

## قراءة حول اثر إثراء العمل في السلوك

أ- نور الدين بو علي

قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا

فرحات عباس- سطيف- الجزائر

### Summary:

Drawing on (Maslow's, 1954)1 theory of human needs, Advocates of job enrichment (Herzberg, 1966)2; (Hackman and Oldham,1980)3 have argued that most work tasks fail not only to challenge Individuals adequately, but also to fulfill their desires for growth and stimulation. The two major points in the article:

- The concept of job enrichment and, -The outcomes of job enrichment strategy Are reviewed briefly below.

### ملخص:

انطلاقا من نظرية ماسلوفي هرمية الحاجات، يؤكد صاحب إستراتيجية إثراء العمل (هرزبرج وكدا) الملترمين بصفات العمل وبنيته التحفيزية (هاكمان وولدهم) أن معظم الممارسات المتعامل معها في مكان العمل لم تفشل فحسب في إثارة الأفراد وتحفيزهم وإنما أيضا في إشباعهم حاجات النمو والتطور الشخصي. وعلى ضوء ذلك، يتصدى المقال إلى توضيح نقطتين رئيسيتين:

أولا: مفهوم إثراء العمل

ثانيا: نتائج إستراتيجية إثراء العمل

### مقدمة:

إن اهتمام الإدارة العلمية (Scientific management) تايلور ( Taylor, ) (1911) 4 الموجه في الغالب نحو تحسين الآلات وتطويرها للزيادة في الكمية الإنتاجية، أدى إلى التأثير في المستويات التعليمية والطموحة بالنسبة للأفراد في مكان العمل. فقد أصبح الأفراد اليوم في حاجة ماسة إلى الوظيفة التي تؤدي بهم إلى استعمال معارفهم والتي تمنحهم المبادرة والابتكار والتي تؤدي بهم إلى تحقيق التوقعات. ضمن هذا التصور يحتمل أن تعيش المنظمات التي تحتوي على الوظائف البسيطة صراعا مباشرا ما بين هذه الأخيرة وإمكانيات الفرد وطموحاته. وقد يتمثل هذا الصراع في معايشة الاغتراب وخفض فاعلية المنظمة.

وهكذا، ولغرض اجتناب الشعور بعدم الرضا الوظيفي وبالتالي السلوك غير المنتج، أضحي من الضروري الاعتماد على إستراتيجية إثراء العمل أو إعادة تصميمه، والهادفة أساسا إلى جعل الممارسات المتعامل معها مثيرة للتحديات.

## أولاً: مفهوم إثراء العمل

يعد إثراء العمل من بين المناهج أو التقنيات الخاصة بإعادة تصميم العمل. ويستخدم لفظ "إثراء العمل" للتعبير عن أي فعل أو ممارسة تهدف إلى تغيير الأعمال الخاصة وإعادة هيكلتها وهذا لغرض تحسين كلاً من خبرات العامل في العمل وإنتاجيته فيه.

وحسب ها كمان وولدهم (Hackman & Oldham, 1975) فإن إثراء العمل يعني توسيع عمل الفرد توسيعاً عمودياً وهذا من أجل رفع مسؤولية هذا الأخير في اتخاذ القرارات، أي منحه أكثر استقلالية وأكثر مبادرة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتوقيت الممارسات وتخطيط مناهج العمل وإجراءاته وكذا تحديد الأهداف. كما يشير وال ومرتين (Wall & Martin, 1984) 6 إلى أن القيام بإثراء العمل لا يعني فحسب مسؤولية الفرد في تنفيذ الممارسات وتنظيمها ومراقبة أدائها وإنما أيضاً إلى احتمال تكون فيه دافعية الفرد إلى العمل أكثر وهذا بالمقارنة مع الوظائف أو الممارسات ذات التصميمات البسيطة. كما يدلي بول وآخرون (Paul Et Al, 1969) 7 أن الهدف من وراء إثراء العمل هو "البحث عن تحسين كلاً من كفاءة الفرد ورضاه عن العمل، وهذا من خلال بناء داخل ممارسات هذا الأخير نطاق أوسع للإنجاز الشخصي والاعتراف والتعامل مع الوظائف المثيرة للتحديات وكذا أكثر فرص للنمو والتطور".

وعلى ضوء ذلك، يشير هر زبرج (Herzberg, 1966) 8 إلى أن جميع الأفراد لديهم مجموعتان قاعدتان من الحاجات تتمثلان في حاجات الصحة (Hygiene needs) وحاجات التحفز أو الرضا (Motivator needs) بحيث أن حاجات التحفز تمثل حاجات النمو والتطور وتشتمل على الحاجة إلى الإنجاز والاعتراف والمسؤولية والترقية والعمل بذاته. كما أنها عادة ما تتعلق ببعض الخصائص الوراثية للأفراد تكمن مهمتها في تحريض هؤلاء للبحث عن التحدي والإثارة والاستقلالية، تتطور من خلال المسؤولية والفعل المستقل والاعتراف بإنجاز الممارسات الصعبة والمتحدية لقدرات الأفراد.

وفي ضوء هذه المعطيات، أعتقد "هر زبرج" أن هناك مستويين وظيفيين يتمثلان في كلاً من البحث عن التحفز والبحث عن الوقاية (اجتناب عدم الرضا) بحيث أن البحث عن التحفز كثيراً ما يفضل عن الإجراء المقابل وهذا نتيجة لما يؤدي إليه من نشاط وفاعلية بالنسبة للعامل من جهة، وكذا نتيجة تقليصه إلى أدنى حد مشاكل الإشراف والرقابة بالنسبة للإدارة من جهة أخرى. ومن هذا المنطلق، فإنه لو تمكنت الإدارة من تحويل الأفراد من مستويات البحث الوقائية إلى

مستويات البحث التحفيزية، فإن هذا يؤدي بها ليس فقط إلى جعل الأفراد الذين يعملون بها متحفزين ذاتيا وإنما أيضا القضاء نهائيا على مشاكل المشرف الرقابية.

ويشير "هر زبرج" إلى أن الإجراء الوحيد الذي يتمكن من خلاله الأفراد من الانتقال من مستويات البحث الوقائية إلى مستويات البحث التحفيزية يكمن في إثراء العمل. وعليه، فإنه في حالة ما إذا كان الأفراد يتعاملون مع الوظائف البسيطة والمنعدمة الأهمية، يجب القيام بإعادة تصميمها وهذا حتى تصبح مهمة ومثيرة للتحديات.

ومما سبق، يشير هر زبرج (Herzberg, 1974) 9 إلى أن تصميم العمل وهذه الكيفية لا يكمن إلا من خلال تطوير العوامل المؤدية إلى إشباع حاجات الفرد للنمو والسيكولوجي ومنها الحاجة إلى المسؤولية والحاجة إلى العمل الذي يتحدى قدرات الفرد والحاجة إلى الإنجاز والتي يجب توحيدها مع حاجات أو عوامل الصحة السالفة الذكر، وهذا لإتمام وتحقيق الأداء المثمر. إضافة إلى هذا، فهو يشير إلى ثلاثة محاور رئيسية تتضمن ما يلي:

- إن محاولة إنجاز الأداء الفعال كثيرا ما تتعلق بتطوير الحاجة إلى الموارد البشرية ذات القدرات الأساسية والتي من خلالها تبرز أهمية تطوير برامج الانتقاء الأكثر توافقا ومتطلبات الوظيفة المثيرة للتحديات.

- ونظرا لأن الدافعية إلى العمل عبر استراتيجية الإثراء تتطلب التعزيز، فإنه انطلاقا من هذا المبدأ، ينبغي على نظام تقويم الأداء المستخدم تعزيز ليس فحسب النموالسيكولوجي وإنما أيضا تجسيد الفرص المؤدية إلى تحقيق ذلك بصفة متواصلة. ومن هذا المنطلق، يرى نور (Nord, 1969) 10 وهو من أصحاب نظريات التعزيز، مفهوم إثراء العمل على أنه منهج يسعى إلى جعل الممارسة المتعامل معها معززة داخليا، تتجلى مهمته في تطوير المستويات العالية من الأداء من خلال حالتين تتمثلان في المكافأة الموجبة والمكافأة السالبة أو المحايدة وهذا في حالة غياب مثل هذا الإجراء في مكان العمل. وعليه، يمكن القول أنه كلما كانت عوامل التحفز متواجدة في الوظيفة وخاصة منها الحاجة إلى الاعتراف والحاجة إلى التقدير والحاجة إلى الإنجاز كلما زادت دافعية الأفراد إلى العمل.

- أخيرا، فإن محاولة تطبيق استراتيجية إثراء العمل عادة ما تتحقق من خلال التغييرات المباشرة والطارئة على العمل ذاته. وفي ضوء ذلك، اعتقد "هر زبرج" أنه توجد هناك عدة عوامل بالغة الأهمية في تشجيع ظهور عوامل التحفز السالفة الذكر وهي كالتالي:

- التغذية الراجعة المباشرة: ينبغي على إجراءات تقويم الأداء أن تكون موقوتة ومباشرة.

- تعلم الشيء المتجدد: إن العمل الجيد هو الذي يؤدي بالأفراد إلى الشعور بالنمو والسيكولوجي. وعليه، ينبغي على جميع الأعمال إتاحة الفرص بالنسبة للأفراد للتعلم شيء ما.

- الجدولة الزمنية: ينبغي على الأفراد إظهار القدرة على جدولة وتخطيط البعض من جوانب أعمالهم الخاصة.

- الرقابة على الموارد: إذا كان ذلك ممكناً، فمن الإيجابي، أن يقوم الفرد بالسيطرة والتحكم في ممارسات عمله.

- المسؤولية الشخصية: ينبغي على العمل منح للعامل الفرص التي يتمكن من خلالها إظهار مدى مساهمته ومسؤوليته في إنجاز متطلباته.

وانطلاقاً من النموذج السالف الذكر، يؤكد ها كمان وولدهم

(Hackman & Oldham, 1975) 11 أن أي عمل من الأعمال يمكنه أن يتصف بخمسة أبعاد مركزية وهي:

تنوع المهارات: وهو مقدار ما يتطلبه العمل من ممارسات متنوعة تؤدي بدورها إلى استعمال عدة مهارات وقابليات مختلفة. عندما يتطلب العمل من الأفراد عدة قدرات ومهارات متنوعة يمكنه أن يدرك من طرفهم على أنه مهم وبالتالي يكون لديه تأثير إيجابي على سلوكياتهم.

تعريف العمل: وهو مقدار ما يتطلبه العمل من إتمام لكل أجزائه من البداية إلى النهاية لتحقيق نتائج ملموسة. إذا قام الفرد بتركيب كل أجزاء المنتج، يمكنه أن يدرك أن للعمل دلالة أكبر وهذا بالمقارنة مع قيامه بتركيب أجزاء صغيرة من المنتج ككل.

دلالة العمل: وتعني مقدار ما يكون للعمل من تأثيرات قوية على معيشة الأفراد سواء كان ذلك داخل المنظمة أو خارجها. عندما يشعر الفرد أن لنتائج عمله تأثيراً إيجابياً على حياة الأفراد، فإن الشعور بقيمة عمله يرتفع. وعلى هذا الأساس، فإن العامل الذي ينجز عمله في ميدان الطيران مثلاً، يدركه إدراكاً إيجابياً كبيراً وهذا بالمقارنة مع العامل الذي يؤدي عمله في ميدان أقل أهمية، وهذا مهما تكن مستويات القدرات والمهارات متشابهة.

**الاستقلالية:** وهي مقدار ما يتضمن العمل من الحرية واستقلال ورزانة في برمجته وتحديد المناهج لإنجازه. عندما تمنح الحرية للعامل في مكان عمله، فمن المحتمل جداً، أن يدرك النتائج المحصل عليها عن طريق جهوده، ومبادراته وقراراته الخاصة، وفي مثل هذه المواقف، يمكن للعامل الشعور بمسؤولية النجاح أو الفشل في مكان عمله.

**التغذية الراجعة:** وهي مقدار ما يتحصل عليه الفرد من معلومات واضحة والخاصة بأدائه. عندما يتحصل العامل على نتائج ممارساته فإن التغذية الراجعة تساعده في تصحيح الأخطاء وتقوية رغبته في العمل. وعلى هذا الأساس، فإنه في حالة عدم احتواء العمل على مثل هذه الصفة، يحتمل أن يكون الأفراد غير قادرين من معرفة مدى دقة وصلاحية استجاباتهم على مؤثرات العمل.

بالإضافة إلى الأبعاد المركزية السالفة الذكر، يبين ها كمان وولدهم 12 أنه توجد ثلاثة حالات نفسية راهنة وهذا لرفع التحفز والإنتاج وهي:  
- تكون أهمية العمل وقيمه مرتفعة عندما يحتوي العمل على تنوع المهارات وتعريف العمل ودلالة العمل.

- تتأثر قيمة الشعور بالمسؤولية بدرجة الاستقلالية التي تمنح في العمل.

- تتأثر معرفة نتائج الممارسات بنوعية التغذية الراجعة في العمل.

وعلى إثر هذه الحالات النفسية الراهنة، فإن العامل المتحفز والمنتج والراضي عن عمله هو الذي يؤمن أن العمل لديه قيمة ولديه الإحساس بالمسؤولية ولديه معلومات واضحة عن ممارساته.

### . ثانياً: نتائج إستراتيجية إثراء العمل

لقد أكدت بحوث كثيرة أن إثراء العمل يعد من بين العوامل الهامة التي تسهم في تحقيق كلا من الرضا الوظيفي والأداء الجيد. في هذا الإطار، يبين فورد ( Ford, 12(1973، أنه من بين 18 تجربة أجريت بالشركات الأمريكية للهاتف والتلغراف (AT&T) وهذا ما بين سنة 1965 وسنة 1968، 17 من هذه التجارب كشفت تحسین إيجابي داخل وحدات هذه الأخيرة وهذا بعد لجوئها إلى استخدام استراتيجيات إثراء العمل.

وفي ضوء ذلك، يتبين أن صفات العمل الداخلية المتمثلة في الإنجاز والتحدي والاعتراف وطبيعة العمل ذاته، هي محددات الرضا الأكثر تأثيراً في سلوك العامل

وهذا بالمقارنة مع صفات العمل الخارجية والمتمثلة بدورها في أمن العمل وظروف العمل والإشراف التقني والأجر.

كما يشير بول وآخرون (Paul Et Al, 1969) 13 إلى أن سلوكيات العمال التقنيين والمهندسين وممثلي المبيعات المتمثلة في كل من الأداء والرضا الوظيفي وترك الخدمة تحسنت بصفة ملموسة وهذا بعدما قامت المنظمة بإدخال برامج جديدة في إثراء العمل وتوسيعه.

وفي هذا السياق، ولغرض تقويم مدى تأثير إثراء العمل في أداء العمال وسلوكياتهم، قام لوك وآخرون (Locke Et Al, 1977) 14 بتجربة ميدانية تمثلت في منح تعليمات إلى المجموعة التجريبية وهذا للقيام بعدة معالجات تهدف إلى تشكيل فرق العمل واتخاذ القرارات حول كيفية إعداد العمل وإنجازه وكذا تطبيق التقلبات الوظيفية (تدوير العمل) المحتملة. ولقد قام هؤلاء الباحثين أثناء التجربة بقياس اتجاهات المجموعتين الضابطة والتجريبية وكذا تسجيل البيانات المتعلقة بالتغيب وترك الخدمة والإنتاجية والشكاوى، وفيما يلي جدول يبين ذلك.

جدول رقم (01): اثر إثراء العمل في سلوكيات المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة.

القياس	المجموعة التجريبية	المجموعة الضابطة
الإنتاجية	23+%	2+%
التغيب	5-%	7+%
ترك الخدمة	6-%	20+%
الشكاوى	0	4
الرضا الوظيفي	بقي على حاله	بقي على حاله

Source: Adapted from Landy, F.J., & Trumbo, D.A. (1980) Opcit P 501.

ويلاحظ من الجدول السابق، أنه يوجد هناك فرق كبير في إنتاجية المجموعتين. وفي ضوء ذلك، بإمكاننا القول أن هذه النتيجة راجعة إلى أثر المعالجة أي أن القيام بإثراء وظيفة المجموعة التجريبية أدى إلى تحسين أدائها بنسبة 23% وهذا بالمقارنة مع المجموعة الضابطة التي لم تتمكن من تحسين أدائها إلا بنسبة 2%. كما يلاحظ من الجدول السابق، وجود فروق في نسب التغيب وترك الخدمة والشكاوى المعبر عنها لصالح المجموعة التجريبية. وبما أن مستوى الشعور

بالرضا الوظيفي لم يتغير في كلتا المجموعتين، فإن هذه الحالة أدت بهؤلاء الباحثين إلى استنتاج ما يلي:

- إن التغييرات التي طرأت على إنتاجية المجموعة التجريبية نجمت أساساً من خلال الاستعمال الكفء لليد العاملة وخفض النفقات الصناعية والتغذية الراجعة الناجحة حول كيفية أداء الممارسات وكذا إدخال المنافسة.

- بما أن المجموعة التجريبية يمكنها اتخاذ القرارات الخاصة بطبيعة العمل المتعامل معه يحتمل أن يقوم أفرادها بإزالة العديد من الممارسات الروتينية انعكست بدورها في خفض نسبتي التغيب وترك الخدمة.

وفي ضوء هذه المعطيات، اعتقد هؤلاء الباحثين أن معظم أثر إثراء العمل في السلوك يمكن تفسيره من خلال مبادئ الهندسة الصناعية لتيلور (Taylor, 1911) وليس من خلال الحالات السيكلوجية المتمثلة في النمو والتحدي.

تماشياً وهذا الاتجاه، كشفت دراسات كوبلمان (Kopelman, 1985) 16 وفرايد وفريس (Fried & Ferris, 1987) 17 وهونج وآخرون (Hong Et Al, 1998) 18 علاقة ذات دلالة إحصائية بين كلا من الرضا الوظيفي والدافعية للعمل وصفات العمل السالفة الذكر. كما بين كامبين (Campion, 1988) 19 وكامبين وماكليلاند (Campion & Mc Clelland, 1993) 20 أن النماذج التحفيزية ومنها عوامل التحفز لهر زبرج ونموذج صفات العمل لهاكمان ولدهم كثيراً ما تؤدي إلى معايشة الرضا الوظيفي والدافعية الداخلية وكذا خفض تكاليف الشعور بالملل ونسبة التغيب وهذا بالمقارنة مع النموذج التحفيزي الكلاسيكي السالف الذكر.

وتؤكد هذه النتائج ما توصل إليه بورتر ولولار (Porter & Lawler, 1968) 21 حيث أن إثراء العمل يؤثر إيجابياً وبصفة مباشرة في كل من الرضا والدافعية والأداء، وبالتالي فهو يؤدي بالأفراد إلى معايشة المكافآت الداخلية (الإنجاز وتقدير الذات وتحقيق الذات).

ومما سبق، يتبين أن الأفراد كثيراً ما يكونون واقعيين في تقويم سيرورة أفعالهم المتعددة. إن ارتكاز هؤلاء على إدراكات الجهد المؤدى إلى المكافآت وكذا على التقويمات الذاتية لهذه الأخيرة يدفعهم إلى القيام ببعض السلوكيات. وقد بين يورجنسن (Jurgensen, 1978) 22 وجوج وشرش (Judge & Church, 2000) 23 أن الأفراد يتجهون إلى منح قيمة ذاتية موجبة للعمل ذاته وهذا بالمقارنة مع الأجر. وعليه، فإن العمل بذاته يمكنه أن يكيف العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء.

وبناء على ما سلف ذكره، يشير شنج وروس (Chung & Ross, 1977) 24 إلى أن محاولة تطبيق مثل هذا البرنامج الهام يستلزم تحقيق جملة من العوامل

الدافعة تتمثل في مشاركة العمال في اتخاذ القرارات والاستقلالية وإدارة جماعة العمل والتحكم داخليا في الهدف. وعليه، فإن تحقيق مثل هذه التغييرات لا تستدعي فحسب تفويض السلطة إلى العمال للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد الأهداف وتقويم الأداء، بل تستدعي أيضا اللجوء إلى تغيير طبيعة ونمط الإشراف المتبع أي الانتقال من القيادة البيروقراطية المحتوية على مستويات دقيقة في العمل (مدى رقابة ضيق ومستويات سلطوية متعددة ومركزية اتخاذ القرارات) إلى القيادة الديمقراطية المتميزة بدورها (بمدى رقابة واسع ومستويات سلطوية قليلة ولا مركزية اتخاذ القرارات). وحسب شنج وروس، فإن مثل هذه العوائد الموجبة هي نتيجة ارتفاع توقعات الأفراد أن الجهود المبذولة تؤدي إلى الأداء والذي يؤدي بدوره إلى المكافآت الداخلية والخارجية والتي تنعكس بدورها في النفوذ والقوة لإشباع الحاجات.

وفي هذا السياق، تشير الدراسات التي تناولت أثر النمط البيروقراطي على العاملين ومن بينها دراسة ماي سميث (M. Smith, 25) إلى أن تدخل المشرف في أعمال مرؤوسه بقصد إنجاز العمل بتفصيلاته الدقيقة يثير سخط العامل الكفاء الواثق من نفسه وعمله مما يؤدي إلى تقليل روح المبادرة والابتكار لدى العاملين ويضعف روحهم المعنوية وربما يولد لديهم القلق والاضطراب النفسي الذي ينعكس على أدائهم ودافعيتهم للعمل. إضافة إلى هذا، يشير بلانكانشيب وآخرون (Blankenship Et Al, 1968) 26 إلى أن القيادة الديمقراطية عادة ما تؤدي بالمشرفين إلى الارتباط أكثر بأتباعهم وهذا من أجل مبادرة الفعل واتخاذ القرارات ويمنح هذا السلوك مبادرة أكثر للعمال للتعبير عن ذواتهم ومشاعرهم واحتياجاتهم ومشاكلهم. وبالتالي، فإن الشعور بالنجاح هو الذي يعمل وفق هذه النظرة ويعمل على التوفيق بين مصالح أتباعه ورغباتهم من جهة، ومصالح التنظيم من جهة أخرى، وهذا من خلال توسيع الدور الذي يقوم به أتباعه مما يحقق قدرا كبيرا من التفاعل والتعاون بينه وبينهم، يشجعهم على الاشتراك والإسهام عن طريق المشاركة في نشاطات التنظيم، وكل هذه العوامل تؤدي إلى رفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي والثقة في الذات والاحترام المتبادل والتنافس الحاد بين الأتباع لتطوير المهارات ومناهج العمل.

وفي ضوء هذه المعطيات، يؤكد جزيلي (Ghiselli, 1969) 27 أن المكافآت الداخلية (الترقية، الاعتراف...) غالبا ما تكون معبرة عن مدى التطور الفردي من الناحية الأخلاقية والمعرفية.



وتجدر الإشارة إلى أنه عكس نموذج ها كمان وولدهم الذي منح الأهمية الأكبر إلى التفاعل بين الفرد والموقف، فإن نموذج هر زيرج يتجة إلى الارتكاز على نموذج "استعدادي" تتجلى مهمته في وصف قابلية الفرد في تطوير بعض الاتجاهات بصفة متسقة.

وبناء على ما سلف ذكره، أثبت استو وآخرون (Staw ET AL, 1986) 28 أن العامل الشخصي (الاستعداد الانفعالي) الذي تم قياسه في مرحلة الطفولة يتنبأ بالرضا عن العمل في مرحلة اكتمال النمو. كما اكتشف بور تر وآخرون (Porter ET Al, 2003) 29 من خلال معطيات طويلة أن استعدادات الطلبة الانفعالية تتنبأ باتجاهاتهم اتجاه العمل (الرضا الوظيفي) في المرحلة المتراوحة ما بين 40 و60 سنة. وفي ضوء هذه المعطيات، يشير ستيل ورنش (Steel & Rentsch, 1997) 30 إلى أن إجراءات تصميم العمل وإثرائه، تكون ناجحة أكثر عندما يتجه المفحوصين إلى إظهار الاستقرار المؤقت المنخفض. وعليه، فإن الاستقرار الوظيفي قد يكون عاملاً ذا أهمية قصوى في تعريف المجتمعات الأكثر ملاءمة وإجراءات إعادة تصميم العمل.

كما يبين جوج وآخرون (Judge ET AL, 1998) 31 وجوج وبونو (Judge & Bono, 2001) 32 أن السمة الشخصية المتمثلة في التقويم الذاتي المحوري أو الأساسي (core self-evaluation) وهو معتقدات الأفراد اتجاه ذاتهم والمتحور حول كل من تقدير الذات (القيمة العامة التي يمنحها الفرد لذاته) والكفاءة الذاتية العامة (تقدير الفرد لقدرته الأساسية للتعامل مع الإجهاد والضغط وأداء الممارسات والنجاح فيها) ومركز التحكم الداخلي (اعتقاد الفرد على أنه يتحكم في الأحداث داخلياً) والانفعال المستقر (نزعة الفرد في أن يكون وثقاً من نفسه وأمناً ومجتهداً) مرتبطة إحصائياً بالرضا الوظيفي. وفي ضوء ذلك، يشير هؤلاء الباحثون إلى أن الأسباب الرئيسية المؤدية إلى مثل هذه العلاقة عادة ما تتجلى من خلال إدراكات المفحوصين الايجابية للعمل ذاته.

وعليه، يتأكد أن قيام المنظمة بتطوير إجراءات الانتقاء الفعالة (أحسن تطابق بين سمات الفرد وعمله) يؤدي إلى طمأنة هذا الأخير على أنه اختير ووجه إلى العمل الذي يتمشى أكثر مع استعداداته وإمكاناته مما يؤدي به إلى رفع مستويات رضاه عن العمل.

ومن هنا فإن ما نستخلصه من هذا العرض هو أن القيام بإثراء العمل سيؤدي إلى إثارة الأفراد ويحثهم على تطوير السلوك المؤدي إلى الرضا والدافعية وبالتالي إلى أكثر فاعلية بالنسبة للمنظمة. إضافة إلى هذا، وانطلاقاً من نظرية العاملين

السالفة الذكر، فإن إثراء العمل عادة ما يشجع الأفراد العاملين من الانتقال من معاشة عوامل الصحة إلى معاشة عوامل التحفز الهادفة إلى جعل هؤلاء يتعاملون مع الوظائف المثيرة للتحديات والتي تكافؤهم داخليا. ومن هذا المنطلق، يشير ديسي (Deci, 1972) 33 إلى أن محاولة تغيير حالة الأفراد الداخلية لا تكمن إلا في إطار تصميم الأعمال التي يختبر من خلالها الأفراد الأهمية والاحترام وتجديد الطاقة أي الأعمال التي تمنح لهم أكثر فرص للمشاركة في اتخاذ القرارات المهمة بالنسبة إليهم. كما يشير تايلور (Taylor, 1971) 34 إلى أن استراتيجية إثراء العمل تتجلى في تغيير سلوكيات الأفراد تدريجيا نحو الطرق المؤدية إلى مجموعة من الاتجاهات الموجبة نحو العمل والمنظمة والذات.

وتؤكد نظرية العدالة أو المساواة لأدامس (Adams, 1965) 35 أن العمل المثري سيؤدي إلى رفع العوائد وهذا من خلال نسبة المدخلات للمخرجات مما يؤدي بالفرد إلى عدد أكبر من الاستراتيجيات وهذا لخفض التوتر.

كما يشير ماودي وآخرون (Mowday Et Al, 1982) 36 إلى أن الأعمال التي تتلاءم أكثر مع سمات الأفراد وحاجاتهم الشخصية تؤدي بهم إلى عدم معاشة التوتر وبالتالي تمكنهم من المحافظة على توازنهم النفسي الداخلي.

وهكذا، فإنه من خلال إثراء العمل يمكننا أن نبين للأفراد العاملين أن بذل الجهد المتواصل سيؤدي بهم إلى الأداء وبالتالي، فمن خلال برامج التكوين الفعالة تكمن مهمة المنظمة في تقوية مثل هذه العلاقة وكذا تعزيزها.

## مراجع:

- 1- SEE: Edwards, D.C. Motivation and Emotion: Evolutionary, Physiological, Cognitive, and Social Influence. Sage Publications, Inc, 1999, P 370.
- 2- Ibid P 370.
- 3 Ibidem P 370.
- 4 - SEE: Nyland, C. Taylorism and the Mutual-gains strategy. Industrial Relations, 1998, Vol 37, 04, P 519.
- 5-SEE: Morgesson, F.P., ET AL. The Importance of Job Autonomy, Cognitive Ability, and Job Related Skills for Predicting Role Breadth and Job Performance. Journal of Applied Psychology, 2005, Vol 90, 2, Pp. 399-400.
- 6-SEE: Parker S.K. Enhancing Role Breadth Self-Efficacy: The Role of Job Enrichment and other Organizational Interventions. Journal of Applied Psychology, 1998, Vol 83, P 837.
- 7-SEE: Steers, R.M., & Porter, L.W. Motivation and Work Behavior. Third Edition, Mc Graw-Hill Series in management, 1983, P 486.
- 8-SEE: Sakaran, U. Organizational Behavior: Text and Cases. Tata Mc Graw-Hill Publishing Company Limited, New-Delhi, 2004, Pp. 79-81
- 9- SEE: Riggio, R.E. Introduction to industrial/organizational psychology. Foresman and Company, 1990, Pp. 286-287.
- 10- SEE: Pearlman, K., ET AL. Contemporary Problems in Personnel. Third Edition, John Wiley & Sons, Inc, 1983, P 293.
- 11-SEE: Anthony, W.P., ET AL. Human Resources management: A Strategic Approach. Fourth Edition, Harcourt, Inc, 2002, Pp. 295-296.
- 12--SEE: French, W.L. Human Resources Management. Fourth Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, 1998, Pp. 162-163.
- 13-Ibid P 162.
- 14-SEE: Landy, F.J., & Trumbo, D.A. Psychology of Work behavior. The Dorsey Press, Homewood, Illinois, 1980, Pp. 500-501.
- 15- Ibid P 502.
- 16- SEE: Spector, P.E. Industrial and Organizational psychology: Research and Practice. Second Edition, John Wiley & Sons, Inc, 2000, P 205.
- 17- Ibid P 205.
- 18- Hong, C., ET AL. A Longitudinal Study of the Job Perception-Job Satisfaction: A Test of the three Alternative Specifications. Journal of Occupational and Organizational psychology, 1998, Vol 71, P 143.
- 19--Campion, M.A. Interdisciplinary Approach to Job Design: A Constructive Replications with Extensions. Journal of Applied Psychology, 1988, P 475.
- 20-- Campion, M.A., & McClelland, C.L. Follow-up and Extension of the Interdisciplinary Examination of the Costs and benefits of Enlarged Jobs. Journal of Applied Psychology, 1993, P 340.
- 21--Porter, L.W., ET AL. Motivation and Work Behavior. Seventh Edition, Mc Graw-Hill, Irwin, 2003, P 16.
- 22- SEE : Rynes, S.L. The Importance of Pay in Employee Motivation: Discrepancies Between what People Say and what they do. Human Resource Management, 2004, Vol 43, 4, P 383.

- 23 - SEE : Saari, L.M., & Judge, T.A. Employee Attitudes and Job Satisfaction. Human resource Management 2004 , Vol 43, P 397.
- 24- SEE: Breugh, J.A. The Work Autonomy Scales: Additional Evidence. Human Relations, 1989, Vol 42, Pp. 1040-1041.
- 25- حسين محمد إبراهيم حسان وآخرون. البناء العاملي لأنماط القيادة التربوية. علاقة هذه الأنماط بالرضا الوظيفي وبعض المتغيرات الأخرى في المدرسة الأساسية (السعودية) رسالة الخليج العربي، 1987، ص 118
- 26- SEE : Yukl, G.A. Leadership in Organizations. Prentice-Hall Inc, Englewood Cliffs, New Jersey, 1981, P 183.
- 27- SEE: Landy, F.J., & Trumbo, D.A. (1980) Opcit P 488.
- 28- Staw, R.M., ET AL. A Dispositional Approach to Job Attitudes: A Lifetime Longitudinal Test. Administrative Science Quarterly, 1986, Vol 31, P 56.
- 29- Porter, L.W., ET AL. Motivation and Work Behavior. Seventh Edition, Mc Graw-Hill, Irwin, 2003, P 148.
- 30-- Steel, R.P., & Rentsch, J.R. The Dispositional Model of Job Attitudes Revisited: Findings of a 10 Year Study. Journal of Applied Psychology, 1997, Vol 82, N° 6, P 877.
- 31- Judge, T.A., ET AL. Dispositional Effects on Job and Life Satisfaction: The Role of Core Evaluations. Journal of Applied Psychology, 1998, Vol 83, P 27.
- 32-Judge, T.A., & Bono, E. Relationship of Core Self-Evaluations Traits- Self-esteem, Generalized Self-determination, and Emotional Stability-With Job Satisfaction and Job Performance. Journal of Applied Psychology, 2001, Vol 86, 1, P 84.
- 33- SEE: Maeha, M.L. & Pintrich, P.R. Advances in Motivation and Achievement. Jai Press, Inc, 1999, P 53.
- 34- SEE: Steers, R.M., & Porter, L.W. (1983) Opcit P 495.
- 35- SEE: Porter, L.W., Et AL. (2003) Opcit P 68.
- 36-SEE: Agho, A.O., Et AL. Determinants of Job Satisfaction: An Empirical Test of Causal Model. Human Relations, 1993, Vol 46, 8, P 1022.