

المحاضرة التاسعة: تصميم الوظيفة وبطاقة الوصف الوظيفي

1-تعريف تصميم الوظيفة

يقصد بتصميم الوظيفة مجموعة الإجراءات التي يتم ترتيبها وتنظيمها في الوظيفة لكي تحقق أعلى مستوى من التلائم ما بين العاملين وأعمالهم أو وظائفهم وبما يحقق التوافق والتلائم الفعال بتحسين ظروف العمل الذي يؤدي الى كفاءة الإنتاج وتقصير الزمن لتحقيق أهداف المنظمة .

إضافة الى ذلك يتم عند تصميم أي وظيفة تحديد ما يمكن أن يتحمله العاملين فيها من المسؤوليات والالتزامات ، كما يتم تحديد أساليب العمل والتقنية الضرورية والمستلزمات الضرورية في أداء هذه الوظيفة

كما يشير تصميم الوظيفة إلى الطريقة التي يتم بها تنظيم مجموعة من المهام، أو وظيفة كاملة. يساعد تصميم الوظيفة على تحديد:

- ما هي المهام التي تم إنجازها،
- كيف تتم المهام،
- كم عدد المهام التي تم إنجازها،
- في أي ترتيب تتم المهام.

2-العوامل المؤثرة في تصميم الوظيفة

بشكل عام، يمكن تصنيف العوامل المختلفة التي تؤثر على تصميم الوظيفة الى ثلاثة عوامل.

1.العوامل التنظيمية

يمكن أن تكون العوامل التنظيمية التي تؤثر على تصميم الوظيفة هي طبيعة العمل أو خصائصه، وسير العمل، والممارسات التنظيمية، وبيئة العمل.

- **طبيعة العمل:** هناك عناصر مختلفة للوظيفة، وتصميم الوظيفة مطلوب لتصنيف المهام المختلفة إلى وظيفة أو مجموعة متماسكة من الوظائف. قد تكون المهام المختلفة هي التخطيط والتنفيذ والمراقبة والتحكم وما إلى ذلك، ويجب أخذ كل ذلك في الاعتبار أثناء تصميم الوظيفة.
- **بيئة العمل:** تهدف بيئة العمل إلى تصميم الوظائف بطريقة تؤخذ في الاعتبار القدرات البدنية والسمات الفردية للموظفين لضمان الكفاءة والإنتاجية.
- **سير العمل:** غالبًا ما يحدد نوع المنتج والخدمة تسلسل سير العمل. مطلوب توازن بين عمليات المنتج أو الخدمة المختلفة، ويضمن تصميم الوظيفة ذلك.
- **الثقافة:** تحدد الثقافة التنظيمية الطريقة التي يتم بها تنفيذ المهام في مكان العمل. الممارسات هي الأساليب أو المعايير الموضوعية لتنفيذ مهمة معينة. غالبًا ما تؤثر هذه الممارسات على تصميم الوظيفة، خاصةً عندما لا تتوافق الممارسات مع مصالح النقابات.

2.العوامل البيئية

تؤثر العوامل البيئية على تصميم الوظيفة إلى حد كبير. تشمل هذه العوامل كلاً من العوامل الداخلية والخارجية.

وهي تشمل عوامل مثل مهارات الموظفين وقدراتهم، وتوافرهم، وآفاقهم الاجتماعية والاقتصادية والثقافية.

- **توافر الموظفين وقدراتهم:** تلعب مهارات الموظف وقدراته ووقت التوفر دورًا مهمًا أثناء تصميم الوظائف. تؤخذ في الاعتبار العوامل المذكورة أعلاه للموظفين الذين سيؤدون الوظيفة. سيؤدي تصميم وظيفة أكثر تطلبًا وفوق مجموعة مهاراتهم إلى انخفاض الإنتاجية ورضا الموظفين.
- **التوقعات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية:** أصبحت الوظائف في الوقت الحاضر أكثر تركيزًا على الموظفين بدلاً من التركيز على العمليات. لذلك، فهي مصممة لإبقاء الموظفين في الاعتبار. بالإضافة إلى ذلك، فإن مستوى معرفة القراءة والكتابة بين الموظفين أخذ في الارتفاع. إنهم يطالبون الآن بالوظائف التي ترضيهم وكفاءتهم والتي يمكنهم أداءها بشكل أفضل

3.العوامل السلوكية

العوامل السلوكية أو العوامل البشرية هي تلك التي تتعلق بالحاجة البشرية والتي يجب إشباعها لضمان الإنتاجية في مكان العمل.

وهي تشمل عناصر مثل الاستقلالية والتنوع وردود الفعل وما إلى ذلك. ويرد أدناه شرح موجز لها:

- **الاستقلالية:** يجب أن يعمل الموظفون في بيئة مفتوحة بدلاً من بيئة تحتوي على الخوف. يعزز الإبداع والاستقلالية ويؤدي إلى زيادة الكفاءة.
- **التعليقات:** يجب أن تكون التعليقات جزءًا لا يتجزأ من العمل. يجب أن يتلقى كل موظف ملاحظات مناسبة حول أداء عمله.
- **التنوع:** غالبًا ما تجعل الوظائف المتكررة العمل رتيبًا، مما يؤدي إلى الملل. يجب أن تحمل الوظيفة تنوعًا وتنوعًا كافيين بحيث تظل مثيرة للاهتمام مع مرور كل يوم. يجب إعطاء التنوع / التنوع الوظيفي الأهمية الواجبة أثناء تصميم الوظيفة.
- **استخدام المهارات والقدرات:** يجب أن تكون الوظائف موظفًا وليس عملية تتمحور حول العملية. على الرغم من أنه يجب إيلاء الاهتمام الواجب لهذا الأخير، إلا أنه يجب تصميم الوظائف بطريقة تمكن الموظف من الاستفادة الكاملة من قدراته وأداء الوظيفة بفعالية.

3 استراتيجيات تصميم الوظائف

من أجل زيادة الإمكانات التحفيزية للوظيفة، يتم استخدام أربع استراتيجيات مشتركة لتصميم الوظائف. ستؤثر كل من هذه الاستراتيجيات على عنصر واحد أو أكثر في صيغة الاستراتيجيات هي التناوب الوظيفي، وتوسيع الوظيفة، وإثراء الوظائف، وتبسيط الوظائف. سنشرح كل واحد منهم بإيجاز ثم نربط بمقال متعمق حول الموضوع.

1.التناوب الوظيفي

التناوب الوظيفي هو ممارسة لنقل الموظفين بين الوظائف في المنظمة. هذا يزيد من تنوع المهارات، ويساعد الموظفين على التوجيه في الأدوار الجديدة المحتملة، والتعلم من خلال تجارب مختلفة .

يمكن أن تؤدي برامج التناوب الوظيفي إلى زيادة الحافز وخلق مرونة في النشر مما يؤدي إلى سهولة الاستبدال في حالة الغياب.

2.توسيع الوظيفة

يتضمن توسيع الوظيفة إضافة أنشطة إضافية ضمن نفس المستوى الهرمي إلى دور موجود. مثال على ذلك مصمم متخصص في تصميم غرف الفنادق، يشارك الآن أيضًا في تصميم المطعم. يتطلب العمل مهارات متشابهة ولكن محتوى العمل يختلف.

يؤدي توسيع الوظيفة إلى زيادة تنوع المهارات وهوية المهام، مما يمكن العامل من القيام بالمزيد من الأنشطة المماثلة، مما يقلل من الرتابة، ويعلم مجموعة متنوعة من المهارات، ويعطي نطاقًا أوسع من المسؤوليات والمساءلة والاستقلالية.

3. الإثراء الوظيفي

عندما يهدف توسيع الوظيفة إلى إضافة مهام، يتميز إثراء الوظيفة بإضافة أبعاد تحفيزية. هذا يعني أن توسيع الوظيفة يمكن أن يكون شكلاً من أشكال الإثراء الوظيفي.

يركز الإثراء الوظيفي على إضافة محفزات إلى الأدوار الحالية، وزيادة MPS. تتضمن الأمثلة إضافة فرص لتلقي التعليقات، وإنشاء علاقات مع العملاء لزيادة أهمية المهمة، وإنشاء وحدات عمل طبيعية، والتي تهدف إلى تجميع المهام المترابطة معًا لزيادة هوية المهمة.

4. تبسيط الوظائف

تبسيط الوظيفة هو عكس توسيع الوظيفة وقليلًا من الشيء الغريب. تبسيط الوظائف هو عملية إزالة المهام من الأدوار الحالية لجعلها أكثر تركيزًا.

يتعلق تبسيط الوظيفة بتجريد مجموعة متنوعة من المهارات لإنشاء مهمة أكثر تركيزًا. يمكن استخدام هذا في حالة زحف الوظيفة عندما يتم توسيع الوظيفة بمرور الوقت وتصبح غير قابلة للإدارة.

4- التحليل الوظيفي والوصف الوظيفي

التحليل الوظيفي :

هو مجموعة من العمليات والأنشطة الذي يقوم بها قسم الموارد البشرية في المنظمة وتتضمن تحليل وتقييم وتنسيق المعلومات المتعلقة بكل وظيفة وذلك بهدف التعرف على طبيعة كل وظيفة وخصائصها ومتطلباتها ، وينتج عن التحليل الوظيفي مجموعة من المعلومات وهي الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية

الوصف الوظيفي :

هو بيان ومستند مكتوب يوضح فيه شرح ووصف كامل لوظيفة محددة ويبين الواجبات والمهام التي يجب على شاغل الوظيفة القيام بها والصلاحيات المتوفرة لديه والمؤهلات العلمية والمهارات العملية التي يجب أن يمتلكها ، يعد الوصف الوظيفي جزء من التحليل الوظيفي

محتويات بطاقة الوصف الوظيفي :

1. العنوان الوظيفي

2. ملخص عن العمل

3. المسؤوليات والواجبات

المؤهلات والمهارات

للتحليل الوظيفي أهمية كبيرة للموارد البشرية حيث يعتبر حجر الأساس لإدارة وقسم الموارد البشرية وذلك لعدة أسباب :

- يساهم التحليل الوظيفي في تنظيم أداء الموظفين وشؤونهم بفعالية والتنسيق بين جهودهم حيث يتك تحديده المهارات المطلوبة لأداء كل وظيفة.
 - يساعد التحليل الوظيفي على إظهار المواصفات التي تتطلبها الوظيفة من مهارات وقدرات والمعارف المطلوبة ، يمكن من خلال دراسة الاحتياجات التدريبية بناء على نتائج التحليل الوظيفي ومعرفة نقاط القصور في الأداء تحديد وإتاحة الفرصة للموظفين للالتحاق ببعض البرامج التدريبية التي تغطي القصور في الأداء.
 - من خلال التحليل الوظيفي يتم تحديد القيمة النسبية للوظيفة وعليه يتم تحديد الأجر المناسب وكلما ازدادت أهمية الواجبات والمسؤوليات فإن قيمة الوظيفة نفسها تزداد.
 - المعلومات المستمدة من التحليل الوظيفي لها أهمية كبيرة في تحديد اعتبارات الأمن والسلامة المهنية لكل وظيفة والعمل على وضع الاشتراطات لتحقيق الأمن والصحة والوقاية اللازمة.
 - من خلال المعلومات التي يوفرها التحليل الوظيفي حول ما تستلزمه الوظيفة وما هي الخصائص البشرية المطلوبة لأداء هذه المهام يتم تشكيل الوصف الوظيفي ومواصفات شاغل الوظيفة وبالتالي تساعد الإدارة في تحديد نوع الأشخاص التي يجب توظيفهم ، فهو يسهل على قسم الموارد البشرية عملية التوظيف والاختيار.
 - يستخدم المدراء التحليل الوظيفي في تحديد الأنشطة المحددة للوظيفة ومعايير الأداء ومن خلالها يتم تقييم الأداء بناء على المعايير الخاصة بكل وظيفة
- للتحليل الوظيفي عدة عناصر أساسية :

- وظائف ومسؤوليات المهام
- معايير الأداء وتشير إلى المعايير الخاصة بالإنتاجية والجودة التي يحتاجها الفرد ليصبح ناجحاً في دوره الوظيفي
- المهارات المقترنة بالوظيفة
- نطاق السلطة وحدودها
- توقعات الإدارة