامل مما قد يؤدي إلى آثار عكسية ؛

● **الإثراء الوظيفي:** يكون فيه التوسع رأسياً بمعنى زيادة مسؤولية الوظيفة، و زيادة فرص النمو و التقدم، و إحداث التنوع للبعد عن الملل و السأم و تحقيق الاستقلالية في مساهمة الفرد باتخاذ القرارات ذات العلاقة و شعوره بالإنجاز؛
فوفقاً لريتشارد بيتي وجرايغ اريك. شنيدر " إن إثراء الوظيفة هو أسلوب تحفيزي يركز على الحاجة إلى عمل مليء بالتحديات ومثير للاهتمام .وتقترح إعادة تصميم الوظائف بحيث يشق الرضا الداخلي عن القيام بالمهمة .في أفضل تطبيقاتها ، يؤدي ذلك إلى وظيفة معززة رأسياً عن طريق إضافة وظائف من مستويات تنظيمية أخرى ، مما يجعلها تحتوي على المزيد من التنوع والتحدي وتقدم الاستقلالية والاعتزاز للموظف."

6- تصميم الوظائف الأكثر تحفيزاً:

إن التركيز الخالص على الكفاءة لن يحقق أهداف الموارد البشرية، لذا تحتاج المنظمات إلى تصميم وظائف تأخذ في الاعتبار العوامل التي تجعل الوظائف محفزة و مرضية للموظفين. و النموذج الذي يوضح كيفية جعل الوظائف أكثر تحفيزاً هو نموذج خصائص الوظيفة، الذي طوره ريتشارد هاكمان و جريج أولدهام. يصف هذا النموذج الوظائف من حيث الخصائص الخمسة:

✓ **تنوع المهارات:** مدى تنوع المهارات اللازمة لأداء العمل، فقد ينصب التصميم على تحديد مهارات قليلة و محددة (ولكن بالطبع متخصصة)، أو على العكس قد تنصب على توسيع قاعدة المهارات المطلوبة لأداء الوظيفة و تنوعها ؛
✓ **طبيعة المهمة:** أي مدى إمكانية الانتهاء من عمل متكامل، فقد يقوم التصميم على الانتهاء من جزء بسيط و متكرر، أو قد تتطلب الوظيفة إكمال جزء كامل من العمل من البداية إلى النهاية على سبيل المثال : بناء مركب كامل أو حل شكاوى متكررة للعملاء، كما أن تجميع وحدة استقبال تلفزيوني في عشرة أجهزة تلفزيون يختلف عن تجميع جهاز تلفزيون واحد متكامل؛

✓ **أهمية الوظيفة:** مدى تأثير الوظيفة على أداء الوظائف الأخرى المحيطة بها، و بالتالي على الأشخاص الآخرين ؛
✓ **درجة الحرية (الاستقلالية):** الدرجة التي تسمح بها الوظيفة للفرد باتخاذ القرارات حول طريقة تنفيذ العمل، فوظيفة أستاذ جامعي أكثر حرية من وظيفة إطار في الجيش؛

✓ **ردود الفعل (التغذية الراجعة):** درجة حصول شاغل الوظيفة على معلومات مستمرة عن مدى تقدمه في الإنجاز، وعن نتائج العمل الذي يقوم به، أي مدى حصول الشخص على معلومات واضحة حول فعالية الأداء من العمل نفسه .

الفصل الرابع: تصميم و هيكله الوظائف

كلما زادت هذه الخصائص في الوظيفة، كلما كان تحفيز الوظيفة أكثر، العناصر الثلاثة الأولى تؤثر في مدى شعور شاغل الوظيفة بالنمو و بقيمة الوظيفة و أهميتها، و العنصر الرابع يؤثر في الشعور بالاستقلال و المسؤولية، أما العنصر الخامس فيؤثر في الشعور بالعلم و المعرفة بما يحدث. وكلها تؤثر في النهاية في حماس و دافعية الفرد، و الأداء العالي، و الرضا المرتفع إن المدير التنفيذي يمكن أن يجعل تصميم الوظيفة أكثر راحة و قوة من خلال التركيز على الخصائص المذكورة ، حيث يمكنه القيام بما يلي :

- ✓ التخفيف من الرقابة على المرؤوسين ؛
- ✓ تكليف المرؤوس بعمل متكامل ؛
- ✓ تزويد المرؤوسين بنتائج عملهم ؛
- ✓ إضافة مهام جديدة و صعبة نسبياً للعمل ؛
- ✓ إعطاء مهام خاصة للموظف ؛
- ✓ منح مزيداً من السلطة ؛
- ✓ محاسبة الأفراد عن نتائج أعمالهم .

7- تصميم الوظائف المريحة:

تؤثر الطريقة التي يستخدم بها الأشخاص أجسادهم أثناء العمل - سواء حمل الأثاث الثقيل في شاحنة متحركة أو الجلوس بهدوء أمام شاشة الكمبيوتر - على صحتهم البدنية و قد تؤثر على مدى جودة عملهم و طول المدة التي يمكنهم خلالها العمل. تسمى دراسة العلاقة بين فسيولوجيا الأفراد و خصائص بيئة العمل المادية بالأرغونوميا (الهندسة البشرية) Ergonomics انطلاقاً من مصدرها فهي مشتقة من كلمتين من اللغة اليونانية ergon وتعني العمل، و nomos وتعني القانون ، فالهندسة البشرية إذن هي علم يهتم بتحسين تصميم بيئة العمل لتكون أكثر راحة و تساعد على فعالية أكثر و كفاءة في العمل من طرف المورد البشري. و لتحقيق أفضل تصميم ، يستخدم علماء الهندسة البشرية البيانات و التقنيات الخاصة بالعديد من التخصصات منها : الطب ، علم دراسة الجسم البشري ، علم الميكانيكا الحيوية ، الفيزياء البيئية ، علم النفس .

فالهدف هنا هو تقليل الضغط البدني على العامل من خلال هيكله بيئة العمل المادية حول طريقة عمل جسم الإنسان. لذلك تركز بيئة العمل على نتائج مثل تقليل التعب الجسدي و الأوجاع و الآلام ، و الشكاوى الصحية. يشمل الأرغونوميا السياق الذي يتم فيه العمل ، مثل الإضاءة ، المساحة وساعات العمل . تعمل الأرغونوميا على تحديد خصائص المورد البشري الواجب أخذها في عين الاعتبار أثناء عملية التصميم. و زيادة السلامة و الراحة و الأداء لمنتج أو بيئة ، تساعد الهندسة البشرية في تخفيض التكاليف بتفادي الإصابات المهنية أو الوظيفية.