

- \*- الدكتور: بغول زهير .  
\*- أستاذ محاضر قسم "أ".  
\*- قسم علم النفس وعلوم التربية.  
والأرطوفونيا.  
\*- جامعة فرحات عباس - سطيف-.
- \*- الأستاذة: بوقزولة وداد.  
\*- أستاذة مساعدة قسم "ب"  
\*- قسم علم النفس وعلوم التربية.  
والأرطوفونيا.  
\*- جامعة فرحات عباس - سطيف-.

\*- عنوان المداخلة -\*

\*- تصميم العمل كإستراتيجية تنظيمية في التنمية المهنية  
للأستاذ الجامعي-\*

\*- ملخص المداخلة.

يمثل التعليم الجامعي في الدول المتقدمة والنامية مصدر إشعاع علمي، وثقافي، وحضاري، كونه المسئول عن إعداد الكفاءات المتخصصة اللازمة للنهوض بأعباء التنمية في مختلف المجالات.

وما من شك أن التعليم الجامعي لن يستطيع أن يقوم بتلك الوظيفة إلا إذا توافرت له الإمكانيات التي تعينه، وفي مقدمتها أستاذ الجامعة الذي يستطيع بإمكاناته المختلفة (العلمية، الخلقية، السيكولوجية...الخ) أن يساهم مساهمة فعالة في تحقيق الأهداف المنشودة من الجامعة.

وحتى يتسنى للأستاذ الجامعي تحقيق ما هو منتظر منه في المؤسسة الجامعية على النحو المرغوب، ينبغي توافر مجموعة متطلبات، والتي من أهمها العمل على التنمية المستدامة لمساره المهني. هذا الأخير الذي يتشكل ويتحدد وفق مجموعة استراتيجيات (ذاتية مثل تنمية اتجاهاته الإيجابية نحو مهنته، طموحه الشخصي، إطلاعه الواسع...الخ، ومهنية مثل التكوين العلمي، تبادل الزيارات بين الجامعات، دعم المكتبات بالمراجع الأساسية والكتب الحديثة والدوريات العلمية) ينبغي اعتمادها لهذه الغاية.

من هذا المنطلق جاءت هذه الورقة العلمية التي تسعى إلى تبيان دور تصميم العمل كإستراتيجية مهنية في التنمية المهنية للأستاذ الجامعي وفق نتائج عينة من الدراسات العلمية.

\* - مقدمة.

لقد عرف نظام التعليم الجامعي في الجزائر منذ الاستقلال إلى يومنا هذا الكثير من التطورات والتحولت سواء أكان ذلك من حيث أهدافه أو محتواه أو تقنياته، إذ زاد الإقبال على التعليم العالي وزاد اهتمام المجتمع بالجامعة ودورها في عمليات التنمية. ولاشك أن هذه التطورات قد وضعت الجامعة الجزائرية أمام تحديات وضغوط كثيرة أهمها زيادة عدد الطلبة الدارسين فيها، زيادة عدد أعضاء هيئة التدريس. هذه الأخيرة التي تقع على عاتقها مسؤوليات جسيمة اتجاه التطورات التي تحدث في مجال العلم والمعرفة، ونظراً إلى أن المعرفة العلمية في كل التخصصات في تطور مستمر وسريع فلا بد لعضو الهيئة التدريسية في الجامعة (الأستاذ الجامعي) من متابعة هذه التطورات والتعامل معها لما لها من انعكاسات على مجالات عمله الجامعي وهي: التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع.

وحتى يتسنى لعضو هيئة التدريس أن يتعامل مع التطورات التي تحدث في مجال العلم والمعرفة على النحو المرغوب استوجب من الجامعة، وغيرها من الجهات الوصية أن تعمل على إيجاد وتوفير الآليات الكفيلة لتمكين عضو هيئة التدريس من تحقيق هذا المبتغى.

من هذا المنطلق جاءت هذه الورقة العلمية التي تسعى إلى تبيان دور تصميم العمل كإستراتيجية مهنية في التنمية المهنية للأستاذ الجامعي وفق نتائج عينة من الدراسات العلمية. وقبل الوقوف على طبيعة هذا الدور، وكذا الآليات التنظيمية الكفيلة بتفعيله إرتائنا ضرورة إستيضاح مجموعة نقاط أساسية هي:

## 1- مبررات الاهتمام بموضوع التنمية المهنية.

هناك وجهات نظر متعددة عن الأسباب التي تدعو للاهتمام بموضوع التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس منها:

1- حاجة أعضاء هيئة التدريس إلى العمل في مراجعة المناهج من حيث أهدافها ومحتواها و طرائق تدريسها، ووسائلها وأنشطتها وتقييمها، لتعديلها نحو الأفضل والمساهمة الفعالة في التنمية البشرية على مستوى المنهج والتدريس، وكذلك ظهور أنماط جديدة في التدريس، مثل: دور المتعلمين، ومدخل حل المشكلات، والتعليم الاستراتيجي، والتعلم بالأهداف المتعلم المتقن.

2- أن التدريس الجامعي علماً له أصوله وقواعده ويمكن ملاحظته، وهو، أيضاً، مهنة ينبغي أن تتوافر فيه السمات الخاصة بالمهنة من حيث كونه: (عبد الجواد نورالدين محمد، 1990، ص23).

• يتطلب مهارات قائمة على المعرفة النظرية.

• يتطلب تدريباً وتعليماً عالياً.

• إن المدرس يبرز كفاءته العلمية ويلتزم بتقاليد خاصة بمهنته.

3- إن رفع كفاءة الأستاذ الجامعي بواسطة استخدام الطرائق والأساليب الحديثة من شأنها أن تؤدي إلى رفع كفاءة التعليم الجامعي. ويظهر هذا من خلال التخصصات الدراسية التي ظهرت مع بداية القرن العشرين، إذ ظهر المدرس المتخصص الذي يلتزم بالحدود التخصصية، وأصبح التدريس مهنة.

(4) - ارتفاع عدد الطلبة في الجامعات واكتظاظ المدرجات بهم مع نقص أعداد أعضاء هيئة التدريس في الدول النامية، وهو ما تحتاج معه الجامعات إلى العمل نحو الإفادة المثلى من أساتذتها.

(5) - تعدد وظائف الجامعة، فلم تعد الجامعة تقتصر على وظيفة التدريس والمحافظة على التراث الثقافي للمجتمع، بل شهدت تغيرات جذرية في مقاصدها وطبيعتها أعمالها حيث ظهر هذا في التغيير الجذري الذي طرأ على استراتيجيات العمل فيها (الأغبري بدر، 1994، ص 116).

(6) - سرعة التغيير العالمي والاستعداد لتحديات القرن الحادي والعشرين، حيث يشهد العالم في هذه المرحلة تحولات جذرية ويعج بأحداث مزعجة محبطة، وأخذ كثير من الثقافات يعلن عن نفسه بطرائق مقلقة، كما يشهد العالم ظهور الأفكار المفزعة، والسياسات المغرضة داخل الإطار الفكري للشعوب.

وهذا يولد حاجة ماسة تدعو إلى تنمية مؤسسية جادة وفاعلة لأعضاء هيئة التدريس ليتمكنوا من أداء رسالتهم، والاستعداد العلمي والمهني الفاعل للمستقبل بكل تحولاته ومشكلاته ووثباته، وليحققوا المكانة المرموقة لأنفسهم ولجامعتهم ولأمتهم (نصار سامي، 1994، ص 121-123)

(7) - حاجة أعضاء هيئة التدريس إلى الحافز المهني الذي يمكنهم من تحسين أدائهم للمهام الموكلة إليهم في ضوء وظائف الجامعة وهو ما يمكنهم من التكيف الأمثل مع بيئتهم المهنية.

(8) - ضرورة إعادة الثقة بمؤسسات التعليم الجامعي حيث شهد عقد الثمانينيات في القرن العشرين تدهور مستوى الثقة بهذه المؤسسات وأطلق على هذا العقد (حقبة الأزمة) ويرجع ذلك إلى عدم التوازن بين الإنفاق على هذا التعليم ومخرجاته النوعية من القوى العاملة، لذا ترى بعض الدراسات أن تحقيق الكفاية والفعالية يتطلب بذل الجهد لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، ويتمثل ذلك بالاعتماد على زيادة كفاءة أعضاء هيئة التدريس من خلال برامج تنمية ترفع مستوى أدائهم المهني (نصار 1994، ص 128) (التل أحمد، 1998، ص 19).

(9) - تلقي الجامعة - كونها المؤسسة التربوية المتخصصة في إعداد شباب المجتمع المنوط به تشكيل حاضر الأمة ومستقبلها - الاهتمام البالغ لتمكينها من القيام بأداء وظائفها وذلك من خلال العمل على إصلاحها، وتحسين أدائها وذلك يتمثل بتطوير أهم مدخلاتها وهم أعضاء الهيئة التدريسية (علي الشخي، 1993، ص 310)

## (2) - تعريف التنمية المهنية.

(1-2) - تعريف جلوفر 1998 Glover: "التنمية المهنية عملية تهدف إلى تحقيق أربعة أهداف هي:

- تمكين المعلمين من معارف جديدة ذات العلاقة بعملهم التعليمي.
  - تنمية المهارات المهنية لديهم.
  - تنمية القيم المهنية والقيم الداعمة لعملهم.
  - تأهيلهم لتحقيق تربية وتعليم ناجحين لفائدة طلبتهم (المدبولي محمد عبد الخالق، 2002، ص 52).
- كذلك، ينظر إلى التنمية المهنية على أنها تتكون من ثلاثة مكونات أساسية هي التالية:

● **التدريب المهني:** ويهدف إلى إكساب المعلمين المهارات الضرورية لرفع كفاياتهم المهنية بما يمكنهم من تحقيق المعايير المعمول بها.

● **التربية المهنية:** وتهدف إلى تعديل أفكار المعلمين، وتطوير معتقداتهم تجاه عملهم وسلوكهم المهنيين، ودعم القيم المهنية لديهم عن طريق الدورات التدريبية والمشاركة في اللقاءات وفي الحلقات النقاشية، والقراءات، والتأمل الذاتي.

● **المساندة المهنية:** ومفادها توفير الإستقرار الوظيفي والتوطين داخل المدرسة لفترة كافية(المديبولي محمد عبد الخالق، 2002، ص 52).

كذلك تعرف التنمية المهنية على أنها زيادة فعالية أداء عضو هيئة التدريس عن طريق تحسين كفايته الإنتاجية، ورفع مستوى أدائه في: التدريس الجامعي، والتخطيط لتدريس المقررات الدراسية، والتعلم الفردي (الذاتي)، ومصادر التعلم وتكنولوجيا التعليم، والتقويم والاختبارات التحصيلية في التعليم الجامعي، ومناهج البحث العلمي(الشخبي وزملاؤه، 2002، ص38).

### (3)- أهداف التنمية المهنية.

يمكن تلخيص أهداف التنمية المهنية في النقاط التالية:

- وقوف المعلمين على أحدث طرائق التدريس والوسائل التعليمية وتكنولوجيا التعليم وكيفية تطبيقها ميدانيا.
- (2)- معرفة الجديد من وسائل التقويم والأساليب الحديثة في الاختبارات الشفهية والكتابية.
- (3)- تنمية المعلمين في كافة الجوانب : أكاديميا ومهنيا و شخصيا و ثقافيا.
- (4)- إضافة معارف مهنية جديدة إلى المعلمين.
- (5)- تنمية وتأکید القيم المهنية الداعمة لسلوكهم.
- (6)- تمكينهم من تحقيق تربية ناجحة لطلابهم.
- (7)- تنمية الجوانب الإبداعية لديهم و تحفيزهم على أن يشمل تدريسهم تلك الجوانب الإبداعية.
- (8)- ربط المعلم ببيئته المحلية والعالمية و تدريبه على مهارات التخطيط لتوثيق الصلة بينه وبين بيئته المحلية ومهارات تنفيذ و تقويم هذه الخطط.
- (9)- خلق قيادات تربوية واعية بالعملية التعليمية.

### (4)- مفهوم تصميم العمل.

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 عطائها بشكل متميز، وزيادة قدرتها

التنافسة 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 والمسؤوليات 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 (مازن فارس رشيد، 2001 ، ص159).

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(John, M. Ivancevich , 2000, P :119).

## 5- مؤشرات التصميم الوظيفي .

تستند عملية تصميم العمل على العديد من المؤشرات وتعتبرها كأساس يتم على إثره دراسة الحالة الوظيفية وتقنية تصميمها ومنها:

- رفع الكفاءة الإنتاجية .
- زيادة القدرة التنافسية .
- رفع مستوى العلاقة الوظيفية مع غيرها من الوظائف في المنظمة .
- رفع مستوى أداء العاملين وزيادة ولائهم للمنظمة .
- رفع مستوى الجودة .

وغيرها من المؤشرات التي تجتمع كلها لأجل تحقيق أهداف المنظمة، وهذا يعني أن تصميم العمل يهدف إلى تصحيح كل التصرفات والسلوكيات والإجراءات المسببة في تأخر العمل وتخلفه.

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

**6-1) - 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.

**6-2) - 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.

**6-3) - 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 لزيادة الكفاءة الإنتاجية، فمثلاً يتم توجيه إنجاز الأعمال التي تعطي إنتاج أكثر وجودة أكبر من خلال الآلات لئتم عملها بالآلات وليس يدوياً من قبل العاملين، والعكس صحيح.

## (7) - أهميته تصميم العمل.

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

**7-1) - 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.**

**7-2) - 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.**

**7-3) - بما إن أوقات العمل وأداؤه 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.**

**7-4) - 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.**

7-5- 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.

### 8- 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 تغييرا جوهريا في ثقافة المنظمة وكذا العوامل المتعلقة بالتفويض، وتقوية الأفراد، وتحقيق التكامل بين الأفراد وتكنولوجيا العمل، والإحساس المشترك بالغايات (Graham James, 1992, P.P 41 - 58).

ودائما 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 (Graham James, 1992, P.P : 41-58).

أما بالنسبة لKool G . A . Cole فإن المبادئ التي ينبغي الاسترشاد في عملية تصميم الوظائف فتتحدد في فيما يلي (G . A . Cole, 1988, P: 159).

### 1- فيما يتعلق بالمهام:

- يجب أن تشكل المهام عملا متكاملًا.
- يجب أن توفر المهام تنوعا في الخطوات، والأسلوب، والمهارات.
- يجب أن توفر المهام تغذية عكسية عن الأداء.
- يجب أن تتيح المهام قدرا من الحرية للموظف.

### 2- فيما يتعلق بالعمل و المنظمة:

- 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 ببيئة 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.

## 9- آليات تصميم الوظائف وفق منظور مدخل نوعية الحياة الوظيفية.

إن اهتمام العلماء وخاصة منهم علماء السلوك التنظيمي بتحديد الأبعاد الأساسية للعمل التي تساعد في تحسين معدلات الإنتاج والرضا الوظيفي على حد سواء، قد تمخض عنه ظهور عدة اتجاهات في مجال تصميم الوظائف تدعو إلى اعتماد مجموعة آليات لتحقيق هذه الغاية، والمتمثلة في:

### 9-1- آلية التعاقب الوظيفي.

و يتم تطبيقه في عملية تصميم الوظائف بشكل يمكن الموظفين من التنقل بصورة منتظمة بين عدد من الوظائف المتشابهة في طبيعة العمل. ومن جملة الأهداف المتوخاة تحقيقها من قبل المنظمات باعتمادها لهذه الآلية في العمل، وفق ما يشير إلى ذلك بيرري ويلبر L . Perry Wilbur سنة 1993 ما يلي:

- تخفيف مجموع العاملين بالمنظمة الشعور بالملل الذي قد ينشأ عن إنجاز المهام الروتينية المتكررة و عدم التنوع في الأداء.
- منح مجموع العاملين بالمنظمة فرصة استخدام مهارات مختلفة مما يمكنهم من إثراء خبراتهم المهنية الأمر الذي يؤدي بالضرورة إلى تحقيق المرونة في استخدام القوى العاملة.
- الزيادة من فرص الإبداع المتاحة للعاملين، بافتراض أن تولي العاملين لمسؤوليات جديدة في العمل تجعل أدهانهم أكثر تفتحاً.
- التأثير الإيجابي على مشاعر العاملين وإحساسهم بالقيمة الذاتية، نظرا للفرص الجديدة التي تتاح لهم للتعلم والنمو وتحقيق إسهامات مختلفة، مما يعكس بالضرورة على مستوى إنتاجيتهم في العمل ( L . Perry Wilbur, 1993, P:8).

ومن الدراسات الميدانية التي أثبتت إمكانية استخدام آلية التعاقب الوظيفي، كوسيلة فاعلة لتعزيز قيمة العمل لدى العاملين، وكأداة للتدريب والنمو وزيادة مستوى رضا العاملين، وأيضا، إمكانية التخفيض من الآثار العكسية لظاهرة الضغط المهني على مستويات أداء المنظمة نجد دراسة Lisa Cheraskin & Micheal Campion سنة 1996 التي أشارت نتائجها إلى أن اعتماد آلية التعاقب الوظيفي في ميدان العمل يزيد من المتعة في العمل، من خلال العمل في بيئة جديدة، وأداء مهام مختلفة، والتعامل مع أناس مختلفين، وتكوين صداقات جديدة (Cheraskin & Campion, 1996, P:31).

وفي نفس السياق، أيضا، أشارت نتائج دراسة Mike Simmon & Beth Guther سنة 1996 إلى أن اعتماد آلية التعاقب الوظيفي في ميدان العمل يثري الخبرة الشخصية للعامل، ويتيح له فرصة تعلم واكتساب مهارات



جديدة، ويزيد من تفهمه لأعمال الآخرين ويكسبه منظورات جديدة، ويزيد من إبداعه في العمل (Mike Simmons & Beth Cutler, 1996, P 10).

### 9-1-1- خطوات ترجمة برنامج التعاقب الوظيفي.

وفق ما يشير إلى ذلك ويلبير في كتابه الموسوم " قيمة دوران العمل في الإشراف الإداري " الصادر سنة 1993 ، فإن خطوات وضع برنامج للتعاقب الوظيفي تتحدد في ثلاثة نقاط أساسية هي:

- إعلام جميع العاملين بالمنظمة بتاريخ بداية البرنامج.
- تحديد فترة تجريبية تتراوح بين ثلاثة وستة أشهر، وذلك لإتاحة الفرصة للمشاركين في البرنامج لتعلم أعمالهم الجديدة، و في الوقت نفسه لكي تتاح الفرصة للعمال الذين لا يرغبون في واجبات أعمالهم الجديدة، أو الذين يظهرون إمكانيات ضعيفة في الأداء، طلب العودة إلى أعمالهم الأصلية أو العمل في مكان آخر.
- ضرورة توفير تغذية عكسية خلال تنفيذ البرنامج، سواء من قبل العمال المشاركين أو المشرفين عليه (L Perry Wilbur, 1993, P : 8).

### 9-2- آلية نطاق الوظيفة (توسيع أو تكبير الوظيفة).

ويقصد به عدد المهام التي يقوم شاغل الوظيفة بإنجازها. وهذا المفهوم (نطاق الوظيفة) على النقيض من مفهوم تقسيم العمل (التخصص الوظيفي) (مازن فارس رشيد، 2001 ، ص 169).

كذلك، يعرف نطاق الوظيفة على أنه إضافة مهام جديدة لتلك المكونة للوظيفة على أن تكون مشابهة لها، وأيضاً، تكون تقريبا في نفس مستوى الصعوبة والمسؤولية (مازن فارس رشيد، 2001 ، ص 169).

وهذه الآلية، وفق نتائج العديد من الدراسات، هي أيضا، لها عدة جوانب إيجابية في ميدان العمل. فقد أشارت نتائج دراسة ويليام أورغان William Organ سنة 1990 إلى أن توسيع نطاق الوظيفة يرتبط إيجابيا مع ما يصطلح عليه بسلوك المواطنة التنظيمية (D.W. Organ & Others, 1990, P : 706).

ودائما في نفس السياق، أشارت نتائج دراسة ميشال كومبيو وكارول مكلياند سنة 1991 إلى مجموعة فوائد تحققت نتيجة الأخذ بآلية نطاق الوظيفة في تصميم العمل، و المتمثلة في:

● فرغا ذهنيا أقل للأفراد العاملين.

● فرصا أكبر لتدارك الأخطاء.

● تحسين في مستوى الخدمات المقدمة للعميل.

● تحقيق الرضا الوظيفي.

ولكن من ناحية أخرى، أوضحت نتائج نفس الدراسات أن للوظائف الموسعة تكاليفها المتمثلة في:

● الحاجة إلى مهارات أكبر.

● المتطلبات الكبرى للتدريب.

● الحاجة إلى دفع تعويضات مالية أكثر (Campion & McClelland , 1991, P : 188).

وبالمثل أشارت نتائج دراسة بول وآخرون (Paul & Others 1969) إلى أن سلوكيات العمال، المتمثلة في كل من الأداء والرضا الوظيفي وترك الخدمة قد تحسنت بصفة ملموسة نتيجة تطبيق المنظمة لإستراتيجية التوسيع الوظيفي (W.L. French, 1998, P. 162).

ورغم النتائج الإيجابية التي بإمكان المنظمة الحصول عليها في مجال العمل، والتي من بينها إمكانية التخفيض من الآثار العكسية لظاهرة الضغط المهني على مستويات أداء المنظمة، باعتمادها لآلية التوسيع الوظيفي وفق ما أشارت إليه نتائج الدراسات السالفة الذكر، فإنه من ناحية أخرى، أوضحت نتائج عدد من الدراسات والتي من بينها دراسة ميشال كومبيو وكارول مكلياند سنة 1991 أن لهذه الآلية تكاليفها المتمثلة في الحاجات إلى مهارات أكبر، و في المتطلبات الكبرى للتدريب، و في الحاجة إلى دفع تعويضات مالية أكثر (Campion & McClelland, 1991, P 188).

### 9-3- آلية عمق الوظيفة (إثراء الوظيفة).

ويقصد به مقدار الحرية ومدى التحكم الذي يتمتع بهما الفرد في تحديد مهام العمل الذي يقوم به ونتائجه. كذلك يقصد به على أنه إعطاء الوظيفة قدرا أكبر من السلطة والمسؤولية والاستقلالية (مازن فارس رشيد، 2001 ، ص 170).

ولقد جاء مفهوم الإثراء الوظيفي، في الأساس، من نظرية العاملين لفردريك هرزبرغ (Staw, R.M & other, 1986, P: 57)، والأساس في هذه النظرية أن ثمة عوامل تشبع الحاجات الفردية للنمو النفسي، وخاصة مقدار المسؤولية المتاحة للموظف، والتحدي الذي توفره مهام العمل، والإنجاز الذي يمكن أن يحققه العامل في عمله. ويتم تطبيق مفهوم الإثراء الوظيفي من خلال التغيير المباشر في عمق الوظيفة وذلك بالعمل على تحقيق العوامل التالية للعاملين:

- التغذية العكسية المباشرة: يجب أن يتم تقسيم نتائج تقويم الأداء الوظيفي للعاملين في الوقت المباشر وبصورة مباشرة.
- التعلم الجديد: ينبغي أن توفر الوظائف فرصا للتعلم و النمو للموظفين.
- الجدولة: يجب أن يكون الأفراد قادرين على جدولة أعمالهم.
- التميز والتفرد: يجب أن تتسم كل وظيفة ببعض الخصائص الفريدة التي تميزها عن غيرها من الوظائف.
- التحكم في الموارد: يجب أن يتوافر للأفراد بعض التحكم في الموارد ذات العلاقة بعملهم.
- المسؤولية الشخصية: يجب إن تتاح الفرصة للأفراد ليكونوا مسئولين عن أعمالهم (John M. Ivancevich & Michael T. Matteson, 1987, P: 359).

وفيما يذهب البعض من مفكري الإدارة إلى تقديم مفهوم واسع لمصطلح إثراء الوظيفة ليتضمن مفهوم توسيع الوظيفة، فإن البعض الآخر يشير إلى ضرورة التمييز بين المصطلحين. ويكمن الاختلاف بين المصطلحين في مقدار التحكم الذي يملكه الموظف في واجبات الوظيفة.

فمصطلح " توسيع الوظيفة " هو تمديد أفقي لواجبات الوظيفة دون تعميق لمسئوليات الموظف، ودون زيادة مقدار حريته في تحديد ما الذي يعمله، أو كيف، أو متى، أو أين... الخ.

أما مصطلح إثراء الوظيفة فيتضمن تمديدا رأسيا لأعباء الوظيفة من خلال زيادة مسؤوليات الموظف، ومنحه السلطة اللازمة لأداء عمله.

وبالرغم من أن اعتماد آلية الإثراء الوظيفي في مجال العمل هي الأخرى تستوجب تكاليف مالية إضافية من قبل المنظمة، إلى أن نتائج عدد من الدراسات الميدانية قد أكدت على أهمية هذه الآلية في تحقيق العديد من النتائج الإيجابية للعمل والعاملين .

وفي هذا الإطار بين فورد (Ford, 1973) أنه من بين 18 تجربة أجريت بالشركات الأمريكية للهاتف والتلغراف بين سنتي 1965 - 1968، أوضحت 17 تجربة تحسنا إيجابيا في وحدات هذه الشركات نتيجة تطبيقها لإستراتيجية الإثراء الوظيفي (French, 1998, P.P 162-163).

فقد أشارت نتائج دراسة Mollemen & Van Knippenberg سنة 1995، إلى أن العاملين الذي يؤدون مهام تتسم بالثراء يكون لديهم دوافع داخلية عالية لأداء العمل بكفاءة، ومن ثم يكون غيابهم أقل (مازن فارس رشيد، 2001 ، ص271)

كذلك، أشارت نتائج دراسة Peter Cappeli & Nikolai Rogovsky سنة 1998 إلى الأثر الإيجابي للآلية الإثراء الوظيفي على الانغماس الوظيفي، والولاء الوظيفي، والمواطنة الوظيفية (Peter Cappeli & Nikolai Rogovsky, 1995 , P.P: 633-654).

وبالمثل أشارت نتائج دراسة Chi-Sum Wong and Chun Hui سنة 1998 إلى الأثر الإيجابي للآلية الإثراء الوظيفي على الجوانب المختلفة للرضا الوظيفي، مثل الرضا عن الراتب، ونوعية الإشراف، و زملاء العمل (مازن فارس رشيد، 2001 ، ص171).

ودائما في نفس السياق نسجل التجربة التي قام بها لوك وآخرون (Locke & Others, 1977) بغرض تقويم مدى تأثير إستراتيجية الإثراء الوظيفي في أداء العمال و سلوكياتهم.

ويتمثل مضمون التجربة في منح أصحاب الدراسة، أفراد المجموعة التجريبية تعليمات تتعلق بتشكيل فرق العمل، واتخاذ القرارات حول كيفية إعداد العمل وإنجازه، وكذا، تطبيق التنقلات الوظيفية المحتملة. وقد قام أصحاب هذه الدراسة بأخذ قياسات قبلية لأفراد عينة الدراسة (المجموعة الضابطة، و المجموعة التجريبية) في متغير كل من الإنتاجية، والتغيب، وترك الخدمة، والشكاوي، والرضا الوظيفي. والجدول التالي يوضح نتائج هذه التجربة (Spector, P,E,200, P: 2005).

المجموعة الضابطة	المجموعة التجريبية	القياس
% 2+	% 23+	الإنتاجية
% 7+	% 5-	التغيب

% 20+	% 6-	ترك الخدمة
4	00	الشكاوي
بقي على حاله	بقي على حاله	الرضا الوظيفي

### جدول رقم يوضح مدى تأثير إستراتيجية الإثراء الوظيفي في أداء العمال وسلوكياتهم.

#### 9-4- نموذج خصائص العمل.

من بين الجهود العديدة التي اهتمت بموضوع تصميم الوظائف، تلك التي أنصب اهتمامها على خصائص العمل. ولعل نموذج خصائص العمل الذي قدمه ريتشارد هاكمان وإدوارد لولر Richard Hackman & Edward Lawler سنة 1971، ثم طوره فيما بعد ريتشارد هاكمان وغرايك أولدهام Greg Oldham سنة 1975 يعتبر أفضل ما يمثل هذه الجهود (مازن فارس رشيد، 2001، ص 171).

وتتلخص الفكرة الأساسية لمفهوم نموذج خصائص العمل في أنه، وفقا لشروط معينة، يمكن تحسين مستوى الإنتاج ونوعية الحياة الوظيفية بالنسبة لنمط معين من الأفراد العاملين من خلال تحسين أبعاد معينة في مضمون الوظيفة نفسها.

ولتحقيق ذلك فإن نموذج خصائص العمل يشير، على وجه التحديد، إلى خمسة أبعاد رئيسية لمضمون العمل ينبغي أن تأخذ في الاعتبار عند تصميم الوظيفة، بالإضافة إلى بعدين للعلاقات الشخصية في العمل. وهذه الأبعاد هي:

- **بعد التنوع في مهام العمل:** ويقصد به الدرجة المتاحة للعامل لإنجاز نطاق متسع ومتنوع من المهام في عمله، وذلك باستخدام مجموعة مهارات مختلفة.

ومصطلح التنوع في مهام العمل يختلف عن مصطلح توسيع الوظيفة الذي هو مجرد زيادة المهام المتشابهة.

- **بعد الاستقلالية:** و يقصد به مدى الحرية المتاحة للعامل لوضع جدول العمل الخاص به وتحديد الإجراءات المتبعة لتنفيذه.

- **بعد معرفة نتائج العمل:** ويقصد به الدرجة التي يقوم فيها الفرد بعمل جزء متكامل من العمل من البداية إلى النهاية، بحيث يتسنى له التعرف على النتائج النهائية لمجهوداته.

- **بعد التغذية العكسية:** ويقصد به درجة المعلومات التي يتلقاها الموظف عن عمله، الأمر الذي يمكنه من معرفة مدى حسن أدائه لعمله.

- **بعد أهمية العمل:** ويقصد به درجة تأثير الوظيفة على حياة وأعمال الآخرين.

أما البعدان المتعلقان بالعلاقات الشخصية في العمل فيتحددان في:

- بعد فرص تكوين الصداقات: ويقصد به الدرجة التي يتيحها العمل للفرد للحدوث مع زملائه في العمل لتكوين علاقات غير رسمية معهم.
  - بعد التعامل مع الآخرين: ويقصد به الدرجة التي يتيحها العمل للتعامل مع أفراد آخرين سواء من الجمهور أو الموظفين الآخرين (مازن فارس رشيد، 1993 ، ص 22).
- و يشير هاكمان وأولدهام إلى أن لهذه الخصائص تأثير على ثلاث حالات سيكولوجية أساسية لشاغل الوظيفة هي:
- الشعور بأن العمل الذي يؤديه له قيمة و معنى.
  - الشعور بمسئوليته على نتائج العمل الذي يؤديه.
  - الشعور بأن لديه معرفة بالنتائج الفعلية للعمل الذي يؤديه.
- وتحقيق هذه الحالات السيكولوجية الثلاث يعمل كمعزز للرضا الوظيفي، وكمصدر للدوافع الداخلية لأداء العمل بكفاءة، و يساهم في إحداث قدر أقل من الغياب والتسرب الوظيفي.
- وقد أظهرت العديد من الدراسات 1996 Greg Oldham & ،1994 Richard.M.Zeffane ،1997 Yuanting ،Cumings ، أن لتصميم الوظيفة وفقا لنموذج خصائص العمل العديد من الإيجابيات المتمثلة أساسا في مقدار الوقت المهدر، الإبداع، معدل الغياب، الرضا الوظيفي... الخ.
- والشكل التالي يوضح الأبعاد الرئيسية لنموذج هاكمان وولدهام السالف الذكر (Anthony, W.P., Et Al. ) 2002, P 296

العوائد	الحالات النفسية الراهنة	صفات العمل المركزية
- إرتفاع دافعية العمل الداخلية (حوافز داخلية عالية)	خبرة أهمية العمل	تنوع المهارات تعريف هوية العمل دلالة معنى العمل
- إرتفاع الرضا الوظيفي العام		
- إرتفاع نوعية أداء العمل		
- إنخفاض نسبة التغيب وترك الخدمة	خبرة المسؤولية عن نتائج أو عوائد العمل	الاستقلالية
	معرفة النتائج الحقيقية لنشاطات العمل	التغذية الرجعية

قوة نمو الحاجة

شكل يوضح الأبعاد الرئيسية لنموذج  
هاكمان وولدهام.

\* - قائمة المراجع - \*

- 1- عبد الجواد نور الدين محمد، معايير تمهين التعليم، مجلة رسالة الخليج العربي، العدد 39 مكتب التربية العربية لدولة الخليج، الرياض، 1990.
- 2- الأغبري بدر، الإعداد والتأهيل التربوي لعضو هيئة التدريس في أثناء الخدمة في جامعة صنعاء، مجلة دراسات تربوية، المجلد التاسع، رابطة التربية الحديثة، القاهرة، مصر، 1994.
- 3- نصار سامي، كتب جديدة، مجلة العلوم التربوية، المجلد الأول، العدد الثاني، معهد الدراسات التربوية، القاهرة، مصر، 1994.
- 4- التل أحمد، التعليم العالي في الأردن. منشورات تاريخ الأردن رقم 57، مؤسسة آل البيت، عمان، الأردن، 1998.
- 5- علي الشحيبي وزملاؤه، الحقيبة التدريبية لتطوير كفايات أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ومركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة عين شمس، 2002.
- 6- المديبولي محمد عبد الخالق، التنمية المهنية للمعلمين، الاتجاهات المعاصرة- المداخل- الإستراتيجيات، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات العربية المتحدة، 2002.
- 7- مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، ط1، مكتبة العبيكان، الرياض، 2001.
- 8)- Graham James, " Quality of Working Life and Total Quality Management, **International Journal of Manpower** 13, no,1992.
- 9)- G . A . Cole, **Personnel Management : Theory and Practice**, 2<sup>nd</sup> ed. (London: D . P . Publications Ltd, 1988.
- 10)- L . Perry Wilbur, " The Value of on-the-job Rotation," **Supervisory Management** 38, no. 11, 1993.
- 11)- Lisa Cheraskin & Micheal A. Campion " Study Clarifies Job-rotation Benefits, " **Personnel Journal** 75, no. 11. ( November1996 ).
- 12)- Mike Simmons & Beth Cutler, " City Management Job Swap: A Trade that Paid Two Assistants Gained New Perspectives," **Public Management** 78, no 7 ( July1996 ).
- 13)- Michael A. Campion & Carol L. McClelland, " Interdisciplinary Examination of the Costs and Benefits of England jobs: A Job Design Quasi-Experiment," **Journal of Applied Psychology** 76,no. 2,( April1991 ).
- 14)- W.L. French, **Human Resources Management**, 4 Editions, Houghton Mifflin Company, Bouston,1998.
- 15)- Staw,R.M & other, **A Dispositional Approach to Job Attitudes: A Lifetime Longitudinal Test. Administrative Science Quarterly**,1986.
- 16)- John M. Ivancevich & Michael T. Matteson, **Organizational Behavior and Management** ( Plano, TX: Business Publications, Inc. 1987).

- 17)-** Peter Cappeli & Nikolai Rogovsky, " Employee Involvement and Organizational Citizenship: Implications for Labor Law Reform and Lean Production," Industrial and Labor Relations Review 51, no 7 ( July 1995).
- 18)-** Spector, P,E, Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice. 2 Edition, John Wiley & Son, Inc, 2000.
- 19)-** Anthony, W.P & Others. Human Resource Management: A Strategic Approach. 4 Edition, Harcourt, Inc, 2002.