نموذج خصائص الوظيفة لهاكمان وأولدهام

اقترح ريتشارد هاكمان وغريغ أولدهام نموذج خصائص الوظيفة في السبعينيات، ونشرت ورقتهما الرئيسية عام 1976. وهو يقول إن تصميم الوظيفة نفسه يمكن أن يحفز الناس، وليس الأجر أو الإشراف وحدهما. وتصنع خمس خصائص أساسية للوظيفة ثلاث حالات نفسية: عملاً ذا معنى، وشعوراً بالمسؤولية، ومعرفة بالنتائج. وعندما تتوفر هذه الحالات، يتوقع النموذج دافعية أعلى وجودة أفضل في العمل ورضا أكبر. وننظر في الخصائص الخمس واحدة واحدة.

1. تنوع المهارات

تنوع المهارات هو الدرجة التي تتطلب بها الوظيفة مجموعة من المهارات والأنشطة المختلفة. والوظيفة التي تستخدم عدة مواهب تبدو أكثر إثارة من تلك التي تكرر حركة واحدة. وهو لا يعني إضافة مهام عشوائية، بل استخدام مزيد مما يستطيع الناس فعله.

مثال: يشعر طباخ في مطعم بالملل لأنه يقطع الخضار طوال اليوم. وبعد أن يسأل المدير هل تستخدم الوظيفة عدة مهارات، يضيف تخطيط القائمة وتذوقاً أسبوعياً، فيعود اهتمام الطباخ.

في العمل: تقود لينا فريقاً للمطالبات يكتفي فيه كل شخص بإدخال البيانات. فتسأل هل تستخدم الوظيفة عدة مهارات، وتضيف إلى كل دور مكالمات العملاء وتحليلاً بسيطاً. فيزداد اهتمام الفريق.

2. هوية المهمة

هوية المهمة هي الدرجة التي تتيح بها الوظيفة إنجاز عمل كامل ومحدد من بدايته إلى نهايته. وإنجاز عمل واحد مرئي، بدلاً من جزء صغير منه، يمنح إحساساً واضحاً بالملكية.

مثال: يرى النجار الذي يصنع كرسياً كاملاً النتيجة النهائية، بينما لا يراها عامل يصقل جزءاً واحداً فقط. وبعد أن تسأل الورشة هل يستطيع الشخص رؤية قطعة عمل كاملة، تدع كل عامل يصنع كرسياً كاملاً.

في العمل: في الفريق الذي تقوده لينا، يسجل شخص المطالبات فقط ويغلقها شخص آخر فقط. فتسأل هل يستطيع الشخص رؤية قطعة عمل كاملة، وتمنح كل موظف مطالبة من أول مكالمة إلى الدفعة الأخيرة. فيشعر الموظفون بملكية مطالباتهم.

3. أهمية المهمة

أهمية المهمة هي الدرجة التي تؤثر بها الوظيفة في حياة الآخرين أو عملهم، داخل المنظمة أو خارجها. ويميل الناس إلى العمل بجهد أكبر عندما يرون أن جهدهم يهم شخصاً ما. وتصنع هذه الخصائص الثلاث معاً، وهي تنوع المهارات وهوية المهمة وأهمية المهمة، الحالة النفسية الأولى: الإحساس بمعنى العمل.

مثال: ينظر عامل النظافة في المستشفى الذي يعرف أن الغرف النظيفة تحمي المرضى إلى عمله نظرة مختلفة. وبعد أن يسأل المشرف هل تهم الوظيفة الآخرين، يعرف عمال النظافة بالممرضين، فيبدو العمل أكثر أهمية.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)

في العمل: تسأل لينا هل تهم الوظيفة الآخرين، وتدعو عميلاً ليشرح كيف ساعدته دفعة سريعة بعد حادث. ويرى الفريق الأثر الإنساني لعمله.

4. الاستقلالية

الاستقلالية هي درجة الحرية والاستقلال وحسن التقدير التي تمنحها الوظيفة في جدولة العمل وتحديد طريقة إنجازه. وهي تصنع الحالة النفسية الثانية: الشعور بالمسؤولية عن نتائج العمل. والاستقلالية لا تعني غياب التوجيه، فالحدود والأهداف تبقى واضحة.

مثال: يشعر معلم يسمح له باختيار طريقة شرح الدرس بمسؤولية أكبر عن نتائج الصف. وبعد أن تسأل المدرسة من يقرر كيفية إنجاز العمل، تمنح المعلم هذا الخيار ضمن أهداف واضحة.

في العمل: تسأل لينا من يقرر كيفية إنجاز العمل، وتترك للموظفين تنظيم يومهم بأنفسهم ما داموا يلتزمون بالمواعيد النهائية. فيتحملون مسؤولية أكبر في حل المشكلات.

5. التغذية الراجعة من العمل

التغذية الراجعة من العمل هي الدرجة التي يعطي بها أداء العمل نفسه معلومات واضحة عن مستوى سيره. وهي تصنع الحالة النفسية الثالثة: معرفة النتائج. وهذا يختلف عن تعليقات المدير، لأن المعلومات تأتي من العمل ذاته. ومن دونها لا يعرف الناس هل ينجح جهدهم.

مثال: يرى الخباز فوراً هل انتفخ الخبز جيداً. وفي محل بلا نافذة للفرن، يؤدي السؤال هل يظهر العمل نفسه مستوى الأداء إلى إضافة باب زجاجي، فتصبح النتيجة مرئية.

في العمل: تسأل لينا هل يظهر العمل نفسه مستوى الأداء، وتعرض على كل موظف نسبة المطالبات المغلقة دون أخطاء. فيرى الموظفون نتائجهم كل يوم ويصححون الأخطاء الصغيرة بسرعة.

الخاتمة

وخلاصة القول، يبين نموذج خصائص الوظيفة لهاكمان وأولدهام أن تصميم الوظيفة يمكن أن يحفز الناس. وتصنع خصائص تنوع المهارات وهوية المهمة وأهميتها عملاً ذا معنى. وتصنع الاستقلالية شعوراً بالمسؤولية، وتمنح التغذية الراجعة معرفة بالنتائج. وتدعم هذه الحالات معاً الدافعية والجودة والرضا في الغالب. وقبل أن نحاول تغيير الشخص، يمكننا أن ننظر أولاً في تصميم الوظيفة.

المصادر

- هاكمان وأولدهام (1976): Motivation through the design of work: Test of a theory، مجلة Organizational Behavior and Human Performance – https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7
- هاكمان وأولدهام (1975): Development of the Job Diagnostic Survey، مجلة Journal of Applied Psychology – https://doi.org/10.1037/h0076546
- هاكمان وأولدهام (1980): كتاب Work Redesign، دار Addison-Wesley.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)