

مدخل نوعية الحياة الوظيفية كإستراتيجية تنظيمية لإدارة الضغط المهني

ملخص

لما كان، وفق ما هو مسلم به بين المهتمين بالبحث في ميدان السلوك التنظيمي، من الصعب جدا إزالة أو تجنب الضغط المهني بصفة كلية، فقد أكدوا على إمكانية التخفيض من آثاره العكسية على مستويات أداء المنظمة من خلال تطبيق مجموعة إستراتيجيات تحد من مسبباته، والتي تتحدد وفق ما يشير إلى ذلك كويك و كويك Quick & Quick سنة 1984 في فئتين هما: (1) - فئة الإستراتيجيات الشخصية. (2) - فئة الإستراتيجيات التنظيمية. من هذا المنطلق جاءت هذه الورقة التي نهدف إلى الوقوف على ماهية وكذا النتائج المحققة من قبل عدد من المنظمات باعتمادها لمدخل نوعية الحياة الوظيفية كإستراتيجية تنظيمية لإدارة الضغط المهني.

د. بغول زهير
قسم علم النفس
وعلوم التربية
جامعة سطيف
الجزائر

قبل الوقوف على ماهية وكذا النتائج المحققة من قبل العديد من المنظمات باعتمادها لمدخل نوعية الحياة الوظيفية كإستراتيجية تنظيمية لإدارة الضغط المهني، ارتأينا ضرورة التعرض، ولو بشكل مقتضب، إلى مجموعة نقاط تتحدد في:

1- نشأة وتطور مصطلح الضغط.

إن الفضل في ظهور وتطور مصطلح الضغط، وفق ما يجمع عليه الباحثون، يعود بالدرجة الأولى إلى جهود الفسيولوجيين الذين ركزوا كل اهتماماتهم على المنبهات الطبيعية (كسبب) والأعراض الفسيولوجية (كنتيجة)، ولكن خلال السنوات (30) الثلاثين الأخيرة من القرن الماضي وحتى يومنا هذا قل الاهتمام بدراسة الضغط من الناحية الفسيولوجية، وزاد الاهتمام به من الناحية

Résumé

Les études établies par les chercheurs dans le domaine du comportement organisationnel ont démontré qu'il est extrêmement difficile d'isoler ou d'éviter totalement le stress professionnel. En effet, les recherches ont démontré qu'il existe une possibilité de diminution des effets nocifs du stress sur les performance de l'organisation à travers l'application de divers stratégies destinées à réduire les causes de son déclenchement par rapport aux recherches établies par quick et quick 1984 résumant les catégories suivantes :

- Catégories des stratégies personnelles.
- Catégories des stratégies organisationnelles.

De ce fait, le but de cet article réside dans la détermination du concept, et des résultats obtenus par les organisations qui ont adopté l'approche de la " qualité de la vie professionnelle " comme stratégie organisationnelle en vue de gérer adéquatement le stress professionnel.

السلوكية وأصبح إهتمام الباحثين مركز أكثر على المنبهات السلوكية والمهنية (غموض الدور) كسبب والأعراض السلوكية و التنظيمية (دوران العمل، التغيب، التمارض) كنتيجة. ووفق ما يجمع

عليه الباحثون أن بداية إنتشار مصطلح الضغط (Stress) المأخوذ من الكلمة اللاتينية (Stringere) التي تعني يسحب بشدة، و الذي أستعمل لأول مرة خلال القرن 14 الرابع عشر، كانت خلال القرن 19 التاسع عشر، (وإن كان ذلك بصورة غير ثابتة ومنظمة حيث استعملت عدة مفاهيم Strest, Setresse, Stress وحتى Straise ، حين أترف الفسيولوجي الفرنسي كلود برنارد Claude Bernard سنة 1867 بالنتائج السلبية الكامنة في عملية الضغط على اتزان الجهاز العضوي حيث يقول: " إن التغيرات الخارجية في البيئة بإمكانها تعطيل الجهاز العضوي، وحتى يحافظ على نفسه ينبغي عليه أن يتكيف بطريقة ملائمة مع هذه التغيرات، وأنه من المهم جدا أن يحصل العضو على الاتزان في البيئة الداخلية.

وفي سنة 1920 أستعمل الفسيولوجي الأمريكي والتر كانون Walter Cannon مفهوم الاتزان الحيوي (Homeostasis) الذي يعني المحافظة على اتزان البيئة الداخلية، والذي أستعمل في إطار اجتماعي وتنظيمي.

أما فيما يتعلق بالاستعمال الحديث لمصطلح الضغط فقد بدأ مع الفسيولوجي الكندي هانز سالي Hans Selye (أب الإجهاد)، الذي كان لمجهوده الدور الحاسم في إرساء الدعائم الأولى للعديد من الدراسات التي جاءت بعد سنة 1936 تاريخ نشره لأول مقال له حول موضوع الضغط، و الذي لم يستعمله في كتاباته إلا في سنة 1946. و لكن أفضل مساهمة لسالي في ميدان الضغط تتمثل في إصداره لكتابه الموسوم " الضغط " سنة 1956، وفيه يعرف الضغط بقوله: " هو حالة داخلية للجهاز العضوي تنتج عن الاستجابة إلى عوامل مثيرة (عمار الطيب كشرود، المجلد الثاني، 1995، ص.ص 302 - 304).

(2)- تعريف مصطلح الضغط.

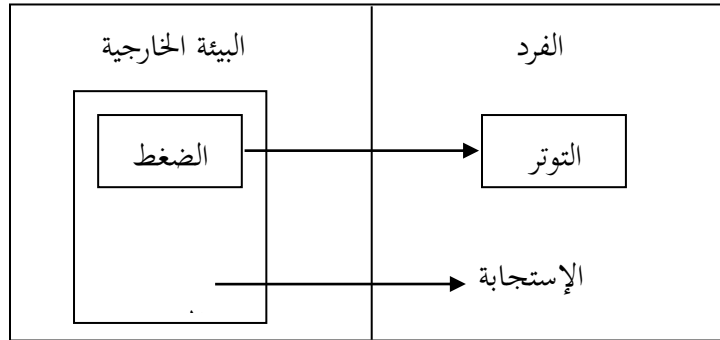
لما كان وما يزال، مصطلح الضغط المهني من أكثر المصطلحات تداولاً من قبل الباحثين على اختلاف تخصصاتهم العلمية، ومنطلقاتهم الفكرية فقد كان سبباً في عدم وجود اتفاق بينهم حول تعريف موحد لهذا المصطلح يرضي الأغلبية منهم إن لم نقل كلهم، وفي هذا السياق، يشير عمار الطيب كشرود، في كتابه الموسوم " علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث: مفاهيم، ونماذج، ونظريات، المجلد الثاني، الصادر سنة 1995، إلى أن معظم التعاريف التي قدمت لمصطلح الضغط تندرج ضمن واحدة من الفئات الثلاث التالية (عمار الطيب كشرود، المجلد الثاني، 1995، ص 307):

(1-2)- تعاريف تقوم على أساس المنبه:

وفق هذا الطرح يعرف الضغط على أنه القوة (المنبه) التي تؤثر على الفرد مما يؤدي إلى حدوث استجابة توترية. والشكل التالي يوضح لنا هذا التعريف (عمار الطيب

كشرود، المجلد الثاني، 1995، ص.ص 307-308).

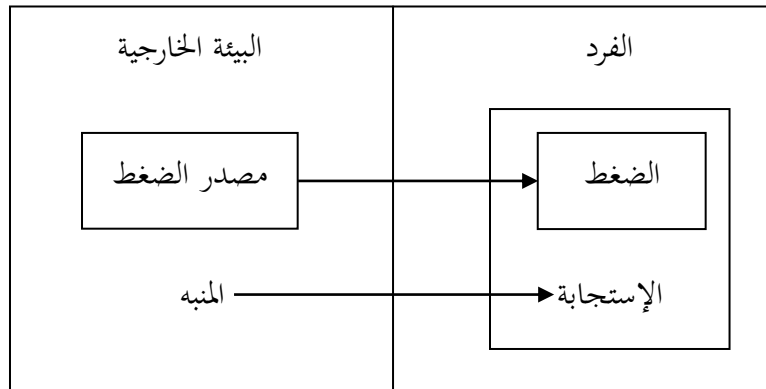
شكل رقم (1) يوضح تعريف مصطلح الضغط على أساس المنبه.



2-2- تعاريف تقوم على أساس الاستجابة:

وفق هذا الطرح يعرف الضغط على أنه الاستجابة الفسيولوجية والسيكولوجية التي يقوم بها الفرد لمصدر بيئي مجهود. والشكل التالي يوضح لنا هذا التعريف (عمار الطيب كشرود، المجلد الثاني، 1995، ص 309).

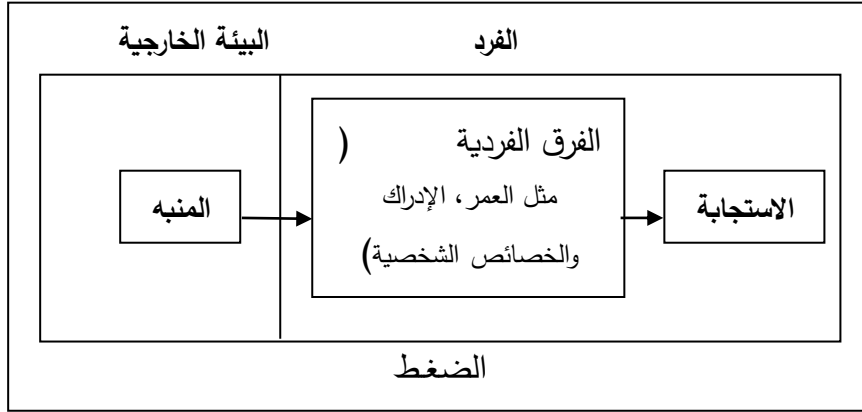
شكل رقم (02) يوضح تعريف مصطلح الضغط على أساس الاستجابة.



2-3- تعاريف تقوم على أساس المنبه والاستجابة:

هذه المجموعة من التعاريف هي عبارة عن مزج بين المدخلين السابقين. ووفق هذا الطرح يعرف الضغط على أنه نتيجة للتفاعل الموجود بين منبه بيئي واستجابة المزاج الذاتي الخاص بالفرد (أي الفروق الفردية). والشكل التالي يوضح لنا هذا التعريف (عمار الطيب كشرود، المجلد الثاني، 1995، ص 310).

شكل رقم (03) يوضح تعريف مصطلح الضغط على أساس المنبه والاستجابة.



3- ما المقصود بمصطلح تصميم الوظائف.

يقصد بمصطلح تصميم الوظائف تحديد المهام والمسؤوليات التي تتكون منها الوظائف، وتحديد الطرق والأساليب اللازمة لتنفيذ هذه المهام، وكذا تحديد العلاقات بين الوظائف المختلفة في المنظمة وذلك بهدف رفع مستوى رضا الأفراد العاملين وتحسين مستوى إنتاجيتهم (مازن فارس رشيد، 2001، ص159). كذلك، يشير إلى مصطلح تصميم الوظيفة على أنه ذلك الإجراء الذي يحاول من خلاله الأخصائيين (المشرفين، أرباب العمل...) تطوير ممارسات العمل الفردية مع مراعاة شروط تطابقها وحاجات الأفراد وقيمهم وقدراتهم وتوقعاتهم. ومن هذا المنطلق فإنه في حالة ما إذا كانت ممارسات العمل غير متطابقة ومختلف أبعاد شخصية العاملين يمكنها أن تكون مصدر ضغط وتوتر وعدم رضا تتخذ عدة أشكال كقلة الإنتاج، والشكاوي، والتغيب... الخ، والعكس صحيح (John, M. Ivancevich , 2000, P 119).

4- ما المقصود بالإستراتيجيات التنظيمية.

هي مجموعة إجراءات تطبق من قبل المنظمات لمعالجة أو التخفيض من مستويات

المشاكل المهنية التي تواجهها.

5- مدخل نوعية الحياة الوظيفية.

هو أحد مداخل تصميم العمل (مدخل تبسيط الأعمال، المدخل الاجتماعي الفني، مدخل الهندرة). ويركز هذا المدخل اهتمامه على خلق الظروف التي تعطي فيها إشباع حاجات العاملين أولوية قصوى مقارنة بالمتطلبات الفنية للعمل، فهذا المدخل يسعى إلى إثارة وتحفيز الطاقات الكامنة لدى العاملين من خلال جعل الوظائف التي يؤديها قادراً على إشباع حاجاتهم للتعليم، والنمو، والتحدي، وزيادة المسؤولية، والإنجاز وغيرها من الحاجات.

وما تجدر الإشارة إليه في هذا السياق، هو عدم وجود اتفاق كلي بين رواد هذا المدخل في تحديد المبادئ التي ينبغي الاسترشاد بها عند تصميم الوظائف.

فوفق ما يشير إلى ذلك غراهام جيمس Graham James سنة 1992 أنه لتصميم الوظائف من منظور هذا المدخل ينبغي إحداث تغييراً جوهرياً في ثقافة المنظمة وكذا العوامل المتعلقة بالتفويض، وتقوية الأفراد، وتحقيق التكامل بين الأفراد وتكنولوجيا العمل، والإحساس المشترك بالغايات (Graham James, 1992, P.P 41-58).

ودائماً حسب غراهام جيمس فإنه لتصميم الوظائف ينبغي باستمرار مراعاة عدد من العناصر الأساسية المتمثلة في: (1- الرؤية المستقبلية للمنظمة، (2- أسلوب الإدارة، (3- هيكل المنظمة، (4- محتويات الوظائف، (5- فرق العمل، (6- نظام المعلومات، (7) التصميم المادي والفني للعمل، (8- التناغم والانسجام بين الأفراد، (9- نظم المكافآت (Graham James, 1992, P.P 41-58).

أما بالنسبة لكون فإن المبادئ التي ينبغي الاسترشاد بها لتصميم الوظائف من منظور هذا المدخل فتتحدد في فيما يلي (G . A . Cole, 1988, P. 159):

1- فيما يتعلق بالمهام:

*- يجب أن تشكل المهام عملاً متكاملًا.

*- يجب أن توفر المهام تنوعاً في الخطوات، والأسلوب، والمهارات.

*- يجب أن توفر المهام تغذية عكسية عن الأداء.

*- يجب أن تتيح المهام قدراً من الحرية للموظف.

2- فيما يتعلق بالعمل والمنظمة:

*- يجب أن يتيح العمل فرصاً للتعليم والنمو.

*- يجب أن يتيح العمل فرصاً للتقدم والترقي.

*- يجب أن يكون الأفراد قادرين على المشاركة في تحديد أهداف أعمالهم والإسهام في اتخاذ القرارات التي تؤثر فيها.

*- يجب أن تكون أهداف العمل واضحة، وتوفر قدراً من التحدي للموظف.

*- يجب توفير القدر الكافي من الموارد لشاغل الوظيفة لأداء العمل.

3- فيما يتعلق ببيئة العمل:

*- يجب الاتفاق على العلاقات التنظيمية بصور مشتركة بين الإدارة والموظفين.

- *- يجب أن يكون نظام الأجور عادلا بالنسبة للإسهامات التي يقدمها العاملون.
- *- يجب أن تكون السياسات المتصلة بإدارة الموارد البشرية عادلة ومناسبة.
- *- يجب أن تكون البيئة المادية مناسبة لأداء العمل.

(6)- آليات تصميم الوظائف وفق منظور مدخل نوعية الحياة الوظيفية.

إن اهتمام علماء السلوك التنظيمي بتحديد الأبعاد الأساسية للعمل التي تساعد في تحسين معدلات الإنتاج والرضا الوظيفي على حد سواء، قد تمخض عنه ظهور عدة اتجاهات في مجال تصميم الوظائف تدعو إلى اعتماد مجموعة آليات لتحقيق هذه الغاية، والمتمثلة في:

(6-1)- التعاقب الوظيفي.

يتم تطبيقه في عملية تصميم الوظائف بشكل يمكن الموظفين من التنقل بصورة منتظمة بين عدد من الوظائف المتشابهة في طبيعة العمل. ومن جملة الأهداف المتوخاة تحقيقها من قبل المنظمات باعتمادها لهذه الآلية في العمل، وفق ما يشير إلى ذلك بييري ويلبر L . Perry Wilbur سنة 1993 ما يلي:

- تجنيد مجموع العاملين بالمنظمة الشعور بالملل الذي قد ينشأ عن إنجاز المهام الروتينية المتكررة و عدم التنوع في الأداء.

- منح مجموع العاملين بالمنظمة فرصة استخدام مهارات مختلفة مما يمكنهم من إثراء خبراتهم المهنية الأمر الذي يؤدي بالضرورة إلى تحقيق المرونة في استخدام القوى العاملة.

- الزيادة من فرص الإبداع المتاحة للعاملين، بافتراض أن تولي العاملين لمسؤوليات جديدة في العمل تجعل أدهانهم أكثر تفتحاً.

- التأثير الإيجابي على مشاعر العاملين وإحساسهم بالقيمة الذاتية، نظراً للفرص الجديدة التي تتاح لهم للتعلم والنمو وتحقيق إسهامات مختلفة، مما ينعكس بالضرورة على مستوى إنتاجيتهم في العمل (L . Perry Wilbur,1993, P 8).

ومن الدراسات الميدانية التي أثبتت إمكانية استخدام آلية التعاقب الوظيفي، كوسيلة فاعلة لتعزيز قيمة العمل لدى العاملين، وكأداة للتدريب والنمو وزيادة مستوى رضا العاملين، وأيضاً، إمكانية التخفيض من الآثار العكسية لظاهرة الضغط المهني على مستويات أداء المنظمة نجد دراسة Lisa Cheraskin & Micheal Campion سنة 1996، التي أشارت نتائجها إلى أن اعتماد آلية التعاقب الوظيفي في ميدان العمل يزيد من المتعة في العمل، من خلال العمل في بيئة جديدة، وأداء مهام مختلفة، والتعامل مع أناس مختلفين، وتكوين صداقات جديدة (Cheraskin & Campion,1996, P 31).

وفي نفس السياق، أيضاً، أشارت نتائج دراسة Mike Simmon & Beth Guther سنة 1996 إلى أن اعتماد آلية التعاقب الوظيفي في ميدان العمل يثري الخبرة الشخصية للعامل، ويتيح له فرصة تعلم واكتساب مهارات جديدة، ويزيد من تفهمه لأعمال الآخرين ويكسبه منظورات جديدة، ويزيد من إبداعه في العمل (Mike Simmons & Beth Cutler,1996, P 10).

1-6-1- خطوات ترجمة برنامج التعاقب الوظيفي.
وفق ما يشير إلى ذلك ويلبير في كتابه الموسوم " قيمة دوران العمل في الإشراف الإداري" الصادر سنة 1993، فإن خطوات وضع برنامج للتعاقب الوظيفي تتحدد في ثلاثة نقاط أساسية هي:

- إعلام جميع العاملين بالمنظمة بتاريخ بداية البرنامج.
- تحديد فترة تجريبية تتراوح بين ثلاثة وستة أشهر، وذلك لإتاحة الفرصة للمشاركين في البرنامج لتعلم أعمالهم الجديدة، و في الوقت نفسه لكي تتاح الفرصة للعمال الذين لا يرغبون في واجبات أعمالهم الجديدة، أو الذين يظهرون إمكانيات ضعيفة في الأداء، طلب العودة إلى أعمالهم الأصلية أو العمل في مكان آخر.
- ضرورة توفير تغذية عكسية خلال تنفيذ البرنامج، سواء من قبل العمال المشاركين أو المشرفين عليه (L Perry Wilbur, 1993, P 8).

6-2- نطاق الوظيفة (توسيع أو تكبير الوظيفة).
ويقصد به عدد المهام التي يقوم شاغل الوظيفة بإنجازها. وهذا المفهوم (نطاق الوظيفة) على النقيض من مفهوم تقسيم العمل (التخصص الوظيفي) (مازن فارس رشيد، 2001، ص 169).

كذلك، يعرف نطاق الوظيفة على أنه إضافة مهام جديدة لتلك المكونة للوظيفة على أن تكون مشابهة لها، وأيضا، تكون تقريبا في نفس مستوى الصعوبة والمسئولية (مازن فارس رشيد، 2001، ص 169).

وهاته 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 (D.W. Organ & Others, 1990, P 706).

ودائما في نفس السياق، أشارت نتائج دراسة ميشال كومبيو وكارول مكلياند سنة 1991 إلى مجموعة فوائد تحققت نتيجة الأخذ بالآلية 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.
- ولكن 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 (Campion & McClelland, 1991, P 188). وبالمثل أشارت نتائج دراسة بول وآخرون (Paul & Others, 1969) إلى أن سلوكيات العمال، التقنيين و المهندسين وممثلي المبيعات، المتمثلة في كل من الأداء والرضا الوظيفي وترك الخدمة قد تحسنت بصفة ملموسة نتيجة تطبيق المنظمة لإستراتيجية التوسيع الوظيفي (W.L. French, 1998, P.P 162). ورغم النتائج الإيجابية التي بإمكان المنظمة الحصول عليها في مجال العمل، والتي من بينها إمكانية التخفيض من الآثار العكسية لظاهرة الضغط المهني على مستويات أداء المنظمة، باعتمادها لألية التوسيع الوظيفي وفق ما أشارت إليه نتائج الدراسات السالفة الذكر، فإنه من ناحية أخرى، أوضحت نتائج عدد من الدراسات والتي من بينها دراسة ميشا كومبيو وكارول مكلياند سنة 1991 أن لهذه الألية تكاليفها المتمثلة في الحاجات إلى مهارات أكبر، و في المتطلبات الكبرى للتدريب، و في الحاجة إلى دفع تعويضات مالية أكثر (Campion & McClelland, 1991, P 188). كذلك تبين أن زيادة دوافع العاملين تتطلب أكثر من مجرد زيادة مهام العمل، فإلى جانب ذلك، تبين أنه من الضروري إعادة تصميم جوانب أخرى معينة من نطاق العمل (Campion & McClelland, 1991, P.P 186-196).

6-3- عمق الوظيفة (إثراء الوظيفة).

ويقصد به مقدار الحرية ومدى التحكم الذي يتمتع بهما الفرد في تحديد مهام العمل الذي يقوم به ونتائجه. كذلك يقصد به على أنه إعطاء الوظيفة قدرا أكبر من السلطة والمسئولية والإستقلالية (مازن فارس رشيد، 2001، ص 170). ولقد جاء مفهوم الإثراء الوظيفي، في الأساس، من نظرية العاملين لفردريك هرزبرغ (Staw, R.M & other, 1986, P57)، ولأساس في هذه النظرية أن ثمة عوامل تشبع الحاجات الفردية للنمو النفسي، وخاصة مقدار المسؤولية المتاحة للموظف، والتحدي الذي توفره مهام العمل، والإنجاز الذي يمكن أن يحققه العامل في عمله. ويتم تطبيق مفهوم الإثراء الوظيفي من خلال التغيير المباشر في عمق الوظيفة وذلك بالعمل على تحقيق العوامل التالية للعاملين:

- 6-3-1- التغذية العكسية المباشرة: يجب أن يتم تقديم نتائج تقويم الأداء الوظيفي للعاملين في الوقت المباشر وبصورة مباشرة.
- 6-3-2- التعلم الجديد: ينبغي أن توفر الوظائف فرصا للتعلم و النمو للموظفين.
- 6-3-3- الجدولة: يجب أن يكون الأفراد قادرين على جدولة أعمالهم.
- 6-3-4- التميز والتفرد: يجب أن تتسم كل وظيفة ببعض الخصائص الفريدة التي تميزها عن غيرها من الوظائف.
- 6-3-5- التحكم في الموارد: يجب أن يتوافر للأفراد بعض التحكم في الموارد ذات العلاقة بعملهم.
- 6-3-6- المسؤولية الشخصية: يجب إن تتاح الفرصة للأفراد ليكونوا مسئولين عن أعمالهم (John M. Ivancevich & Michael T. Matteson, 1987, P 359).

وفيما يذهب البعض من مفكري الإدارة إلى تقديم مفهوم واسع لمصطلح إثراء الوظيفة ليتضمن مفهوم توسيع الوظيفة، فإن البعض الآخر يشير إلى ضرورة التمييز بين المصطلحين. ويكمن الاختلاف بين المصطلحين في مقدار التحكم الذي يملكه الموظف في واجبات الوظيفة.

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

أما مصطلح **إثراء الوظيفة** فيتضمن تمديدا رأسيا لأعباء الوظيفة من خلال زيادة مسئوليات الموظف، ومنحه السلطة اللازمة لأداء عمله.

وبالرغم من أن اعتماد آلية الإثراء الوظيفي في مجال العمل هي الأخرى تستوجب تكاليف مالية إضافية من قبل المنظمة، إلى أن نتائج عدد من الدراسات الميدانية قد أكدت على أهمية هذه الآلية في تحقيق العديد من النتائج الإيجابية للعمل والعاملين.

وفي هذا الإطار بين فورد (Ford, 1973) أنه من بين 18 تجربة أجريت بالشركات الأمريكية للهاتف والتلغراف بين سنتي 1965-1968، أوضحت 17 تجربة تحسن إيجابي في وحدات هذه الشركات نتيجة تطبيقها لإستراتيجية الإثراء الوظيفي ().

(French, 1998, P.P 162-163).

فقد أشارت نتائج دراسة Mollemen & Van Knippenberg سنة 1995، إلى أن العاملين الذي يؤدون مهام تتسم بالثراء يكون لديهم دوافع داخلية عالية لأداء العمل بكفاءة، ومن ثم يكون غيابهم أقل (مازن فارس رشيد، 2001، ص 271).

كذلك، أشارت نتائج دراسة Peter Cappeli & Nikolai Rogovsky سنة 1998 إلى الأثر الإيجابي للآلية الإثراء الوظيفي على الانغماس الوظيفي، والولاء الوظيفي، والمواطنة الوظيفية (Peter Cappeli & Nikolai Rogovsky, 1995, P.P 633-654).

وبالمثل أشارت نتائج دراسة Chi-Sum Wong and Chun Hui سنة 1998 إلى الأثر الإيجابي للآلية الإثراء الوظيفي على الجوانب المختلفة للرضا الوظيفي، مثل الرضا عن الراتب، ونوعية الإشراف، و زملاء العمل (مازن فارس رشيد، 2001، ص 171).

ودائما في نفس السياق نسجل التجربة التي قام بها لوك وآخرون (Locke & Others, 1977) بغرض تقويم مدى تأثير إستراتيجية الإثراء الوظيفي في أداء العمال و سلوكياتهم.

ويتمثل مضمون التجربة في منح أصحاب الدراسة، أفراد المجموعة التجريبية تعليمات تتعلق بتشكيل فرق العمل، واتخاذ القرارات حول كيفية إعداد العمل وإنجازه، وكذا، تطبيق التنقلات الوظيفية المحتملة. وقد قام أصحاب هذه الدراسة بأخذ قياسات قبلية لأفراد عينة الدراسة (المجموعة الضابطة، و المجموعة التجريبية) في متغير كل من الإنتاجية، والتغيب، وترك الخدمة، والشكاوي، والرضا الوظيفي.

والجدول التالي يوضح نتائج هذه التجربة (Spector, P,E,200, P.2005).
جدول رقم (1) يوضح مدى تأثير إستراتيجية الإثراء الوظيفي في أداء العمال وسلوكياتهم.

المجموعة الضابطة	المجموعة التجريبية	القياس
2+%	23+%	الإنتاجية
7+%	5-%	التغيب
20+%	6-%	ترك الخدمة
4	00	الشكاوي
بقي على حاله	بقي على حاله	الرضا الوظيفي

6-4- نموذج خصائص العمل.

من بين الجهود العديدة لتصميم الوظائف ضمن منظور الحياة الوظيفية، تلك التي أنصب اهتمامها على خصائص العمل. ولعل نموذج خصائص العمل الذي قدمه ريتشارد هاكمان و إدوارد لولر Richard Hackman & Edward Lawler سنة 1971، ثم طوره فيما بعد ريتشارد هاكمان وغراك أولدهام Greg Oldham سنة 1975 يعتبر أفضل ما يمثل هذه الجهود (مازن فارس رشيد، 2001، ص 171).

وتتلخص الفكرة الأساسية لمفهوم نموذج خصائص العمل في أنه، وفقا لشروط معينة، يمكن تحسين مستوى الإنتاج ونوعية الحياة الوظيفية بالنسبة لنمط معين من الأفراد العاملين من خلال تحسين أبعاد معينة في مضمون الوظيفة نفسها.

ولتحقيق ذلك فإن نموذج خصائص العمل يشير، على وجه التحديد، إلى خمسة أبعاد رئيسية لمضمون العمل ينبغي أن تأخذ في الاعتبار عند تصميم الوظيفة، بالإضافة إلى بعدين للعلاقات الشخصية في العمل. وهذه الأبعاد هي:

6-4-1- **بعد التنوع في مهام العمل:** ويقصد به الدرجة المتاحة للعامل لإنجاز نطاق متنوع ومتنوع من المهام في عمله، وذلك باستخدام مجموعة مهارات مختلفة. ومصطلح التنوع في مهام العمل يختلف عن مصطلح توسيع الوظيفة الذي هو مجرد زيادة المهام المتشابهة.

6-4-2- **بعد الاستقلالية:** و يقصد به مدى الحرية المتاحة للعامل لوضع جدول العمل الخاص به وتحديد الإجراءات المتبعة لتنفيذه.

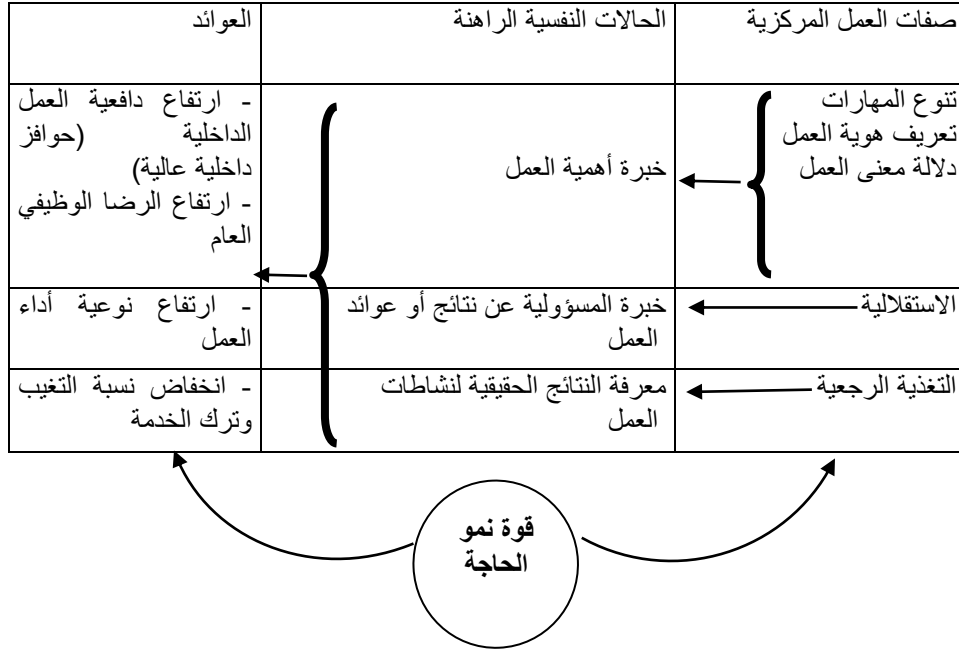
6-4-3- **بعد معرفة نتائج العمل:** ويقصد به الدرجة التي يقوم فيها الفرد بعمل جزء متكامل من العمل من البداية إلى النهاية، بحيث يتسنى له التعرف على النتائج النهائية لمجهوداته.

6-4-4- **بعد التغذية العكسية:** ويقصد به درجة المعلومات التي يتلقاها الموظف عن عمله، الأمر الذي يمكنه من معرفة مدى حسن أدائه لعمله.

6-4-5- **بعد أهمية العمل:** ويقصد به درجة تأثير الوظيفة على حياة وأعمال الآخرين.

أما البعدان المتعلقان بالعلاقات الشخصية في العمل فيتحددان في:
6-4-6- بعد فرص تكوين الصداقات: ويقصد به الدرجة التي يتيحها العمل للفرد للحديث مع زملائه في العمل لتكوين علاقات غير رسمية معهم.
6-4-7- بعد التعامل مع الآخرين: ويقصد به الدرجة التي يتيحها العمل للتعامل مع أفراد آخرين سواء من الجمهور أو الموظفين الآخرين (مازن فارس رشيد، 1993، ص 22).
و يشير هاكمان و أولدهام إلى 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.
وتحقيق هذه الحالات السيكولوجية الثلاث يعمل كمعزز للرضا الوظيفي،
وكمصدر للدوافع الداخلية لأداء العمل بكفاءة، و يساهم في إحداث قدر أقل من الغياب والتسرب الوظيفي.
وقد أظهرت العديد من الدراسات أن لتصميم الوظيفة (زيفان 1994، أولدهام وكومينس 1996، ويونتيج 1997) وفقا لنموذج خصائص العمل العديد من الإيجابيات المتمثلة أساسا في مقدار الوقت المهدر، الإبداع، معدل الغياب، الرضا الوظيفي...إلخ.
والشكل التالي يوضح الأبعاد الرئيسية لنموذج هاكمان وولدهام السالف الذكر (Anthony, W.P., Et Al. 2002, P 296):

شكل رقم (4) يوضح الأبعاد الرئيسية لنموذج هاكمان و ولدهام.



5-6- فرق العمل.

يعتبر رنسيس ليكارت الذي هو أحد رواد المدرسة السلوكية في الإدارة من أوائل الباحثين الذين نادوا بفكرة تشكيل فرق عمل متماسكة، حيث أوضح أنه من الممكن استغلال أقصى طاقة متاحة لدى العاملين في حالة واحدة فقط وهي اشتراك كل فرد في المنظمة في جماعة وظيفية متماسكة ومتلاحمة، بشرط أن تتوافر درجة ولاء عالية من الفرد للجماعة التي ينتمي إليها (جاري ديسلر، 2007، ص 311).

و الفضل في ترسيخ مفهوم فرق العمل كآلية لتطوير وتنظيم المنظمات و تحسين أدائها يعود إلى منهج الإدارة اليابانية في العمل.

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

وتقليديا، كانت مجموعات العمل تدار من قبل الرؤساء الذين كانوا يتخذون كل القرارات المتعلقة بمحتوى العمل، وطريقة أدائه، وتوزيع مهامه. ولكن حديثا، ظهرت بدائل جديدة لتنظيم فرق العمل، يطلق عليها أسماء مختلفة مثل: فرق العمل المدارة ذاتيا، فرق العمل المستقلة، فرق العمل شبه المستقلة. ووفقا لهذه البدائل تغيرت آلية عمل فرق العمل، فأصبح أعضائها يشاركون في إتخاذ القرارات المتعلقة بسيرورة العمل، وأصبح أعضائها يدرّبون على مهارات متنوعة ذات علاقة بطبيعة أعمالهم (

مازن فارس رشيد، 2001، ص.ص 173-174).

6-5-1- تعريف فرق العمل:

من بين التعاريف المتداولة في الأدبيات التنظيمية و الإدارية لفرق العمل ما يلي:

6-5-1-1- تعريف كانزنباخ و سميث Katzénbach and Smith: فريق العمل هو " مجموعة صغيرة من الأفراد يمتلكون المهارات التكاملية و يكونون ملتزمين بطريقة عمل مشتركة و يعتبرون أنفسهم مسئولين عنها مسئولية مشتركة " (لوكيا الهاشمي، 2006، ص 129).

6-5-1-2- تعريف أدير Adair: فريق العمل هو " جماعة من الأفراد لها هدف مشترك، تنسجم فيه و تتفق وظائف ومهارات كل فرد مع وظائف و مهارات الأفراد الآخرين من أجل إنتاج نموذج كلي بصورة مشتركة " (لوكيا الهاشمي، 2006، ص 129).

وحتى تحدث فرق العمل الفوائد المرجوة في مجال العمل، والتي من بينها إمكانية التخفيض من الآثار العكسية لظاهرة الضغط المهني على مستويات أداء المنظمة، توجد مجموعة عوامل ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند تشكيل فرق العمل لضمان فاعلية أدائها، والتي تتحدد، وفق ما تشير إلى ذلك Higgs Catherine سنة 1993 في النقاط التالية:

- 1- تصميم عمل المجموعة، حيث يتيح قدرا من الإدارة الذاتية، والمشاركة الإيجابية، وتنوع المهام، وأداء جزء متكامل من العمل، والشعور أن للمهام أهميتها.
 - 2- الإعتدال المتبادل بين الأفراد في الأداء، والأهداف، والتغذية العكسية، والمكافآت.
 - 3- تكوين المجموعة من حيث التنوع أو التجانس في القدرات والخبرات – وذلك وفقا لطبيعة المهام التي تؤديها المجموعة – وتوفير المرونة في إسناد المهام إلى الأعضاء، والحجم المناسب للمجموعة، وتفضيل الموظف للعمل في مجموعة معينة.
 - 4- إطار العمل من حيث توفير التدريب المناسب للأعضاء لتحمل مسؤوليات وسلطات أكبر، والاهتمام بالاتصال والتعاون بين المجموعات، وبالثقافة والقيم التنظيمية، وتوفير الدعم اللازم من قبل الإدارة العليا، وإظهار الالتزام الحقيقي من قبلها كوكيل للتغيير.
 - 5- العمليات من حيث توفير الدعم الاجتماعي (التفاعل الاجتماعي الإيجابي بين الأعضاء)، والعمل بروح الفريق، و تقاسم الأعباء، ومن حيث الاهتمام بالاتصالات والتعاون داخل المجموعة (A. Catherine Higgs, & Others, 1993, P.P 823-851).
- وفي هذا الإطار ينبغي التأكيد على دور المديرين في توفير النجاح لفرق العمل، وعموما يتعين على المديرين في هذا المجال، الاهتمام بعدد من العوامل، أهمها ما يلي:
- أن تتوفر لديهم الثقة في مرؤوسيههم و في قدراتهم وإمكانية تطورهم.
 - أن يكونوا قادرين على وضع الأهداف للأنشطة في وحداتهم الإدارية، و جعل مجموعات العمل مسؤولة عن تحقيق أهداف الإنتاج.

- أن يدركوا مدى الحاجة إلى توفير المواد اللازمة، و تزويد أعضاء المجموعة بكل أنواع البيانات الضرورية لاتخاذ القرارات (مازن فارس رشيد، 2001، ص 176).
ومن الدراسات التي أثبتت نتائجها إيجابيات استخدام أسلوب فرق العمل في أداء المنظمات دراسة C.A.L. Pearson سنة 1992، التي أشارت نتائجها إلى أن تطوير فرق العمل المستقلة كان مقترنا بتغيرات إيجابية في استجابات العمال الإدراكية والسلوكية، وأن الاجتماعات الدورية بين أعضاء مجموعات العمل ومشرفيهم كان لها تأثير إيجابي على وضوح الدور، والرضا الوظيفي، والإنتاجية، والالتزام بالحضور لأعضاء المجموعة.
كذلك أشارت نتائج دراسة Douglas R. May & Catherine.E.Schwoerer سنة 1994، إلى أن مجموعات العمل قادرة على تحسين نوعية القرارات بسبب معرفتها الواسعة بالأعمال، والشعور الفائق بالاعتزاز والولاء للمنظمة (مازن فارس رشيد، 2001، ص 174).

7- العوامل المؤثرة في إختيار منهج تصميم الوظائف.

ما يجب على القائم بعملية تصميم الوظائف أن يعيه أن عملية اختيار المنهج المناسب لتصميم وظيفة ما تتحدد في ضوء مجموعة عوامل أهمها:
1-7- دافعية العاملون للعمل و مؤهلاتهم.
2-7- طبيعة المهام المتاحة.
3-7- نوع التكنولوجيا.
4-7- خصائص الإدارة العليا.
5-7- العلاقة بين الإدارة والعاملين.
6-7- الأنظمة المتاحة وإمكانية تغييرها بسهولة (نظام الأجور، المكافآت، السلطة...الخ).
7-7- عوامل قانونية واجتماعية سائدة (سعاد نائف برنوطي، 2004، ص.ص166- 167).

المراجع

- عمار الطيب كشرود، علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث: مفاهيم، ونماذج، ونظريات، المجلد الثاني، ط1، جامعة قاريونس، ليبيا، 1995.
- مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، ط1، مكتبة العبيكان، الرياض، 2001.
- John M. Ivancevich, Human Resources Management, 8 Edition, Mc Graw-Hill, 2000.
- Graham James, " Quality of Working Life and Total Quality Management, International Journal of Manpower 13, no,1992.
- G . A . Cole, Personnel Management: Theory and Practice, 2nd ed. (London: D . P. Publications Ltd, 1988.
- L . Perry Wilbur," The Value of on-the-job Rotation," Supervisory Management 38, no. 11, 1993.
- Lisa Cheraskin & Micheal A. Campion" Study Clarifies Job-rotation Benefits, " Personnel Journal 75, no. 11. (November1996).
- Mike Simmons & Beth Cutler," City Management Job Swap: A Trade that Paid Two Assistants Gained New Perspectives," Public Management 78, no 7 (July1996).

- J. L. Farah, P. M. Podsakoff, and D. W. Organ" Accounting for Organizational Citizenship Behavior," Journal of Management 16, 1990.
- Michael A. Campion & Carol L. McClelland," Interdisciplinary Examination of the Costs and Benefits of England jobs: A Job Design Quasi-Experiment," Journal of Applied Psychology 76,no. 2,(April1991).
- W.L. French, Human Resources Management, 4 Editions, Houghton Mifflin Company, Bouston,1998.
- Staw,R.M & other, A Dispositional Approach to Job Attitudes: A Lifetime Longitudinal Test. Administrative Science Quarterly,1986.
- John M. Ivancevich & Michael T. Matteson, Organizational Behavior and Management (Plano, TX: Business Publications, Inc. 1987).
- Peter Cappeli & Nikolai Rogovsky, " Employee Involvement and Organizational Citizenship: Implications for Labor Law Reform and Lean Production," Industrial and Labor Relations Review 51, no 7 (July 1995).
- Spector, P,E, Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice. 2 Edition, John Wiley & Son, Inc, 2000.
- مازن فارس رشيد، الانغماس الوظيفي: دراسة ميدانية لتأثير الصفات الشخصية والعوامل الظرفية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، المجلد السادس، 1993.
- Anthony, W.P & Others. Human Resource Management: A Strategic Approach. 4 Edition, Harcourt, Inc, 2002.
- جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2007.
- لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، الجزء الثاني، دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليلة، الجزائر، 2006.
- A. Catherine Higgs, Michael A. Campion & Gina. J Medsker," Relations between Work Group Characteristic and Effectiveness : Implication for Designing Effective Work Group," Personnel Psychology 46, no.4. 1993.
- سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل، عمان، 200.

