

## تصميم العمل Job Design .

### (1)- مفهومه.

إن مفهوم تصميم الوظائف مثله مثل غيره من المفاهيم السيكولوجية والاجتماعية التي اختلف الباحثون فيما بينهم في إعطاء تعريف موحد لها. فقد تعددت التعاريف التي تناولت هذا المفهوم ووردت من وجهات نظر متباينة، ولكنها اتفقت جميعها في الهدف الذي تجرى من أجله هذه العملية المهمة في مسيرة الأفراد والمنظمات، حيث أن الهدف الرئيسي من هذه العملية يكمن في توفير مستوى أعلى في الكفاءة الإنتاجية للمنظمة لاستمرار عطاياها بشكل متميز، وزيادة قدرتها التنافسية مع غيرها من المنظمات، إضافة إلى توفير أقصى درجات الترابط الوظيفي بين العاملين ووظائفهم وبشكل أمثل. وفيما يلي نستعرض عينة تعاريف أعطيت من قبل المهتمين بالبحث في ميدان تحليل العمل لمصطلح تصميم الوظائف.

يقصد بتصميم العمل هو مجموعة الإجراءات التي يتم ترتيبها وتنظيمها في الوظيفة لكي تحقق أعلى مستوى من التلاؤم ما بين العاملين وأعمالهم أو وظائفهم وبما يحقق التوافق والتلاؤم الفعال بتحسين ظروف العمل الذي يؤدي إلى كفاءة الإنتاج وتقصير الزمن لتحقيق أهداف المنظمة، ويأتي تصميم العمل من منطلق أن كل عمل أو وظيفة يحتوي على أكثر من طريقة أو أسلوب للأداء، وتختلف هذه الطرق فيما بينها من خلال اختلاف جودتها، إضافة إلى ذلك يتم عند تصميم أي وظيفة تحديد ما يمكن أن يتحمله العاملون فيها من المسؤوليات والالتزامات، كما يتم تحديد أساليب العمل والتقنية الضرورية والمستلزمات الضرورية في أداء هذه الوظيفة.

كما يقصد بتصميم العمل الطريقة التي يتم فيها إجراء أقصى التنسيق بين امتيازات ومواصفات الوظيفة الحالية والمؤهلات المطلوبة في العاملين المرشحين لها بشكل يوفر الرضا للعاملين ويقدم الدعم لتحقيق أهداف المنظمة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن أحد أهم أسس النجاح في المنظمة هو كيفية الاستثمار الأقصى لمهارات العاملين، إضافة إلى تحقيق تعلقهم بوظائفهم وأعمالهم مع حصولهم على جميع الامتيازات والحوافز التي تأتي نتيجة هذه العلاقة الترابطية.

كذلك، يقصد بمصطلح تصميم الوظائف تحديد المهام والمسئوليات التي تتكون منها الوظائف، وتحديد الطرق والأساليب اللازمة لتنفيذ هذه المهام، وكذا تحديد العلاقات بين الوظائف المختلفة في المنظمة وذلك بهدف رفع مستوى رضا الأفراد العاملين وتحسين مستوى إنتاجيتهم. كذلك، يشير إلى مصطلح تصميم الوظيفة على أنه ذلك الإجراء الذي يحاول من خلاله الأخصائيين (المشرفين، أرباب العمل...) تطوير ممارسات العمل الفردية مع مراعاة شروط تطابقها وحاجات الأفراد وقيمهم وقدراتهم وتوقعاتهم. ومن هذا المنطلق فإنه في حالة ما إذا كانت ممارسات العمل غير متطابقة ومختلف أبعاد شخصية العاملين يمكنها أن تكون مصدر ضغط وتوتر وعدم رضا تتخذ عدة أشكال كقلة الإنتاج، والشكاوي، والتغيب... الخ، والعكس صحيح.

### (2)- أهم العوامل التي تراعى عند تصميم العمل.

**(1-2)- 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.

**(2-2)- تحقيق رضا العاملين:** وتعني حالة توافق العاملين وشعورهم 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 يلاءم طموحهم ويحقق رغباتهم.

**(3-2)- الاستغلال الأمثل للتكنولوجيا المتوفرة:** وتعني عملية تصميم العمل بالشكل الذي يمكن فيه الاستثمار الأقصى للتكنولوجيا المتوفرة في المنظمة ويقصد بها الأجهزة والآلات، إلى جانب تحقيق أقصى استفادة من مهارات العاملين، وتنظيم العمل وتصميمه واستغلال كل الفرص

زيادة الكفاءة الإنتاجية، فمثلاً يتم توجيه إنجاز الأعمال التي تعطي إنتاج أكثر وجوده أكبر من خلال الآلات ليتم عملها بالآلات وليس يدوياً من قبل العاملين، والعكس صحيح.

### (3) - أهميته تصميم العمل.

توفر عملية تصميم العمل عدة عائدات مادية ومهنية بالنسبة للمنظمة كما توفر عائداته حوافز نفسية وسيكولوجية بالنسبة للعاملين ، يمكن إيضاحها بما يلي:

**(1-3) -** توفير الوقت اللازم والمناسب لأخذ الراحة واستعادة النشاط من قبل العاملين وذلك بسبب ترتيب الأعمال وجدولتها ضمن فترات زمنية منظمة، وعدم ترك العاملين لحالات من الضجر والملل بسبب الفراغ، أو حالات من ضغط العمل المتواصل.

**(2-3) -** توفير المزيد من النفقات التي تصرف على الطاقة إضافة إلى التقليل من صرف مستلزمات القوة التشغيلية، وذلك بسبب تصميم العمل بما يتناسب مع الطاقة الملائمة له، فالعمل الذي يحتاج إلى الطاقة الآلية سيصمم بالأداء بواسطتها، والعمل الذي يحتاج للأداء العضلي سيصمم للأداء بواسطة العاملين، وبهذا يتم تنظيم الطاقة المصروفة.

**(3-3) -** بما إن أوقات العمل وأدائه قد تم تصميمها بشكل وفر المرونة في العمل، لذا فإن ذلك سيجعل العاملين في إطار من الحرية لتنظيم وتوزيع جهودهم بشكل عادل وصادق بين ما يتطلبه العمل وبين ما تتطلبه تلبية حاجاتهم الشخصية، وبالتالي فإن ذلك سيرفع من مستوى التصرف والسلوك والمسؤولية الشخصية للعاملين تجاه كل الواجبات.

**(4-3) -** بما إن الأعمال ستكون منظمة ضمن تصميم ملائم ومتطابق مع الطاقة المقابلة له والمصروفة من قبل الموظف أو العامل فإن ذلك سيجعل إنجاز العمل واضحاً خلال الزمن المؤدى به مما يشعر العامل أو الموظف بالرضا عن أداءه.

**(5-3) -** إن تصميم العمل قد سمح للعاملين على الحصول على الأعمال التي يرغبون في أدائها، والتي تتوافق مع طموحاتهم ودوافعهم وأمزجتهم، وبالتالي فإن من أحب عملاً أداءه بكفاءة، وستكون النتائج مرضية نتيجة ذلك للعاملين والمنظمة بسبب زيادة الكفاءة والسرعة الإنتاجية.

### (4) - مبادئ عملية تصميم الوظائف.

ما تجدر الإشارة إليه في هذا السياق، هو عدم وجود اتفاق كلي بين المهتمين بالبحث في ميدان تحليل العمل فيما يتعلق بالمبادئ التي ينبغي الاسترشاد بها عند تصميم الوظائف.

فوفق ما يشير إلى ذلك غراهام جيمس Graham James سنة 1992 أنه لتصميم الوظائف ينبغي إحداث تغييراً جوهرياً في ثقافة المنظمة وكذا العوامل المتعلقة بالتفويض، وتقوية الأفراد، وتحقيق التكامل بين الأفراد وتكنولوجيا العمل، والإحساس المشترك بالغايات.

ودائماً حسب غراهام جيمس فإنه لتصميم الوظائف ينبغي باستمرار مراعاة عدد من العناصر الأساسية المتمثلة في :

(1) - الرؤية المستقبلية للمنظمة، (2) - أسلوب الإدارة، (3) - هيكل المنظمة، (4) - محتويات الوظائف، (5) - فرق العمل، (6) - نظام المعلومات، (7) - التصميم المادي والفني للعمل، (8) - التناغم والانسجام بين الأفراد، (9) - نظم المكافآت.

أما بالنسبة لكول G . A . Cole فإن المبادئ التي ينبغي الاسترشاد في عملية تصميم الوظائف فتحدد في فيما يلي.

### (1) - فيما يتعلق بالمهام.

- يجب أن تشكل المهام عملاً متكاملًا.
- يجب أن توفر المهام تنوعاً في الخطوات، والأسلوب، والمهارات.
- يجب أن توفر المهام تغذية عكسية عن الأداء.
- يجب أن تتيح المهام قدراً من الحرية للموظف.

### (2) - فيما يتعلق بالعمل والمنظمة.

- يجب أن يتيح العمل فرصا للتعلم و النمو.
- يجب أن يتيح العمل فرصا للتقدم و الترتي.
- يجب أن يكون الأفراد قادرين على المشاركة في تحديد أهداف أعمالهم والإسهام في اتخاذ القرارات التي تؤثر فيها.
- يجب أن تكون أهداف العمل واضحة، و توفر قدرا من التحدي للموظف.
- يجب توفير القدر الكافي من الموارد لشاغل الوظيفة لأداء العمل.

### (3) - فيما يتعلق بيئة العمل.

- يجب الاتفاق على العلاقات التنظيمية بصور مشتركة بين الإدارة والموظفين.
- يجب أن يكون نظام الأجور عادلا بالنسبة للإسهامات التي يقدمها العاملون.
- يجب أن تكون السياسات المتصلة بإدارة الموارد البشرية عادلة ومناسبة.
- يجب أن تكون البيئة المادية مناسبة لأداء العمل.