

أهمية اثرء العمل كاستراتيجية في ادارة الأفراد

اعداد : محمود بوسنة
أستاذ مساعد مكلف بالدروس بمعهد علم
النفس و علوم التربية لجامعة الجزائر.

1 - مقدمة :

ان العمل نشاط انساني هادف واسع الانتشار، يعكس أهم جانب من مظاهر السلوك البشري، بحكم كونه أقوى كفاية بشرية . و يحتل العمل مكانة أساسية فسي حياة الفرد. فهو ميدان نشاطه المنتظم، و الميدان الذي يظهر فيه ما لديه من قدرات و مهارات. كما أنه المصدر الذي يحصل بواسطته على ضروريات العيش و البيئة التي يقضى فيها جزءا كبيرا من وقته و حياته . و مما يزيد في أهمية العمل في حياة الانسان أنه قد يكون مصدر رضاء و مسرته، أو مصدر لتعاسته، و هذا حسب جو العمل و الفرص المواتية للعامل فيه .

ان معنى و مفهوم العمل تطور مع تطور الحياة و المجتمعات. و كان للشورة الصناعية و ما صاحبها من نتائج أثر جذري في أساليب الحياة الاجتماعية و الاقتصادية. الا أنه رغم انتشار العمل الصناعي و توسعه و تأثيره في حياة الناس، فان الدراسة الجادة لسلوك العمل و مشكلاته في المنظمات تعتبر ظاهرة حديثة نسبيا، لم يعتن بها الا نتيجة ادراك العمل على أنه مشكلة هامة . و التفتن الى أن العنصر البشري هو حجر أساسي في العملية الانتاجية، و العامل الأكثر ديناميكية في هذه العملية .

ان هدف هذه المقالة هو تبين بأن مفهوم تصميم العمل Job Design تغير عبر السنين، و أن منهج اثرء العمل Job Enrichment كاستراتيجية في ادارة الأفراد أصبح الشعار المرفوع منذ السبعينات، مثل ما كانت فيما بين 1930 - 1940 العلاقات الانسانية ، و قبل ذلك الادارة العلمية . ان هذا الاستمرار في التغير في استراتيجيات ادارة الأفراد يرجع بالأساس الى البحث المتواصل على كيفية الوصول الى الكفاية . و هذا لكون الكفاية أساس البقاء و الاستمرارية بالنسبة للصناعة و التجارة بصورة عامة، خاصة و أن التصنيع يتوسع و يزداد بسرعة سواء من

الناحية الكمية أو الكيفية في البلدان المتقدمة أو البلدان النامية .

انه من وظيفة الحكومة أن تنشُد الكفاية في المجتمع، و من خلال تأديسة الادارة، النقابة، و مجالس العمال لوظائفهم بالشكل الأكثر علمية يمكن الحصول على الكفاية .

2 - تصميم العمل و الرضا Job Design and Satisfaction

ان تصميم العمل يعني تحديد المحتويات، المناهج، و العلاقات الخاصة بالأعمال و هذا بشكل يكون مناسب للمتطلبات التكنولوجية و التنظيمية، و كذلك الاجتماعية و الذاتية للعاملين، (دايفيز 1966).

ان العلاقة بين تصميم العمل و الرضا جوهرية، اذ أن التصميم الجيد للعمل يؤدي الى رضى عمالي عال و العكس بالعكس صحيح .

ان مفهوم الرضا واسع و صعب التحديد، مما أدى الى محاولات متعددة لتعريفه . ان تعريف (لوك 1969) يجسد الجانب النفسي للرضا هو " حالة وجدانية سارة تنجم عن تقدير العمل و استحسانه أو الخبرات المرتبطة به " . ان مفهوم الرضا يقصد به اذن الخبرات السارة التي تتحقق عن طريق العمل . و لهذا يمكننا أن نقول بأنه : "يعبر عن درجة الاشباع التي يحققها الفرد في مجال عمله أو نتيجة لعمله"، (لوك 1969).

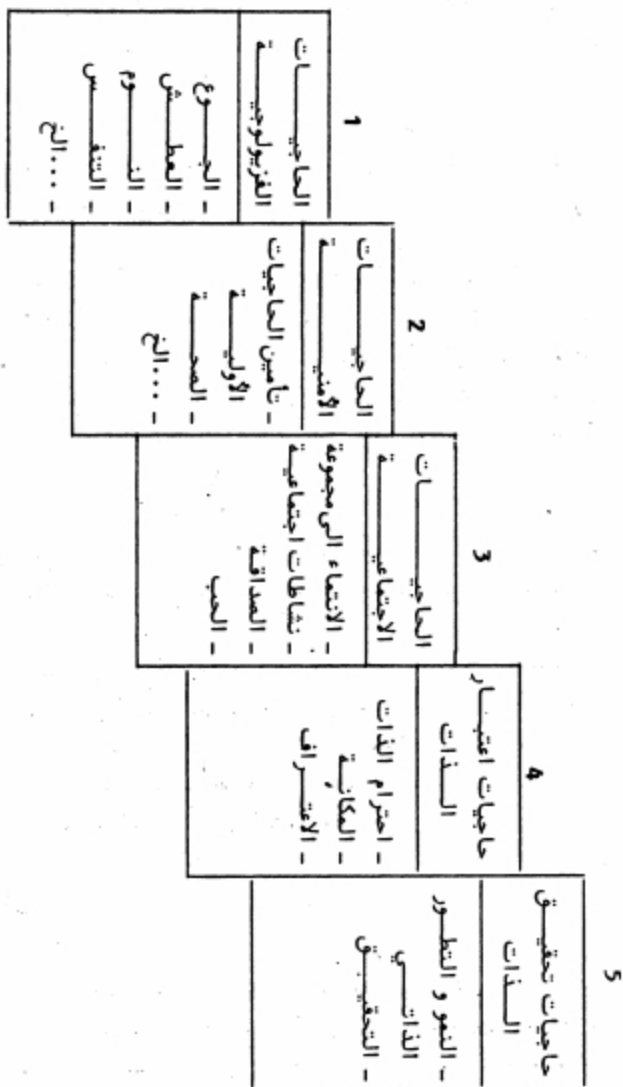
فعندما يكون الفرد في حالة رضا عن عمله، قد يظهر هذا في سلوكه و طريقة تعامله مع زملائه و رؤسائه في المنظمة، كما قد يظهر في صورة انتظامه في العمل و حرصه على التواجد فيه باستمرار و التمسك به . و عندما يكون الفرد في حالة عدم رضا عن عمله قد يظهر سلوكه عدوانيا اتجاه زملائه و مسؤوليه، و قد يبلغ استياءه درجة تدفعه للتخريب و التهرب من العمل، فيظهر ذلك في عدم انتظامه و تغيبه، أو محاولات للبحث عن عمل آخر في مؤسسة أخرى . و بطبيعة الحال ان رضا العامل أو عدم رضاء يتوقف عن مدى تمكنه من اشباع مختلف حاجياته في عمله . ترى ما هي هذه الحاجيات needs التي يهدف الفرد الى تحقيقها في العمل ؟

3 - حاجيات الانسان :

يوجد هناك العديد من المحاولات التي قدمها السيكولوجيون في تحديد، تحليل و تصنيف حاجيات الانسان، و هذا بطرق متعددة . و يعتبر التحليل الذى قدمه (ماسلو 1943) أكثرها تقبلا و دقة . فهو يرى ان الانسان يولد، مثل بقية الحيوانات،

و لديه حاجة واحدة تكون مسيطرة عليه و هي البقاء. و في كل مراحل نمو الانسان تكون الحاجيات الأولية (الفزيولوجية) في المكانة الأولى، أنظر شكل (1).

ان الحاجيات من الدرجة الثانية لا يكون لديها أهمية حتى تصبح حاجة الفرد الى التنفس، الأكل، الشرب، و الراحة لا تتطلب منه كل طاقته. ان الحاجة الى الأمن بالنسبة الى الفرد يمكن أن تتضمن ما يلي : أن يكون الفرد مطمئنا بأن حاجاته الفزيولوجية يستطيع أن يشبعها في المستقبل بالإضافة الى أمن و صحة جسده كما أن الفرد في حاجة الى أن يكون لديه مدخول دائم، و عمل مضمون.



شكل (1) : حاجيات الإنسان حسب (ماسلو).



شكل (2) مكونات محتوى ومحيط العمل حسب هيرزبيرغ.

أطلق هيرزبيرغ على المجموعة الأولى اسم العوامل المحفزة Motivators أو الدافعية الجوهرية وتتضمن : العمل نفسه - الاعتراف - الترقية - المسؤولية - التحقيق - التقدم و النمو الذاتي. أما المجموعة الثانية فأطلق عليها اسم العوامل الصحية أو الدافعية العرضية Hygiene factors وهي لا تؤدي إلى رفع مستوى الرضا و إنما تعمل على استقرار مستواه و تتضمن : الأجر - العلاقات - الظروف الفيزيائية - سياسة الشركة - الإشراف - الأمن.

إن العمال في البلدان المتقدمة و أغلبية البلدان النامية يقبضون أجرا يكفل لهم إشباع الحاجيات المادية الأساسية خارج إطار عملهم. كما أن المؤسسات الصناعية و النقابات تعمل جاهدة من أجل تحسين الظروف الفيزيائية للعمل و التي هي من العوامل الصحية. إلا أنه يجب أن نشير بأن العوامل الصحية من خصائصها

المدى القصير، و العودة الى الصفر من حيث التأثير الايجابي، مما يتطلب الارتقاء من جديد. فمثلا، اذا حصل العامل على زيادة 3% في الأجر خلال السنة الماضية فهذا لا يعني أنه لا يشعر بضرورة الزيادة في هذه السنة. ان الارتقاء من جديد يعني أن العامل ينظر الى تحسين العوامل الصحية كجزءا لكن بمجرد أن تقدم هذه التحسينات تصبح حق.

ان الاهتمام بمختلف عوامل الدافعية العرضية أساسي و ذلك لكونها تتكّن
عدم الرضا.

ان الشكل (2) يوضح لنا بأن كل العوامل العرضية المشار إليها هي جزء من محيط العمل. ففي حالة ما اذا كانت هذه العوامل غير مشبعة فان الأفراد المعنيون سيشتكون، و ذلك لأن هذه العوامل مرتبطة بالدوافع الأولية للجسد، أي الحاجيات الفزيولوجية و الأمنية، أو أن ذلك قد يؤدي الى أن الفرد سيبحث عن عمل آخر في مؤسسة أخرى.

أما الجزء الداخلي في الشكل فانه يتكون من المحفزات و هي متصلة بمحتوى العمل أي ماذا يفعلون فعليا في العمل. ان هذه العوامل تعتبر سيكولوجية ناتجة من مولد داخل العامل نفسه و هي تؤدي الى دافعية. و في حالة ما اذا كانت هذه العوامل غير مشبعة فان الفرد نادرا ما يشتكي، و هذا لأن الفقر السيكولوجي في العمل يؤدي الى أعراض تختلف عن الإنكار الفيزيقي المتعلق بالعوامل الصحية (كينغ تايلور 1982). و في كثير من الأحيان نجد أن الفرد لا يكون مدركا للأسباب، كما أنه غير قادر على فعل شيء معين لتصحيح الوضع. ان الأعراض التي تظهر على العمال في حالة انكار اشباع الدافعية تتمثل في المعارضة، اللامبالاة، الاستياء، و الاضطراب، التكاسل، الفتور في أداء المهمة، التغيب، بالإضافة الى انتقال عمالي كبير، و التخلف عن الوقت و المشاكل المتعلقة بالروح المعنوية و التي تؤثر بشكل كبير عن الكفاية.

5 - استراتيجية اثناء العمل :

ان اتخاذ اثناء العمل كاستراتيجية في ادارة الأفراد، يعني العمل قصدا على غرس العوامل الداخلية للعمل في المهام، و ذلك حتى يستطيع الأفراد أن يكونون مولدات داخلية خاصة بهم. و هذا من أجل المحافظة على رضا العمال للعمال و انتاجية مرتفعة.

ان اثناء العمل كاستراتيجية لا يمكن فصله عن بقية الاعتبارات في تسيير الموارد البشرية مثل الاختيار و التوظيف، هيكل الأجور، و برامج التدريب.

ان برامج اشراء العمل تبدأ في العادة بتحديد الأعمال التي سيمسها الاشراء ثم بعد ذلك يجب اجراء حلقات شرح مع العمال الذين سيسهم التغيير، حيث تتيح لهم الفرصة في تقديم أكبر عدد من الاقتراحات لجعل أعمالهم مهمة أكثر وكذلك ذات كفاية و انتاجية أكبر. ان هذه الاقتراحات تسجل في البداية بدون مراعات للجوانب الاقتصادية أو التنظيمية. و فيما بعد تصفى الصفات الجيدة و هذا حسب خصائص اشراء العمل. و فيما يلي بعض الأمثلة التطبيقية لاشراء العمل في المؤسسات الصناعية. ان جدول (1) يوضح لنا خصائص اشراء العمل و التي أستخدمت بنجاح كبير من طرف شركة الكهرباء بالملكة المتحدة. و جدول (2) يوضح لنا كيف يمكن أن يصبح اشراء العمل ضمن أهداف المشروع و فلسفة الشركة. ان المثال الثاني معتمد في الصناعات البترولية بالملكة المتحدة.

خصائص اشراء العمل
- توسيع حدوديات المسؤولية للفرد و هذا باضافة مهام تكون متصلة طبيعيا بمهامه الأصلية.
- تكثيف الأعمال الأكثر تقنية مع بعضها و تكوين خبراء للقيام بها.
- اعطاء حرية أكثر للفرد في وضع أهدافه، و اعتباره بأنه مسؤول على ما يفعل.
- خفض من مستوى الاشراف الذي يتعرض له الفرد.
- تكوين فرق عمل طبيعية و اعطاء للفرد سلطة أكثر في اتخاذ القرارات داخل هذه الفرق الصغيرة.

جدول (1) خصائص اشراء العمل المطبقة من طرف شركة الكهرباء في المملكة المتحدة (منشورات وحدة البحث، لندن) المرجع رقم 5

فلسفة الشركة حول متطلبات الدوافع
- الحاجة الى أن يكون محتوى العمل يتطلب مجهود بدني و ذهني معقول، كما أنه يحتوي على تنوع.
- الحاجة الى أن يكون الفرد يعرف ما هو عمله و كيف يجب أن يؤديه.
- الحاجة الى مواصلة التعلم في العمل.
- الحاجة الى درجة من المساعدة الاجتماعية و الاعتراف ضمن المنظمة.
- حاجة الفرد الى أن يكون قادرا على ادراك العلاقة بين

ما يفعل و ما ينتج من جهة و أهداف المنظمة و حياته
 في المجتمع من جهة أخرى.
 - حاجة الفرد الى أن يشعر بأن عمله يؤدي الى نوع من
 المستقبل المرغوب فيه ، و هذا لا يعني بالضرورة الترقية .

جدول (2) متطلبات اثراء العمل التي تهدف الى تحقيقها سياسة الشركة .
 (منشورات وحدة البحث، لندن) المرجع رقم 5 .

ان أهم نقطة يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار في اثراء العمل هو أننا نهدف
 الى تقديم للعمال مهمة يقوم بها تكون كاملة و ليس جزء من المهمة فقط . و لهذا
 فان اثراء العمل يهدف بالاساس الى المشاركة الفعلية و الاندماج الحقيقي للعمال .

يوجد هناك العديد من الشركات التي أعتدت اثراء العمل في بحثها عن
 الكفاية مثل : Shell Uk Ltd Volkswagen I.C.I Philips Industries وغيرهم .
 و كلهم أصدروا تقارير ايجابية عن النتائج المحصل عليها من تطبيقات اثراء العمل
 و هذه الايجابيات تتمثل في :

- انتاجية الفرد ارتفعت .
- انخفاض في التغيب .
- ارتفاع في المبيعات .
- مستويات الاشراف اللازمة أصبحت قليلة ، مما أصبح للمشرفين لديهم وقت أكثر
 للقيام بمهام أهم من مراقبة الآخرين .
- ارتفاع في الرضا العمالي .
- انخفاض في الانتقال العمالي .

6 - خاتمة :

لقد ركزنا في هذا العرض على الجانب النظري لموضوع اثراء العمل ،
 و أهمية ادماجه ضمن سياسة الشركة من أجل تحقيق انتاجية عالية و المحافظة على
 رضا عمالي عال . و يجدر بنا أن نشير بأن مختلف الدراسات حول هذا الموضوع
 أجريت في البلدان الغربية ، أمريكا الشمالية ، و اليابان . و من المنطقي أن تكون
 برامج اثراء العمل في المؤسسات الجزائرية مبنية على أساس نوع المحفزات للعمال
 المحليين . و هذا يؤدي بنا الى ابراز أهمية دراسة استجابة العمال الجزائريين الى
 مختلف مكونات تصميم العمل ، خاصة و أن بعض المركبات الصناعية الكبيرة (مثل
 مركب الحديد و الصلب بالحجار ، و مركب السيارات الصناعية بالروبية) بدؤوا في
 تبني مثل هذه الاستراتيجيات من أجل تحقيق الكفاية .

- 1 - Davis, L.E : The design of Jobs, Industrial Relations, Vol. 6, 1966.
- 2 - Herzberg, F : Work and The nature of man, World Publishing Comp, 1966.
- 3 - Locke, E.A : What is Job Satisfaction ? Organisation Behavior and Human Performance, 4, 1969.
- 4 - Maslow, A.H : A theory of Human Motivation, Psychological Review, Vol. 50, 1943.
- 5 - Taylor, L.K : Job enrichment and motivation, Work research Unit, London, 1982.