

## خصائص تصميم الوظيفة والاستجابات الانفعالية والسلوكية

### ملخص

إن محيط الوظيفة عادة ما يؤثر ويتأثر بكل من حاجات الفرد وشخصيته و قيمه. وعليه، فإن كل من كيفية استجابة الأفراد على الوظيفة وكذا استجابات هؤلاء الانفعالية على هذه الأخيرة، تكون وظيفة التوافق بين صفات الوظيفة (كحجم الاستقلالية و التحديات الذي تمنحه الوظيفة، والمهارات المستعملة في هذه الأخيرة...) و صفات الأفراد ( كمرکز التحكم و المهارات و مفهوم الذات...). وبناء على ذلك، ولغرض رفع من مستويات الأداء والرضا في مكان العمل، يجب أخذ بعين الاعتبار التأثير المتبادل بين ظروف الوظيفة والفرد العامل.

د. نور الدين بوعلي

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
جامعة سطيف 2  
الجزائر

### مقدمة

**انطلاقاً** من سياسة الإدارة العلمية ( Scientific Management ) لتايلور ( Taylor, 1911 ) (1) ،

والمتمثلة أساساً في رفع مستويات الإنتاجية من خلال الرقابة الضيقة، تبسيط العمل وتقنيته، وما ترتب عنها من أنماط سلوكية غير مرغوب فيها (ارتفاع نسبي التغيب وترك الخدمة ، عدم الرضا ، التخريب...)، وكذا الاضطرابات النفسية والعقلية ( Kornhauser, 1965 ) (2)، والاستنفاد الانفعالي ( Parker & Wall, 1998 ) (3) ، أثرت سلباً على الأفراد العاملين، وكذا على المنظمات، بدأت هذه الأخيرة تدرك أن فاعليتها الإنتاجية لا تتجلى إلا من خلال تصميم الوظائف المشبعة لحاجات الأفراد. وفي ضوء ذلك، ولغرض إعادة هيكلة الوظائف المتعامل معها، وبالتالي جعلها تتميز بأكثر أهمية وبأكثر دلالة وبأكثر تحفز، تم الارتكاز على صفات الوظيفة كإستراتيجية سعى من خلالها الأخصائيين في

### Abstract

The job environment affects and is affected by a person's needs, personality, and values. Therefore, how people react to work and their affective responses to it, are a function of the match or fit between the characteristics of the job (such as the amount of discretion and challenges it offers, skills utilized...), and individual characteristics (such as locus of control abilities, skills, growth need strength...). Thus, in order to increase performance as well as satisfaction in the work-place, we should take into account the interplay between job context and the individual worker..

السلوك التنظيمي إلى تنشيط دوافع الفرد الداخلية وكذا إرضائها.

وهكذا، فإنه في حين أن نظرية العاملين لهرزبرج وآخرون (Herzberg et al, 1959) (4) ، أدت إلى إجراء العديد من البحوث والدراسات، ( Schneider & Locke, 1971) (5) ، (Korman, 1971) (6) ، إلا أن دلائل ونتائج هذه الأخيرة لم تثبت افتراضاتها تجريبياً. ومن هذا المنطلق أشارا الباحثين ميداني (Maidani, 1991) (7) ، و (Porteous, 1997) (8) ، إلى أن نظرية العاملين لم تأخذ بعين الاعتبار مدى أهمية الفروق الفردية في الموقف العملي الفردي، وبالتالي فهي لم تنظر إليها كعوامل مكيفة هامة بالنسبة لتأثيرات الإثراء الوظيفي في السلوك، متوقعة بذلك، أن جميع الموظفين سيستجيبون بطريقة مماثلة على كل من عوامل التحفز (الإنجاز، الاعتراف، الوظيفة بذاتها، المسؤولية، الترقية وإمكانية النمو والتطور) وعوامل الصحة (سياسة المنظمة، نظام الإدارة ، الأجور، العلاقات مع الزملاء، ظروف العمل، الإشراف الفني، الأمن، والاستقرار في الوظيفة) . كما تم انتقاد هذه النظرية كذلك، من حيث عدم تمكنها من تحديد كيفية قياس عوامل التحفز وعوامل الصحة المشار إليها سابقاً. وبناء على ذلك، ونظراً لأهمية العوامل الداخلية للوظيفة في إرضاء الأفراد وتحفيزهم أدى بالباحثين إلى تكثيف الجهود وهذا لعرض تطوير اكتشافات جديدة يقتضى بها في مجال الإثراء الوظيفي وتصميم الوظائف. وفي هذا الصدد، تعد دراسات تورنر ولورانس (Turner & Lawrence, 1965) (9) ، التي أقيمت على صفات الممارسة وخصوصيتها (Task Attributes) الهادفة إلى تعريف صفات الوظيفة الأكثر تأثيراً في سلوك العامل، المصدر الرئيسي الذي تمكنا من خلاله هاكمان و ولدهام (Hackman & Oldham, 1976) (10)، من تطوير نموذج صفات الوظيفة (The Job Characteristics Model) والذان سعياً من خلاله إلى استكشاف التغيرات بين الإثراء الوظيفي وكل من الدافعية الداخلية للعمل والنمو والتطور الشخصي. ومن هذا المنطلق، فقد بينا هذين الباحثين أن الوظيفة بذاتها هي مفتاح تحفيز الموظفين، بحيث تعد الخصائص المتمثلة في كل من تنوع المهارات، الاستقلالية والسلطة في اتخاذ القرار إحدى الطرق أو الإجراءات لإضافة التحدي والتعقيد للوظيفة. ويتضح من ذلك، أن العوامل البيئية والظرفية هي التي تحدد دافعية الفرد، أي أنه بإمكان الأفراد ذوي الحاجات العليا للنمو والتطور الشخصي مثلاً، أن يكونوا متحفزين بصفة أكبر لو يدركون أن العوامل الضرورية لذلك (الصفات المتحدية للوظيفة) موجودة في بيئة العمل.

وتجدر الإشارة، إلى أن مثل هذه النظرة الحديثة في الدافعية عادة ما تنعكس في نظريات المحتوى (Content Theories) التي تهتم بماهية الحاجات والدوافع التي تنشط السلوك وتحريكه وكذا بتحديد الحاجات الخاصة الأكثر أهمية في تحفيز الأفراد.

### 1- صفات الوظيفة وتأثيراتها في السلوك:

إن أكثر النماذج استعمالاً وشيوعاً في هذا المجال هو نموذج صفات العمل

لهاكمان وولدهام والذي يتمحور حول خمسة خصائص أو أبعاد مركزية نسعى من خلالها إلى تحديد مدى إمكانية التحفيز بالنسبة للوظائف المتعامل معها انطلاقاً من الفروق الفردية وهي كالتالي:

• تنوع المهارات: وهو مقدار ما تتطلبه الوظيفة من ممارسات متنوعة تؤدي بدورها إلى استعمال عدة مهارات وقابليات مختلفة. ومن هذا المنطلق، بين امابيل (Amabile, 1997) (11)، أن الفروق الفردية في اتخاذ المجازفة (وهي صفة خاصة بالأفراد ذوي الحاجة العالية إلى الإنجاز والمعبر عنها بالرغبة في الاستقلالية، التحدي، والإبداع) مرتبطة وبصفة متميزة بكل من الرضا والتفضيل للمكافآت التشجيعية في العمل. فقد بين هذا الأخير أن الأفراد ذوي الحاجة العالية في اتخاذ المجازفة يكونوا راضين أكثر عندما يتعاملون مع الممارسات المتنوعة وبالتالي فهم كثيراً ما يعبرون عن الرغبة للتعامل مع الوظائف التي تحفزهم داخلياً وهذا بالمقارنة مع الأفراد ذوي الحاجة المنخفضة في اتخاذ المجازفة والذين يتجهون بدورهم إلى تفضيل أمن الوظيفة على حساب أهمية العوامل الداخلية لهذه الأخيرة. كما أشار كل من وجر وجرود ينج (Wagner & Gooding, 1987) (12)، إلى أن أثر الاتجاهات في السلوك عادة ما يتعلق بالدرجة التي يتمكن من خلالها الفرد من التحكم في الوظيفة المتعامل معها. وعليه، فإنه عندما تحتوي الوظيفة على الممارسات المتنوعة، فإن هذا من شأنه أن يؤدي بالفرد إلى استعمال مهاراته بصفة متواصلة وهذا سعياً منه لتحقيق العوائد ذات القيم الموجبة.

• تعريف المهمة: وهو مقدار ما تتطلبه الوظيفة من إتمام لكل أجزائها من البداية إلى النهاية لتحقيق نتائج ملموسة. وفي هذا الصدد، بين جيبسون وآخرون (Gibson et al, 1982) (13)، أن قيام الأفراد بإتمام ممارسات وظيفتهم يؤدي بهم إلى رفع من مستويات دافعيتهم إلى العمل وكذا تقويتها. وبناء على ذلك، يمكن اعتبار مثل هذه الصفة التحفيزية ومدى تأثيرها في سلوكيات الأفراد على أنها شكل من أشكال مكافأة الذات. وتؤكد هذه النتيجة ما توصل إليه كل من هاكمان ولولار (Hackman & Lawler, 1973) (14)، من حيث أن الأفراد الأكثر رغبة لإشباع الحاجات العليا (حاجات النمو والتطور الشخصي والمعبر عنها من خلال تقدير الذات، تحقيق الذات، الاستقلالية، التغذية الراجعة، المشاركة في اتخاذ القرارات، والإنجاز) يتجهون إلى اشتقاق الرضا الوظيفي من الوظائف التي تحتوي على المستويات العالية في هذا البعد.

• معنى الوظيفة: وهو مقدار ما يكون للوظيفة من تأثيرات قوية على معيشة الأفراد سواء كان ذلك داخل المنظمة أو خارجها. وعلى هذا الأساس، فإن الموظف الذي ينجح وظيفته في ميدان الطيران مثلاً، يدركها إدراكاً إيجابياً كبيراً وهذا بالمقارنة مع الموظف الذي يؤدي وظيفته في ميدان أقل أهمية، وهذا مهما تكن مستويات القدرات والمهارات المطلوبة متشابهة.

• الاستقلالية: وهي مقدار ما تتضمن الوظيفة من الحرية واستقلال ورزانه في

برمجتها وتحديد المناهج لإنجازها. عندما تمنح الحرية للموظف في مكان عمله، فمن المحتمل جدا، أن يدرك النتائج المحصل عليها عن طريق جهوده ومبادراته وقراراته الخاصة، وفي مثل هذه المواقف، يمكن للموظف الشعور بمسؤولية النجاح أو الفشل، في مكان عمله. وفي هذا الصدد، أشار وال وجكسن (Wall & Jackson, 1995) (15) إلى انه بإمكان الاستقلالية الممنوحة في العمل تسهيل الوقت اللازم للتعلم والتنمية. كما أكد من جهته كوردوري، (Cordory, 1997) (16)، إلى ضرورة التفريق بين أهمية ثلاثة أبعاد تدرج في إطار التحكم الذاتي في الوظيفة وهي (أ)- أسلوب التحكم: مدى حرية التصرف الذي يتمتع به الموظف من حيث كمية الإنتاج، تنوع الطرق لأداء المهام، التخطيط، آجال انجاز المهام، وكذا اختيار المناهج لأدائها مقارنة بالطريقة المحددة في تنفيذ المهام (ب)- توقيت التحكم: مدى التأثير الذي يتمتع به الموظف من حيث برمجة العمل (ترتيب مهام العمل، اتخاذ القرار حول بداية المهام وإتمامها، وتحديد الوتيرة الخاصة بالعمل مقارنة بالجدولة الزمنية المحددة (ج)- السلطة في تحديد أهداف الأداء: مدى السلطة الذي يتمتع به الموظف من حيث تحديد الأهداف المثيرة للتحديات، تقييم الأداء، ومنح التغذية الراجعة مقارنة بالطريقة المحددة في هذا الإطار). وبناء على ذلك، اكتشف كوردوري أربعة أبعاد مترابطة مع بعضها البعض تكمن مهمتها في التأثير على استقلالية الوظيفة من حيث المدى الذي من خلاله يتمكن الموظف من (أ)- منح أهداف واضحة وممكنة التحقيق (ب)- تطبيق الرقابة على ممارسات الوظيفة (ج)- التحقق من أن الموارد المطلوبة متوفرة (د)- منح بصفة موقوتة التغذية الراجعة الدقيقة والسائرة اتجاه تحقيق الأهداف. وبناء على النتائج المتوصل إليها، أكد الباحث كوردوري أن الأبعاد الثلاثة الأولى هي الأكثر تأثيرا في مدى إدراك الاستقلالية بالنسبة للموظف.

وفي ضوء ذلك تمت الإشارة، إلى أن محاولة تطبيق الاستقلالية من حيث تخطيط مناهج الوظيفة وإجراءاتها أدت إلى تغيرات ايجابية في اتجاهات الموظفين اتجاه الوظيفة، تحسين الإنتاجية، وخفض نسبة التغيب، براج واندرورز (Bragg 1973) و Andrews, (17) ، إدماج مهارات أكثر في الوظائف الحالية مورجيسن وكامبين (Morgeson & Campion, 2003) (18)، التأثير الايجابي في كل من الرضا الوظيفي والأداء جوج وآخرون (Judge et al, 2001) (19) ، وكذا تحسين مستويات الأداء والدافعية بما في ذلك عدم الشعور بالضيق الانفعالي سيكتور (Spector, 1986) (20). ومن هذا المنطلق، يتبين أن محاولة إشباع الاستقلالية من خلال الوظيفة المتعامل معها لا تؤثر فحسب إيجابا على راحة الفرد النفسية وإنما أيضا تقوية العلاقة بين كل من رضا وأداء هذا الأخير.

• التغذية الراجعة: وهي مقدار ما يتحصل عليه الفرد من معلومات واضحة والخاصة بأدائه. عندما يتحصل العامل على نتائج ممارساته فإن التغذية الراجعة تساعد في تصحيح الأخطاء وتقوية رغبته في العمل. وعلى هذا الأساس، فإنه في حالة عدم احتواء العمل أو الوظيفة بذاتها على مثل هذه الصفة، يحتمل أن يكون

الأفراد غير قادرين من معرفة مدى دقة وصلاحية استجاباتهم على مؤثرات العمل. كما أن التغذية الراجعة عادة ما تدرك على أنها عنصر ضروري في بيئة العمل خاصة من طرف أولئك الباحثين الذين درسوا مدى أهمية الحاجات العليا بالنسبة لتقدير الذات وتحقيق الذات كما سلو مثلا (Maslow, 1954) (21). وانطلاقا من هذه النظرة، أشارت نظرية الدافعية الداخلية لديسي (Deci, 1975) (22)، إلى أن التغذية الراجعة تؤدي وظيفة تحفيزية تكمن مهمتها في منح الفرد العامل المحيط الملائم وهذا من أجل إشباع الحاجات العليا من خلال إنجاز المهام وبناء على ذلك، فإن التغذية الراجعة تتفق ونظرية التوقع لفروم (Vroom, 1964) (23)، والتي تشير إلى أن الأفراد عادة ما يطورون المعارف حول درجة الترابط بين السلوك (مستوى الأداء) وتحقيق العوائد أو المكافآت. وعليه، فإنه كلما زادت العلاقة المدركة بين السلوكيات والمكافآت، كلما زاد اعتقاد الفرد أن تحقيق المكافأة المرغوب فيها متعلق بالسلوك. وبناء على ذلك، تبين من خلال الدراسات التي أقيمت في هذا المجال، أن التغذية الراجعة عادة ما تعمل كعامل معدل أو مكيف للعلاقة بين تقدير الذات والأداء اشراج وروزنبرج (Schrange & Rosenberg, 1970) (24)، تؤدي بالأفراد ذوي مركز التحكم الداخلي إلى الاستجابة إيجابيا على متطلبات الوظيفة بارون وآخرون (Baron et al, 1975) (25)، بما في ذلك إشباع حاجات هؤلاء من حيث الإنجاز وتحقيق الذات روتر (Rotter, 1966) (26)، وكذا تساعدهم على تطوير السلوك المواتي، كروجر ودينيسي (Kruger & DeNisi, 1996) (27).

وهكذا، فإن خصائص الأفراد يمكنها أن تدلنا ليس فحسب عن حالات هؤلاء السيكلوجية وإنما أيضا إفادتنا بالمعلومات الخاصة بالتغذية الراجعة المتطلبة في المهام والتي تؤدي بدورها إلى تحقيق الحاجات وإشباعها.

وبناء على ما سلف ذكره، اكتشف الباحثين فرايد وفيريس (Fried & Ferris, 1987) (28)، من خلال تطبيق التحليل ما بعد البحث علاقة قوية ودالة إحصائيا بين كل من (التغذية الراجعة والرضا الوظيفي العام)، (الاستقلالية والرضا عن النمو والتطور)، و(تنوع المهارات والدافعية الداخلية للعمل) حيث بلغت معاملات الارتباط (0.43)، (0.71)، و (0.52) على التوالي.

ومن خلال استخدام نفس الإجراء، توصل لوهر وآخرون (Loher et al, 1985) (29)، من تبين أن قيمة معامل الارتباط الحقيقية المقدره بين كل من أبعاد العمل أو الوظيفة السالفة الذكر والرضا الوظيفي هي (0.39).

وفي ضوء ذلك، يمكن القول أنه كلما كانت الوظيفة المتعامل معها مثيرة للتحديات كلما زادت قيمتها الداخلية المتعلقة بالرضا الوظيفي العام وكذا بالعوائد الموجبة الأخرى والمنصوص عليها في نظرية صفات العمل (ارتفاع كل من مستويات دافعية العمل الداخلية، أداء العمل، وفعالية العمل).

### 3- نموذج صفات العمل واستجابات الأفراد الانفعالية.

يشير نموذج صفات العمل إلى أن الأفراد لديهم صفات شخصية وحاجات قاعدية معرفة ومتسقة نسبياً، وبالمثل فإن الوظائف لديها مجموعة من الصفات معرفة ومستقرة لها صلة مباشرة بحاجات الأفراد. وفي ضوء ذلك، فإن اتجاهات الأفراد اتجاه الوظيفة تنشأ من خلال التفاعل بين حاجات هؤلاء وصفات الوظيفة، وبالتالي فعندما تكون هذه الأخيرة متطابقة وحاجات الأفراد فإن مثل هذه الحالة تؤدي بهؤلاء إلى الشعور بالرضا ومن تم إلى دافعية أكثر لأداء ممارسات أعمالهم.

وتجدر الإشارة، إلى أن مثل هذا النموذج عادة ما ينعكس من خلال عدة عناصر افتراضية وهي كالتالي:

- يتجلى أول عنصر في افتراض السببية، وبهذا فهو يشير إلى أن مصدر السببية عادة ما يبدأ أو يطور من خلال الوظيفة وصفاتها. وعليه، وانطلاقاً من هذا المبدأ، فإن صفات الوظيفة هي تلك المؤثرات التي تطور اتجاه الفرد وسلوكه. في هذا الإطار، أشار كل من أيسن وبارون (Isen & Baron, 1991) (30)، بريف وآخرون (Brief et al, 1995) (31)، و ويس وآخرون (Weiss et al, 1999) (32)، إلى أن العلاقة السببية بين الرضا الوظيفي والأداء عادة ما ترجع إلى ميول الأفراد نحو الوظائف المتعامل معها، وبالتالي فإن الحالات المزاجية لهؤلاء تؤدي بهم إلى تسهيل أداء أعمالهم من خلال العديد من الطرق تتمثل في الحل الإبداعي للمشكلات، الدافعية، المرونة المعرفية، اتخاذ القرارات، التفكير والتقييم الإيجابي للأحداث. وتتفق هذه النتائج مع نموذج فيشبان وأجزن (Fishbein & Ajzen, 1975) (33)، واللذان أشارا من خلاله إلى أن الطريقة المثالية للتعبير عن مفهوم الاتجاه في مكان العمل تتجلى في تقسيم هذا الأخير إلى ثلاثة أجزاء مترابطة تمثل (1)- معتقدات الأفراد اتجاه الوظيفة (2)- الاتجاه نحو الوظيفة بذاتها و(3)- السلوكيات المعتمدة الناجمة عن الاتجاه.

ويتضح من خلال ذلك، أن معتقدات الفرد اتجاه وظيفته (الوظيفة رتيبة وغير محفزة...) تؤدي به إلى تطوير اتجاهات سلبية نحو الوظيفة (الشعور بعدم الرضا، انخفاض مستوى الولاء للمنظمة...) والتي تؤدي بدورها إلى تطوير سلوكيات إرادية قد تتمثل في مغادرة الوظيفة أو خفض مستوى الجهد. أخيراً، تترجم السلوكيات الإرادية داخل سلوك حالي قد يتمثل في التغيب أو ترك الخدمة أو خفض الأداء فإرضين أن الفرد لديه القدرة على تجسيد سلوكياته المعتمدة هذه. وحسب فيشبان وأجزن فإن أسباب تطوير السلوك في مكان العمل يمكن فهمها من خلال الاتجاهات اتجاه كل من السلوكيات والمعايير الذاتية والسلوكيات المعتمدة. تماشياً وهذا الاتجاه، بين كل من هاكت وجيون (Hackett & Guion, 1985) (34)، أن السبب الرئيسي المؤدي إلى ظاهرة التغيب عن العمل هو طبيعة الوظيفة بذاتها. كما أكتشف كرمبتن ووجنر (Crampton & Wagner, 1994) (35)، من جهتهما علاقة متسقة ودالة إحصائية بين عدم الرضا الوظيفي الناجم عن الوظيفة بذاتها وترك الخدمة.

وفي ضوء ذلك، يتبين أن التأثيرات الأولية على عوائد تصميم العمل تتجلى في جوانب العمل أو الوظيفة بذاتها، وبالتالي، يمكن اعتبار ملامح الوظيفة على أنها المحدد الرئيسي التي تتطور من خلاله كل من العوائد الانفعالية (الرضا الوظيفي) والسلوكية (الأداء). ونظرا لذلك، يمكن القول أن اتجاهات الأفراد العاملين اتجاه الوظيفة وردودهم الانفعالية عليها يمكنها أن تلعب دورا هاما في القوة الدافعة لهؤلاء.

- كما يشير العنصر الثاني المتضمن في نموذج إشباع الحاجة السابق، إلى أن الاتجاهات هي عبارة عن استجابات الأفراد وردود أفعالهم على بيئة العمل. وعليه، قد تكون الاتجاهات انفعالية تتضمن الإثارة والنشاط والتحدي أو سلوكية تتضمن الإقبال على الوظيفة أو اجتنابها أو معرفية تتضمن التقويم الإيجابي أو السلبي نحو الذات. وفي ضوء هذه المعطيات، قام أصحاب نظرية القيمة التوقعية كروزنبرج وهوفلاند (Rosenberg & Hovland 1960) (36)، وفروم (Vroom, 1964) (37)، بوصف الاتجاه على أنه مفهوم معتقد ومتعدد الجوانب، و بالتالي فهو عادة ما يعبر عنه

$$A_0 = \sum_{i=1}^n b_i e_i$$

نموذجيا من خلال المعادلة الخطية التالية:

حيث أن  $A_0$  هو اتجاه الفرد نحو شيئا ما  $0$ ، و  $b_i$  هو اعتقاد الفرد الذاتي أن  $0$  يؤدي به إلى إظهار الصفة  $i$ ، و  $e_i$  هو تقويم الفرد للصفة  $i$ ، و  $n$  هو عدد المعتقدات.

وعليه، فإن اتجاهات الفرد عادة ما تكون وظيفة لكل من اعتقاده الذاتي بأن الوظيفة المتعامل معها تحتوي على صفة ما، وبالتالي اللجوء إلى تقويمها. في هذا الإطار، أشار ها كمان (Hackman, 1969) (38)، إلى أن الفرد العامل قبل قيامه بأداء الممارسة يلجأ إلى إعادة تعريفها وهذا سعيا منه لجعلها متنسقة مع حاجاته وأهدافه وقيمه. كما أكد الدلفر (Aldelfer, 1972) (39) من جهته، أن إستراتيجية شاغل الوظيفة الأصلي الذي يرغب في إشباع صفة ما من صفات الوظيفة المحتملة عادة ما تتجلى في إقباله المتردد على استغلال تلك الصفة وبالتالي اختبار الكثير منها. ومن هذا المنطلق، فإن المحاولة الرامية إلى الإثراء الوظيفي (جعل الوظيفة المتعامل معها مثيرة للتحديات) يمكنها أن تدرك بشكل إيجابي من طرف الأفراد ذوي الحاجتين المرتفعتين إلى الإنجاز والاستقلالية وهذا نتيجة إسهامهما في سعادة هؤلاء وهذا بالمقارنة مع الأفراد ذوي الحاجتين المنخفضتين إلى الإنجاز والاستقلالية والذين يتجهون إلى إدراك مثل هذه العملية بصفة سلبية لما تتطلبه من متطلبات جديدة غير مألوفة ومن ثم تتجاوز قدراتهم التكيفية. تماشيا وهذا الاتجاه، بين جوج و آخرون (Judge et al, 2000) (40)، أن الأفراد ذوي المفهوم الذاتي الموجب عادة ما يطورون الرغبة للتعامل مع الممارسات الصعبة والمتحديّة وهذا نتيجة إيمانهم بالقدرة على تحمل التحديات التي تفسحها إياهم مثل هذه الممارسات. كما بين شلا يشر وآخرون (Schleicher et al, 2004) (41)، أن الأفراد ذوي المستويات الانفعالية والمعرفية العالية يتجهون إلى معايشة الرضا الوظيفي في مكان العمل من خلال الوظائف المتحدية وهذا بالمقارنة مع الأفراد ذوي المستويات المنخفضة في مثل هاتين

- كما يفترض من خلال العنصر الثالث، أن حاجات الأفراد هي عبارة عن صفات متسقة ومستقرة نسبياً. وعليه، وانطلاقاً من تعريف الحاجة والذي يشير على أنها حالة عجز أو عدم اتزان فيزيولوجي أو سيكولوجي أو اجتماعي تؤدي بالفرد إلى متابعة صيرورة من السلوك أو الأفعال وهذا لغرض الرجوع إلى حالة من الاتزان الداخلي، يتبين أن مهمة هذه الأخيرة تكمن في تنشيط حالة الفرد الداخلية بحيث أن إشباعها يؤدي بالفرد إلى معاشة الراحة النفسية، فحين أن عدم إشباعها يؤدي به إلى معاشة الإحباط والقلق. وهكذا، فإنه عندما يراد التنبؤ برد فعل الفرد واتجاهه نحو وظيفته، فإن الحاجات تصبح بمثابة المصفاة التي تتطور من خلالها استجابات هذا الأخير. وفي ضوء ذلك، أشار كل من ريان وفريدريك (Ryan & Frederick, 1997) (42)، إلى ضرورة تمكين الفرد العامل من إشباع حاجاته وهذا حتى يشعر بالراحة النفسية والاندماج والنمو والتطور في مكان العمل.

- أما العنصر الرابع، فهو يتعلق بمفاهيم صفات الوظيفة الموضوعية (التقارب بين مدى إدراك المفحوصين لبنود المقاييس المستخدمة في هذا الإطار والحقائق الموضوعية المتواجدة في بنية العمل) ومن ثم اعتبارها بمثابة أسباب أو صفات حقيقية خاصة وثابتة قد تتمثل في الرقابة الضيقة، التغذية الراجعة، المهارات، والاستعدادات والتي من شأنها أن تترابط واتجاهات الموظفين اتجاه الوظائف المتعامل معها). وفي ضوء ذلك، بين نيومن (Newman, 1975) (43)، أن الصفات الموضوعية للوظيفة عادة ما تؤثر على بنية هذا الأخير المدركة من طرف الفرد العامل والتي تؤثر بدورها على اتجاهاته نحو كل من الوظيفة والمنظمة. كما بين كل من بيرس ودنهام (Pierce & Dunham, 1978a) (44)، أن الأشياء المتعلقة بالتقنين التنظيمي (وهو المدى الذي من خلاله تكون القواعد وإجراءات العمل والتعليمات والاتصالات المتعامل معها مكتوبة)، ومركز اتخاذ القرارات (وهو المدى الذي من خلاله يكون مركز اتخاذ القرارات متواجداً في المستويات التنظيمية العليا) تترابط بصفة سلبية مع كل من الاستقلالية، التغذية الراجعة، تنوع المهارات وتعريف المهمة. وبالمثل اكتشف (Rousseau, 1978a) (45)، وهو من أصحاب النظام الاجتماعي التقني علاقة سلبية بين البنية التنظيمية من حيث الحجم التنظيمي (وهو عدد العمال الذين يتعاملون مع وظائفهم وفقاً للقانوني المعمول به والذي من خلاله يتقاضى هؤلاء العمال مرتب شهري دائم)، والتقنين التنظيمي ومركز اتخاذ القرارات وكل من صفات العمل والرضا الوظيفي. تماشياً وهذا الاتجاه، أشار الباحث روسو (Rousseau, 1978b) (46)، إلى أن الاختلاف في نوعية التكنولوجيا المستخدمة يؤثر بشكل صريح في اتجاهات العمال نحو تصميم العمل. وعليه فإن كل من الرضا الوظيفي والدافعية إلى العمل يكونان إلى حد بعيد متأثران بالتوافق بين تصميم العمل والتكنولوجيا المتعامل معها والذاتان من خلالهما يتفاعل الفرد العامل مع عمله.

أخيراً، يتعلق العنصر الخامس، بالعلاقة الوظيفية بين كل من الحاجات وصفات



الوظيفة والاتجاهات. وتجدر الإشارة، إلى أنه لغرض قياس مثل هذه العلاقات المتبادلة قد يلجأ الباحث إلى استخدام نموذجين أساسيين هما:

**النموذج الفارق:** أو نموذج العملية التصورية للحاجة الناقصة لبورتر (Porter, 1961) (47)، والذي يشير إلى أن الاتجاهات تنشأ من خلال التفاعل بين حاجات الفرد وصفات العمل الموضوعية. وحسب بورتر، فإن الوظيفة المتعامل معها تكون مرضية إلى درجة إشباعها لحاجات الفرد، بحيث أن هذه الأخيرة هي متطلبات الكائن الحي الموضوعية وهذا من أجل البقاء والشعور بالراحة النفسية. تماشياً وهذا الاتجاه، وانطلاقاً من تعريف لوك (Locke, 1976) (48) في الرضا الوظيفي والذي اعتبره "كحالة انفعالية سارة ناجمة عن تقويم الفرد لوظيفته على أنها مشبعة أو محققة لقيم الوظيفة على شرط أن تكون هذه القيم متطابقة مع حاجات الفرد" يمكن القول أن الشعور بمثل هذا السلوك مرتبط ارتباطاً وطيداً مع وظيفة الفرد وبكيفية أدائها من طرف هذا الأخير. وعلى هذا الأساس، فإنه إذا كانت وظيفة الفرد تتطابق وقدراته، معتقداته، حاجاته، وميوله، فإن هذا من شأنه أن يؤدي به إلى خبرات سارة تنعكس بدورها في تطوير اتجاهات موجبة نحو وظيفته تنعكس بدورها في توحيد الفرد سيكولوجياً مع هذا الأخيرة وبالتالي النظر إليها على أنها مهمة في إبراز نموه وتطوره السيكولوجي والعكس صحيح.

ومما سبق، تكمن مهمة الباحث في استجواب المفحوصين حول صفات الوظيفة التي يرغبون التعامل معها وكذا الصفة التي يرونها إيجابية أكثر في وظائفهم الحالية. وعليه، يسعى الباحث إلى ربط حاجات الفرد الناقصة أو غير المشبعة مع الرضا الوظيفي أو مع البعض من القياسات السلوكية المماثلة الأخرى، وهذا كونها تعكس وتقيس بصفة صادقة مثل هذه المفاهيم. وهكذا وبصفة متبادلة، تجمع الدرجات المحصل عليها في حاجات الفرد الناقصة ثم القيام بربطها فيما بعد مع المعيار المراد قياسه أو التنبؤ به.

**أما النموذج الثاني،** لقياس العلاقة المتبادلة بين كل من الحاجة وصفات الوظيفة والاتجاه فهو يفترض بدوره أن الاتجاهات هي وظيفة حضور أو غياب صفات الوظيفة ذات القيمة الموجبة. وبالتالي، فإنه كلما كانت حاجة الفرد عالية نحو صفة ما من صفات الوظيفة كلما زاد الارتباط بين تلك الصفة واستجابات هذا الأخير السلوكية. وفي هذا الصدد، أشار هاكمان وولدهام (Hackman & Oldham, 1980) (49)، إلى أنه لو يدرك شاغل الوظيفة أن بعض الصفات التي يرغب في اختبارها موجودة في الوظيفة الذي يتعامل معها، فهذا من شأنه أن يؤدي بهذا الأخير إلى معاشة حالة عاطفية موجبة مولدة ذاتياً، تكون بمثابة عامل محفز قوي في أداء الممارسات المطلوبة بكيفية جيدة، ومثل هذا التعزيز الداخلي يعمل كمكافأة بالنسبة للأداء المثمر والمتواصل.

وهكذا، وانطلاقاً من إمكانية الوظيفة التحفيزية الشاملة والمعبر عنها من خلال دليل

رياضي أطلق عليه " بمؤشر تحفيز الإمكانية " (Motivating Potential Score)، والذي نسعى من خلاله إلى تحديد مدى فعالية العمل أو الوظيفة في تحفيز الفرد العامل انطلاقاً من الأبعاد المركزية السالفة الذكر، وبالتالي، النظر فيما إذا كانت هذه الأخيرة تقارب الترتيب المحدد من قبل نظرية صفات العمل من حيث تحريضها لأكثر قدر من الدافعية والرضا بالنسبة لصاحب الوظيفة، تم اكتشاف بصفة عامة أن الوظائف التي تتضمن درجات عالية في مؤشر تحفيز الإمكانية (MPS) تترابط والعوائد الموجبة والتي تمت الإشارة إليها سابقاً. وفي ضوء ذلك، بين كل من فرايد وفيريس (Fried & Ferris, 1987) (50)، علاقة قوية بين الوظائف المحفزة لإمكانيات الأفراد وكل من الرضا الوظيفي، فرص النمو والتطور الشخصي، والدافعية الداخلية حيث بلغت معاملات الارتباط (0.56) ، (0.68) ، و (0.49) على التوالي.

ومع ذلك، توقعت نظرية صفات العمل أو نظرية خصائص المهمة، أنه ليس بإمكان الجميع الاستجابة بشكل جيد على الوظائف التي تتضمن مستويات عالية في إمكانية التحفيز. وعليه، وعلى وجه الخصوص، حددت هذه النظرية أن الموظفين الذين يرغبون في إشباع الاحتياجات العالية للنمو والتطور والذين يمتلكون المعرفة والمهارات والذين هم راضون عن سياق العمل ومواقفه المختلفة من حيث الأجر، الزملاء، الإشراف، الخ...، يكونون متكيفين بشكل أكبر مع مثل هذه الوظائف. ومن هذا المنطلق، تبين أن قوة نمو الحاجة (Growth Need Strength) والتي تعني الرغبة في إشباع الحاجات العليا تعمل كمكيف أو كمعدل للعلاقة بين صفات العمل والعوائد الموجبة التي تسعى إليها هذه الأخيرة. وفي ضوء ذلك، أشار (Hackman & Oldham, 1976) (51) ، إلى أنه حتى تكون الوظائف المتعامل معها مؤثرة إيجابياً في التحفز والإنتاج يجب عليها (أ)- تمكين الأفراد من الشعور بأهمية العمل وقيمتها (ب)- منح العوائد ذات القيم الداخلية و(ج)- منح التغذية الراجعة حول كيفية تحقيق الأداء الناجح. ومن هذا المنطلق، فإن التغييرات الطارئة على العمل من خلال الإثراء الوظيفي من شأنها أن تؤثر بشكل إيجابي في استجابات الأفراد الانفعالية والسلوكية إذا كان هؤلاء يختبرون بصفة فعلية الحالات النفسية الراهنة من حيث أهمية العمل وقيمتها، الشعور بالمسؤولية المهام بما في ذلك معرفة نتائج هذه الأخيرة.

وعليه، وعكس النموذج الفارق السالف الذكر، فإن هذا النموذج يهدف أساساً إلى استجواب المفحوصين حول الوظائف المتعامل معها ورضاهم عنها ومدى تأثيرها في قوة نمو حاجاتهم العليا. ومن هذا المنطلق، فإن التشخيص التنظيمي المنطوي على تطبيق المسح التشخيصي للوظيفة لهكمان ولدهام (52) والذي يهدف إلى (أ)- تشخيص الأعمال الموجودة حالياً لتحديد ما إذا كانت تستدعي إعادة التصميم لتحسين الإنتاجية وتحفيز الموظفين(ب)- تقييم آثار التغييرات الطارئة على الوظائف في سلوكيات الموظفين. إضافة إلى هذا، فهو عادة ما يوفر التدابير حول (أ)- أبعاد الوظيفة الموضوعية (ب)- حالات الموظفين النفسية الناتجة عن هذه الأبعاد (ج)- ردود أفعال الموظفين العاطفية الناتجة عن الوظيفة وسياق العمل و(د)- قوة نمو

الحاجة (مدى استعداد الموظفين للاستجابة على الوظيفة المثيرة للتحديات أو المثيرة). كما تجدر الإشارة إلى أن الدراسات التي أُقيمت في هذا المجال (Harvey et al, 1985)، (53)، (Champoux, 1992) (54)، أكدت أن المسح التشخيصي للوظيفة عادة ما يؤدي بالموظفين إلى تطوير القدرة لمنح تقييمات دقيقة حول صفات العمل. وعليه، قد تتجلى إحدى التدخلات التنظيمية الرامية للرفع من مستويات معيشة الفرد العامل لصفات العمل، في قيام المنظمة بتشكيل وحدة موسعة من الممارسات المتخصصة من خلال تجميع ممارسات العمل الحالية مما يؤدي بالفرد العامل إلى الابتعاد عن معيشة التوتر، القلق والإجهاد الانفعالي الناجمة عن العمل الروتيني المفرط فيه. وبناء على ذلك، تكمن أهمية مثل هذا الإجراء في التأثير مباشرة في كل من تنوع المعرفة وتعريف المهمة. كما تجدر الإشارة، إلى أن التدخلات المماثلة الأخرى والمتمثلة في تحديد وحدات العمل الطبيعية، تطوير علاقات مباشرة مع عملاء المنتج، تطوير التوسع العمودي، والقيام بفتح قنوات التغذية الراجعة والتي تمت الإشارة إليها في نموذج صفات العمل من شأنها أن تؤثر إيجابيا في اتجاهات الأفراد العاملين وردود أفعالهم اتجاه صفات العمل. إضافة إلى هذا، ولغرض جعل الأفراد العاملين يعيشون حالات انفعالية وسلوكية موجبة، يجب القيام بما يلي:

- النظر في البنية التنظيمية من حيث التكنولوجيا والمحيط الفيزيقي، وهذا كونهما عاملين من شأنهما التأثير على تصميم العمل وكذا على ردود أفعال الموظفين على هذا الأخير. ومن هذا المنطلق، فإن قيام الإدارة بتصميم العمل وفق الهياكل المسطحة والتميزة (بمدى رقابة واسع، ومستويات سلطوية قليلة ولا مركزية اتخاذ القرارات)، من شأنه أن يمنح للعمال فرص المشاركة في اتخاذ القرارات، معيشة الاستقلالية، التحكم في الأهداف،...، تؤدي بدورها إلى رفع كل من روح المبادرة والابتكار لدى هؤلاء.

- النظر في سياق العمل الاجتماعي من حيث ترابط المهمة، الدعم الاجتماعي، والتغذية الراجعة الآتية من الأفراد الآخرين، وهذا كونها تمثل صفات هامة في العمل أو الوظيفة المتعامل معها.

- النظر في مدى التمكين السيكولوجي الذي أشار إليه سبريتزر ( Spreitzer, 1995) (55)، من حيث الأثر (الدرجة التي من خلالها يشعر الفرد العامل على أنه لديه التأثير الإيجابي على نتائج العمل وعوائده)، المعنى (الدرجة التي من خلالها تعكس مهام العمل معتقدات، قيم وسلوكيات الفرد العامل)، العزم الذاتي (الدرجة التي من خلالها يشعر الفرد العامل بامتلاك الخيار في تطوير السلوكيات وتعديلها)، والكفاءة الذاتية (الدرجة التي من خلالها يعتقد الفرد العامل على أنه لديه القدرة على أداء أنشطة العمل بكيفية جيدة)، وهذا كونها تعكس تصورات الأفراد العاملين حول أنفسهم فيما يتعلق ببيئات العمل الذين يتعاملون معها. وعليه، تم اعتبار كل من تقاسم المعرفة، لامركزية الموارد، الدعم الجماعي، الدعم الإشرافي المدرك، وتوفير التدريب بمثابة العوامل الأكثر تعزيزا للتمكين السيكولوجي.

## خاتمة

وبناء على ما سلف ذكره، يمكن النظر إلى صفات الوظيفة الأكثر تأثيراً في السلوك، وبالتالي إلى المحتوى الموضوعي لهذه الأخيرة على أنها ذلك المجهود الرامي إلى تصميم أو إعادة تصميم بنية الوظيفة وهذا من أجل رفع رضا الأفراد العاملين وكذا إنتاجيتهم فيها. ومن هذا المنطلق، تبين أن ردود الأفراد الانفعالية والسلوكية على صفات الوظيفة يمكنها أن تكون بمثابة عامل هام يقتضى بها في محاولة تحسين جودة حياة الأفراد المهنية، نسعى من خلالها إلى تمكين الأفراد العاملين من تطوير القدرة على تلبية احتياجاتهم الشخصية الهامة من خلال تجاربهم داخل المنظمة. وفي ضوء ذلك، تعد نوعية البرامج التي تمثل نهج النظم بالنسبة لكل من تصميم الوظيفة والإثراء الوظيفي بمثابة إحدى العوامل أو الميزات التنظيمية التي تهدف إلى منح للوظائف المتعامل معها أكثر إثارة. ومن هذا المنطلق، فإن التغييرات التي قد تطرأ على العمل أو الوظيفة بذاتها وجعلها تتماشى والمؤثرات الموضوعية الأكثر تأثيراً في هذه الأخيرة (النظر في التوافق بين خصائص الفرد العامل وخصائص المحيط العملي من حيث الرغبة في إشباع الحاجات العليا، السمات الشخصية، المهارات، القدرات، المعارف...) يمكنها أن تكون لديها تأثيرات تطبيقية ايجابية على فعالية المنظمة. إضافة إلى هذا، ونظراً لأن صفات العمل ذات المستويات العالية من التحدي والإثارة قد تتجاوز مستوى تحمل الأفراد ومن تم معاشية هؤلاء للإجهاد، التوتر والقلق وهذا كونهم لا يمتلكون القدرة أو القابلية أو الحاجة الكافية للتكيف مع متطلبات الوظيفة المثيرة للتحديات، يجب الحرص على تطوير برنامج الإثراء الموقفي وهذا كونه يسعى إلى تلبية الرغبات، التوقعات والحاجات المتباينة بالنسبة للأفراد العاملين. وفي ضوء هذه المعطيات، يتبين أن السلوك هو وظيفة توافق الفرد مع محيطه العملي، ومن ثم فإن إدارة السلوك التنظيمي هي وظيفة مواءمة الأفراد مع طبيعة الأعمال والهياكل المتعامل معها. كما يتبين كذلك، أن تصميم العمل هو وظيفة التوافق بين العوامل المختلفة ومنها البيئة ونوعية التكنولوجيا وحجم المنظمة والثقافة التنظيمية التي يتواجد بداخلها النسق، وبالتالي فلا يمكن تصور إجراءات تصميم العمل خارج هذا النطاق.

## الهوامش

- 1- Taylor, F.W. (1911). The Principles of Scientific Management. New York: W.W.Norton.
- 2 - Kornhauser, A. (1965). Mental Health of the Industrial Worker. New York: John Willey & Sons.
- 3- Parker, S.K, & Wall, T.D. (1998). Job and Work Design: Organizing Work to Promote Well-being and Effectiveness. Thousand Oaks, CA: Sage.
- 4-Herzberg, F., et al. The Motivation to Work. New York: Wiley, 1959.
- 5 - Schneider, J , & Locke, E. (1971). A Critique of Herzberg's Classification System and a Suggested Revision. Organizational Behavior and Human Performance. pp. 441-458.

- <sup>6</sup>- Korman, A.K. (1971). *Industrial and Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, pp. 148-150.
- <sup>7</sup>- Maidani, E. A. (1991). Comparative Study of Herzberg's Two-factor Theory of Job Satisfaction Among Public and Private Sectors. *Public Personnel Management*, 20, 4, pp.441-448.
- <sup>8</sup>- Porteous, M. *Occupational Psychology*. Prentice-Hall, Europe, 1997, p. 42.
- <sup>9</sup>-Turner, A.N., & Lawrence, P.R. (1965). *Industrial Jobs and the Worker*. Boston: Harvard Graduate School of Business Administration.
- <sup>10</sup>- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1976). Motivating Through the Design of Work. *Test of a Theory, Organizational Behavior and Human Performance*, 16, pp 250-279.
- <sup>11</sup>-Amabile, T.M. (1997). Motivating Creativity in Organizations: On Doing What you Love and loving What you Do. *California Management Review*, Vol 40, 1, p. 41.
- <sup>12</sup> - See: Nollen, S.D, & Karen, N.G. (1991). Effects of Skills and Attitudes on Employee Performance and Earnings. *Industrial Relations*, Vol 30, 3, p. 437.
- <sup>13</sup> - Gibson, J.L., Et Al. (1982). : *Behavior, Structure and Processes*. Fourth Edition, Business Publications, Inc, Plano, Texas, 1982, p. 481.
- <sup>14</sup>- See: Griffin, R.W.(1991). Effects of Work Redesign on Employee Perceptions, Attitudes and behavior: a Long Investigation. *Academy of Management Journal*, 1991, Vol 34, 2, p. 425.
- <sup>15</sup>-See: Latham, G.P., & Pinder, C.C. (2005). *Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century*. *Psychological Annual Review*, p.493.
- <sup>16</sup> - Ibid.
- <sup>17</sup> - See: Yukl, J.A. (1981).*Leadership in Organizations*. Prentice-Hall Inc, Englewood Cliffs, New Jersey, p. 212.
- <sup>18</sup> - Morgesson, F.P., & Campion, M.A. (2003).*Work Design*. In Borman, D.R., Et Al, (eds.), *Hand-Book of Industrial and Organizational Psychology*, Hoboken, N.J, Wiley, Vol 12, p.428.
- <sup>19</sup>- Judge, T.A., Et Al.(2001). The Job Satisfaction-Job Relationship: a Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, Vol 127, 3, p. 391.
- <sup>20</sup> - Spector, P.E.(1986). Perceived Control by Employees. A Meta-Analysis of Studies Concerning Autonomy and Participation at Work. *Human Relations*, 1986, Vol 39, p. 1014.
- <sup>20</sup> - Spector, P.E. Perceived Control by Employees. A meta-Analysis of Studies Concerning Autonomy and Participation at Work. *Human Relations*, 1986, Vol 39, P 1014..
- <sup>21</sup> - See: Ilgen, D.R., Et Al. (1979).*Motivational Consequences of Individual Feed-Back on Behavior in Organizations*. *Journal of Applied Psychology*, 1979, Vol 62, p. 363.
- <sup>22</sup> - Maehr, M.L., & Pintrich, P.R. (1999). *Advances in Motivation and Achievement*. Jai Press, Inc, p.53.
- <sup>23</sup> -See: Wendelien, V.E., & Henk, T.(1996). Vroom's Expectancy Models and Work-Related Criteria: A meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol 81, p. 476.
- <sup>24</sup> - See: Ilgen, D.R., Et Al. (1979). *Op,cit*, p.363.

- <sup>25</sup> –Ibid,p. 363.
- <sup>26</sup> – See: Renn, R.M., & Vandenberg, R.J.(1991). Differences in Employee Attitudes and Behaviors based on Rotter’s (1966) Internal-External Locus of Control: Are they all Valid? Human Relations, Vol 44, p. 1162.
- <sup>27</sup> – See: Porter, L.W., Et AL. (2003). Motivation and work Behavior. Seventh Edition, Mc Graw-Hill, Irwin, p. 35.
- <sup>28</sup> – See: Morgesson, F.P., & Campion, M.A. (2003). Op,cit, p.440
- <sup>29</sup> –Ibid, p. 440.
- <sup>30</sup> – Isen, A.M., & Baron, R.A.(1991). Positive Affect as a Factor in Organizational Behavior: Research in Organizational Behavior, 1991, Vol 13, p. 27.
- <sup>31</sup> – Brief, A.P., Et Al.(1995). Cookies, Dispositions and Job Attitudes. The Effects of Positive Mood Inducing Events and Negative Affectivity on Job Satisfaction in a Field experiment. Organizational Behavior and Human Decision Processes. Vol 62, p. 59.
- <sup>32</sup> - SEE: Erez, A., & Isen, A.M.(2002). The Influence of Positive Affect on the Components of Expectancy Motivation. Journal of Applied Psychology, Vol 87, 6, p. 1085.
- <sup>33</sup> –See: Eagly, A.H. & Chaiken, S. (1993). The Psychology of Attitudes. Orlando, FL: Harcourt Brace Jovanovich, p. 232.
- <sup>34</sup> –Hackett, R.D., & Guion, R.M.(1985). A Reevaluation of the Absenteeism-Job Satisfaction Relationship. Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol 35, p. 377.
- <sup>35</sup> –Crampton, S.M., & Wagner, J.A. (1994). Percept-Percept Inflation in Micro-organizational Research: An Investigation of Prevalence and Effect. Journal of Applied Psychology, Vol 79, p.72.
- <sup>36</sup> –See: Pratkanis, A.R., & Turner, M.E.(1994). of What Value is Job Attitude? A Socio-Cognitive Analysis. Human Relations, Vol 47, 12, p. 1447.
- <sup>37</sup> – Ibid, p. 1447.
- <sup>38</sup> –See: Cranny, C.J., Et Al. Cranny, C.J., Et Al. (1992).Job Satisfaction. How People Feel about their Jobs and How It Affects their Performance. Lexington, Inc, p. 65.
- <sup>39</sup> – See: Glick, W.H., et al. (1986). Method versus Substance. How Strong are Underlying Relationships between Job Characteristics and Attitudinal Outcomes? Academy of Management Journal, Vol 29, P 442.
- <sup>40</sup> – Judge, T.A., et al. (2000). Personality and Job satisfaction: The Mediating Role of Job Characteristics. Journal of Applied Psychology, 2000, Vol 85, p. 238.
- <sup>41</sup> –Schleicher, D.G., Et Al.(2004). Reexamining the Satisfaction-Performance Relationship: The Complexity of Attitudes. Journal of Applied Psychology, Vol 89, 1, p. 166
- <sup>42</sup> – See: Ryan, M.R., & Deci, E.L. (2000).Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well Being. American Psychologist, Vol 55, 1, p. 68.
- <sup>43</sup>–See: Salancick, G.R., & Pfeffer, J. (1977). An Examination of Need Models of Job Attitudes. Administrative Science Quarterly, 1977, Vol 22, p.430.
- <sup>44</sup> - See: Morgesson, F.P., & Campion, M.A. (2003). Op,cit, p.429.

<sup>45</sup> -Ibid, p. 429.

<sup>46</sup> -Ibidem, p. 429.

<sup>47</sup>-See: Muchinsky, P.M. (1983). Psychology Applied to Work. The Dorsey Press, Homewood, Illinois,p. 363.

<sup>48</sup>– See: Saari, L.M., & Judge, T.A. (2004). Employee Attitudes and Job Satisfaction. Human Resource Management, Vol 43, 4, p.396.

<sup>49</sup>–Hackman JR, Oldham GR. (1980). Work Redesign. Addison-Wesley: Reading, MA, p.60.

<sup>50</sup>-See:Kulik, C.T., et al. (1987). Work Design as an Approach to Person-Environment fit. Journal of Vocational Behavior, vol 31, p.285.

<sup>51</sup> – Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1976). Op,cit, p.

<sup>52</sup> – Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. Journal of Applied Psychology, 60, pp. 159-160.

<sup>53</sup> – Harvey RJ, et al. (1985). Confrmatory Factor Anlysis of the Job Diagnostic Survey: Good News and Bad News. Journal of Applied Psychology , Vol 70 , pp. 461-468

<sup>54</sup> – Champoux JE. (1991). A Multivariate Analysis of Curvilinear Relationships among Job Scope, Work Context Satisfactions, and Affective Outcomes. Human Relations, Vol 45, pp.87-111.

<sup>55</sup> –See: Morgesson, F.P., & Campion, M.A. (2003). Op,cit, p.440.