**محاضرة 11**

**و. مدخل الادارة بالاهداف:**

إن تصميم الاعمال من خلال الادارة بالاهداف، يتم بمشاركة الرؤساء والمرؤوسين، حيث يتفق الطرفان ويحددان هدف العمل الذي يتوجب انجازه من قبل المرؤوسين خلال فترة زمنية معينة، وكذلك تحديد المهام التي يتوجب على المرؤوس القيام بها مع جدولة تنفيذ تلك المهام. يتضح لنا من خلال ما تقدم ان تصميم العمل بموجب الإدارة بالأهداف يتصف بدرجة عالية من المرونة بالشكل الذي يسمح لشاغلي الوظائف المشاركة في تخطيط وتنظيم ورقابة وتقييم عملهم مع رؤساهم، وإدخال تحسينات على عملهم وأدائهم بما يساهم في تحقيق الهدف المطلوب منهم .

ويلخص Schermerhorn الركائز الأساسية التي يقوم عليه تصميم العمل وفقاً لمدخل الإدارة بالأهداف بما يلي:

1.المشاركة. 2. الاستقلالية في العمل. 3-الاعتماد على الذات. 4-الاشراف غير المباشر على اداء العمال. 5- رفع الروح المعنوية لدى منفذي الاعمال.

**ز. مدخل اعادة تصميم العمل:**

إن المنظمات واستجابة لمحددات التخصص، بدأت بإعادة تصميم العمل لمنح العاملين المزيد من الاستقلالية وفي نفس الوقت تحقيق أهداف الاداء وهي (الكلفة، الجودة، السرعة، الاعتمادية، المرونة والتسليم).

ومن هنا يمكن وصف إعادة تصميم العمل على أنه محاولة المنظمة والادارة لتحسين جودة المنتج، وكذلك الاستجابة لحاجات الأفراد للتعلم ولوظائف ذات طابع التحدي لهم والتنويع ولزيادة المسؤولية والانجاز. وقد تأخذ عملية اعادة تصميم العمل أشكالاً ومستويات تبدأ بالطلب من الأفراد استخدام الحاسوب في انجاز العمل وتنتهي بالطلب منهم العمل مع باقي الافراد ضمن العمل الفرقي بدلاً من العمل وبشكل منفرد في اداء المهمة..

وينظر إلى اعادة تصميم العمل على انه وسيلة وليس غاية في حد ذاته، والهدف منه تحقيق التوافق المناسب بين متطلبات العمل والمنظمة من ناحية وحاجات ورغبات الفرد ودوافعه من ناحية أخرى .

**ح. مدخل إعادة هندسة الأعمال:**

قدم كل من Hammer & Champy هذا المدخل في مجال تصميم الأعمال سنة 1993 لحل المشاكل الناتجة عن التصميم غير السليم للعمل. وهي عملية إعادة تفكير جديد لإحداث تغييرات جذرية بأعمال المنظمة، وذلك عن طريق إدخال تحسينات جوهرية على مضمونها وأسلوب تنفيذها في ظل معايير أساسية هي: تخفيض تكلفة الأداء، تحقيق الجودة في الأداء، تحقيق السرعة في الانجاز، وتأدية الخدمة المطلوبة منها ،ومن أهم المرتكزات والمبادئ التي تقوم عليها إعادة هندسة العمل هو تصميم مضمون الوظائف من جديد، لتحويل الأدوار الفردية إلى ادوار جماعية، وكذلك تصميم كل من السلطة وأسلوب التحفيز ومعايير الأداء. والعمليات من جديد لجعلها أكثر قدرة على التكيف مع متغيرات البيئة المتنوعة والمتسارعة، لتكون أكثر تجدداً في مواجهة تحديات البيئة.

**ط. المدخل الياباني لتصميم العمل :**

يعد المدخل الياباني من أحدث مداخل تصميم العمل، وقد انتشر استخدامه في منظمات الأعمال البريطانية والأمريكية بعد أن حقق نجاحاً باهراً في المنظمات اليابانية. وأصبح ينظر إلى المدخل الياباني على انه نموذج معياري في تصميم العمل، يمكن أن يحتذى به مع إجراء بعض التعديلات اللازمة، ليتماشى مع بيئة المنظمة التي تود تطبيقه، حيث من الصعب تطبيقه حرفياً، لان هذا المدخل نابع من البيئة اليابانية الفريدة بخصائصها المعروفة . لقد ارتكز المدخل الياباني على أربع ركائز أساسية:-

1. أساليب التصنيع : حيث برز أساليب جديدة كأسلوب مرونة رقابة الجودة الذي يعتمد على الرقابة الشاملة على الجودة ، وأسلوب في الوقت المحدد ، وأسلوب تكنولوجيا الخلية.
2. العلاقات الاعتمادية بين أعضاء المنظمة، من أجل وضع سياسة سليمة للتعامل مع الموارد البشرية في المنظمة.
3. التحويرات التي تعبر عن منهجية الإدارة التي سوف تستخدمها المنظمة في إدارة أعمالها .
4. النتائج هي الركيزة الرابعة التي يستند عليها المدخل الياباني، وتتمثل بمرونة قوة العمل لإكساب الأفراد مهارات متنوعة، ومرونة العمل لإتاحة الفرصة للأفراد بأن يعملوا في عدة وظائف أو مهام بشكل يؤدي ذلك إلى تمكينهم من استخدام عدة مهارات .