**محاضرة 10**

1. **تدوير العمل Job Rotation:**

يعتبر التدوير الوظيفي أول أسلوب لتصميم العمل تم تطبيقه بعد فشل النموذج الآلي في التصميم. ويشير أسلوب التدوير الوظيفي في تنقل العامل من عمل لآخر، وذلك من أجل التخلص من الروتين والرتابة، وزيادة الدافعية وتحسين الأداء، وذلك من خلال تنوع المهام التي يقوم بها العامل. إلا أن هذا الاسلوب لم يحقق الكثير مما كان يتوقع منه في التحسين الكبير لأداء العامل ورضاه عن عمله. وأن العامل أصبح يمارس عدة أعمال روتينية بدلاً من عمل واحد دون أي تغيير للخصائص الرئيسية للأعمال التي يتنقل فيها العامل.

* 1. **توسيع العمل Job Enlargement:**

يشير توسيع العمل إلى إضافة مهام أخرى للعمل المناط بالفرد ومما له علاقة بالعمل الرئيسي. والهدف من التوسيع هو التخلص من اللامبالاة الناتجة عن التخصص العالي، وذلك من خلال مهمات متنوعة تناط بالفرد العامل. وتوسيع العمل كتدوير العمل لم يحقق الكثير وخاصة في زيادة الدافعية لدى الفرد كشعوره بالمسؤولية والانجاز والاستقلالية، على الرغم من شعور الفرد بالرضا عن العمل .

* 1. **إثراء العمل Job Enrichment:**

يعتبر أسلوب إثراء (إغناء) العمل من الأساليب التي لاقى اهتماماً واسعاً من قبل الباحثين والمفكرين بعد أن أثبتت التطبيقات العملية نجاح هذا الأسلوب في الكثير من المنظمات وفي مختلف الميادين. ويعتمد هذا الاسلوب في تصميم العمل على نظرية الدافعية في العمل لـ(Herzberg)، حيث يتم إثراء العمل من خلال زيادة محتوى العمل التحفيزي باضافة أنواع متنوعة من المهام، وتوفير قدر أكبر من حرية التصرف في العمل، وإعطاء الفرد مسؤوليات أكبر. ومن أجل ضمان نجاح اسلوب اغناء العمل فإنه من الضروري معرفة رأي الفرد عن عمله الحالي ومدى استعداده لأي تغيير في تصميم العمل. وأيضاً معرفة الدرجة التي يمكن اثراء العمل عندها وفقاً لرأي شاغل الوظيفة، حيث إن الافراط في اثراء العمل يؤدي إلى نتائج عكسية نتيجة ارباك العامل بسبب زيادة تنوع وتعقيد العمل. وكذلك يجب الأخذ بنظر الاعتبار عند تطبيق اسلوب اثراء العمل مدى رضا الفرد العامل عن العوامل الخارجية كالاجور، ظروف العمل، الإشراف والاستقرار الوظيفي. حيث إن رضا الفرد على هذه العوامل يؤدي إلى زيادة فرص نجاح هذا الاسلوب في تصميم العمل

**ج-المدخل الظرفي:**

وفقاً لهذا المدخل فإنه ليس هناك نموذج لتصميم العمل يصلح لكل المنظمات، أو حتى لنفس المنظمة عبر مراحل مختلفة، حيث تواجه المنظمة عوامل بيئية، تكنولوجية، ثقافية،... متغيرة. وعلى ضوء دراسات المدخل الظرفي ظهر انموذج التكنو اجتماعي Socio-technical Model لتصميم العمل ،حيث إن بيئة العمل تتكون من مكونات اجتماعية وتقنية يؤثر أحدهما بالآخر. ومن هذا المنطلق يحاول هذا الانموذج إيجاد توافق بين حاجات الافراد والعمليات التقنية من أجل تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية ، إذ يسعى هذا الانموذج إلى ايجاد تفاعل بين النظام التقني من أجل انجاز الأعمال، والنظام الاجتماعي التي ينجز فيه الأعمال، عن طريق تطوير وظائف تتلائم مع حاجات تقانة العمليات والحاجات الاجتماعية للأفراد. إن النظام التقني الاجتماعي هو نظام معقد ويؤثر على كيفية أداء الأعمال في المنظمة وعلى امكانية أن تصبح المنظمة فاعلة في تحقيق الأهداف .

**د-مدخل إدارة الجودة الشاملة:**

تقوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) على أساس إحداث تغييرات ايجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة، وذلك من أجل تحسين كل مكونات المنظمة، للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها وبأقل تكلفة، من خلال ترسيخ العمل الجماعي التعاوني المنسق، وتفجير الطاقات والإمكانات والقدرات الموجودة لدى الموارد البشرية في المنظمة. إن إدخال التحسينات المستمرة على جميع مكونات الاعمال التي تؤدى داخل المنظمة، بهدف تحقيق التميز في كل شيء، يعتبر أهم أبعاد تصميم العمل بموجب مدخل إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى التأكيد على أن تحقيق جودة العمل هي مسؤولية كل من يعمل في المنظمة. وإن جودة الأعمال الكلية هي وسيلة لإرضاء العملاء، الذين يتوقف عليهم بقاء المنظمة واستمراريتها في السوق .

ومن أجل الوصول إلى أبعاد تصميم العمل، فإن ادارة الجودة الشاملة تعمل على أن يكون تصميم العمل بالشكل الذي يتضمن ما يأتي :-

* + 1. تحديد أهداف العمل بما ينسجم مع رسالة المنظمة وإستراتيجيتها.
    2. يكون أداء العمل وفق ثقافة تنظيمية خاصة بالمنظمة، من أجل توحيد سلوك أفرادها.
    3. تصميم أسلوب تنفيذ العمل على شكل فرق عمل مدارة ذاتياً من قبل أعضائها.
    4. إيجاد بيئة عمل ديمقراطية داخل فرق العمل، مع مرونة وحرية واستقلالية في أداء مهامها.
    5. عملية التدريب المستمر يجب أن يكون جزءاً من مكونات العمل، من أجل تحقيق التحسين المستمر للأداء.
    6. الابتكار والتجديد جزءاً أساسياً من مكونات جميع أعمال المنظمة .

**هـ. مدخل فريق العمل:**

يعد هذا المدخل من المداخل الاساسية في مجال تصميم العمل، حيث تقوم العديد من المنظمات العالمية بتطبيقه، بعد أن حقق نجاحاً لدى المنظمات اليابانية من حيث انه يزيد الروح المعنوية لدى الافراد في العمل، وسرعة استجاباتهم لكل جديد تدخله المنظمة. وقد اصبح مدخل فريق العمل جزءاً من الثقافة التنظيمية ، يتم تصميم العمل وفقاً لمدخل فريق العمل على اساس جماعي من خلال فريق عمل متجانس، يرأس الفريق قائد هو عضو فيه شأنه كباقي الاعضاء يعمل جنباً إلى جنب معهم، غير انه يمتاز بخبرة ومهارة أعلى. بعد ان يسند إلى الفريق مهمة محددة، يعطى الصلاحية اللازمة، ويحمل مسؤولية تصميم الاطار التفصيلي للعمل وتوزيع المهام على أعضائه، ويمكن تلخيص المرتكزات التي يقوم عليها مدخل فرق العمل في تصميم العمل بما يأتي:

1. لفريق العمل السلطة الكافية لتخطيط وتنظيم وتنفيذ ورقابة العمل، وتوزيع الادوار على أعضائه.
2. تحديد الوسائل التقنية التي يستخدمها الفريق في انجاز مهمته.
3. تحميل الفريق مسؤولية جماعية عن انجاز وتحقيق العمل المكلف به وتحقيق النتائج المطلوبة منه.
4. محاسبة وتحفيز الفريق يكون على أساس ما يحققه من نتائج .
5. تقليل عدد الوظائف ضمن الفريق الواحد، بسبب المرونة التي تسمح لأعضاءه بتبادل الاعمال فيما بينهم.
6. أعضاء الفريق يجب أن تتوفر فيهم مهارات متنوعة لممارسة عدة مهام فيه.
7. توفير المعلومات الكافية للفريق لتمكينه من أداء مهمته وتحقيق المطلوب منه في الوقت المحدد.
8. قائد الفريق يجب أن يتحلى بصفات القيادة الادارية، فعليه ان يكون المعلم المدرب، الملهم الروحي، الخبير الفني، المساند، المنسق والمطور للاداء .