

دراسة تحليلية لنماذج الإثراء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية

د. محفوظي أمين

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم النفس

جامعة يحي فارس بالمدينة

Abstract

Career enrichment is the process of promoting job satisfaction and fulfilling the reform of the roles and duties of this employee who is executed on a day-to-day basis. Too many employees are trapped in monotonous jobs and offer little or no professional satisfaction. Is particularly common among primary and secondary occupations involving little or no repetition of tasks and responsibility.

Due to lack of job fulfillment and enrichment, and as a result often lead to anxiety and unhappiness among the workforce that ultimately affect employee performance. There are a number of useful ways that can contribute to the career enrichment among the workforce that will ultimately enhance your output.

ملخص:

الإثراء الوظيفي هو عملية تعزيز الرضا الوظيفي والوفاء بإصلاح أدوار وواجبات هذا موظف الذي ينفذ على أساس يومي بعد يوم. عدد كبير جداً من الموظفين محاصرون في الوظائف الرتيبة وتوفر الرضا المهني قليلاً أو لا. شائع بوجه خاص بين المهن الأولية والثانوية التي تنطوي على تكرار المهام والمسؤولية قليلاً أو لا. نظراً لغياب الوفاء بالوظيفة والإثراء، ونتيجة لذلك كثيراً ما تؤدي إلى القلق والتعاسة بين القوى العاملة التي تؤثر في نهاية المطاف على أداء الموظف. وهناك عدد من الطرق المفيدة التي يمكن أن تسهم في الإثراء الوظيفي بين القوى العاملة التي سوف يعزز في نهاية المطاف الإخراج الخاص بك.

مقدمة

تسعى المنظمات المعاصرة إلى إحداث الموازنة بين حاجاتها وحاجات ورغبات الأفراد العاملين فيها من خلال إيجاد الوسائل المناسبة لجعل العمل أكثر قدرة على إشباع تلك الحاجات لتنعكس على رفع معدلات أدائهم في العمل.

تتعدد الأساليب المستخدمة في تنمية الدوافع المرتبطة بالأداء، لكن من أبرزها أسلوب الإثراء الوظيفي وساعات العمل المرنة اللذان يعدان من الطرق الخاصة بإعادة التصميم الوظيفي.

إن أسلوب الإثراء الوظيفي يمنح فرصة للأفراد العاملين في ممارسة الوظائف التي تتضمن مهارات متنوعة ومتكاملة وذات أهمية قياساً بمؤهلاتهم مع تمكينهم من أداء وظائفهم بالطريقة التي يرونها مناسبة لهم. و يؤثر هذا الأسلوب على أداء العاملين وفق ما جاء به فروديريك هرزبرج في دراسته التي توجها (نظرية هرزبرج في الدافعية) والتي أشارت إلى أن بإمكان الإدارة تحفيز العاملين من خلال إشباع الحاجات الخاصة بالمحتوى الوظيفي وذلك بإعادة تصميم الوظائف من خلال إضافة صلاحيات أكبر لتوفر التغذية العكسية المباشرة.

وعلى ضوء هذه النظرية اقترح كل من هاكمان واولدمان نموذجاً للإثراء الوظيفي (نموذج الخصائص الوظيفية) الذي يؤكد على جعل الوظائف أكثر تحفيزاً من خلال إعادة تصميمها والتركيز على الخصائص الأساسية الآتية:

تنوع المهارات وتكامل المهام وأهمية المهام والاستقلالية والتغذية العكسية، إن هذه الخصائص تؤدي إلى ارتفاع الدافعية الداخلية للعمل التي تؤثر على الأداء الفعلي للأفراد.

وكما يؤثر أسلوب الإثراء الوظيفي على الدوافع المرتبطة بالأداء، فإن أسلوب ساعات العمل المرنة الذي يعد أحد أساليب تمكين العاملين بمنحهم صلاحيات تحديد أوقات عملهم وفق ظروفهم الخاصة. فإن الدراسات والبحوث أكدت على أن هذا الأسلوب يؤدي إلى ارتفاع الرضا الوظيفي والكفاءة الإنتاجية.

من كل ما تقدم يمكننا الاستنتاج بأن عوامل المحتوى الوظيفي والفرصة المتاحة أمام العاملين يمكن تحقيقها من خلال أسلوب الإثراء الوظيفي وساعات العمل المرنة للوصول إلى الأداء الأفضل.

مشكلة البحث وأهميتها

يمثل الأفراد العاملين في المنظمات المختلفة عناصر أساسية لها تأثيراً كبيراً على نوعية وحجم الأهداف التي تسعى تلك المنظمات إلى تحقيقها. كما إن كفاءة الأداء التنظيمي تتوقف على كفاءة أداء الأفراد باعتبارهم العناصر الموجهة لجميع العناصر الأخرى في العملية الإنتاجية.

لقد أشارت الكثير من الدراسات السلوكية المعاصرة إلى مكونات أو محددات كفاءة أداء الأفراد العاملين والتي أهمها المقدرة على العمل والدافع أو الرغبة في العمل إضافة إلى عامل الفرصة المتاحة الذي قد يكون له الدور الكبير في تحديد كلا العاملين الرئيسيين (القدرة والرغبة) .

كما أشار الكثير من الباحثين إلى أن المقدرة على العمل تبنى من خلال عمليتي التعليم والتدريب من جهة والخبرة والممارسة العملية من الجهة الأخرى. وإن فاعلية وكفاءة البرامج التعليمية والتدريبية تزداد من خلال تنمية الدافعية الإيجابية نحو التعلم.

وهناك من الباحثين من أشار إلى أن دوافع العاملين تتباين بتباين المكونات الشخصية المتمثلة بالصفات العقلية والجسمية والقيم والاتجاهات. وكذلك وفقاً لتباين المتغيرات البيئية المحيطة بهم . لذلك يمكننا الخروج بالاستنتاج الأساسي في هذا الموضوع والذي يتمثل في أن الدافع هو العامل والمحرك الأكثر تأثيراً في بلورة وتوجيه أداء الأفراد العاملين. لاسيما تلك الدوافع التي أشارت إليها بعض النظريات

التي سيرد ذكرها في الفقرات اللاحقة المرتبطة بالأداء. يضاف إلى ذلك أن الدوافع المرتبطة بالأداء أخذت أهمية كبيرة من قبل الباحثين والتطبيقات في بلورة الأساليب المناسبة لتوجيه دوافع العاملين وفق حاجة المنظمة وأهدافها.

وانطلاقاً مما ورد في أعلاه فإن البحث الحالي هو محاولة لتحليل نظريات الدافعية المرتبطة بالأداء وأهم الأساليب التطبيقية التي تعد الأساس في أحداث الموازنة بين طبيعة العمل والتطور التكنولوجي من جهة وجهود تحسين الجودة التي تنصب في رفع مستويات أداء الأفراد العاملين من الجهة الأخرى. ومن أهم هذه التطبيقات التي تحدث الموازنة المذكورة أعلاه هي أسلوب الإثراء الوظيفي وساعات العمل المرنة، إذ إن هذين الأسلوبين لهما الأولوية في التطبيق في المرحلة الراهنة وفي الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تمر بها المؤسسات عامة ومؤسساتنا العربية خاصة. ومن الممكن إيراد مجموعة من المبررات الموضوعية لاستخدام هذين الأسلوبين في تنمية الدوافع المرتبطة بالأداء وكالاتي:

1. المتغيرات الوظيفية والتنظيمية المتمثلة بالتخصص الواسع، الذي قد يؤدي إلى الملل من قبل العامل إضافة إلى انخفاض إنتاجيته. إن هذا المتغير يدعو بل يستوجب تبني أحد أساليب الإثراء الوظيفي.
2. عدم التناسب والتوافق بين المستوى التعليمي للأفراد العاملين وطبيعة وخصائص المهام المناطة بهم. إذ إن ارتفاع المستويات التعليمية للأفراد العاملين لا يتبعها غالباً تطوير متساوي في نوع الوظائف التي يؤديونها. أو إن بعض الأفراد العاملين يزاولون أعمالاً لا تمت بصلة إلى تخصصاتهم الأكاديمية. وهذا يتطلب إعادة تصميم الوظائف لتناسب مع المؤهلات. وفي هذا المجال فإن إعادة التصميم الوظيفي لا بد أن يركز على تغيير خصائص ومحتوى الوظائف.
3. دخول المرأة إلى الكثير من حقول الأعمال، رتب عليها وعلى المجتمع أعباء كثيرة عائلية واجتماعية إضافة إلى أعباء العمل. إن الأدوار المتعددة للمرأة وربما للرجل أيضاً ربما تؤدي إلى ضعف في قدرة الأفراد في التوافق أو التوفيق بين هذه الأدوار. وهذا ينعكس سلباً على العمل كزيادة معدلات الدوران والتأخر والغياب الذي له تأثيره المباشر سلباً على الأداء ولذلك لا بد من مواجهة هذه المشكلة من خلال إتاحة الفرصة للأفراد العاملين، وفقاً لطبيعة العمل والمؤسسة إلى أن يختاروا الأوقات المناسبة (العمل المرن) للحفاظ على وقت العمل وكلفته والارتفاع بمستويات الأداء. إن أسلوب العمل المرن هو أحد أساليب التصميم الوظيفي الذي يهدف إلى رفع مستوى دوافع وأداء العاملين.

أهداف البحث

انطلاقاً من أهمية التصدي إلى هذه المشكلة فإن الأهداف الرئيسية للبحث الحالي هي:

1. تحليل نماذج وأساليب الإثراء الوظيفي المناسبة في التطبيق وتوجيه إدارات المؤسسات المختلفة إلى كيفية استخدامها عملياً.
2. تحليل أنظمة ساعات العمل المرن والأسس المعتمدة في تطبيقها.

3. وضع المقترحات المناسبة كآليات عمل لتطبيق كلا الأسلوبين وتحديد دور كل أسلوب في تنمية الدوافع المرتبطة بالأداء .

نظريات الدافعية والإثراء الوظيفي

أولاً: نظريات دوافع العمل

يعد الدافع من بين المفاهيم المعقدة في وصف السلوك الإنساني، فالدافع عبارة عن الرغبة أو الحاجة في عمل شيء أو الوصول إلى هدف معين . هذه الحاجة تكون داخلية تحدث الفرد على إظهار سلوك خارجي محدد يعبر عن الحاجة، و يمثل هذا السلوك (الأداء).

ويفترض معظم الناس إن السلوك وظيفي، أي أن الفرد يمارس سلوكاً معيناً بسبب ما يتلو هذا السلوك من نتائج أو عواقب تشبع بعض حاجاته أو رغباته ويمكن اعتبار هذه الحقيقة هي المسلمة التي تقف وراء مفهوم الدافعية. وعلى الرغم من أن الدافعية مفهوم افتراضي لا يمكن ملاحظته بشكل مباشر، إلا أننا يمكننا استنتاجه بملاحظة سلوك الفرد وأدائه وملاحظة البيئة التي يجري هذا السلوك في سياقها.

ونظراً إلى الدور الهام الذي تلعبه الدافعية سواء في التعلم أو في الأداء فقد حاول علماء النفس تحديد العوامل المؤثرة فيها وقسموا الدوافع إلى فئتين كبيرتين هما فئة الدوافع البيولوجية وهي ناجمة عن حاجات فيزيولوجية متنوعة كالجوع والعطش والجنس والنوم، وفئة الدوافع الاجتماعية وهي الدوافع الناجمة عن التفاعل مع البيئة الاجتماعية كالحاجة إلى الانتماء والأمن والانجاز وتحقيق الذات...الخ.

وتتجلى أهمية الدافعية من حيث كونها وسيلة يمكن استخدامها في سبيل انجاز أهداف تعليمية واجتماعية على نحو فعال وذلك من خلال اعتبارها احد العوامل المحددة لقدرة الفرد على الأداء والتحصيل أو الانجاز لان الدافعية على علاقة بميول الفرد وتوجيه انتباهه إلى بعض النشاطات دون أخرى وهي على علاقة بحاجاته فتجعل من بعض المثيرات معززات تؤثر في سلوكه وتحثه على المثابرة والعمل بشكل نشط وفعال لتحقيق أهداف معينة تتمثل في السرعة أو الدقة في الأداء والانجاز.

من جهة أخرى لقد أشارت دراسات متعددة إلى أن الأفراد العاملين قد يختلفوا في سلوكياتهم (أدائهم) حتى مع وجود تشابه في قدراتهم وظروف عملهم وهذا الاختلاف قد يعزى إلى تباين واختلاف في دوافعهم نحو العمل.

لذلك نرى أن نظريات الدافع ركزت على الأسباب المؤثرة في هذا الاختلاف، وكذلك على محتوى هذه الدوافع والحاجات. هذه النظريات صنفّت إلى مجموعتين هما:

المجموعة الأولى: وهي النظريات التي توضح الدافع من منظور عملي

حيث تركز هذه النظريات على المتغيرات الرئيسية التي تفسر السلوك البشري. و من أشهر هذه النظريات نظرية فروم التي تشير إلى أن الدافع ينجم من خلال بحث الفرد عن هدف معين، إذ يحدد الفرد السلوك الذي يؤدي إلى النتائج المرغوب فيها، فإذا كان يرغب في بعض النتائج بدرجة كبيرة وكان من السهل

الحصول على تلك النتائج مع توفر العوائد المرغوبة فإنه سيبدل جهداً أكبر لتحقيق الهدف والعكس صحيح عندما تكون الفوائد غير مجزية وفق توقعاته فإنه سوف لن يبذل الجهد اللازم للأداء .

ومن الدراسات والأبحاث التطبيقية لهذه النظرية يمكننا الاستنتاج بأنها نظرية توفر مفاهيم شمولية للدافع حيث تربط بين كل من الحاجات ومفهوم العدالة ونظرية العدالة ونظريات التعزيز والتحفيز، إذ أن تصورات الأفراد وتوقعاتهم ذات علاقة بخبرتهم حول موقف العمل من جهة ورغبتهم فيما يوفره لهم هذا الموقف من عوامل وفرص الإشباع. أما ماكلياند فقد جاء بنظرية (الدافع للإنجاز)، التي ركزت على ثلاثة حاجات أساسية لدى الأفراد العاملين هي:

1. الحاجة إلى الإنجاز

2. الحاجة إلى الانتماء

3. الحاجة للسلطة

وتوضح هذه النظرية جوانب أكثر دقة وتحديدًا للدافعية ومن أهم هذه الجوانب:

1. الأفراد الذين يرغبون في المهام المعقدة من أجل التميز في الأداء وقد أشارت البحوث العلمية إلى أن هنالك علاقة بين الحاجة للإنجاز وأداء المدراء بشكل عام في الولايات المتحدة الأمريكية.
2. التركيز على الأفراد الذين يبحثون عن السلطة والاستقلالية في العمل (الحاجة للسلطة). إذ أن هؤلاء الأفراد سوف يكونوا فعالين في إدارة أعمالهم أو أقسامهم عندما تتطابق بهم الصلاحيات الواسعة.
3. التركيز على الأفراد الراغبين في التفاعلات الاجتماعية ويفضلوا الأعمال التي تتيح لهم فرص في التفاعل. أي إشباع حاجات الانتماء.

ومن منطلقات هذه النظرية يمكن الاستنتاج أن الأفراد الذين يرغبون في المهام المعقدة تتكون لديهم الرغبة في تحمل المسؤولية وفي حل المشكلات التي تتطلب جهداً وقدرة تحليلية وإبداعية عالية مما يستدعي تضمين برنامج التطوير المهني لهذه الفئة من العاملين قواعد أسس الإثراء الوظيفي وساعات العمل المرنة.

المجموعة الثانية: نظريات محتوى الدافع

تركز نظريات المحتوى على المتغيرات المحددة لسلوك الأفراد العاملين ومن أهم هذه النظريات التي لاقت اهتماماً واسعاً من قبل الباحثين في التطبيق هي نظرية هارزبرج ذات العاملين. حيث حاول فردريك هارزبرج وزملاؤه تحديد خصائص المحتوى الوظيفي بالآتي: المسؤولية، الاستقلالية، احترام الذات، فرص تحقيق الذات (التطور والنمو). وهذه الخصائص سميت بالعوامل الدافعة التي إن توفرت تؤدي إلى بذل جهود أكبر والوصول إلى الأداء الأفضل.

كما أوضحت هذه النظرية بان العوامل الصحية المتمثلة بالحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان والاجتماعية ومن ضمنها ظروف العمل والراتب وسياسات المنظمة هي حاجات دنيا تؤدي إلى الوقاية من عدم الرضا.

لقد لاقت نظرية هارزبرج رواجاً وقبولاً واسعاً على الرغم من مواجهتها لبعض الانتقادات منها أن مصداقية هذه النظرية في التطبيق يتطلب تحديداً دقيقاً للحاجات. فالأفراد العاملين الذين يمتلكون حاجة قوية للإنجاز من الممكن ان تستخدم معهم الأساليب التطبيقية الخاصة بالإثراء الوظيفي لتؤثر على دافعيتهم وأدائهم .

ثانياً: نماذج الإثراء الوظيفي

لقد ركزت دراسات وابحات الإثراء الوظيفي على النماذج والاستراتيجيات العملية في تصميم وإعادة تصميم الاعمال بهدف تغيير محتواها واجراءاتها بما يتلاءم مع رغبات ومتطلبات الأفراد العاملين. فالوصول إلى عمل يتضمن جوانب اثرائية، يتطلب تغيير المحتوى الوظيفي او تغيير محتوى الأفراد من خلال مجموعات العمل المستقلة. وفيما يلي بعضاً من تلك النماذج:

أولاً: نموذج إثراء العمل من خلال المحتوى الوظيفي

يقصد بمحتوى الوظيفة كل ما يتضمنه العمل من مهام وعناصر تشكل خصائصه وبالإمكان اثراء المحتوى عن طريق إضافة بعض أو كل العناصر الجوهرية التالية:

❖ **تشكيل وحدات عمل طبيعية وفق قدرات الأفراد العاملين لتحقيق أقصى كفاءة (تحديد المهام وفق قدرات العاملين ورغباتهم).**

❖ **دمج وربط المهام من خلال التنوع والتكامل في تلك المهام والتوسيع في مستوى المهارة والمعرفة المطلوبة لإنجازها. ويمكن التنوع في المهام إما من خلال إضافة مهام متنوعة أو إدخال وسائل عمل مختلفة أو استحداث طرق جديدة في العمل تركز على الجوانب الإبداعية في الأداء وتقلل من الروتين.**

❖ **بناء علاقات جيدة مع الزبائن، وهذه العلاقات يمكن تحقيقها بناءً على إجراءات محددة من أهمها:**

- تحديد من هو المستفيد من المنتج أو الخدمة.

- تحديد وسائل الاتصال المباشرة للحكم على نوعية المنتج أو الخدمة وفق معايير تحددها الإدارة.

- فتح باب المناقشة المباشرة بين الأفراد العاملين والمستفيدين خلال دعوة عينات من المستفيدين لزيارة مكان العمل، وتزويد بعضهم بنماذج من المنتج أو الخدمات مجاناً ودعوتهم لزيارة الموقع.

إن هذه الإجراءات تؤدي إلى تطوير العلاقات المباشرة وتزيد من فرص التغذية الراجعة.

كما أنها تتيح الفرصة للأفراد العاملين بتقدير كيفية إدارة علاقاتهم مع الزبائن مما يضيفي على العمل نوعاً من الحيوية والتفاعلية الاجتماعية مع أولئك الزبائن.

إن التركيز على الزبون أصبح له أولوية في تحسين العمليات الإنتاجية، وذلك من خلال تحديد معايير الأداء وتنويعها وفقاً لرغبات الزبون وذلك من خلال:

❖ التحميل العمودي

يُعد عنصر التحميل العمودي من بين العناصر الأساسية للإثراء الوظيفي ويتحقق من خلال إضافة صلاحيات إلى الأفراد العاملين وتخفيض الرقابة والإشراف الخارجي إضافة إلى إناطة مهام أكثر تحدياً.

❖ فتح قنوات التغذية الراجعة:

من الممكن تحقيق التغذية الراجعة عن طريق منح الأفراد العاملين صلاحيات في بعض جوانب أعمالهم، كصلاحيات حل المشكلات التي تواجههم في انجاز الأعمال وصلاحيات تحديد إجراءات العمل أو وقت البدء والانتهاء من العمل. وبالإمكان زيادة فاعلية التغذية الراجعة من خلال الأساليب التالية:

1) توفير البيانات والمعلومات عن انجاز الأفراد العاملين من خلال الإظهار العلني لنتائج تقويم الأداء الخاص بهم.

2) استخدام الأساليب التقنية الحديثة في توفير المعلومات المتعلقة بعملية التقويم بدلاً من تقارير المشرفين لوحدها أي تعدد مصادر المعلومات في عملية تقويم أداء العاملين. كالاتتماد على عملية تقويم الزملاء والتقويم الذاتي وتقويم الزبائن إذ أن الاعتماد على مصادر معلوماتية متعددة تقلل من عملية التشويش في نتائج التقويم إضافة إلى الحصول على نتائج أداء أكثر موضوعية وتكون الأحكام الخاصة بالعاملين أكثر دقة وصدق..

3) إشراك الأفراد العاملين بصورة مباشرة في إجراءات العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة.

ومما لا شك فيه أن تطبيق وتنفيذ الأبعاد أو العناصر الجوهرية الخمسة الواردة أعلاه يؤدي إلى تنمية دوافع الأفراد العاملين نحو أعمالهم ايجابياً وزيادة درجة استعداد الفرد ودوافعه الكامنة، حيث أشار هاكمان وزملاؤه في نموذجهما الخاص بالإثراء الوظيفي إلى المعادلة التالية التي توضح درجة الدافعية الكامنة لدى الأفراد العاملين. هذه الدافعية تؤدي إلى زيادة معدلات الرضا والأداء في العمل.

تنويع المهام + تكامل المهام + اهمية المهام

$$\text{التغذية} \times \text{الاستقلالية} \times \underline{\hspace{2cm}} = \text{Motivation Potential Score}$$

العكسية 3 (MPS)

وتشير هذه المعادلة إلى أن عنصرى الاستقلالية والتغذية العكسية لهما الأهمية الكبرى في تحديد الدافعية والأداء. كما أن تنويع المهام وتكاملها وأهميتها لها آثارها الايجابية في تحديد مدى أهمية العمل للأفراد العاملين.

كما أن المعادلة توضح إن العمل الذي يمتلك درجات عالية من العناصر السابق ذكرها يكون الأكثر تحفيزاً للأفراد ويرفع من معدلات أدائهم. وقد أشارت دراسة كل من روجرز وبيرلير إلى أن هناك علاقة قوية بين متغيري إثراء العمل وأداء الأفراد العاملين.

ثانياً. نموذج الإثراء الوظيفي من خلال فرق العمل المدارة ذاتياً والمستقلة

إن احد النماذج الحديثة في الإثراء الوظيفي هو التركيز على استخدام الفرق المدارة ذاتياً، ولقد ظهر هذا التوجه لأول مرة في بريطانيا من قبل احد معاهد الاستثمارات حيث لاحظ المشرفون على إدارة المعهد بان فرق العمل هي الوسيلة الفعالة في إحداث التقدم التكنولوجي. كما وان شركات صناعة السيارات الاسكندنافية. استخدمت فرق العمل المستقلة لإشباع الحاجات الاجتماعية للأفراد العاملين في ظل التكنولوجيا الحديثة.

ان مجموعات العمل المستقلة تمارس العديد من النشاطات والأدوار الإدارية، ففي مصانع السيارات مثلاً يعمل الأفراد كفريق حيث يتولوا انتاج السيارات بشكل متكامل بدلاً من التركيز والتخصص على جزء منها.

ويتم تشكيل المجموعات المستقلة وفقاً للأسس التالية:

1. تصميم مهام المجموعة بما يتناسب مع رغبات ودوافع الأفراد العاملين وخصائصهم لتحقيق درجات عالية من الرضا عن العمل والمنظمة.
 2. تشكيل المجموعة وفقاً لمدى توفير المهارات والمعارف المرتبطة بالأداء. ولزيادة فاعلية مجموعة العمل لا بد من أن تمتلك المجموعة مستويات متناسبة من الخبرات في أداء المهام الموكلة لهم وان تكون بالحجم الذي يمكنها من أداء المهام بكفاءة مع ضرورة التوازن في خصائصها ومهاراتها.
 3. تحديد وبناء معايير أداء المجموعة. وغالباً ما تحدد هذه المعايير من قبل أفراد المجموعة نفسها ويعتمد المعيار الواقعي على مجموعة من العوامل التنظيمية كنظام الكفاءة والرقابة على الأداء، ودرجة توفر البرامج التدريبية والتطويرية للأداء إضافة إلى ضرورة الدعم من قبل الإدارة العليا في تهيئتها للمعلومات الواضحة حول متطلبات العمل.
- إن أهم النتائج التي من الممكن أن تترتب على تطبيق نموذج فرق العمل المستقلة هي زيادة الإنتاجية وتقليل الوقت الضائع ، فالمجموعة تقوم بتدعيم النوعية وحل المشاكل ذاتياً إضافة إلى صيانة الأجهزة والمعدات.

وفقاً للفرق المدارة ذاتياً كأحد نماذج الإثراء الوظيفي فان الخصائص الجوهرية للعمل تتمثل بالاتي:

- المزج والتكامل بين كل من الأنظمة الاجتماعية والتقنية.
- تحقيق مؤهلات عالية من الموارد البشرية مع التركيز على أهمية تطوير تلك الموارد البشرية.
- التنوع والتعدد في المهارات لانجاز المهام المتنوعة.
- الرقابة الذاتية من قبل الفرد والمجموعة.
- توفير المناخ التنظيمي المتسم بالتعاون والتنسيق.
- مراعاة التوافق بين كل من الأهداف الفردية والتنظيمية والجماعية.
- تحقيق الولاء والاندماج في العمل والمنظمة.

- تشجيع الأفكار والمبادرات والإبداع.

و من خلال استعراض نماذج إثراء العمل يمكن الاستنتاج أن هذه النماذج من الممكن الاعتماد عليها كخطوات أساسية للوصول إلى نوعية حياة العمل ، ومرتكزات مهمة لتحقيق الجودة الشاملة وتسهيل تطبيقها. إذ أن هذه النماذج تركز على نوعية المخرجات من خلال المرونة في إجراءات العمل (العمليات)، والمدخلات المتوافقة مع كل من العمليات والمخرجات.

ثالثاً: نماذج ساعات العمل المرنة

إن موضوع تحديد أوقات محددة لبدء العمل وإنهائه. من الموضوعات المهمة التي أخذت حيزاً كبيراً في دراسات وأبحاث المهتمين في مجال زيادة الإنتاجية من خلال الاستثمار الأفضل لأوقات العمل. حيث ان عدم الانتظام في مواعيد العمل يمثل مشكلة كبيرة تواجه الإدارات المعاصرة في الدول المتقدمة والنامية على حدٍ سواء.

وتتبقى أهمية ساعات العمل المرنة في قابليتها على زيادة الإنتاجية الإجمالية للعاملين. إذ أن عدم الانتظام في العمل من قبل بعض الأفراد العاملين قد يكون لأسباب خارج سيطرتهم، فمن هذه الأسباب ما يكون بفعل عوامل اجتماعية وعائلية كانشغال المرأة بتهيئة الأطفال للمدارس صباحاً مما يؤثر على حضورها في المواعيد المحددة. كما وان وسائل النقل ومدى توفرها قد يكون لها تأثيرها سلبياً على العمل ولذلك فلا بد من دراسة هذه الظاهرة المؤثرة على كفاءة الأداء ووضع المعالجات والحلول المفيدة.

لقد أورد الكثير من الباحثين العديد من المبررات المنطقية للميل إلى استخدام هذا النموذج، من

بينها:

1. ضعف العلاقة بين الالتزام بمواعيد العمل ومعدلات الأداء.
2. لوحظ أن نظام الوقت الثابت في العمل قد يؤدي إلى استغلال الفرد واستخدام الرقابة المشددة عليه، مما يؤدي إلى ظهور بعض المشكلات الإنسانية بين الأفراد العاملين ومشرفيهم المباشرين.
3. إن تعدد وتنوع الأدوار التي يؤديها الأفراد سواء على مستوى الحياة العملية أو على مستوى الحياة الاجتماعية تتطلب منهم الموازنة والتنسيق لتنفيذ هذه الأدوار بكفاءة.

وإزاء هذه المبررات، بدأت تطبيقات أسلوب العمل المرنة في ألمانيا أواخر عام 1960، وفي عام 1970 تم تطبيق الأسلوب من قبل عشرة منظمات في حين وصل عدد المنظمات التي طبقت هذا الأسلوب إلى الوقت الحالي أكثر من (6000) منظمة. لقد ظهرت نتائج ايجابية من جراء التطبيق من أهمها: انخفاض معدلات دوران العمل، نمو الدافع الايجابي، زيادة الرضا الوظيفي، وارتفاع الكفاءة الإنتاجية والتنظيمية. لذلك سعت معظم المنظمات التي بدأت الاهتمام بنظام الساعات المرنة إلى تطبيق نماذج تتوافق مع ظروفها وحاجاتها.. ومن هذه النماذج الآتي:

نموذج أسلوب العمل المكثف

وهو احد النماذج المناسبة للأفراد العاملين الذين يرغبوا بالعمل لأقل من (5) خمسة أيام في الأسبوع.. و بموجب هذا النموذج يمتد يوم العمل إلى أكثر من الساعات المحددة، أي أكثر من (8) ساعات لتغطية المعدل القياسي لساعات العمل الأسبوعية.

إن هذا النموذج أصبح شائعاً في بعض الأعمال التي لا تنتهي في أوقات محددة كما في المهن المستمرة في خدماتها كالتمريض والخدمات الطبية وخدمات البريد والاتصالات..الخ.

نموذج المشاركة في الوظيفة

وهو نوع من أنواع العمل الجزئي حيث تقسم مسؤوليات العمل أو الوظيفة بين شخصين، يعمل الاثنان نصف العمل أو أن احد الأشخاص يعمل بعدد ساعات أكثر من الثاني. إن هذا الأسلوب يوفر للأفراد والمنظمة فرص قد لا يحصلوا عليها بدون الأخذ بهذا الأسلوب لاسيما في تلك الوظائف التي تعاني من النقص في الأيدي العاملة. وكذلك عندما يكون التوسيع في نشاطات المنظمة آنياً مما يدعوها إلى التعاقد الوقتي وفق هذا الأسلوب.

نموذج الوقت المرن

يتم جدولة العمل من خلال تحديد الساعات اليومية المفروضة على جميع الأفراد العاملين أي الوقت الأساس الذي يلتزم بموجبه جميع العاملين، والساعات الأخرى يمكن التصرف بها من قبل الأفراد وفق ظروفهم وتسمى بالساعات المرنة او الوقت المرن والمثال الآتي يوضح تطبيقات هذا النموذج:

نموذج الوقت المرن

الوقت المرن	الوقت الأساس	الوقت المرن	الوقت الأساس	الوقت المرن
-------------	--------------	-------------	--------------	-------------

7,- 8,- 9,- 10,- 11,- 12,- 1,- 2,- 3,-
4,- 5,- 6,-

يلاحظ من المثال أعلاه بان الأوقات القياسية المفروضة على الأفراد العاملين هي نفسها ثابتة للجميع. أما الساعات المرنة فهي قبل ساعات الصباح وبعد الظهر.

وتأسيساً على ما ورد في الفقرات السابقة يمكننا القول بان نماذج ساعات العمل المرنة تؤكد على منح الأفراد الحرية في تحديد العلاقة بين المتطلبات الشخصية والاجتماعية من جهة ومتطلبات العمل من الجهة الأخرى، على أن يكون هناك تعاون في هذا المجال بينهم وبين الإدارة وان تتحمل الإدارة جزءاً من هذه المسؤوليات في جدولة العمل. إضافة إلى ذلك فان طبيعة العمل في المنظمة ومدى استمرارية المنظمة في عملها وحاجة الزبائن إلى الخدمات تعتبر محدداً لإمكانية المنظمات في تطبيق أي من النماذج المشار إليها آنفاً.

الاستنتاجات

إن البحث في الجوانب النظرية لأية مشكلة قد لا يعود بفوائد عملية ما لم يضع الباحث في حساباته إمكانية بناء وربط المفاهيم والأطر النظرية فيما بينها من جهة، والخروج بأفكار تؤدي إلى تسهيل الإجراءات التطبيقية لتلك الأفكار النظرية. وهذه هي مهمة البحوث الأساسية. ولذلك يضع الباحث الاستنتاجات التالية قبل الوصول إلى التوصيات الخاصة بتسهيل الإجراءات التطبيقية لمشكلة البحث.

تشكل الدوافع العليا كما يسميها هارزبرج. أو دوافع الانجاز كما دعاها ماكيلاند الأساس العلمي والعملية لبناء نماذج واستراتيجيات الإثراء الوظيفي وساعات العمل المرنة. إذ أن إشباع هذه الدوافع يؤدي إلى رفع مستوى كلاً من الرضا الوظيفي والأداء. كما أن أساليب إشباعها يختلف عن أساليب إشباع الحاجات الدنيا. حيث أن الحاجة إلى النمو والتطور في العمل وتحقيق الذات لا يتم إشباعهما من خلال عوامل خارجة عن نطاق المهام والعمل الذي يؤديه الفرد بل إنها ضمن محتوى وخصائص وأبعاد الوظيفة.

1. لغرض إيجاد التوافق بين الدوافع المرتبطة بالأداء لدى الأفراد العاملين والنماذج التطبيقية لإشباعها، لا بد من تشخيص هذه الدوافع وتقويم اتجاهات ورغبات الأفراد الفعلية وحاجاتهم إلى تغيير محتوى وظائفهم أو بيئتها وفق مهاراتهم وقدراتهم. إذ أن تفضيل بعض الأفراد العاملين تغيير المحتوى الوظيفي ليلتئم مع المهارات والمؤهلات والخبرات المملوكة، من بين المؤشرات التي تتطلب تطبيقات في الإثراء الوظيفي وفق احد نماذج الإثراء الوظيفي، ولا بد من استخدام احد نماذج ساعات العمل المرنة عندما يكون هناك عدم توافق بين متطلبات العمل والمتطلبات الاجتماعية-العائلية.

2. إن تحديد الحاجة إلى الإثراء الوظيفي إضافة إلى ما ذكر في (1) و(2) تعتمد على مؤشرات واقع العمل وأهدافه وأهم هذه المؤشرات:

- النوعية أو الجودة في مخرجات العمل. إذ أن الحاجة للإثراء الوظيفي تزداد عندما تكون الجودة هي محور العملية الإنتاجية. وهذا ما أكدت عليه دراسات وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة. إذ أن الوصول إلى نتائج فعّالة يتطلب التحسينات لكل عنصر من عناصر الوظيفة وبما يتوافق مع المجالات الأخرى في المنظمة، وأن إشراك الأفراد العاملين في التخطيط والرقابة الذاتية من خلال الفرق الذاتية يعكس قيادة المنظمة نحو الجودة وتطبيقاً لمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

- المرونة في العمل وتأثيرها على كفاءة الأداء: عندما تكون التغييرات في إجراءات العمل مؤثرة بشكل مباشر على كفاءة الأداء لا بد من اعتبارها مؤشراً للحاجة إلى الإثراء الوظيفي. فإعادة التفكير وإعادة التصميم عنصران جوهريان لعمليات التشغيل والهيكل الوظيفي الذي يؤدي إلى تحقيق تحسينات كبيرة في الأداء التنظيمي.

إن إعادة تنظيم تدفقات العمل وتخفيض الإهدار ودمج مراحل العملية والتخلص من المهام المتكررة ما هو إلا وجهاً من أوجه إعادة الهندسة التنظيمية التي تركز على التجديد والتغيير في الوظائف الأساسية مع التركيز على العاملين ومؤهلاتهم.

3. تتوقف مهمة تشخيص الحاجة إلى التغيير سواء في الوظائف أو الأفراد أو ساعات العمل أو جميعها على التشخيص الفعلي وتحديد جوانب النقص والرغبة الفعلية للأفراد العاملين. لذا فإن استخدام النموذج المناسب سواء في الإثراء الوظيفي أو ساعات العمل المرنة يعتمد على هذه الحاجات وقد يكون التغيير شاملاً أو جزئياً.

4. إن التطور التكنولوجي له الأثر الواضح في توسيع استخدام أسلوب الإثراء الوظيفي وساعات العمل المرنة. فالتكنولوجيا المتقدمة هي سيف ذو حدين أمام الأفراد العاملين، حيث توفر في وقت العامل وجهده من جهة (مؤثر إيجابي)، ومن الجهة الأخرى قد تفقده الشعور بأهميته في العمل لاسيما في الأعمال الروتينية (مؤثر سلبي) ومثال على ذلك خطوط تجميع السيارات. كما إن مساهمة التقدم التكنولوجي في توفير أنظمة الاتصالات المكثفة أتاحت الفرصة لانجاز الأعمال في مواقع وأوقات غير مواقع وأوقات العمل التقليدية المحددة وهذا يعد من المؤثرات الإيجابية على تشجيع المنظمات في استخدام أسلوب ونماذج ساعات العمل المرنة.

5. إن التطور الاجتماعي الذي يتمثل بدخول المرأة إلى حقول الأعمال المختلفة له الأثر الواضح في استخدام الأساليب المناسبة للموازنة بين متطلبات العمل والمتطلبات العائلية، ولإتاحة الفرصة أمام المرأة العاملة للمساهمة الفاعلة في بناء المجتمع من خلال كل من دورها العائلي ودورها في العمل.

6. إن التحديات الخاصة بالجودة وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة تتطلب التركيز على الزبون الداخلي ودرجة الرضا الوظيفي الناجم من التوافق بين طبيعة المهام والمسؤوليات التي يؤديها الفرد ومؤهلاته واحتياجاته من جهة وكذلك التوافق بين المناخ التنظيمي بما فيها ساعات العمل وأوقات العمل والمتطلبات العائلية. كما أن التركيز على التحسينات المستمرة تتطلب تطبيقات نظريات الدوافع المرتبطة بالأداء. هذه التطبيقات التي يمكن من خلالها تحقيق التفاعل البناء بين الإدارة والعاملين.

7. إن كلاً من أسلوب الإثراء الوظيفي وساعات العمل المرنة يعدان من أساليب إعادة التصميم الوظيفي الذي يساهم في تنمية الدوافع الإيجابية لدى العاملين ورفع معدلات أدائهم من خلال إجراءات محددة لابد أن تعتمد عليها الإدارة في تطبيق هذين الأسلوبين بفاعلية.

المقترحات

إزاء ما ورد من استنتاجات لا بد من إيراد التوصيات الآتية:

1. من الضروري تشخيص وتحديد العلاقة بين الخصائص الوظيفية Job Characteristics والأداء في المؤسسات التي ترغب في تطبيق نتائج البحث فيها لغرض تحديد عوامل الإثراء الوظيفي المؤثرة في أداء

العاملين، إذ إن نجاح أسلوب الإثراء الوظيفي يتوقف على رغبة الأفراد العاملين واهتمامهم بإشباع حاجاتهم العليا (حاجات الانجاز) المتمثلة في مهام متنوعة ومتحدية.

2. لزيادة فاعلية تطبيق نماذج الإثراء الوظيفي وساعات العمل المرن والتهيئة المستقبلية يمكن استخدام الإجراءات التالية:

- البدء بإضافة عنصري التحميل العمودي (الصلاحيات) والتغذية العكسية لضرورتهما في خلق نوعية عالية من حياة العمل للأفراد العاملين من ذوي الحاجات العليا.
 - إعداد برامج تطوير المدراء في كافة المستويات الإدارية لإكسابهم المعرفة والفهم لأهم عوامل الإثراء الوظيفي وساعات العمل المرن.
 - تطبيق الأدوات التشخيصية المناسبة للكشف عن تفضيلات الأفراد العاملين لعناصر الإثراء الوظيفي وساعات العمل المرنة.
 - قياس وتحديد دوافع وأداء الأفراد العاملين قبل وبعد تطبيق هذين الأسلوبين بفترة زمنية قياسية ليتسنى للمنظمة تحديد درجة تأثير هذين الأسلوبين على دافعية وأداء الأفراد العاملين.
3. بهدف زيادة فاعلية نموذج الإثراء الوظيفي لا بد من الاعتماد على مدخل النظام الفني - الاجتماعي الذي يأخذ بنظر الاعتبار العوامل الاجتماعية وبشكل متكافئ مع العناصر الفنية في تصميم وإعادة تصميم الوظائف. إذ أن التكنولوجيا العالية قد تفقد أو تقلل من رغبة العاملين في العمل، ولذلك لا بد من الاعتماد على العناصر السلوكية والاجتماعية للتقليل من الملل والرتابة في أداء الوظائف.
4. لغرض استخدام نماذج ساعات العمل المرن بفاعلية لا بد من انتقاء الأفراد العاملين الذين يمكن إخضاعهم لهذه الأساليب بدقة ووضعهم في برنامج تدريبي وتعريفهم على البدائل المناسبة لهم. كما وأنه من الممكن تطوير أساليب ساعات العمل المرن لإتاحة الفرصة لبعض الأفراد في انجاز أعمالهم عن بعد (في المسكن مثلاً) خاصة في تلك الأعمال التي لا تتطلب تفاعلاً اجتماعياً.

المصادر:

1. سهيلة عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للطباعة والنشر 2003
- 2 د. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي، 2011
1. Berlinger. L.R, Glick. D.H. and Rodgers. R.C. (1988). Job Enrichment and Performance Improvement in: Campbell. J.P. and associates, productivity in organizations. *New Perspective from Industrial and Organizational Psychology* (San Francisco. Jossey – Bass).
2. Bolles, R.C. (1997). *Theory of Motivation*. New York: Harper and Row Publishers.
3. Brockner and J. Guare, (1983). Improving the Performance of Low self- Esteem Individuals. An Attributional Approach. *Academy of Management Journal*. 12, 642-656.

4. Campbell. J. P. and Richard. R. D. (1976). Motivation Theory in Industrial and Organizational Psychology. In: *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* ed. M.D. Dennett Chicago. Rand McNally.
5. Cumming. Thomas G. (1978). Self – Regulating Work Group. A Socio-technical Synthesis. *Academy of Management Review* (July). 625-634.
6. Denton. D. (1973). Using Flexi time to create a Competitive Workplace. *Industrial Management*, (January – February), 29-3.
7. Gage, N. L. and Berliner, D.C. (1998). *Educational Psychology*, Chicago: Rand Mc Nally.
8. Gardell. Bertill (1976). Autonomy and participation at Work. *Human Relations*, (30), 515-533.
9. Hackman. R. and Oldham. G. (1980). *Work Redesign* (Boston, Addison –Wesley,).