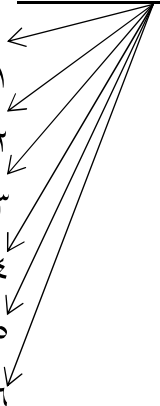


الفصل الثالث (تصميم الوظائف)

أولاً: - مفهوم تصميم الوظائف :- هي عبارة عن

- 
- ١- تحديد طريقة أداء العمل
 - ٢- ونوع الأنشطة والمهام التي ستؤدي
 - ٣- وحجم المسؤوليات
 - ٤- والأدوات والفنون المستخدمة في الأداء
 - ٥- وطبيعة العلاقات الموجودة في الوظيفة
 - ٦- وشكل ظروف العمل المحيطة.

- وإذا كان تحليل العمل يهتم بجمع أكبر قدر ممكن من البيانات عن هذا العمل، فإنه يقدم بيانات أساسية عن الأنشطة. والأسلوب الذي سيتم به جمع الأنشطة في مهام، وجمع المهام في وظيفة يمثل طريقة تصميم الوظيفة، أو طريقة أدائه. ويتم جمع الأنشطة في مهام، وجمع المهام في وظيفة على أساس أحد الأسس التالية:

- ١- التشابه في الأنشطة أو المهام من حيث نوعها (مثل تجميع أوراق مهما كان حجمها أو شكلها).
- ٢- التتابع في الأنشطة أو المهام (مثل تجميع الورق، ثم تدبيسه، ثم تغليفه).
- ٣- التكامل في الأنشطة أو المهام (مثل الطباعة، ومع التجميع، ومع التجليد).

وعادة ما يؤثر التصميم على خمسة جوانب رئيسية في الوظيفة، وهذه الجوانب هي كالآتي:

- ١- مدى التنوع في المهارات اللازمة لأداء العمل
- ٢- مدى إمكانية الانتهاء من عمل متكامل
- ٣- مدى أهمية الوظيفة وتأثيرها على أداء الوظائف الأخرى المحيطة.
- ٤- درجة الحرية التي تتمتع بها الوظيفة، فوظيفة الأستاذ الجامعي أكثر حرية من وظيفة عقيد بالجيش مثلاً.
- ٥- درجة حصول شاغل الوظيفة على معلومات مستمرة عن مدى تقدمه في الإنجاز، وعن نتائج العمل الذي يقوم به.

ثانياً: - أساليب تصميم العمل :

٦- تصميم الوظيفة ميكانيكياً:

في هذه الطريقة، يُطلب من كل عامل القيام بعمل شيء واحد أو شيئين بسيطين مراراً وتكراراً. و على الرغم من أنه من السهل جداً تعلم هذه المهام والقيام بها، إلا أنها عادة ما تكون مملة. فالعمال عموماً غير راضين وغير محفزين ولديهم نسبة عالية من الغياب.

٧- تصميم الوظيفة تحفيزياً:

لقد شهد أن الموظفين الذين لديهم وظائف مسئولة هم أكثر تحفيزاً ورضاً بمناصبهم. فالمستوى العالي من الحكم الذاتي يجعل العمال أكثر مسئولية ومساءلة عن أفعالهم. فالوظائف تحتوي على خصائص متنوعة من المهارات، وتحديد المهام، أهمية المهمة، والاستقلالية، وردود الفعل، تحفيز وإرضاء الموظف.

٨- تصميم الوظيفة بيولوجياً:

يفضل الوظائف التي تحتاج إلى جهد بدني أقل لأن في مثل هذه الحالات تكون هناك فرص أقل من الحوادث. و يُعرف فرع العلوم الذي يتعامل مع هذا النهج باسم "الإرجونوميكس" و هو علم يقوم بدراسة كفاءة الأفراد في بيئة عملهم.

٩- تصميم الوظيفة ادراكياً:

ويسعى هذا النهج إلى ضمان ألا تتجاوز المتطلبات العقلية لعملهم القدرات العقلية للعمال. تقنيات لجعل تصميم الوظيفة تحفيزي

التخصص الوظيفي العالي :

التعريف : هو توزيع الاعمال على الافراد حسب خصائصهم الشخصية وله عدة فوائد الا وهى :

■ أبرز فوائد التخصص في العمل الوظيفي :

١ - يساعد على توزيع الأعمال بين الأفراد حسب خصائصهم الشخصية.

٢ - يزيد من إتقان الأفراد لمهارات العمل.

٣ - يؤدي إلى زيادة معرفة الأفراد، ويزودهم بمهارات جديدة.

٤ - يؤدي إلى الاكتشاف في آليات العمل.

تصميم الوظائف بناءاً على تحسين نوعية الحياة الوظيفية

- وتنقسم الى :

اولاً:-توسيع نطاق الوظيفة:

- توسيع الوظيفة ينطوي على إضافة المزيد من المهام إلى وظيفة
- ومن خلال إضافة المزيد من المهام إلى الوظيفة
- يعمل توسيع الوظيفة على توسيع نطاق العمل ويوفر مجموعة متنوعة من المهام لحامل الوظيفة
- ويقلل توسيع الوظيفة من الملل والرتابة من خلال إمداد الموظف بمهام أكثر تنوعاً في العمل. وبالتالي
- على سبيل المثال، يمكن توسيع مهمة فارز البريد الإلكتروني لتشمل فعلياً تسليم البريد إلى الأقسام المختلفة في المؤسسة

ثانياً:-تدوير الوظيفة:-

إن أحد الحلول للملل، كما يتبين من تبسيط العمل، هو التناوب الوظيفي. فالتناوب الوظيفي يعني نقل الموظفين من وظيفة إلى أخرى دون أي تغيير في الوظيفة. ففي حالة التناوب في الوظيفة، يقوم الموظف بأداء وظائف مختلفة، ولكن من نفس النوع.

- مزاي تنابوب الوظيفة:

١. يزيل الملل.
٢. توسيع معرفة ومهارة الموظف.
٣. يصبح الموظفون مختصين في العديد من الوظائف بدلاً من واحدة فقط.

- عيوب تنابوب الوظيفة:

١. التنقل المتكرر للموظفين عبر الوظائف يؤدي إلى انقطاع في الروتين الوظيفي.
٢. قد يشعر الموظفون بالغربة عندما يتم تناوبهم من وظيفة إلى أخرى.
٣. قد يشعر الموظفون الذين يبحثون عن مهام أكثر تحدياً بالإحباط.

ثالثاً:-الاثراء الوظيفي:-

إثراء الوظائف:- هو التوسع الرأسي في الوظيفة عن طريق إضافة المزيد من المسؤولية والحرية للقيام بذلك

- ينطوي الإثراء الوظيفي على إضافة عوامل محفزة للوظيفة
- يزيد إثراء الوظيفة من عمق العمل، والذي يشير إلى درجة تحكم الموظفين في عملهم
- يمكن أن يؤدي الإثراء الوظيفي إلى تحسين جودة إنتاج العمل وتحفيز ورضا الموظفين

بسم الله الرحمن الرحيم

دبلوم إدارة الموارد البشرية

المحاضرة الرابعة

تحليل وتقييم الوظائف - الربع الرابع

الفصل الرابع (وصف الوظائف)

١- خطوات وصف الوظائف:

- ١- تحديد تأثير الأهداف التنظيمية على وحدات تنظيمية معينة وتبدأ هذه العملية بتحديد الرسالة والأهداف طويلة المدى.
- ٢- تحديد المهارات والخبرات المطلوبة : أي تحديد احتياجات المنظمة من المهارات والخبرات المحتملة لمقابلة أهدافها المحددة على مختلف المستويات و تبدأ هذه العملية بمراجعة التوصيف الوظيفي ثم ترجمة المهارات والخبرات المطلوبة
- ٣- تحديد المتطلبات الإضافية من الموارد البشرية : بمجرد تحديد أنواع وإعداد الأفراد المطلوبين فإنه لا بد من تحليل هذه التقديرات في ضوء الموارد البشرية الحالية والمتوقعة للمنظمة.
- ٤- تنمية الخطط التنفيذية : يتم تنميتها لانجاز النتائج المرغوبة وفقاً لاحتياجات المنظمة المحددة مسبقاً.

ثانياً:- تحديد الافراد الذين ستوكل لهم مهمة الوصف:

- يقع مسئولية اعداد بطاقات الوصف الوظيفي على مدير ادارة الموارد البشرية الذي يكلف أحد مسئولي الادارة أو أكثر من شخص بإعداد بطاقات الوصف الوظيفي بالشركة
- أحياناً ما يتطلب الأمر مشاركة جميع افراد الادارة في توصيف الوظائف اذا كان عدد الوظائف كبير نسبياً أو الخطة الزمنية لانجاز الوصف محدودة.
- التحديث من أهم عوامل نجاح التوصيف الوظيفي : لا يقف الأمر عند اعداد بطاقات الوصف والاحتفاظ بها في ملفات خاصة للرجوع اليها عند كل عملية من عمليات ادارة الموارد البشرية.
- فهذه البطاقات يجب تحديثها لتلائم الواقع عند كل تغيير أو تعديل يطرأ على احدى الوظائف وبدون هذا التحديث ستصبح الفجوة كبيرة بين ما هو فعلي وما تحتويه بطاقات الوصف وبالتالي تنعدم فائدتها وتصبح عديمة الأثر

ثالثاً:- تصميم النماذج او البطاقات التي ستستخدم في عملية الوصف:

هناك بعض العوامل التي تراعى عند تصميم نماذج الوصف الوظيفي

- ١- تحقيق أهداف المنظمة:- مراعاة أهداف المنظمة عند إجراء أي خطوة تصميمية بالعمل حيث يجب أن تتم عملية التصميم دون أن تؤثر على مستوى الوظيفة
- ٢- تحقيق رضا العاملين : وتعني حالة توافق العاملين وشعورهم بالراحة باتجاه التصميم الذي أجريت عليه وظائفهم ، لأنه لم يكن بالشكل الذي يضغط على حرياتهم الشخصية ،
- ٣- الاستغلال الأمثل للتكنولوجيا المتوفرة : وتعني عملية تصميم العمل بالشكل الذي يمكن فيه الاستثمار الأقصى للتكنولوجيا المتوفرة في المنظمة ويقصد بها الأجهزة والآلات ،

تمرين على كتابة بطاقة الوصف الوظيفي (محاسب أول الوحدة):-

المدير المباشر المدير العام:-

هدف الوظيفة:-

- ١- تطبيق النظام المحاسبي الموضوع للشركة
- ٢- والتأكد من دقة وصحة وحسن سير دورة المستندات المالية،
- ٣- تحضير الحسابات الختامية والتقارير المالية الدورية
- ٤- إدارة وتنسيق ومتابعة تنفيذ الخطط والأنظمة والإجراءات المحاسبية والمالية
- ٥- وإصدار التقارير المالية ومراقبة وضبط موارد ومصاريف الشركة والتأكد من إستخدامها الاستخدام الصحيح حسب الموازنة
- ٦- والخطط المالية المثمرة، ووضع التوصيات ورفعها للمدير العام فيما يتعلق بكافة الشؤون ذات التأثير المالي على وضع الشركة

المهام والواجبات التفصيلية:-

- مراقبة عمليات القبض والصرف والتأكد من أنها تتم وفقاً للإجراءات المقررة
- القيام بأية دراسات أو تحاليل مالية تطلب منه.
- أداء كل ما يوكل إليه بمحدود قدراته وإمكاناته.
- تنفيذ الإجراءات المالية والمحاسبية المعتمدة في الشركة.
- الرقابة على كافة المستندات الصادرة والواردة إلى قسم المحاسبة، والتأكد من صحتها ومن إحتوائها على التواريخ اللازمة.
- مراجعة سندات القيد، وإعتمادها قبل تسجيلها في الحسابات المعنية.
- الإشراف على تسجيل كافة مستندات القيد في حساباتها المعنية ووفقاً لأنظمة وبرامج الكمبيوتر المطبقة
- جمع ومتابعة وحفظ كشوفات حسابات الذمم المدينة والدائنة، وتدقيق جداول أعمار الذمم شهرياً.
- تدقيق جداول الرواتب والاجور شهرياً، والتأكد من صحة إحتساب الإضافات والخصومات على مستحقات الموظفين
- الإشراف على عمليات إصدار سندات الصرف وتحضير الشيكات المتعلقة بها، بعد التأكد من صحة المستندات المرفقة ومتابعة الحصول على التواريخ اللازمة على الشيكات وفقاً للصلاحيات المعمول بها.
- إعداد كشوف التسوية الخاصة بالبنوك شهرياً، وإظهار الفروقات (إن وجدت)، وإعلام المدير المالي للمراجعة بشأنها، وتحضير قيود التسوية اللازمة.
- الإشراف على عمليات الجرد الدوري والسنوي للموجودات الثابتة والمواد ومطابقتها مع أرصدة الحسابات المعنية.
- الإشراف على إعداد موازين المراجعة والتقارير المالية ودراساتها وتحليلها، ثم رفعها عرضها للمدير العام.

- إعداد الحسابات الختامية في نهاية السنة المالية.
- إقتراح تطوير السياسات المالية العامة للشركة وعرضها على المدير العام للإعتماد.
- وضع الخطط المالية الطويلة والقصيرة الأجل للشركة وتقديمها للمدير العام مع توصياته بخصوص إعتمادها.
- الإحتفاظ بنسخة كاملة عن النظام المالي والمحاسبي المطبق في الشركة والعمل على تطويره وفقاً لظروف واحتياجات الشركة وعرضه على المدير العام للموافقة والإعتماد.
- التأكد من إلتزام كافة الأقسام بالتعليمات المالية للشركة.
- الاتصال نيابة عن الشركة بالمؤسسات المالية كالمصارف وشركات التأمين وغيرها، وحل القضايا الخاصة بمالية الشركة كمشاكل فتح الحسابات أو منح التسهيلات أو فتح الإعتمادات المستندية بالتنسيق مع المدير العام
- مراجعة العقود وكافة الإلتزامات قبل إبرامها مع الغير لتحديد أثرها المالي على الشركة وإبداء الملاحظات عليها

– العلاقات الوظيفية:

- الإتصال المباشر مع المدير العام، الإتصال مع الشؤون الإدارية للحصول على كافة البيانات الضرورية لإعداد جداول الرواتب والأجور للموظفين ودفعها.
- التنسيق مع جميع مدراء الإدارات لفرض وتطبيق السياسات والإجراءات المالية والمحاسبية المعتمدة ولإعداد الموازنات التقديرية.

❖ مواصفات شاغل الوظيفة

✓ الدراسة والتدريب

- بكالوريوس في المحاسبة، ويفضل من يحمل شهادة الزمالة في المحاسبة CPA.

✓ الخبرة:

- ثمان سنوات في أعمال المحاسبة بما في ذلك ثلاث سنوات خبرة في وظيفة إشرافية في شركة أو مؤسسة .

✓ المهارات واللغات:

- الدقة في العمل والقدرة على الملاحظة
- إتقان اللغة الإنجليزية والعربية
- القدرة على التعامل مع أجهزة الحاسب الآلي والبرامج المحاسبية