

## المحاضرة (05): تصميم الوظائف Job Design

في هذه المحاضرة نتعرف على تصميم الوظائف من خلال التعرف على مفهومها ومظاهرها والغاية منها وأثارها وأهميتها وشروط وضع تصميم للوظيفة وأساليبها والعوامل المؤثرة فيها

### أهداف المحاضرة :

في نهاية المحاضرة يُتوقع من الطالب أن يكون قادراً على:



- ✓ أن يتعرف على تصميم الوظائف من حيث المفهوم والمظاهر .
- ✓ أن يتعرف على تصميم الوظائف من حيث الغاية والأهمية
- ✓ أن يتعرف على أثار تصميم الوظائف وأساليبها
- ✓ أن يتعرف على شروط وضع وتصميم الوظيفة والعوامل المؤثرة فيها

### 1-تعريف تصميم الوظيفة

يراد بتصميم الوظائف تحديد أهداف وخصائص وواجبات الوظيفة العامة التي يضمها الهيكل التنظيمي للمنظمة وبذلك يختلف تصميم الوظيفة عن تحليل الوظيفة بان الأول يقدم إطاراً عاماً لخصائص الوظيفة دون الدخول في الجوانب التفصيلية التي يتناولها تحليل الوظيفة.

### 2-مظاهر تصميم الوظيفة

تشمل مظاهر تصميم الوظيفة الآتي:

1-عمل المنظمة: (إعادة تنظيم أو استبدال العمل) الآليات وفرق العمل، ومجموعات وتقسيم العمل (والتي تعطي مسؤوليات ومهام إضافية) توسيع المهنة.

2-هيكل المهنة ويتضمن ما يأتي: إعطاء مسؤوليات مختلفة الأنماط المستويات للعمل وإغناء المهنة تخويل الصلاحيات والاستقلالية. التنظيم الذاتي من حيث الوقت والعمليات .

3-التوزيع والجدولة وتشمل: الاتصالات عن بعد. الجدولة البديلة مثلاً: عمل لمدة 4 أيام والمرونة في أوقات الدوام.

### 3-الأهداف الأساسية للوظيفة

وتشمل ما يلي:

1-مدى أهمية الوظيفة.

2-الدوافع للوظيفة.

3-العلاقات بين هذه الوظيفة والوظائف الأخرى في الهيكل التنظيمي

### 4-مسؤوليات الوظيفة



- وتتضمن تحديد الواجبات التي تتطلبها الوظيفة وكما يلي:
- 1-عدم تداخل واجبات هذه الوظيفة مع الوظائف الأخرى.
  - 2-التحديد الواضح للواجبات المطلوب من الموظف انجازها.
  - 3-تطابق مهارات ومؤهلات شاغل الوظيفة مع الوظيفة.

## 5-الغاية من تصميم الوظائف

يراد بتصميم الوظيفة الطريقة التي ينجز بها العمل أي الأسلوب المتبع لأداء الوظيفة بالشكل المطلوب إضافة إلى تحديد المهام والوظائف التي تندرج تحتها مما يسهل فهم متطلبات تلك الوظيفة والتعرف على واجباتها ومسؤولياتها وحدودها. ويهدف تصميم الوظائف الوقوف على:

- 1-تسهيل عملية تحديد الوظائف التي تحتاجها المنظمة.
- 2-تحديد مسؤوليات وواجبات كل الوظيفة على انفراد.
- 3-تشخيص الطرق المختلفة المطلوبة لتأدية مسؤوليات وواجبات كل وظيفة.

## 6-آثار تصميم الوظائف

يترك تصميم الوظائف آثارا كبيرة في النواحي التالية:

- 1-حدود التنوع في المهارات المطلوبة: فقد تقتصر المنظمة على مهارات محدودة في تصميم الوظائف وقد تتوسع في تلك المهارات فتتنوع وتتعدد.
- 2-حدود تأثير الوظيفة على الوظائف الأخرى في المنظمة ومدى أهميتها بين تلك الوظائف.
- 3-مدى تكامل الوظيفة: فقد يقتصر العمل في وظيفة معينة على جزء محدود منها وقد يقتضى الحال في وظيفة أخرى انجاز العمل بكامله.
- 4-حدود الحركة التي تتسم بها الوظيفة فبعض الوظائف تنجز بمرونة عالية من الحركة بينما لا نجد في وظيفة أخرى أية مرونة ، مثل وظيفة الخدمة في الشرطة مقارنة بوظيفة موظف الاستعلامات حيث تتمتع الأخيرة بمرونة واسعة.
- 5-مدى تعرف الموظف على درجة أداءه ودرجة تقدمه فيه.

## 7-أهمية توصيف الوظائف

تتأتى أهمية التوصيف الوظائف مما يلي:

- 1-تسهيل اختيار العاملين لوظيفتهم طبقا للمواصفات الموجودة في الوظيفة من مهام ومسؤوليات.
- 2-إطلاع شاغل الوظيفة على الواجبات والمسؤوليات الواردة في وصف الوظيفة.
- 3-تحديد اجر الوظيفة وفقا لما جاء في وصفها وبما يتلاءم مع أهميتها.
- 4-ملائمة أداء الوظيفة لقدرات الموظف ومؤهلاته حسبما جاء في وصف الوظيفة.
- 5-ارتباط ترقية الموظف مع أداءه الوارد في وصف الوظيفة
- 6-تطوير نظام الاختبارات للراغبين الجدد في إشغال الوظائف.
- 7-ارتباط معايير أداء كل وظيفة بحجم مسؤولياتها ومتطلباتها

## 8-شروط وضع تصميم الوظيفة



هناك عدة شروط لوضع الوظائف نلخصها حسبما يلي:

- 1-الوضوح: ويتحقق ذلك من خلال استخدام الأسلوب المبسط والكلمات البينة في شرح المهام والمسؤوليات.
- 2-تحديد مجال الوظيفة: وذلك بوضع إطار لطبيعة الوظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى.
- 3-الدقة: عند الحديث عن الوظيفة يتعين تحديد مستوى المهارة المطلوبة ومساحة وحجم المسؤوليات المناطة بالموظف ومستوى المسؤوليات الإشرافية ودرجة سهولة أو صعوبة العمل ومن ذلك.
- 4-تحديد المسؤوليات: وذلك من خلال بيان فيما إذا كانت الوظيفة تتطلب القيام بتنفيذ الأنشطة أو الأعمال المباشرة أم أنها وظيفة إشرافية بشكل كامل أو تتطلب تفويض الصلاحيات أو المساندة الفنية.
- 5-الاختصار: باستخدام الكلمات بمعانها الدقيقة والمعبرة والتي تفي بمتطلبات التوظيف.
- 6-الفهم: لكي يسهل على المتقدم للوظيفة من فهم الوصف والتعرف على مهام عمله ببساطة.
- 9-مكونات تصميم الوظيفة

تضم مكونات تصميم الوظيفة النشاطات العلمية التي تحدد الأطر الإجمالية للأهداف والخصائص والواجبات ذات العلاقة بكل وظيفة وهذه المكونات تشمل العناصر الأساسية التالية:

#### 1- (Organizational Factors) العوامل التنظيمية

وتشمل آلية انجاز العمل في وظيفة معينة والتي من شأنها تقليص الجهود المبذولة والوقت والكلفة والتدريب والتطوير وتؤدي إلى تحقيق التدفق الأمثل في الأداء بشكل متتابع.

#### 2- (Behavioral Factors) العوامل السلوكية

وتتعلق هذه المكونات بأشياء الرغبات الإنسانية للعاملين والتي من شأنها إطلاق المهارات والقدرات لديهم وتوفير المرونة والجدية الكافية في انجاز المهام عن طريق توفير الصلاحيات اللازمة التي تخلق البيئة الملائمة للإبداع والابتكار.

#### 3- (Environmental Factors) العوامل البيئية

والتي تأخذ بعين الاعتبار مراعاة المهارات والقدرات الفردية والجماعية في المنظمة وعلاقة ذلك بالقيم السائدة في المنظمة وارتباطها المستقبلي في الأعراف والتقاليد والتنوع ذات الأثر في صياغة التطورات اللاحقة في بيئة المنظمة واتجاهاتها المستقبلية حيث تلعب هذه العوامل كالبينة الصحية والاجتماعية وشكل الإضاءة والتهوية وأسلوب الجلوس وترتيب المكاتب وغيرها الأهمية البالغة في خلق تلك التقييم.

#### 10- أساليب تصميم العمل للوظيفة

تتعدد أساليب تصميم العمل لأغراض الوظيفة والتي يمكن إجمالها بما يلي:

#### 1- (Job Simplification) أسلوب العمل المبسط

ويركز هذا الأسلوب على الأعمال الرئيسية للوظيفة واستبعاد الأعمال الثانوية باتجاه المزيد من تخصيص العمل وتجاوز التعقيدات التي من شأنها إعاقة انجازه.

#### 2- (Job Enlargement) أسلوب التوسع في الوظيفة

ويرمى إلى إضافة أعباء أقيية لمهام الوظيفة بنفس المسؤولية السابقة مما يوفر الثقة بالنفس ويتيح الفرصة للإبداع والتميز ويوفر قدرا من الاستقلالية وتشجيع الأفراد الطموحين على التميز والتقدم في الوظيفة ويؤدي إلى بلوغ درجة عالية في الأداء التي من شأنها رفع الإنتاجية في المنظمة.

#### 3- (Job Rotation) أسلوب التناوب في الوظيفة



ويقضي هذا الأسلوب إلى انتقال الموظف بين مهمة وأخرى داخل المنظمة فيكتسب مهارات ومعارف جديدة لا تتاح له إذا بقى في وظيفته الحالية وبذلك يصبح بإمكانه تنويع الأعمال والقضاء على السأم الناجم عن الأساليب الأخرى مع الإشارة إلى أن هذا الأسلوب لا يغير في واجبات الوظيفة بل يقتصر على المناقلة بين الوظائف.

#### 4- (Job Enrichment) أسلوب الإثراء في عمل الوظيفة

ويرمي هذا الأسلوب إلى إضافة صلاحيات جديدة إلى الصلاحيات القائمة للوظيفة التي يتحملها الموظف ، بحيث تقع عليه مسؤولية تنفيذ الصلاحيات الجديدة دون الحاجة للإشراف من قبل الآخرين ، ويتم الركون إلى هذا الأسلوب من اجل إطلاق الطاقات والإبداع والابتكار الذي من شأنه تطوير المنظمة والارتقاء بها.

#### 11-العوامل المؤثرة على تصميم الوظيفة

تؤثر العوامل التالية على تصميم الوظيفة وهي:

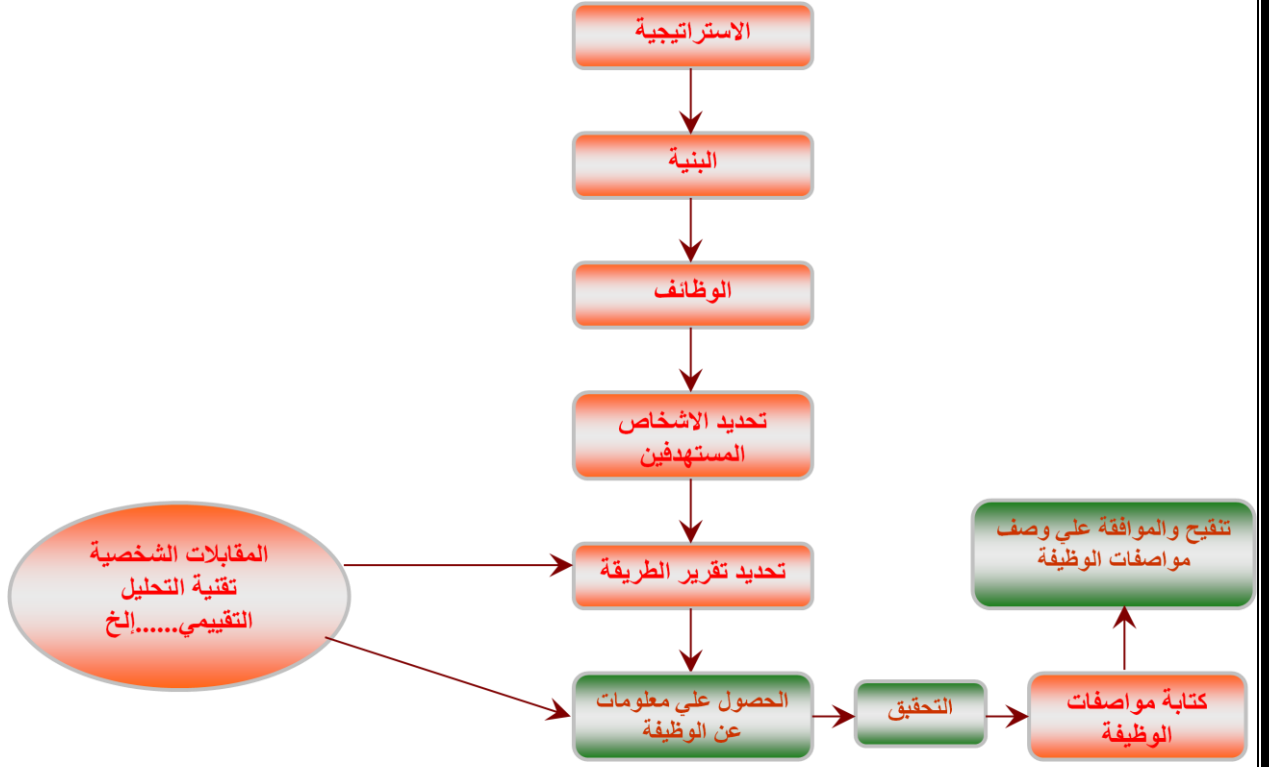
- 1-المحفزات والبواعث التي تدفع العاملين للعمل.
- 2-محفزات الوظيفية الأكثر تأثيراً.
- 3-البدائل المختلفة لتقييم الوظيفة الأكثر تحديداً.
- 4-التغيرات التي يتوجب الأخذ بها من بدائل تصميم الوظيفة.

#### 12-خطوات تصميم الوظيفة

تلخص خطوات تصميم مما يلي:

- 1-المسح التحليلي للمدخلات والمخرجات وهيكل المنظمة ومكان وبيئة العمل.
- 2-التحليل الفني والذي يشابه خارطة العمليات ونظام وتدفق العمل والتي تؤثر في كمية ونوعية المخرجات والكلف التشغيلية والاجتماعية.
- 3-تحليل الأنظمة الداخلية ومنها نظام التحليل الاجتماعي ومسح ادوار العمل ونظام الصيانة وتحليل المجهزين والمستخدمين وغير ذلك.
- 4-مقترحات التغيير والتنفيذ التي تناولتها المنظمة خلال فترة من الزمن.





### أسئلة التقييم الذاتي

فيما تتمثل علاقة تصميم الوظائف بأداء الأفراد ؟

### المراجع

محمد بن دليم القحطاني، (2008)، إدارة الموارد البشرية (نحو منهج إستراتيجي متكامل)، ط2، العبيكان للنشر، الرياض، السعودية.

<https://moneybuspartners.blogspot.com/2022/02/job-design-analysis-and-job-descriptions.html?hl=a>

