



حُكُومَةُ الشَّارِجَةِ
دائرة الخدمات الاجتماعية
GOVERNMENT OF SHARJAH
Social Services Department

الإثراء الوظيفي لتحقيق رضا الموظفين والإرتقاء بالأداء

إعداد:
د. شريف أبوشادي

إدارة المعرف

يشكل الأداء الوظيفي أهمية أساسية لأي منظمة من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية، وأنها ليست مجرد أداة للسيطرة وفرض السلطة على العاملين، بل شريك في تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق مساهمتها في اتخاذ القرارات المناسبة، لذلك يجب إدارة هذه الموارد بكفاءة من خلال تحسينها وتنظيمها لتصبح المؤسسة قادرة على التطور والاستمرار.

Performance Appraisal



أصبح في المنظمات والمؤسسات المعاصرة حاجات خاصة بها وحاجات متعلقة بالموظفين العاملين فيها، حيث تسعى تلك المنظمات إلى تحقيق الحاجات المختلفة من خلال الوسائل المناسبة التي تجعل العمل أكثر قدرة على إشباع تلك الحاجات. يعتمد نجاح العمل في المؤسسات بشكل أساسي على مستوى الدافعية، ومن ثم مستوى الرضا المهني عن العمل، وبالتالي تسعى المؤسسات لتحسين جودة العمل من خلال تحسين نظام الحوافز، وتطوير عمليات التواصل الإنساني.

العلاقة الإرتباطية ونواتج الإثراء الوظيفي

الآداء الوظيفي

الإبداع في العمل

المبادرة في العمل

زيادة الإنتاجية

بقاء واستقرار الموظفين بالمؤسسة

تحقق بيئة عمل إيجابية

تجدد الأهداف والحوافز الوظيفية

الإثراء الوظيفي

التحفيز والعدالة الوظيفية

منح مسؤوليات/ مهام إضافية

تنوع المهارات والمهام

الشعور بأهمية المهام

الاستقلالية في العمل

التوظيف الملائم لقدرات الموظف

الرضا الوظيفي

الإثراء الوظيفي

يعتبر الإثراء الوظيفي أحد أنواع تلك الحوافز المعنوية التي تعطي الموظف مسؤوليات ومهام إضافية ومتنوعة بحيث يشعر هذا الموظف بأهميته وشعوره بالمسؤولية والإنجاز والإدراك مما يجعله يؤدي المهام والمسؤوليات المطلوبة منه بكفاءة وفعالية وقد يصل الأمر إلى الإبداع والابتكار فتحصل المنظمة بالنتيجة على هدفها الأسمى وهو تحقيق أهدافها من خلال الأداء العالي للموظفين.

الإثراء الوظيفي يُعد وسيلة يمكن للإدارة من خلالها أن تحفز الموظفين عن طريق إسناد مسؤوليات ومهام إضافية لهم، مما يؤدي إلى زيادة شعورهم بالاستقلالية والأهمية والمسؤولية والمراقبة الذاتية بهدف تعزيز رضاهم الوظيفي

الإثراء الوظيفي هو "أداة أساسية للإدارة لتوفير دافع للموظفين نحو أداء أفضل، ويتمثل في طلب الإدارة العليا لأعمال إضافية من الموظفين بهدف جعل الوظائف أكثر إثارة للاهتمام، وذات مغزى، وأكثر تحدياً ومسؤوليةً في الوظيفة"

إعادة تصميم الوظائف بطريقة تزيد من فرص الموظف لتجربة الشعور بالمسؤولية، والإنجاز، والنمو، والإدراك، وهو "تغيير نوعي على العمل يزيد من درجة الاستقلالية، وردود الفعل، وأهمية العمل، مما يسمح للعاملين بالحصول على تحكم أفضل في عملهم"

الإثراء الوظيفي هو "وسيلة لإضافة محفزات إلى الوظيفة لجعلها أكثر إرضاءً من خلال إشراك الموظفين في أنشطة أكثر متعة، وهو محاولة لإلهام الموظفين من خلال منحهم الفرصة الكافية لاستخدام جميع قدراتهم"

كما يُعرف الإثراء الوظيفي بأنه "وسيلة لتوسيع مجالات العمل من خلال تعدد المهام واعتماد المراقبة من قبل النظراء"

أهمية الإثراء الوظيفي

✓ أحد أهم العوامل التي تساهم في تحسين أداء الفرد، كما أنه يعطي قدر أكبر من التحكم الذاتي للموظف والرقابة الوظيفية، وبالتالي التأثير على الأنظمة الوجدانية والدافعية، لذلك فقد أثبتت جهود الإثراء الوظيفي نجاحاً يمكن الاعتماد عليه في تحقيق أهداف المؤسسات.

✓ يضيف الإثراء الوظيفي شعوراً من الارتياح المستمد من العمل نفسه، فالوظائف المنظمة بهذا الشكل تجعل الموظفين يشعرون بأنهم بشر وليسوا وحدات إنتاج.

✓ الإثراء الوظيفي أحد أهم العوامل الرئيسية في تصميم الوظائف، حيث يمكن لأي شخص إضافة أنواع مختلفة من العمل إلى جانب العمل الروتيني، مما يسمح بزيادة عمق العمل وفتح للناس الحصول على مزيد من السيطرة على أعمالهم.

✓ يسعى الإثراء الوظيفي إلى تحسين الأداء والرضا الوظيفي للموظفين عن طريق توسيع نطاق أداء الفرد وإعطائه فرص أكثر للنجاح والنمو.

استراتيجيات الإثراء الوظيفي

- ✓ دوران العمل: إعطاء الموظفين الفرصة لاستخدام مهارات متنوعة، وأداء أنواع مختلفة من العمل.
- ✓ إنشاء فرق العمل المستقلة: تحديد هدف للفريق، وحرية أعضاء الفريق في تحديد مهام العمل، والجدول الزمنية، مما يزيد الدافعية والقيادة لديهم.
- ✓ الجمع بين المهام: الجمع بين أنشطة العمل لتوفير مهمة عمل أكثر تحدياً وتعقيداً.
- ✓ تنفيذ إدارة التشاركية: السماح لأعضاء الفريق للمشاركة في صنع القرار، هي وسيلة ممتازة لتواصل الفرد مع أعضاء فريقه حيث تعتبر مدخلاتهم مهمة.
- ✓ إعادة توزيع السلطة والمسؤولية: إعادة توزيع الرقابة ومنح المزيد من الصلاحيات للعاملين لاتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.
- ✓ زيادة التغذية الراجعة /ردود الفعل الموجهة من الموظف: التأكد من أن الأفراد يستطيعون تقييم عملهم، وإعطائهم الفرصة لتصحيح أخطائهم.

لتعزيز الإثراء الوظيفي في المنظمات لابد وأن يترافق مع مقدار معين من التحفيز المادي، حيث أن برامج الحوافز تعتبر من أهم الأساليب التي تتبعها المؤسسات لكسب ولاء موظفيها وزيادة أدائهم وإنتاجيتهم، حيث يشير مفهوم الحوافز المادية إلى كل ما يضيف للفرد العامل دخلاً إضافياً، وتتمثل الحوافز فيما يحصل عليه العاملون من مزايا أو حقوق كالرواتب والأجور والعلاوات والبدلات المالية والتعويضات والمكافآت والمعاشات التقاعدية

أبعاد الإثراء الوظيفي

هناك (5) أبعاد يجب أن تتضمنها الوظيفة لتكون ضمن ما يعرف "بالإثراء الوظيفي"، وهي:

1. **تنوع المهارات:** يقصد بها إلى أي مدى تتطلب المهمة مجموعة متنوعة من الأنشطة المختلفة في تنفيذ العمل، أي زيادة المهارات التي يستخدمها الموظف خلال أدائه لعمله.
2. **هوية المهمة:** التسهيل على الموظف بالقيام بعمله بشكل متكامل، فعندما يتم توسعة المهمة لإنتاج منتج متكامل، ستكون هوية المهمة معترف بها، وهي تمكن الموظف من أداء عمله من بدايته إلى نهايته.
3. **أهمية المهمة:** هي درجة التأثير المباشر للعمل على المنظمة، وهي الدرجة التي تؤثر بها الوظيفة بشكل كبير على حياة الناس الآخرين، سواء كان هؤلاء الأشخاص في بيئة المنظمة بشكل مباشر أو في البيئة الخارجية.
4. **الاستقلالية:** وهي منح الموظف درجة من الحرية واتخاذ قرارات متعلقة بالعمل، ومنحه صلاحية تحديد الإجراءات اللازمة لاستخدامها في تنفيذ عمله، حيث يعتبر ذلك حقاً أساسياً في بناء الشعور بالمسؤولية لدى الموظفين.
5. **التغذية الراجعة الوظيفية:** وهي حق الموظف بالحصول على معلومات عن نتيجة أدائه.

تعتبر نظرة الموظف إلى بيئة العمل وأهميته مهمة وتسمى "مناخ العمل النفسي"، حيث إن إدراك الفرد لعمله يؤثر على كل من المنظمة والفرد نفسه، هذا وتعتمد اتجاهات الفرد مثل الرضا الوظيفي والاتجاهات التنظيمية كالالتزام التنظيمي على خبرة المناخ النفسي للفرد ونظرة إلى العمل.

قام كل من (Hackman & Oldham, 1975) ببناء نظرية حول الإثراء الوظيفي تعتمد على المعرفة وعلى نظرية حاجات التسلسل الهرمي ونظرية Herzberg ثنائية العوامل، حيث تفترض هذه النظرية أن المنهج الرئيسي للإثراء الوظيفي مبني على أساس خصائص الوظيفة التي توفر تلك الدافعية، الرضا، الالتزام، المشاركة، جودة الأداء، وسلوكيات الانسحاب مثل الغياب والدوران

تساهم الأبعاد "تنوع المهارات وهوية المهمة وأهمية المهمة" معاً في تعميق مغزى العمل لدى الشخص

تساهم "الاستقلالية في الوظائف" في اختبار الفرد لمسؤولية عمله

التغذية الراجعة " مهمة لإعطاء الموظفين معرفة حول النتائج الفعلية لأنشطة العمل، حيث إن تصميم الوظيفة لتزويد الموظفين بمعلومات حول آثار أعمالهم في أماكن العمل يعتبر أكثر قدرة على تطوير فهم جيد حول كيفية قيامهم به وتحسن هذه المعرفة فعاليتهم

- العمدة، مجد مروان. (2020). أثر الإثراء الوظيفي في أداء العاملين، من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط. دراسة تطبيقية على هيئة الإعلام في الأردن.
- أبو شرح، نادر (2010). تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
- Aninkan, D. (2014). The Impact of Reward Management and Job Enrichment on Job Satisfaction among Employees in The Ogun State Polytechnics. International Journal of Business and Management Invention, Vol. 3, No. 3. Pp. 19-26.
- Hackman, J. & Oldham, G. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. Journal of Applied Psychology. Vol. 60, No. 2, Pp. 159-170.
- Magaji, N. (2015). Effect of Job Enrichment on Employee Motivation in Selected Private Universities in South-West Nigeria. Journal of Arts, Science & Commerce, Vol. 6, No. 4, Pp. 67-77.
- Mohr, R. and Zoghi, C. (2006). Is Job Enrichment Really Enriching? Working Paper 389, BLS Working Papers, US Bureau of Labor Statistics.
- Saleem, S., Shaheen, W. And Saleem, R. (2012). The Impact of Job Enrichment and Job Enlargement on Employee Satisfaction Keeping Employee Performance as Intervening Variable: A Correlational Study from Pakistan, Kuwait Chapter Of Arabian Journal Of Business And Management Review, Vol. 1, No.9, Pp. 145-165
- Salau, O., Adeniji, A. and Oyewunmi, A. (2014). Relationship Between Elements of Job Enrichment and Organizational Performance Among the non-Academic Staff in Nigerian Public Universities, Management and Marketing Journal, Vol. 12, No. 2, Pp. 173-189
- Sharma, D. and Raval, B. (2016). Impact of Job Enrichment on Employee's Turnover in Vodafone, International Journal of Science and Research, Vol. 5, No. 9, Pp. 455-458
- Vijay M. & Indradevi, R. (2015). Job Enrichment and Individual Performance Among Faculties with Special Reference to a Private University. Mediterranean Journal of Social Sciences. Vol 6, No 1.