

چشمگیری داشته؛ به گونه‌ای که امروزه رویکرد تولید انبوه در طراحی مشاغل کاربرد کمتری دارد (قلی‌پور، ۱۴۰۰).

در ۱۹۶۶ م پژوهش‌های فردریک هرزبرگ رویکرد مدیریت علمی در طراحی شغل را به چالش کشید. وی به در نظر گرفتن عواملی مانند مسئولیت، پیشرفت، قدردانی که به نفس کار مرتبط هستند و نه به عوامل بیرونی در طراحی انگیزاننده مشاغل اصرار داشت. رویکرد او به شکل‌گیری نظریه ویژگی‌های شغل هاگمن و اولدهام منتهی شد (Hackman & Oldham, 1975).

به‌رغم گذشت بیش از صد سال از شکل‌گیری و تحول رویکردهای طراحی شغل، همچنان چالش‌هایی مانند بیگانگی از کار، نارضایتی، بی‌انگیزگی، غیبت و ترک خدمت در بحث طراحی مشاغل وجود دارد. این مشکلات که زمانی در مشاغل کارگری مطرح بود، در حال حاضر در سطح مشاغل تخصصی نیز به چشم می‌خورد (Oldham & Hackman, 2010). امروزه تخصصی‌شدن طراحی شغل تا جایی پیشرفت کرده که مواردی مانند سن و مرحله کار راه شغلی نیز در تدوین یک طرح شغل مناسب اثرگذارند (Fraccaroli, 2017).

### طراحی شغل از دیدگاه کارکردگرایی و تفسیری

دیدگاه کارکردگرایی بر کمی‌سازی اطلاعات مورد نیاز برای انجام شغل تأکید دارد. به بیان دیگر، براساس این دیدگاه اطلاعات شغل از دید افرادی که متصدی مشاغل هستند به صورت علمی و با ابزارهای کمی مانند پرسشنامه پیمایش شناخت شغل و پرسشنامه طراحی شغل چندروشی استخراج می‌شود. به‌دلیل انقلاب صنعتی و وابستگی به ابزارها و ماشین‌آلات، سازمان‌ها ملزم به انطباق با نیازهای ماشینی شدند. بنابراین در کارکردگرایی، اطلاعات به دست آمده از ابزارهای مورد نیاز برای مشاغل از پاسخ‌های متصدیان مشاغل، به‌طور نظام‌یافته‌ای صورت‌بندی می‌شود و امتیازهای حاصل از آن برای طبقه‌بندی مشاغل و دیگر کارکردهای مدیریت منابع انسانی به‌کار می‌رود (Potter, 2007). برعکس در دیدگاه تفسیری تمرکز بر تجربه ذهنی و

## خصوصیات بنیادی طراحی شغلی

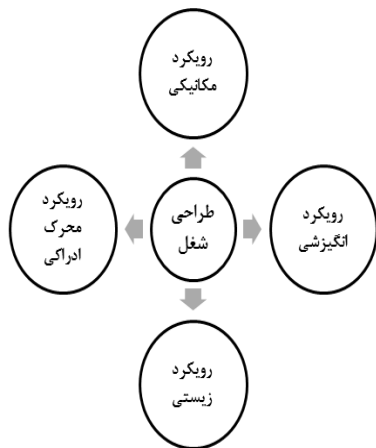
### Job Designing: Fundamental Features

طراحی شغلی واجد ویژگی‌هایی است که نیازمند بررسی تاریخیچه و سیر تحول و شناخت دیدگاه‌های دو پارادایم متقابل کارکردگرایی و تفسیری به این مفهوم است. بر همین اساس در این مدخل رویکردهای چهارگانه اصلی و برخی روش‌های تحلیل به‌منظور طراحی مشاغل معرفی شده‌اند. در همین راستا به الگوی جامعی از طراحی شغل مشتمل بر پیشایندها، ویژگی‌های شغلی و نتایج عملکردی و سازمانی اشاره؛ مفهوم بازآفرینی شغل به‌مثابه رویکردی نوپدید و ساختارشکن معرفی و در پایان ارتباط میان طراحی مشاغل و آموزش‌های علمی - کاربردی تبیین می‌شود.

طراحی شغل فرایندی که در آن نحوه انجام کار تعریف و وظایف مورد نیاز شغل شرح داده می‌شود (Noe et al., 2017). در تعریفی کلی، طراحی شغل به‌معنای مشخص کردن و چینش وظایفی است که به‌صورت یک واحد کاری از سوی فردی با مهارت‌های ویژه قابل انجام است و این واحد کاری بخشی از نیازهای سازمان را مرتفع می‌کند (Garg & Rastogy, 2006).

### تاریخیچه و سیر تکامل طراحی شغل

جرقه اصلی طراحی شغل را آدام اسمیت زد؛ هنگامیکه برای ساخت یک سنجاق در قالب فعالیت‌های بسیار خرد به تقسیم کار پرداخت. سپس تیلور با طرح رویکرد مدیریت علمی در ۱۹۱۱ م، به افزایش کنترل و کارایی در صنعت توسط طراحی دقیق مشاغل روی آورد (Walker & Guest, 1952). در واقع چون راهبردهای سازمان تعیین‌کننده اصلی وظایف شغل بودند و طراحی شغل باید در راستای این راهبردها انجام می‌شد، راهبردها به وظایف واحدها تبدیل و وظایف واحدها به بخش‌های کوچکی که یک نفر بتواند عهده‌دار آنها شود، تقسیم شدند. این تقسیم وظایف واحدها در قالب فعالیت‌های کوچک مرتبط با هم، ریشه در مدیریت علمی دارد که فردریک وینسلو تیلور مطرح کرد و همچنان تکامل یافته است. البته، تحولات فناوری در این زمینه تأثیر



شکل ۱. رویکردهای چهارگانه طراحی شغل (Noe et al., 2017)

**رویکرد مکانیکی:** به طراحی شغل ریشه در مهندسی و مدیریت علمی دارد. تأکید آن بر شناسایی ساده‌ترین راه‌ها برای ساختاردهی به مشاغل است، به گونه‌ای که حداکثر کارایی را داشته باشند. این امر منجر به کاهش پیچیدگی کار و افزایش کارایی منابع انسانی می‌شود؛ به این معنا که شغل مورد نظر تا حدی ساده می‌شود که هر فرد آموزش‌دیده‌ای بتواند آن را انجام دهد. در این رویکرد، طراحی مشاغل بر اساس مفاهیم تخصص‌گرایی، ساده‌سازی مهارت‌ها و تکرار انجام می‌شود. مدیریت علمی یکی از اولین و مشهورترین عبارات در روش مکانیکی است. بر این اساس می‌توان با اتخاذ رویکردی علمی در زمینه فرایند طراحی شغل، بهره‌وری را به حداکثر رساند (Garg & Rastogi, 2006).

مدیریت علمی نخست به دنبال شناسایی «بهترین روش» برای انجام کار است؛ پس از شناسایی بهترین روش باید کارکنان را بر اساس توانایی‌هایی که برای انجام کار دارند، انتخاب و با ارائه انگیزه‌های مالی آن‌ها را تشویق به انجام کار با حداکثر ظرفیت کرد. بر اساس مدیریت علمی که منجر به رویکرد مکانیکی طراحی مشاغل شد، کارها باید به گونه‌ای طراحی شوند که انجام آن‌ها بسیار ساده باشد. با طراحی مشاغل بر اساس این رویکرد، نیاز سازمان به افراد با سطح بالای توانایی کاهش می‌یابد و واحد کاری کمتر به تخصص کارکنان وابسته می‌شود. به‌علاوه، افراد را به راحتی می‌توان

چگونگی خلق و حفظ جهان از طریق کنش‌های افراد است. دو حوزه اصلی که از دیدگاه تفسیرگرایانه، بینش‌هایی در زمینه طراحی شغل ارائه می‌دهد مطالعات قوم‌نگارانه افراد در محیط کار و مطالعات متمرکز بر طراحی و معرفی فناوری‌های جدید است. ویژگی دیگری که کارکردگرایی به طراحی شغل دارد و آن را از تفسیری در این زمینه متمایز می‌کند، رابطه میان طراح شغل (مانند مشاور سازمانی یا پژوهشگر) و متصدی شغل (مشارکت‌کننده) است که در تعامل با یکدیگر به فهم دقیق‌تر شغل دست می‌یابند (Holman & Waterson, 2002).

از سوی دیگر، براساس معرفت‌شناسی تفسیری، دانش فرد درباره طراحی شغل را نمی‌توان به سادگی چارچوب‌بندی کرد و به دیگران انتقال داد. به بیان دیگر، دانش انجام کار منحصر به فرد است و دو نفر درباره یک شغل به طریق یکسان نمی‌اندیشند. در صورتی که در کارکردگرایی، طراحی شغل به منزله فرایندی که توسط شاغل انجام می‌گیرد در نظر گرفته نمی‌شود. کارکردگرایان، طراحی شغل را قابل پیش‌بینی و سنجش می‌دانند و معتقداند شغل با استفاده از رویه‌های مکتوب به صورت یکسان قابل انجام و انتقال است. سرانجام براساس روش‌شناسی، دیدگاه کارکردگرا به شدت مبتنی بر روش‌های علمی کمی‌گرایانه مانند پیمایش و پرسشنامه است و رویکردی عینی‌نگر دارد. اما در دیدگاه تفسیری، شناخت نحوه فهم افراد مهم است. بنابراین اطلاعاتی که با این دیدگاه جمع‌آوری می‌شود با محیط دربرگیرنده این اطلاعات به شدت مرتبط است و پژوهشگر در روش طراحی شغل باید اثرگذاری محیط بر دانش فرد نسبت به شغل و ادراک او را در نظر بگیرد (Potter, 2007).

### رویکردهای طراحی شغل

چهار رویکرد اساسی به طراحی شغل وجود دارد که هر یک ویژگی‌های خاصی از مشاغل را در طراحی شغل در نظر می‌گیرند. البته لازم است روابط متقابل میان این رویکردها و مزایا و معایب نسبی آنها درک شود (Noe et al., 2017). این رویکردها در شکل ۱ نشان داده شده است.

معمولاً از آن به عنوان ارگونومی یاد می‌شود. ارگونومی به بررسی رابطه میان خصوصیات فیزیولوژیک افراد و شرایط فیزیکی کار می‌پردازد. هدف این رویکرد به حداقل رساندن فشارهای فیزیکی کارکنان از طریق ساختاردهی مناسب محیط فیزیکی کار است. این رویکرد بر پیامدهایی مانند خستگی فیزیکی، دردهای بدنی و مسائل مربوط به سلامت کارکنان تمرکز دارد. هر شغلی که صدمات عمده‌ای به کارکنان وارد کند، باید با رویکرد ارگونومی بازطراحی شود. هدف از این گونه بازطراحی‌ها کاهش مشکلات فیزیکی برخی مشاغل است به گونه‌ای که توسط هر فردی قابل انجام باشد. این اقدامات علاوه بر تأثیر مستقیم بر رفاه کارکنان، با ایجاد جو سازمانی برخوردار از ایمنی و بهداشت، به لحاظ روان‌شناختی نیز تأثیرات مثبتی بر افراد دارند. به عبارت دیگر، برخی سازمان‌ها می‌کوشند علاوه بر تغییر طراحی مشاغل، با ترویج فرهنگ ایمنی به کارکنان اختیارات کافی برای گزارش و حتی متوقف کردن کار غیرایمن بدهند (قلی‌پور و ابراهیمی، ۱۳۹۹).

**رویکرد محرک ادراکی:** ریشه در ادبیات عوامل انسانی دارد. در رویکرد زیستی تمرکز بر توانایی‌ها و محدودیت‌های فیزیکی افراد است، درحالی که در رویکرد محرک ادراکی تمرکز بر توانمندی‌ها و محدودیت‌های ذهنی انسان است. در این رویکرد، طراحی مشاغل به گونه‌ای انجام می‌شود که اطمینان حاصل شود فشار بیش از اندازه بر ظرفیت ذهنی افراد وارد نمی‌شود. این رویکرد به طور کلی می‌کوشد با طراحی مشاغل، قابلیت اطمینان، ایمنی و واکنش‌های کاربر را بهبود بخشد تا الزامات پردازش اطلاعات توسط او کاهش یابد. هنگام طراحی مشاغل، کارکنانی که حداقل توانمندی را دارند در نظر گرفته می‌شوند و الزامات شغلی به گونه‌ای مطرح می‌شود که افرادی با این سطح توانمندی بتوانند آن‌ها را برآورده سازند. این رویکرد نیز مانند رویکرد مکانیکی نیازهای شناختی کار را کاهش می‌دهد. تغییرات اخیر فن‌آوری منجر به کاهش نیازها و خطاهای شغلی شده اما در مواردی نیز این

جایگزین کرد؛ به این معنا که می‌توان کارکنان را آموزش داد تا کار را با حداکثر سرعت و کم‌ترین هزینه انجام دهند. بیشتر مشاغلی که به این ترتیب انجام می‌شوند در کشورهای در حال توسعه قرار دارند. در این کشورها منبع عظیمی از کارگران نیمه‌ماهر و قوانین حقوقی کمتری درباره استانداردهای ایمنی وجود دارد (قلی‌پور و ابراهیمی، ۱۳۹۹).

**رویکرد انگیزشی:** در طراحی مشاغل از بسیاری جهات ریشه در روان‌شناسی سازمانی و مدیریت دارد و در واکنشی نسبت به رویکرد مکانیکی به وجود آمد. در این رویکرد بر آن دسته از خصوصیات کاری تمرکز می‌شود که بر مفاهیم روان‌شناختی و ظرفیت‌های انگیزشی تأثیر می‌گذارند. متغیرهای نگرشی (مانند رضایت) به عنوان یکی از نتایج مهم طراحی مشاغل بر اساس رویکرد انگیزشی به شمار می‌روند. در این رویکرد بر معناداری مشاغل با توسعه شغلی، غنی‌سازی شغل و طراحی مشاغل بر اساس سیستم‌های فنی - اجتماعی تأکید می‌شود (Noe et al., 2017).

یکی از مدل‌هایی که نحوه تأثیرگذاری طراحی شغل بر کارکنان و واکنش آن‌ها را بررسی می‌کند، تئوری «ویژگی‌های شغلی» است. در این مدل، مشاغل را می‌توان بر حسب پنج ویژگی توصیف کرد: ۱. تنوع مهارت، به معنای میزان نیاز مشاغل به انواع مهارت‌های مختلف؛ ۲. هویت و وظیفه، به معنای میزان نیاز شغل به تکمیل یک بخش کلی کار از ابتدا تا انتها؛ ۳. استقلال، یعنی میزانی که شغل به کارکنان اجازه تصمیم‌گیری درباره نحوه انجام کار را می‌دهد؛ ۴. بازخور یعنی میزان ارائه اطلاعات روشن درباره اثربخشی عملکرد به متصدی شغل؛ و ۵. اهمیت و وظایف، یعنی تأثیری که شغل بر زندگی سایر افراد می‌گذارد (Snell & Bohlander, 2015). طبق این رویکرد، تنوع مهارت، معناداری کار، هویت و وظایف، استقلال و بازخور عواملی هستند که منجر به طراحی یک شغل انگیزه‌بخش می‌شوند (Bassy, 2002).

**رویکرد زیستی:** عمدتاً از علوم بیومکانیسم (مطالعه حرکات بدن)، فیزیولوژی کار و طب شغل سرچشمه می‌گیرد و

رویکرد مکانیکی	رویکرد انگیزشی	رویکرد زیستی	رویکرد محرک ادراکی
تخصص گرایی تنوع مهارت استقلال روش‌های کاری	استقلال تصمیم‌گیری اهمیت وظیفه وابستگی متقابل	نیازهای فیزیکی ارگونومی شرایط کاری	پیچیدگی شغل پردازش اطلاعات استفاده از تجهیزات

جدول ۱. ابعاد اصلی رویکردهای تحلیل شغل (نوئه و همکاران، ۱۳۹۶)

طراح و تحلیل‌گر شغل باید مشخص کند که کدام یک از این آیتم‌ها برای یک شغل خاص به کار می‌رود. سپس آیتم‌ها براساس شش مقیاس درجه‌بندی می‌شوند: میزان استفاده، زمان مورد نیاز، اهمیت در شغل، احتمال رخ دادن، قابلیت به کارگیری و کدهای ویژه (Stone, et al. 2020).

### فرهنگ عناوین شغلی

این فرهنگ در خلال دهه ۱۹۳۰ به وجود آمد و به‌عنوان ابزاری برای کمک به سیستم استخدام به کار گرفته شد تا بتواند بازار عرضه و تقاضای نیروی کار ماهر امریکا را به یکدیگر مرتبط سازد. تغییرات تکنولوژیکی در ماهیت کار، رقابت جهانی، تغییر مشاغل تولیدی پایدار و باثبات و حرکت به سوی اقتصاد منعطف، پویا و مبتنی بر خدمات موجب شد سیستمی نوین برای طبقه‌بندی مشاغل به وجود آید که از آن به نام شبکه اطلاعات شغلی یا O\*NET یاد می‌شود. این سیستم به جای تکیه بر عناوین شغلی ثابت و طرح‌های شغلی محدود، از زبانی مشترک برای توصیف توانایی‌ها، سبک‌ها، فعالیت‌ها و زمینه‌های کاری مورد نیاز برای مشاغل استفاده می‌کند. در O\*NET، هزار شغل تعریف شده است و اگرچه برای تحلیل و درنهایت طراحی مشاغل در ایالات متحده به وجود آمده اما تحقیقات نشان می‌دهد که می‌توان از آن برای مشاغل دیگر کشورها نیز استفاده کرد (Huang, & Baker, 2021).

### طرح‌هی

این طرح‌هی که برای تحلیل و طراحی مشاغل حرفه‌ای و مدیریتی به کار می‌رود، عوامل اصلی تحلیل را به چهار مورد دانش، حل‌مسأله، پاسخگویی و شرایط کار محدود می‌کند. (Skenes & Kleiner, 2003). گروه‌هی برای توسعه بیشتر

پیشرفت‌ها به افزایش مشکلات منتهی شده‌اند (Noe et al., 2017). جدول ۱ ابعاد اصلی هر یک از رویکردهای چهارگانه طراحی شغل را نشان می‌دهد (نوئه و همکاران، ۱۳۹۶).

### برخی روش‌های تحلیل به‌منظور طراحی شغل

روش‌های گوناگون تحلیل شغل وجود دارند که خروجی آن‌ها طرح شغل را به‌دست می‌دهد. از جمله این روش‌ها می‌توان به پرسشنامه تحلیل سِمَت، شبکه اطلاعات شغلی (O\*NET) و طرح‌هی اشاره کرد (Mensah, 2020).

### پرسشنامه تحلیل سمت

پرسشنامه‌ای استاندارد برای تحلیل مشاغل با ۱۹۴ آیتم شغلی است. این آیتم‌ها رفتارهای کاری، شرایط کاری و خصوصیات شغلی را نشان می‌دهند که به طور کلی در تمام مشاغل وجود دارند و می‌توان آن‌ها را به شش دسته تقسیم کرد:

**درون‌دادهای اطلاعاتی:** از کجا و چگونه می‌توان اطلاعات مورد نیاز برای انجام کار را به دست آورد.

**فرایندهای ذهنی:** استدلال، تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و فعالیت‌های مربوط به پردازش اطلاعات که در فرایند انجام کار استفاده می‌شوند.

**برون‌دادهای کار:** فعالیت‌های فیزیکی، ابزارها و دستگاه‌هایی که برای انجام کار استفاده می‌شوند.

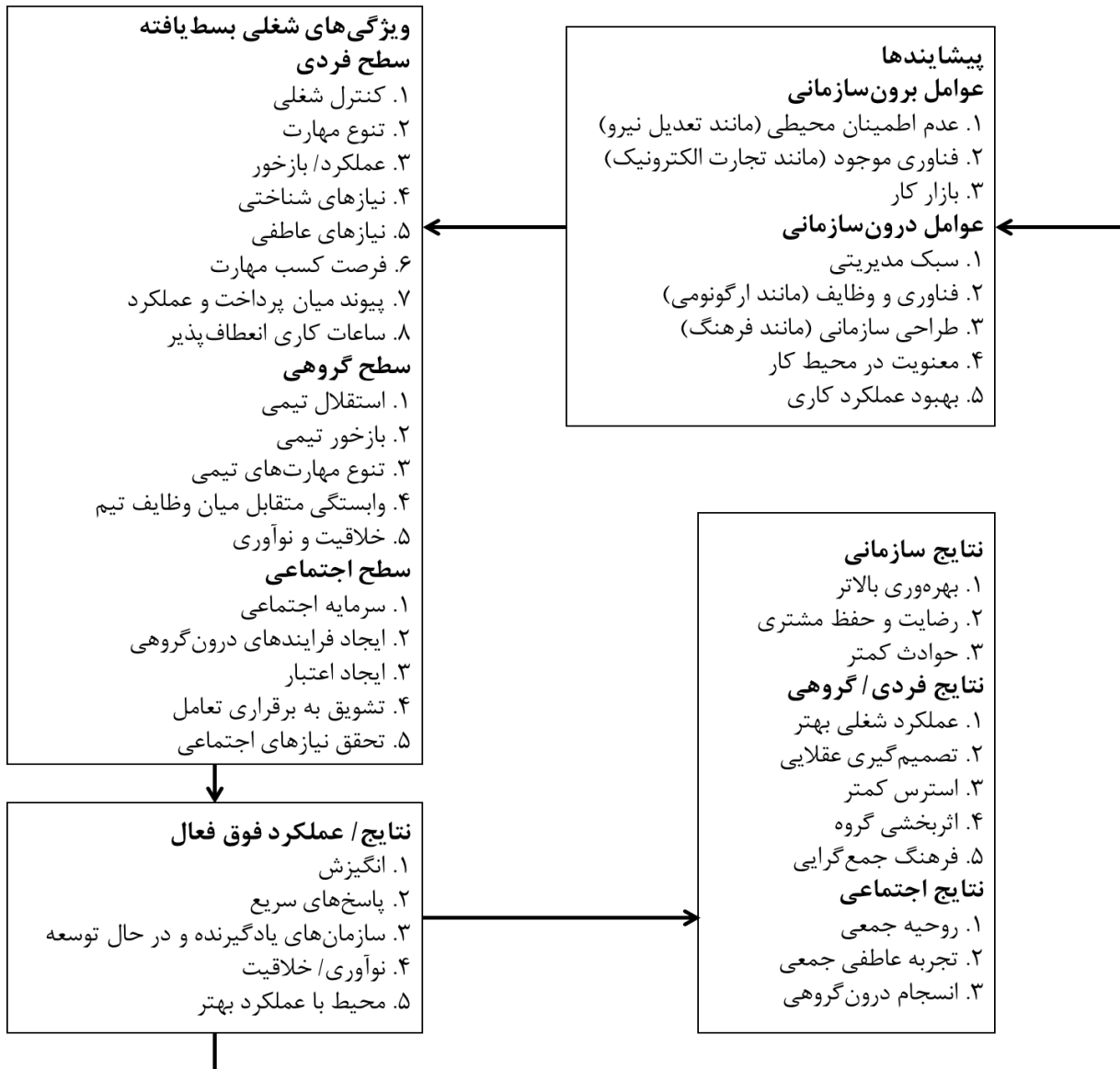
**ارتباط با دیگران:** ارتباطاتی که برای انجام کار ضروری‌اند. زمینه شغلی: بستر فیزیکی و اجتماعی که کار در آن انجام می‌شود.

**سایر ویژگی‌ها:** فعالیت‌ها، شرایط و خصوصیات دیگر مرتبط با کار غیر از آنچه که پیش‌تر توصیف شد.

### الگوی جامع طراحی شغل

الگوی جامعی از طراحی شغل که مشتمل بر پیشایندها، ویژگی‌های شغلی بسط‌یافته، نتایج عملکرد و نتایج سازمانی است در شکل ۲ نشان داده شده است. فرض اساسی این الگو آن است که عوامل گوناگونی می‌توانند بر انتخاب رویکرد مناسب طراحی شغل تأثیر

الگوی خود، سازمان‌ها و مشاغل متعددی را بررسی کرد و به این نتیجه رسید که گرچه عوامل بسیاری را می‌توان در تحلیل، طراحی و ارزشیابی یک شغل لحاظ کرد اما سه عامل مذکور به تنهایی به قدری مهم هستند که می‌توانند در هر شغلی به عنوان مبنا در نظر گرفته شوند ( Bender & Pigeire, 2016).



شکل ۲. الگوی جامع طراحی شغل (قلی‌پور و آغاز، ۱۳۹۲)

درواقع در حالت‌های اول و دوم، کارکنان تغییراتی واقعی را در شغل ایجاد می‌کنند؛ در صورتی که حالت سوم به تغییری غیرملموس در ادراک افراد از شغل اشاره دارد (Lichtenthaler & Fischbach, 2016).

پژوهشگران دیگری نیز مفهوم بازآفرینی شغل را بسط و توسعه داده‌اند. برخی به طبقه‌بندی این مفهوم پرداخته و آن را در دو سطح فردی و گروهی بررسی کرده‌اند. سطح فردی حالتی است که هر فرد نقش فعالی در محدوده کاری خود ایفا می‌کند تا به شغل خود شکل دهد؛ اما در سطح گروهی، تعدادی از کارکنان با یکدیگر مشارکت می‌کنند تا تغییراتی در اهداف کاری مشترک، ایجاد کنند (Leana et al., 2009).

مفهوم‌سازی جدیدی از بازآفرینی شغل بر مبنای نظریه مطالبات-منابع شغلی مطرح شده است. درواقع این مدل به تحلیل تعاملات بین مطالبات شغل، منابع شغلی در اختیار کارکنان و پیامدهای کاری می‌پردازد (Bakker & Demerouti, 2017). مطالبات شغل به جنبه‌هایی از شغل اشاره دارد که عامل اصلی فشار شغلی و مستلزم تلاش و کوشش کارکنان است؛ مانند فشار کاری یا زمانی، ابهام نقش و مقتضیات احساسی در کار که می‌تواند موجب بروز مسائلی مانند خستگی شود. درواقع مطالبات شغلی شامل جنبه‌های فیزیکی، روان‌شناختی و سازمانی شغل است که نیاز به تلاش‌های فیزیکی و روان‌شناختی داشته و هزینه‌هایی را برای فرد دربردارد. در مقابل، منابع شغلی شامل جنبه‌های فیزیکی، روان‌شناختی و سازمانی هستند که به‌عنوان اصلی‌ترین عوامل انگیزشی در شغل مطرح‌اند، مجموعه‌ای از ابزارهای لازم برای دستیابی به اهداف کاری به شمار می‌روند و از سوی دیگر فرصت‌های رشد و توسعه کارکنان را فراهم می‌کنند. به بیان دیگر نقش انگیزاننده بیرونی و درونی را به‌طور هم‌زمان ایفا می‌کنند (Bakker & Demerouti, 2007). با توجه به این که بازآفرینی شغل شامل تغییراتی در مطالبات یا منابع شغلی است، می‌توان این مفهوم را بر اساس نظریه مطالبات-منابع شغلی بازتعریف کرد. بر این اساس هرگونه تغییر در مطالبات شغلی به نوعی بازآفرینی وظیفه به‌شمار می‌آید و تغییرات در منابع شغلی به عنوان بازآفرینی رابطه مفهوم‌سازی می‌شود. البته پژوهشگران

بگذارند. این عوامل می‌توانند درون‌سازمانی (مانند طراحی سازمان) یا برون‌سازمانی (مانند عدم اطمینان محیطی) باشند. به علاوه، این عوامل بر ویژگی‌های شغل در سه سطح فردی (مانند تنوع مهارت)، گروهی (مانند استقلال تیمی) و اجتماعی (مانند تعاملات) اثرگذارند. تعامل میان پیشایندها و ویژگی‌های شغل در سطوح مختلف، می‌تواند نتایجی برای افراد، گروه‌ها، جامعه و سازمان در پی داشته باشد و نتایج مذکور به صورت چرخه‌وار بر پیشایندها و ویژگی‌های شغل اثرگذار خواهند بود (قلی‌پور و آغاز، ۱۳۹۲).

### بازآفرینی شغل: رویکردی جدید به طراحی شغل.

شغل‌آفرینی یا بازآفرینی شغل، مفهومی جدید است که به‌تازگی علاقه محققان حوزه‌های مختلف شغلی را جلب کرده است. در بازآفرینی شغل، رویکردی «از پایین به بالا» در طراحی شغل ایجاد می‌شود به‌گونه‌ای که کارکنان نقشی فعال در بازطراحی برخی از جنبه‌های شغل ایفا می‌کنند تا شغل را تا حد امکان برای خود جذاب کنند (Chen et al., 2012; Tims & Bakker, 2010; Tims et al., 2014).

مفهوم بازآفرینی شغل با عنوان «تغییراتی که کارکنان فعالانه در شغل خود ایجاد می‌کنند تا به کمک آن خصوصیات جالب توجه شغلشان را افزایش و الزامات ناخوشایند شغلی را کاهش دهند» تعریف شده است (Conte & Landy, 2019). بازآفرینی شغل به‌طور کلی سه حالت دارد.

**بازآفرینی وظیفه:** این حالت زمانی اتفاق می‌افتد که کارکنان تعداد، وسعت و نوع وظایف شغلی که برعهده دارند را تغییر دهند. برای مثال ممکن است وظایف جدیدی را عهده‌دار شده و یا شیوه انجام آن وظایف را تغییر دهند.

**بازآفرینی رابطه:** در این حالت کارکنان به تغییر کیفیت تعاملات خود می‌پردازند و یا میزان تعامل با افراد را تغییر می‌دهند. برای مثال ممکن است با افراد جدیدی ارتباط برقرار کنند یا میزان تعاملات مثبت خود را افزایش دهند.

**بازآفرینی شناختی:** در این حالت کارکنان مرزهای شناختی شغل خود را تغییر می‌دهند یا به بیان دیگر نوع دیدگاه خود نسبت به شغل را تغییر می‌دهند.

محوری، با تدوین طرح طبقه‌بندی مشاغل کسب‌وکار میسر خواهد شد. برخلاف بروندهای نظام فنی- حرفه‌ای که عمدتاً متمرکز بر مهارت‌های فیزیکی و یدی است؛ بروندهای نظام علمی- کاربردی، به‌واسطه آشنایی با مبانی علمی حرفه و شغل بیشتر متمرکز بر مهارت‌ها و توانایی‌های ذهنی است (خرقانی و سلسله، ۱۳۸۸).

رویکرد شغل‌محوری آموزش‌های علمی- کاربردی، اهمیت و لزوم استفاده از یکی از طرح‌های استاندارد طبقه‌بندی مشاغل مانند نظام طبقه‌بندی مشاغل وزارت کار را چه درباره مشاغل این سازمان و چه در زمینه دیگر مشاغل بازار کار نشان می‌دهد.

از اهداف اصلی طرح طبقه‌بندی مشاغل در دوره‌های آموزشی علمی- کاربردی می‌توان به توانمندسازی مدرسان و یکپارچه‌سازی فرایند پذیرش دانشجو، جذب و ارزیابی آموزش‌های علمی کاربردی اشاره کرد. ویژگی متمایز این آموزش‌ها استفاده از الگوهای مدیریت منابع انسانی و طبقه‌بندی مشاغل در شناسایی دوره‌های مورد نیاز و نیز پیروی از طرح‌های برنامه‌ریزی درسی مبتنی بر الگوهای مهارت‌محور در برنامه‌ریزی درسی است (بینقی، و سعیدی رضوانی، ۱۳۸۲).

### کتابشناسی

- بینقی، ت. و سعیدی رضوانی، م. (۱۳۸۲). تجارب جهانی و ملی دوره‌های علمی- کاربردی در زمینه اشتغال‌زایی، اولین همایش ملی اشتغال و نظام آموزش عالی کشور، تهران: جهاد دانشگاهی.
- خرقانی، س. و سلسله، م. (۱۳۸۸). آموزش علمی کاربردی: نظام آموزشی مجاور یا رکنی اساسی در آموزش عالی؟، کنفرانس آموزش مهندسی در ۱۴۰۴، تهران: فرهنگستان علوم.
- صادقی مقدم، م. ح.، بنایی اسکویی، م. و قسمتی تبریزی، ع. (۱۳۹۷). مصوبات شورای عالی انقلاب فرهنگی، تهران: نشر شورای عالی انقلاب فرهنگی.
- قلی‌پور، آ. (۱۴۰۰). مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، تئوری‌ها و کاربردها). چاپ ۱۴، تهران: انتشارات سمت.
- قلی‌پور، آ. و ابراهیمی، ا. (۱۳۹۹). طبقه‌بندی مشاغل و حقوق و مزایا (مدیریت منابع انسانی پیشرفته)، چاپ دوم، تهران: نشر کتاب مهربان.
- قلی‌پور، آ. و آغاز، ع. (۱۳۹۲). مدیریت منابع انسانی پیشرفته (۱): طراحی، تجزیه و تحلیل، ارزشیابی و طبقه‌بندی مشاغل، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- نونه، ر. و همکاران. (۱۳۹۶). مدیریت منابع انسانی، کسب‌مزیت رقابتی (الهام

معتقدند با توجه به ماهیت ذهنی و غیرملموس بازآفرینی شناختی، جایابی این حالت در مدل (JD-R) دشوار است (Devotto & Wechsler, 2019).

### طراحی مشاغل و آموزش‌های علمی- کاربردی

در تعریف شورای عالی انقلاب فرهنگی، آموزش‌های علمی- کاربردی عبارت است از آموزش‌هایی با هدف ارتقاء و انتقال دانش، ایجاد مهارت، افزایش بهره‌وری، به‌هنگام کردن و ارتقای معلومات و تجارب شاغلان، رشد استعدادها و بارز و به‌فعلیت درآوردن استعدادها و نهفته برای تصدی مشاغل و حرف‌گوناگون تا توانایی افراد را برای انجام کاری که بدان‌ها محول می‌شود به سطح مطلوب برساند (صادقی مقدم، بنایی اسکویی و قسمتی تبریزی، ۱۳۹۷).

وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی در نظام استانداردسازی مشاغل، آن‌ها را بر اساس سطح مهارت طبقه‌بندی کرده است. در این روش نوع مهارت بر اساس نوع کاری که انجام می‌گیرد مشخص شده و میزان تجربه و آموزشی که برای ورود به یک شغل مورد نیاز است تعیین می‌شود. نوع مهارت در برگیرنده آموزش مورد نیاز برای کسب یک شغل و نیز میزان تجربه لازم برای ورود به آن است. عوامل ارزشیابی و طبقه‌بندی مشاغل در این نظام عبارت‌اند از:

- توانایی‌ها و ویژگی‌های شغلی
  - توانایی‌های جسمانی و شرایط محیط کار
  - آموزش و تحصیل
- ذیل عامل «آموزش و تحصیل»، دوره‌های آموزش علمی- کاربردی نیز تعریف شده و متناسب با آن امتیازی برای طبقه‌بندی مشاغل شاغلان فارغ‌التحصیل از این دوره‌ها در نظر گرفته شده است (نظام استانداردسازی مشاغل، وبسایت وزارت کار، تعاون و رفاه اجتماعی). از آنجا که ماهیت آموزش‌های علمی کاربردی شغل‌محوری است، فعالیت‌ها و ساختار آموزشی در این نظام، بر مبنای نیاز بازار کار و ویژگی‌های حوزه شغلی تعریف می‌شود. از سوی دیگر، توسعه آموزش‌های مهارتی بر مبنای شغل

of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9.

Tims, M., Bakker, A., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186.

Walker, C. R., & Guest, R. H. (1952). *The man on the assembly line*. UK: Harvard University Press.

Adam Smith	آدام اسمیت
Biological approach	رویکرد زیستی
Cognitive crafting	بازآفرینی شناختی
Dictionary of Occupational Titles (DOT)	فرهنگ عناوین شغلی
Frederick Herzberg	فردریک هرزبرگ
Frederick Winslow Taylor	فردریک وینسلو تیلور
Functionalism	کارکردگرایی
Hackman & Oldham	هاکمن و اولدهام
Hey design	طرح هی
Human factor	عوامل انسانی
Interpretivism	تفسیری
Job characteristics theory	تئوری «ویژگی‌های شغلی»
Job crafting	بازآفرینی شغل
Job demand	مطالبات شغل
Job demand-resources (JD-R) theory	نظریه مطالبات- منابع شغلی
Job Diagnostic Survey (JDS)	پیمایش شناخت شغل
Job resources	منابع شغلی
Mechanistic approach	رویکرد مکانیکی
Motivational approach	رویکرد مکانیکی
Multimethod Job Design Questionnaire (MJDQ)	پرسشنامه طراحی شغلی چندروشی
Occupational Information Network (O*NET)	شبکه اطلاعات شغلی
Outcomes	پیامدها
Perceptual-motor approach	رویکرد محرک ادراکی
Position Analysis Questionnaire (PAQ)	پرسشنامه تحلیل سمت
Proactive	فعال
Relational crafting	بازآفرینی رابطه
Scientific management	مدیریت علمی
Task crafting	بازآفرینی وظیفه

الهام ابراهیمی (عضو هیئت علمی پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی)

ابراهیمی، مترجم، تهران: کتاب مهریان.

Bakker, A., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.

Bakker, A., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285.

Bassy, M. (2002). *Motivation and work-Investigation and analysis of motivation factors at work*. PhD Thesis, Department of Management and Economics, Linköping University, Swedish.

Bender, A. F., & Pigeure, F. (2016). Job evaluation and gender pay equity: a French example. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 35 (4), 267-279.

Chen, C., Yen, C., & Tsai, F. (2014). Job crafting and job engagement: The mediating role of person-job fit. *International Journal of Hospitality Management*, 37, 21-28.

Conte, J. M., & Landy, F. J. (2019). *Work in the 21st century: an introduction to industrial and organizational psychology*. Wiley Global Education.

Devotto, R., & Wechsler, S. (2019). Job Crafting Interventions: Systematic Review. *Trends in Psychology*, 27(2), 371-383.

Fraccaroli, F., Zaniboni, S., & Truxillo, D. (2017). Job design and older workers. In *Age Diversity in the Workplace*. Emerald Publishing Limited.

Garg, P., & Rastogi, R. (2006). New model of job design: motivating employees' performance. *Journal of management Development*, 25 (6), 572-587.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*, 60(2), 159-170.

Holman, D., Clegg, C., & Waterson, P. (2002). Navigating the territory of job design. *Applied Ergonomics*, 33(3), 197-205.

Huang, A., & Baker, M. (2021). Exploring skill-based career transitions for entry-level hospitality and tourism workers. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 48, 368-373.

Leana, C., Appelbaum, E., & Shevchuk, I. (2009). Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting. *Academy of Management Journal*, 52(6), 1169-1192.

Lichtenthaler, P. W., & Fischbach, A. (2016). The conceptualization and measurement of job crafting. *Zeitschrift Für Arbeits- Und Organisations psychologie A&O*, 60(4), 173-186.

Mensah, R.D. (2021). *Principles of Human Resource Management*, Second Edition, Bloomington: Author House.

Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of organizational behavior*, 31(2-3), 463-479.

Potter, P. W. (2007, July). Job Design from an Alternative Perspective. In *Allied Academies International Conference. Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict. Proceedings* (Vol. 12, No. 2, p. 33). Jordan Whitney Enterprises, Inc.

Skene, C., & Kleiner, B. (2003). The hey system of compensation. *Management Research News*, 26 (2/3/4), 109-115.

Snell, S., Morris, S., & Bohlander, G. (2015). *Managing human resources*. Cengage Learning.

Stone, R.J., Cox, A. & Gavin, M. (2020). *Human Resource Management*, NY: John Wiley & Sons.

Tims, M., & Bakker, A. (2010). Job crafting: Towards a new model