

* - مداخل تصميم الوظائف - *

- توجد العديد من المداخل (الأساليب) المتاحة التي يمكن إستخدامها لتصميم الوظائف، لكن قبل الوقوف على ماهية هذه المداخل، ينبغي الإشارة في بادئ الأمر في هذا السياق، إلى ثلاثة أمور أساسية هي:
- * - أن مختلف مداخل تصميم الوظائف ليست بالضرورة منفصلة تماما عن بعضها البعض. بل هناك الكثير من التداخل فيما بينها، فالإهتمام الأساسي لمعظمها يتمحور حول تحسين مستوى الإنتاجية في العمل، بالإضافة على تطمين مختلف حاجات الأفراد العاملين.
 - * - ليس من الضروري أن يستمر تصميم معين إلى الأبد، ففي الكثير من الأحيان تكون هناك حاجة إلى إعادة تصميم الوظائف لتحقيق الفاعلية في الأداء، و الحقيقة فإن الحاجة على إعادة تصميم الوظائف هي أكثر إلحاحا، في الوقت الحاضر، الذي تعمل فيه المنظمات في بيئة سريعة التغير و تحمل العديد من التحديات المتمثلة أساسا في التغير المستمر في إحتياجات الأفراد العاملين و الجمهور المستهلك، التغير التقني المستمر و المتسارع... إلخ).
 - * - ينبغي التنبيه إلى العوائق التي قد تحد من القيام بعملية تصميم الوظائف، و أخذها بعين الإعتبار عند القيام بهذه العملية. و من أمثلة هذه العوائق:
 - * - نوعية التقنية المطلوبة لإنجاز الأعمال.
 - * - إجراءات و طرق العمل، و ذلك من ناحية التكاليف و إمكانية التنفيذ.
 - * - العوامل الإقتصادية (الموازنة بين التكاليف و العوائد).
 - * - القوانين و الأنظمة القائمة.
 - * - قدرات و إتجاهات الأفراد العاملين و دوافعهم.
 - * - تفهم المستويات الإدارية العليا بالمنظمة و إلتزامها بإستحداث التغيير المطلوب.
 - * - توفير المواد اللازمة لتحقيق النتائج المرجوة من عملية تصميم الوظائف.
- و فيما يلي نستعرض، بشكل مقتضب، لمختلف مداخل عملية تصميم الوظائف.

أولا: مداخل تبسيط الأعمال:

من الناحية التاريخية تأثرت عملية تصميم الوظائف، إلى حد كبير بدراسات الحركة و الزمن و مبادئ الإدارة العلمية التي ركزت على مفهوم التخصص الوظيفي، و تبسيط المهام و تنميطها، و على تحقيق الكفاية الإقتصادية في الإنتاج، و ذلك من منطلق التركيز الأساسي لهاته المبادئ على الإنتاج و البيئة المادية للعمل.

و مبدأ تبسيط الأعمال، يهدف أساسا، إلى تحقيق الكفاية الإقتصادية من خلال تقليل عدد المهام التي بإستطاعة الفرد الواحد أدائها، حيث يتم تصميم الوظائف لتكون مبسطة و مكررة وفقا لمعايير محددة، بحيث لا تكون هناك إلا درجة دنيا من المرونة أو حرية التصرف للعاملين، و تجرد الوظائف من التعقيد حتى يمنح الأفراد العاملين الوقت الكافي للتركيز على أداء المهام الروتينية نفسها.

و من هنا فإن مبادئ الإدارة العلمية كانت تسعى دائما إلى الكشف عن أفضل طريقة لأداء أي عمل كونها تحقق أقصى قدر من التخصص و تبسيط العمل بحيث يؤدي كل موظف المهام المحددة ذاتها مرارا و تكرارا، و بذلك يستطيع العاملون ذوي المهارات المتدنية إنجاز العمل على أفضل وجه، تستطيع المنظمة تحقيق مستويات عالية من الكفاية، إلى جانب أنه يكون من الممكن نقل العاملون بين الأعمال المختلفة بسهولة و يسر حيث أن حاجتهم للتدريب لإكسابهم مهارات تكون محدودة.

و فعلا، فإن تطبيقات مبادئ الإدارة العلمية قد أسهمت، بشكل كبير، في إحداث تحسينات على مستوى بعد الإنتاجية و الكفاية الإقتصادية من خلال ترشيد الوظائف و إختيار العاملين المناسبين لها. و لكن بالمقابل، فإن تطبيق أسلوب الإدارة العلمية في ميدان تصميم الوظائف قد صاحبه إهمال للجوانب الإنسانية في العمل و ترك العديد من الآثار السلبية على إنجاز الأعمال، كون تصميم الوظائف - وفق هذا المدخل - لم يكن يوجه الإهتمام الكافي إلى البعد الإنساني في العمل. فالتركيز كان على الكفاية الإنتاجية على حساب إنسانية العمل.

و قد أوضحت الدراسات الميدانية في هذا المجال (Richard Daft) في كتابه الموسوم " الإدارة " الصادر سنة 1988 أن تبسيط الأعمال ليس بالأسلوب التحفيزي المناسب لدفع العاملين إلى أداء الأعمال على النحو المطلوب. فقد ثبت أن الأفراد يكرهون العمال الروتينية و يكون رد فعلهم إزائها بالعديد من الطرق السلبية كزيادة معدلات الغياب، و التأخر، و الحد من الإنتاج.

كذلك، تبين أن تنميط الأعمال له مردود سلبي على الأداء الفكري كونه يكبت التعبير الإبداعي في العمل. فقد كشفت إحدى الدراسات (محمد جمال 1991) أن الموظفين الذين كانوا يعملون في وظائف عالية التنميط في محتواها كانوا يشعرون بمستوى منخفض من الرضا الوظيفي مقارنة بأولئك الذين كانوا يعملون في وظائف كان محتواها أقل تنميطة. و نتيجة لردود الفعل السلبية لتطبيقات مبادئ الإدارة العلمية قامت جهود متعددة لتعديل الأسلوب التقليدي لتصميم الوظائف و مراعاة منظور العاملين و منظور العمل نفسه، و هكذا في المرحلة التالية لتطور عملية تصميم الوظائف ظهر مدخل جديد يصطلح عليه " المدخل الإجتماعي - الفني ".

ثانيا: المدخل الإجتماعي - الفني.

ترجع الجذور التاريخية لهذا المدخل في تصميم الوظائف إلى نتائج الدراسات التي قام بها جورج إثنون مايو و مساعديه في مصانع الهوثورن بشركة وسترن إيكتريك بمدينة شيكاغو ب.و.م.أ في العشرينيات و الثلاثينات من القرن الماضي (20). فقد حددت هذه الدراسات الإتجاه المستقبلي لكثير من الممارسات الإدارية بشكل عام، و على الوجه الخصوص، أحدثت تأثيرات جوهرية في مجال تصميم الوظائف مازال لها أهميتها حتى يومنا هذا.

فقد أظهرت نتائج هذه الدراسات أن العمال لا ينظرون إلى العمل على أنه مجرد وسيلة لتنظيم حاجاتهم الإقتصادية فقط، بل إنهم يؤثرون، بشكل كبير و مباشر على السلوك الوظيفي، و كذا توقعات مجموع الأفراد العاملين في مجال العمل من خلال تشكيلهم لمجموعات غير رسمية داخل مجموعات العمل الرسمية.

و قد كان لنتائج هذه الدراسات تأثير بالغ على أسلوب تصميم الوظائف، فقد أصبح الإهتمام في عملية التصميم إضافة إلى التركيز على الكفاية الإقتصادية يركز، أيضا، على روح الفريق، و التخلي عن الفردية في الأداء، و الإهتمام بمشاركة العاملين في إتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال التي يقومون بها، و قد أدى كل هذا، في مرحلة لاحقة، إلى النظر إلى الأعمال كجزء من نظام إجتماعي - فني واسع.

و يتكون النظام الإجتماعي من مجموعة عوامل مثل: الأفراد، فرق العمل، العلاقات الشخصية، الأدوار الرسمية و غير الرسمية... إلخ. و أيضا، يتكون النظام الفني من مجموعة عوامل مثل: المعدات و الأجهزة، عمليات الإنتاج، المهام، الإجراءات و أساليب الإنتاج... إلخ.

و يقوم هذا المدخل وفق ما يشير إلى ذلك كل من ريتشارد هاكمان و ليود سوتل Richard Hackman & Lioyd Suttle سنة 1977، على فرضين أساسيين هما:

*- **الفرض الأول:** و مفاده أن الإنتاج في أي نظام للعمل يتم من خلال العملية المشتركة لكل من النظام الإجتماعي و الفني. بمعنى آخر، أن العمل الفاعل يتكون من متغير منفصلين و لكنهما مترابطان و يعتمدان على بعضهما البعض. فلا يكفي النظر إلى بيئة العمل على أنها نظام فني أو نظام إجتماعي منفرد، و لكن مزيجا من الإثنين (النظام الفني - الإجتماعي).

الفرض الثاني: و مفاده أن أي نظام إجتماعي - فني يتأثر بثقافة و قيم البيئة التي يوجد فيها و يتفاعل معها.

ثالثا: مدخل نوعية الحياة الوظيفية:

يركز هذا المدخل إهتمامه على خلق الظروف التي تعطى فيها إشباع حاجات العاملين أولوية قصوى مقارنة بالمتطلبات الفنية للعمل، فهذا المدخل يسعى إلى إثارة و تحفيز الطاقات الكامنة لدى العاملين من خلال جعل الوظائف التي يؤديها قادرة على إشباع حاجاتهم للتعلم، و النمو، و التحدي، و زيادة المسؤولية، و الإنجاز و غيرها من الحاجات. و ما تجدر الإشارة إليه في هذا السياق، هو عدم وجود إتفاق كلي بين رواد هذا المدخل في تحديد المبادئ التي ينبغي الإسترشاد بها عند تصميم الوظائف.

فوفق ما يشير إلى ذلك غراهام جيمس Graham James سنة 1992 أنه لتصميم الوظائف من منظور هذا المدخل يتطلب تغييرا جوهريا في ثقافة المنظمة و كذا العوامل المتعلقة بالتفويض، و تقوية الأفراد، و تحقيق التكامل بين الأفراد و تكنولوجيا العمل، و الإحساس المشترك بالغايات.

و دائما حسب غراهام جيمس فإنه لتصميم الوظائف ينبغي بإستمرار مراعاة عدد من العناصر الأساسية المتمثلة في:

- (1)- الرؤية المستقبلية للمنظمة، (2)- أسلوب الإدارة، (3)- هيكل المنظمة، (4)- محتويات الوظائف، (5)- فق العمل، (6)- نظام المعلومات، (7)- التصميم المادي و الفني للعمل، (8)- التناغم و الإنسجام بين الأفراد، (9)- نظم المكافآت.
- أما بالنسبة لكون فإن المبادئ التي ينبغي الإسترشاد بها لتصميم الوظائف من منظور هذا المدخل فتتحدد في فيما يلي:

(1)- فيما يتعلق بالمهام:

*- يجب أن تشكل المهام عملا متكاملًا.

- *- يجب أن توفر المهام تنوعا في الخطوات، و الأسلوب، و المهارات.
- *- 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 و الإسهام في إتخاذ 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 الإتفاق على العلاقات التنظيمية بصور مشتركة بين الإدارة و الموظفين.
- *- يجب أن يكون نظام الأجور عادلا بالنسبة للإسهامات التي يقدمها العاملون.
- *- يجب أن تكون السياسات المتصلة بإدارة الموارد البشرية عادل و مناسبة.
- *- يجب أن تكون البيئة المادية مناسبة لأداء العمل.

آليات تصميم الوظائف وفق منظور مدخل نوعية الحياة الوظيفية.

إن إهتمام علماء السلوك التنظيمي بتحديد الأبعاد الأساسية للعمل التي تساعد في تحسين معدلات الإنتاج و الرضا الوظيفي على حد سواء، قد تمخض عنه ظهور عدة إتجاهات في مجال تصميم الوظائف تدعو على إعتداد مجموعة آليات لتحقيق هذه الغاية، و المتمثلة في:

(1)- التعاقب الوظيفي:

و تطبيقه في عملية تصميم الوظائف يتم بشكل يمكن الموظفين من التنقل بصورة منتظمة بين عدد من الوظائف المتشابهة في طبيعة العمل.

و من الدراسات الميدانية التي أثبتت إمكانية إستخدام التعاقب الوظيفي كوسيلة فاعلة لتعزيز قيمة العمل لدى العاملين، و كأداة للتدريب و النمو و زيادة مستوى رضا العاملين، نجد دراسة Lisa Cheraskin & Micheal Compion سنة 1996، دراسة Mike Simmon & Beth Guther سنة 1996.

(2)- نطاق الوظيفة (توسيع أو تكبير الوظيفة):

و يقصد به عدد المهام التي يقوم شاغل الوظيفة بإنجازها. و هذا المفهوم (نطاق الوظيفة) على النقيض من مفهوم تقسيم العمل (التخصص الوظيفي).

و هاته 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.

و دائما في نفس السياق، أشارت نتائج دراسة على 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 للجمهور.
- تحقيق الرضا الوظيفي.

و لكن 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.

(3)- عمق الوظيفة (إثراء الوظيفة):

و يقصد به مقدار الحرية و مدى التحكم الذي يتمتع بهما الفرد في تحديد مهام العمل الذي يقوم به و نتائجه. كذلك يقصد به على أنه إعطاء الوظيفة قدرا أكبر من السلطة و المسؤولية و الإستقلالية.

و يتم تطبيق مفهوم الإثراء الوظيفي من خلال التغيير المباشر في عمق الوظيفة و ذلك بالعمل على تحقيق العوامل التالية للعاملين:

(3-1)- التغذية العكسية المباشرة: يجب أن يتم تقديم نتائج تقويم الأداء الوظيفي للعاملين في الوقت المباشر و بصورة مباشرة.

(3-2)- التعلم الجديد: ينبغي أن توفر الوظائف فرصا للتعلم و النمو للموظفين.

(3-3)- الجدولة: يجب أن يكون الأفراد قادرين على جدولة أعمالهم.

(3-4)- التميز و التفرد: يجب أن تتسم كل وظيفة ببعض الخصائص الفريدة التي تميزها عن غيرها من الوظائف.

(3-5)- التحكم في الموارد: يجب أن يتوافر للأفراد بعض التحكم في الموارد ذات العلاقة بعملهم.

(3-6)- المسؤولية الشخصية: يجب إن تتاح الفرصة للأفراد ليكونوا مسؤولين عن أعمالهم .

و فيما بذهب البعض من مفكري الإدارة إلى تقديم مفهوم واسع لمصطلح إثراء الوظيفة ليتضمن مفهوم توسيع الوظيفة، فإن البعض الآخر يشير على ضرورة التمييز بين المصطلحين.

و يكمن الاختلاف بين المصطلحين في مقدار التحكم الذي يملكه الموظف في واجبات الوظيفة.

فمصطلح توسيع الوظيفة هو مجرد تمديد أفقي لواجبات الوظيفة دون تعميق لمسئوليات الموظف، و دون زيادة مقدار حريته في تحديد ما الذي يعمل، أو كيف، أو متى، أو أين...إلخ.

أما مصطلح إثراء الوظيفة فيتضمن تمديدا رأسيا لأعباء الوظيفة من خلال زيادة مسئوليات الموظف، و منحه السلطة اللازمة لداء عمله.

و من الدراسات الميدانية التي أشارت نتائجها إلى أهمية الإثراء الوظيفي كإستراتيجية لتصميم الوظائف، دراسة Peter Cappeli & Nikolai Mollemen & Van Knippenberg سنة 1995، دراسة Rogovsky سنة 1998.

(4)- نموذج خصائص العمل:

من بين الجهود العديدة لتصميم الوظائف ضمن منظور الحياة الوظيفية، تلك التي أنصب إهتمامها على خصائص العمل. و لعل نموذج خصائص العمل الذي قدمه ريتشارد هاكمان و إدوارد لولر Richard Hackman & Edward Lawler سنة 1971، ثم طوره فيما بعد ريتشارد هاكمان و غراك أولدهام Richard Hackman & Greg Oldham سنة 1975 يعتبر أفضل ما يمثل هذه الجهود (مازن فارس رشيد، ص).

و تتلخص الفكرة الأساسية لمفهوم نموذج خصائص العمل في أنه، وفقا لشروط معينة، يمكن تحسين مستوى الإنتاج و نوعية الحياة الوظيفية من خلال تحسين جوانب معينة في مضمون الوظيفة نفسها. و لتحقيق ذلك فإن نموذج خصائص العمل يشير على وجه التحديد إلى خمسة أبعاد رئيسية لمضمون العمل ينبغي أن تأخذ في الإعتبار عند تصميم الوظيفة، إلى بعدين للعلاقات الشخصية في العمل. ه هذه الأبعاد هي:

4-1- بعد التنوع في مهام العمل: و يقصد به الدرجة المتاحة للعامل لإنجاز نطاق متسع و متنوع من المهام في عمله، و ذلك بإستخدام مجموعة مهارات مختلفة. و مصطلح التنوع في مهام العمل يختلف عن مصطلح توسيع الوظيفة الذي هو مجرد زيادة المهام المتشابهة.

4-2- بعد الإستقلالية: و يقصد به مدى الحرية المتاحة للعامل لوضع جدول العمل الخاص به و تحديد الإجراءات المتبعة لتنفيذه.

4-3- بعد معرفة نتائج العمل: و يقصد به الدرجة التي يقوم فيها الفرد بعمل جزء متكامل من العمل من البداية على النهاية، بحيث يتسنى له التعرف على النتائج النهائية لمجهوده.

4-4- بعد التغذية العكسية: و يقصد به درجة المعلومات التي يتلقاها الموظف عن عمله، الأمر الذي يمكنه من معرفة مدى حسن أدائه لعمله.

4-5- بعد أهمية العمل: و يقصد به درجة تأثير الوظيفة على حياة و أعمال الآخرين .

أما البعدان المتعلقان بالعلاقات الشخصية في العمل فيتحددان في:

4-6- بعد فرص تكوين الصداقات: و يقصد به الدرجة التي يتيحها العمل للفرد للحديث مع زملائه في العمل لتكوين علاقات غير رسمية معهم.

4-7) - بعد التعامل مع الآخرين: و يقصد به الدرجة التي يتيحها العمل للتعامل مع أفراد آخرين سواء من الجمهور أو الموظفين الآخرين.

و يشير هاكمان و أولدهام على 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.

و تحقيق هذه الحالات السيكولوجية الثلاث يعمل كمعزز للرضا الوظيفي، و كمصدر للدوافع الداخلية لأداء العمل بكفاءة، و يساهم في إحداث قدر أقل من الغياب و التسرب الوظيفي.

و قد أظهرت العديد من الدراسات 1994 Richard.M.Zeffane، 1996 Greg Oldham & Cumings، 1997 Yuanting،

أن لتصميم الوظيفة وفقا لنموذج خصائص العمل العديد من الإيجابيات المتمثلة أساسا في مقدار الوقت المهدر، الإبداع، معدل الغياب، الرضا الوظيفي...إلخ.

5) - فرق العمل:

إن الفضل في ترسيخ مفهوم فرق العمل كأحد أشكال تصميم الوظائف التي ظهرت ضمن حركة توعية الحياة الوظيفية يعود إلى منهج الإدارة اليابانية في العمل.

فأسلوب الإدارة اليابانية، بشكل عام، يعامل العاملين وفقا لمعايير شبيهة بمعايير الأسرة، و التي من ضمنها معيار فرق العمل و تلاحم المجموعة، حيث أن السلوك الفردي و المنافسة بين العاملين لا تشجع في مجال العمل.

و حتى تحدث فرق العمل الفوائد المرجوة في مجال العمل، توجد مجموعة عوامل ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند تشكيل فرق العمل لضمان فاعلية أداؤها، و التي من بينها ما يلي:

1) - صميم عمل المجموعة، حيث يتيح قدرا من الإدارة الذاتية، و المشاركة الإيجابية، و تنوع المهام، و أداء جزء متكامل من العمل، و الشعور أم للمهام أهميتها.

2) - الإعتماد المتبادل بين الأفراد في الأداء، و الأهداف، و التغذية العكسية، و المكافآت.

3) - تكوين المجموعة من حيث التنوع أو التجانس في القدرات و الخبرات - و ذلك وفقا لطبيعة المهام التي تؤديها المجموعة - و توفير المرونة في إسناد المهام إلى الأعضاء، و الحجم المناسب للمجموعة، و تفضيل الموظف للعمل في مجموعة معينة.

4) - إطار العمل من حيث توفير التدريب المناسب للأعضاء لتحمل مسؤوليات و سلطات أكبر، و الإهتمام بالإتصال و التعاون بين المجموعات، و بالثقافة و القيم التنظيمية، و توفير الدعم اللازم من قبل الإدارة العليا، و إظهار الإلتزام الحقيقي من قبلها كوكيل للتغيير.

5) - العمليات من حيث توفير الدعم الإجتماعي (التفاعل الإجتماعي الإيجابي بين الأعضاء)، و العمل بروح الفريق، و تقاسم الأعباء. و من حيث الإهتمام بالإتصالات و التعاون داخل المجموعة.

و في هذا الإطار ينبغي التأكيد على دور المديرين في توفير النجاح لفرق العمل، و عموما يتعين على المديرين في هذا المجال، الإهتمام بعدد من العوامل، أهمها ما يلي:

- أن تتوفر لديهم الثقة في مرؤوسيههم و في قدراتهم و إمكانية تطورهم.
 - أن يكونوا قادرين على وضع الأهداف للأنشطة في وحداتهم الإدارية، و جعل مجموعات العمل مسئولة عن تحقيق أهداف الإنتاج.
 - أن يدركوا مدى الحاجة إلى توفير المواد اللازمة، و تزويد أعضاء المجموعة بكل أنواع البيانات الضرورية لإتخاذ القرارات.
- و من الدراسات التي أثبتت نتائجها إيجابيات إستخدام أسلوب فرق العمل في أداء المنظمات دراسة C.A.L. Pearson سنة 1992، دراسة Douglas R. May & Catherine.E.Schworer سنة 1994، دراسة Barbara.A.Wech & Others سنة 1998.

رابعاً: مدخل الهندرة (Reengineering):

ظهر هذا المفهوم لأول مرة في مقال نشر سنة 1990 من قبل طوماس دافينبورت و جيمس شورت Thomas Davenport & James Short، ليتم توسيعه و تعميقه من قبل مايكل هامر Micheal Hammer في مقال له نشر في نفس السنة.

و تقوم فلسفة الهندرة كمدخل لتصميم الوظائف على مفهوم التغيير الشامل لتصميم العمل. و بتعبير أدق هي: " إعادة التفكير بشكل جذري، و إعادة التصميم بشكل راديكالي لعمليات العمل لتحقيق تحسينات دراماتيكية في المعايير الحالية الضرورية للأداء مثل التكاليف، الخدمة، السرعة ". و ثمة أربعة عوامل أساسية ينبغي أن تؤخذ بعين الإعتبار في عملية تصميم الوظائف وفقاً لمدخل الهندرة، و المتمثلة في:

- يجب تنظيم العمل حول المخرجات و ليس المهام.
- إلغاء العمليات غير الضرورية التي تعد هدرا، و إستخدام أقل عدد ممكن من الأفراد لأداء العمل.
- إعادة تصميم الثقافة التنظيمية، من خلال بناء مناخ يتسم بالثقة العالية بين الأفراد، و يظهر فيه إلتزام الإدارة العليا بالتغيير.

- المشاركة من قبل الجميع (الرؤساء و المرؤوسين) في الصميم و التنفيذ.

و بالرغم من أن ثمة تشابه بين أسلوب الهندرة و أسلوب إدارة الجودة الشاملة، إلا أن هناك فروق جوهرية بين الإثنين. فمن حيث التشابه فكلا الأسلوبين يهدفان إلى توفير قوى عاملة محفزة و قادرة على إتخاذ قرارات ذات نوعية أفضل. و كلاهما يركزان على العمليات. و لتحديد الأهداف، كلاهما يستخدمان معايير أساسية تعنى بالبحث المستمر و المنتظم عن أفضل الممارسات التي تؤدي على أداء الأعمال بشكل متميز.

أما الإختلاف الجوهرى بين الأسلوبين فيكمن في نطاق العمليتين. فالتغيير في الهندرة يكون أكثر راديكالية، حيث يتم النظر إلى التنظيم كله من البداية إلى النهاية. في حين أن التغيير في الجودة الشاملة يتم بصورة مستمرة و بالتدريج، حيث يتم التركيز على عمليات معينة، في كل مرحلة للتغيير.

و عليه فإن أسلوب الهندرة يلغي كل العمليات القائمة و يبدأ في تنظيم الأعمال من جديد، بينما يحاول أسلوب الجودة الشاملة إصلاح و تحسين العمليات القائمة.

كذلك، هناك إختلاف في دور الإدارة العليا، فالتغير في الهندرة يكون من أعلى على أسفل، بينما في الجودة الشاملة يكون من أسفل إلى أعلى.

و من الدراسات التي أثبتت فاعلية تطبيق مدخل الهندرة على أداء المنظمات التي تبنتها دراسة آن ماهوني Ann I.Mahoney سنة 1997، دراسة كولن كولسن طوماس clin J.Cohson-Thomas سنة 1998.

(5) - العوامل المؤثرة في اختيار منهج تصميم الوظائف.

ما يجب على القائم بعملية التصميم أن يعيه أن عملية اختيار المنهج المناسب لتصميم وظيفة ما تتحدد في ضوء مجموعة عوامل أهمها:

- (1) - مؤهلات ودافعية العاملين للعمل.
- (2) - طبيعة المهام المتاحة.
- نوع التكنولوجيا المستخدمة في العمل.
- (3) - خصائص الإدارة العليا.
- (4) - العلاقة بين الإدارة والعاملين.
- (5) - الأنظمة المتاحة وإمكانية تغييرها بسهولة (نظام الأجور، المكافآت، السلطة... إلخ).
- (6) - عوامل قانونية واجتماعية سائدة.