

## مرة أخرى: كيف تحفز الموظفين؟

فريدريك هيرزبرج

كم مقالةٍ وكتابٍ وخطبةٍ وورشةٍ عملٍ جأرت بالشكوى بنبرة حزينية، كيف يمكنني حثُّ الموظف على عمل ما أريد؟ إن سيكولوجية الدوافع معقدة تعقيداً هائلاً، وما كُشف عنه حتى الآن بدرجة مطمئنة قليل في الواقع، ولكن نسبة المعرفة القليلة مقارنة بالتكهنات لم تقلل من الحماس لصور جديدة من المعلومات التي يعلن عنها باستمرار، فكثير منها تدعمه التوصيات والشهادات الأكاديمية، ومما لا شك فيه، أن هذه المقالة لن يكون لها تأثير محبط فيما هو متوافر من معلومات، ولكن لَمَّا كانت الأفكار المتضمنة فيها قد اختبرت في شركات ومنظمات أخرى عدة، فإنها ستساعد على إعادة معالجة الاختلال في النسبة المذكورة.

## (التحفيز) من خلال التهديد

لقد تبين لي في أثناء المحاضرات التي أقيمتها في مجال الصناعة، أن الجمهور عادة ما يكون حريصاً على الحصول على إجابات سريعة وعملية؛ لذا، سأبدأ بصيغة عملية واضحة لتحفيز الناس.

ربما تسأل: ما أبسط طريقة مباشرة للحصول على شخص يعمل شيئاً ما؟ إذا كانت استجابة الشخص أنه لا يريد أن يفعل ذلك، فإن هذا يكون سبباً كافياً للحصول على الاستشارات النفسية لتحديد سبب هذا العناد، قُل للشخص عندئذٍ: استجابتك تظهر أنك لا تفهم ما أقول؛ لذا، يجب علينا الاستعانة بخبير في وسائل الاتصال؛ ليبين لك كيفية تجاوز هذه المرحلة. هل يجب إعطاء الشخص حافزاً مادياً؟ أنا لست في حاجة إلى تذكير القارئ بالتعقيد والصعوبة اللذين نواجههما عند إنشاء نظام الحوافز وإدارته. هل نبين النفقات المادية المترتبة على إحضار الخبير؟ إن هذا يعني أن برنامج التدريب ذو نفقات باهظة؛ لذا، نحن في حاجة إلى طريقة أبسط.

يمارس كل جمهور (التصرف المباشر)، حيث يصرخ المدير قائلاً: (اركل الشخص!) وهذا النوع من المديرين على صواب، إذ إن أضمن طريقة وأسرعها لحث شخص على فعل شيء ما هو ركله، وهذا ما يمكن أن يطلق عليه **كييتا (KITA)**.

توجد مختلفة من كييتا، وفيما يأتي بعض منها:

## كيثا البدنية السلبية

هذا التطبيق الحرفي للمصطلح استُخدم كثيرًا في الماضي، ومع ذلك فله ثلاثة عيوب رئيسية، هي:

1. غير رقيق وغير مهذب.
2. يتعارض مع الصورة الجميلة للنزوع إلى الخير التي تعزز معظم المنظمات بتبنيها وإبرازها.
3. نظرًا إلى أنه اعتداء جسدي، فإنه يحفز الجهاز العصبي اللاإرادي مباشرة، وهذا قد يؤدي في كثيرٍ من الأحيان، إلى ردود فعل سلبية، مما يعني قيام الموظف بركلك في المقابل. وهذه العوامل تؤدي إلى محاذير معينة ضد كيثا المادية السلبية. وعند كشف مصادر لا حصر لها من نقاط الضعف النفسي والأساليب المناسبة للتحايل عليها، فقد تفتقت أذهان علماء النفس عن طرائق أخرى؛ لنجدة أولئك الذين لم يعد يُسمح لهم باستخدام كيثا المادية السلبية، فقد حل محل كيثا مصطلح آخر هو (سحب البساط من تحت قدمي)، (لذا، أنا أتساءل ما المقصود بذلك)، (المدير دائم الاستقزاز)، وتعد هذه العبارات المهينة للذات تعابير غير مهذبة، نتجت عن تطبيق:

## كيثا النفسية السلبية

يتسم هذا التطبيق بمزايا عدة يتفوق من خلالها على كيثا المادية السلبية، منها: أولاً، القسوة غير مرئية، والأذى غير منظور، بل يأتي في وقت لاحق. ثانيًا، نظرًا إلى أن هذا التعبير يؤثر في المراكز القشرية

أعلى الدماغ، ونظرًا إلى قدراته المثبطة، فإنه يقلل من احتمال ردود الفعل المادية العنيفة. ثالثًا، لمَّا كانت الآلام النفسية التي يمكن أن يشعر بها الشخص لانهائية تقريبًا، فإن احتمال وقوع كيتا واتجاهها زادا مرات عدة. رابعًا، يمكن للشخص الذي يقوم بالركل أن ينجح في أن يكون فوق الاحتمالات جميعها، والسماح للنظام بتحمل قذارة العمل. خامسًا، يحصل بعض أولئك الذين يمارسون الركل على بعض الارتياح للأنسا، في حين إنَّهم سيجدون أن القيام بذلك يُعد عملاً بغيضًا. وأخيرًا، إذا تدمر، فإنه يمكن دائمًا اتهامه بجنون العظمة؛ وذلك لعدم وجود دليل مادي ملموس على حدوث الهجوم.

الآن، ما الذي حققته كيتا السلبية؟ فإذا تعرضت للأذى جسديًا أو نفسيًا، فمن سيُحفِّز؟ أنا حُفِّزت؛ أنت تُركت! لذا، فكيتا السلبية لا تؤدي إلى التحفيز، بل إلى الانتقال من المكان.

### الفكرة باختصار

تخيل أن القوى العاملة لديك شديدة التحفيز، حتى إن الموظفين يطالبون بساعات عمل أكثر وليس أقل، ويبادرون إلى زيادة تحميل أنفسهم المسؤولية، ويتباهون بالتحديات الخاصة بالعمل، وليس برواتبهم أو مكافآتهم. هذا حلم مستحيل، لا سيما إذا كنت تفهم قوة الدافع وراء عدم فاعلية معظم حوافز الأداء. وعلى الرغم من إبراز وسائل الإعلام الانتباه إلى ما هو عكس ذلك، فإن التحفيز لا يأتي من الامتيازات، أو من المكاتب الفخمة، أو حتى الترقيات أو الرواتب، فهذه الحوافز الخارجية قد تحفز الناس إلى الانشغال في العمل باستمرار، ولكنهم على الأرجح سيقومون بالعمل اللازم للحصول على الزيادة أو العلاوة القادمة.

إذن، ما الحقيقة؟ تملك أنت ومؤسستك قوة محدودة لتحفيز الموظفين. نعم، فالرواتب غير العادلة قد تؤدي إلى إحباط الروح المعنوية، ولكن عندما يُعطى العاملون رواتب كبيرة وغيرها من الحوافز الخارجية، فلا يعني ذلك أنهم سيعملون بالضرورة بجد، أو يصبحون أكثر ذكاءً. ولكن، لماذا؟ يعود السبب في ذلك إلى أن العوامل المحفزة لمعظمنا هي مكافآت جوهرية داخلية؛ مثيرة للاهتمام، مثل العمل الصعب، والحصول على فرصة للإنجاز والنمو وتحمل مسؤولية أكبر. أجل، عليك توفير بعض الحوافز الخارجية. وأخيرًا، فالقليل منّا يستطيع العمل دون راتب، غير أن المفتاح الحقيقي لتحفيز موظفيك هو تمكينهم من تفعيل حوافزهم الداخلية الخاصة، وبخلاف ذلك، ستكون مشغولاً بمحاولة إعادة شحن عزائمك — مرارًا وتكرارًا.

### تطبيق الفكرة

- كيف يمكنك أن تساعد الموظفين على شحذ همهم بأنفسهم، وتنمية وظائفهم من خلال تطبيق المبادئ الآتية؟
- زيادة مساءلة الأفراد عمّا يتعلق بعملهم من خلال التخلص من بعض القيود.
  - تحميل العاملين مسؤولية إتمام العملية أو وحدة العمل.
  - تقديم المعلومات المتاحة مباشرة للموظفين بدلًا من إرسالها عن طريق مديريهم أولاً.
  - تمكين الناس من القيام بأعمال جديدة، أو مزيد من المهام الصعبة التي لم يقوموا بها من قبل.
  - الطلب إلى الأفراد القيام بمهام متخصصة تساعدهم على أن يصبحوا خبراء بها.
- ما المردود؟ يكتسب الموظفون باستمرار تعزيز الشعور بالمسؤولية والإنجاز، جنبًا إلى جنب مع فرص جديدة للتعلم والنمو.

مثال: بدأت شركة كبيرة بإثراء وظائف المراسلين المساهمين عن طريق تعيين خبراء مواد داخل كل وحدة، ثم تشجيع أعضاء وحدة أخرى على التشاور معهم قبل طلب المساعدة الإشرافية، وقد أدى ذلك أيضًا إلى جعل المراسلين مسؤولين مسؤولية مباشرة عن جودة أعمالهم واتصالاتهم.

إن المشرفين الذين يدققون الرسائل جميعها ويوقعونها قد تفحصوا (10%) منها فقط الآن، وبدلاً من التركيز على حصص الإنتاج ومقاديره، لم يعد المشرفون يناقشون كميات الإنتاج اليومية.

لقد أدت هذه التغييرات المتواضعة المخادعة إلى أرباح كبيرة؛ ففي غضون ستة أشهر، ارتفعت محفزات المراسلين مقارنة بإجاباتهم عن أسئلة، مثل: ما عدد الفرص التي تشعر بتوافرها في وظيفتك للقيام بمساهمات جديدة بالاهتمام؟ وتحسَّن أداءهم أيضًا على نحو ملحوظ، وبمقدار مساوٍ عند قياسه مقارنة بجودة تواصلهم ودقتها، وسرعة استجابتهم للمساهمين.

إن الإثراء الوظيفي ليس بالأمر السهل، فقد يخشى المديرون في البداية، أنه لم يعد هناك حاجة إليهم عندما يتحمل موظفوه المباشرون مسؤوليات أكثر، وسيحتاج الموظفون أيضًا إلى وقت أطول لإتقان المهام والتحديات الجديدة.

ولكن في نهاية المطاف سيعيد المديرون اكتشاف وظائفهم الحقيقية، من مثل: تطوير الموظفين بدلاً من تفحص العمل الذي يقومون به، ومن ثم سيزداد حماس الموظفين والتزامهم في نهاية المطاف جنبًا إلى جنب مع زيادة أداء الشركة العام وتحسُّنه.

## كيثا الإيجابية

دعوننا نأخذ الدوافع في الحسبان، فإذا قلت لك: «قم بهذا العمل من أجلي، أو من أجل الشركة، وستحصل مقابل ذلك على مكافأة، أو حافز، أو امتيازات أكثر، أو ترقية»، فهل قمت بتحفيزك؟ الرأي الغالب الذي سألتقاه من الناس والإدارة، هو: «نعم، هذا هو الدافع».

لديّ كلب من فصيلة مُقزّمة عمره عام واحد، وعندما كان جروًا صغيرًا وكنت أرغب في أن يتحرك من مكانه، كنت أركله على مؤخرته فيتحرك مباشرة، أما وبعد أن انتهيت من تدريبه على الطاعة، فإنني أعرض أمامه قطعة من البسكويت إذا أردته أن يتحرك، فمن المُحفّز في هذه الحالة، أنا أم الكلب؟ فالكلب يرغب في قطعة البسكويت، في حين أرغب أنا في أن يتحرك الكلب. ومرة أخرى، أنا الذي حُفّزْتُ، وأما الكلب فهو الذي تحرك. وكل ما فعلته في هذه الحالة، هو تطبيق كيثا الأمامية؛ حيث قمت بالسحب بدلًا من الدفع. عندما تود الأعمال الصناعية استخدام هذه الكيثا الإيجابية، فسيتوافر لها مقدار متنوع من بسكويت الكلب (هلام الفول للبشر، Jelly beans) لتلوح به أمام الموظفين لتحفزهم إلى الأمام.

## أساطير عن التحفيز

لماذا لا تُعد كيثا محفّزًا؟ إذا ركلتُ كلبِي (من الأمام أو الظهر)، فإنه سيتحرك، ولكن إذا أردته أن يتحرك مرة أخرى، فما الذي يجب فعله؟ لا بد من أن أركله مرة أخرى، وبالمثل أستطيع تحفيز

الشخص ثم إعادة تحفيزه مرة أخرى، لكن ذلك ممكن عندما يمتلك الواحد منا مصدرًا خاصًا بذلك حتى يتمكن من الحديث عن التحفيز المستمر؛ لذا، يحتاج المرء إلى مصدر خارجي للتحفيز، ومع أخذ هذا في الحسبان، فإنه يمكننا أن نستعرض بعض ممارسات كيتا الإيجابية الشخصية التي طُورت على أنها محاولات لغرس (التحفيز):

### 1. تخفيض وقت العمل

يُعد هذا المحفز الطريقة المثلى لتحفيز الناس على العمل والانتهاه منه! لقد خفضنا ساعات العمل التي يقضيها الناس في القيام بأعمالهم (بصورة رسمية وغير رسمية) على مدى الـ(50) أو (60) سنة الماضية، حتى أصبحنا نعمل أخيرًا (6 أيام إضافة إلى عطلة نهاية الأسبوع). أما البديل المثير للاهتمام لهذا النهج، فهو تطوير برامج الترفيه خارج ساعات العمل، إذ تتبع هذه الفلسفة من أن أولئك الذين يعملون معًا، وفي الحقيقة، يسعى الناس المحفزون إلى زيادة ساعات العمل، لا تقليلها.

### 2. الأجور المتصاعدة

هل الأجور المتصاعدة تحفز الناس؟ نعم، فالسعي للحصول على الزيادة المقبلة في الأجور تحفزهم، فما نزال نسمع بعضًا من أصحاب عقول العصور الوسطى يقولون: إن أوقات الكساد الاقتصادي تحفز الموظفين على الحركة، حيث إنهم يشعرون بأنه إذا ارتفعت الأجور فلن تجعلهم يؤدون المهمة؛ لذا، تخلص منهم.

### 3. المزايا الإضافية

لقد تفوقت عقلية الصناعة في الترفيه على أكثر الولايات في ذلك، بتوفير المساعدة والعمول من المهد إلى اللحد، وأنا أعرف إحدى الشركات التي توفر (المزايا الإضافية للنادي الشهري) منذ بعض الوقت، في حين وصلت نفقات المزايا الإضافية في هذا البلد إلى (25%) تقريباً من قيمة الأجور، ولا تزال تصرخ من أجل التحفيز. فالناس يقضون وقتاً أقل في العمل عندما يحصلون على المزيد من المال والأمن أكثر من أي وقت مضى، وهذا الاتجاه لا يمكن عكسه، فلم تعد هذه المزايا مكافآت؛ بل أصبحت حقوقاً مكتسبة، فالعمل مدة (6) أيام في الأسبوع يعد غير إنساني، وبعد العمل مدة (10) ساعات في اليوم استغلاً، والتغطية الطبية الموسعة هي أقل ما يمكن تقديمه، وخيارات الأسهم هي الخلاص من المبادرة الأمريكية. وما لم يتم رفع المقدم على نحو مستمر، فإن رد فعل الموظفين النفسي هو أن الشركة تحاول إعادة الزمن إلى الوراء.

عندما بدأت الصناعة تدرك أن لكل من العصب الاقتصادي وعصب كسل موظفيها شهية نهمة، بدأت الاستماع إلى علماء السلوك الذين انتقدوا الإدارة بدافع إنساني لا بسبب الدراسة العلمية، لعدم معرفة كيفية التعامل مع الناس، فجاءت كيتا الجديدة بسهولة.

### 4. التدريب على بناء العلاقات الإنسانية

نتجت خلال (30) عاماً من التدريس أو أكثر، ومن خلال ممارسة الطرائق النفسية في معالجة الناس، برامج علاقات إنسانية

مكلفة في كثير من الحالات، وبقي السؤال نفسه في نهاية المطاف: كيف يمكنك تحفيز العاملين؟ فقبل ثلاثين عاماً كان من الضروري أن تطلب إلى الشخص قائلاً: من فضلك، لا تبصق على الأرض. أما اليوم، فيتطلب الطلب نفسه استعمال كلمة (من فضلك) ثلاث مرات قبل أن يشعر الموظف بأن رئيسه قد أبرز الموقف النفسي السليم.

لقد أدى فشل التدريب على العلاقات الإنسانية إلى استنتاج مفاده أن المشرفين أو المديرين أنفسهم لم يكونوا صادقين مع أنفسهم في ممارسات اللياقة بين الأشخاص؛ لذا، ظهر نوعٌ متقدم من صور العلاقات الإنسانية (كيता)، تُدعى حساسية التدريب.

##### 5. تدريب الحساسية

هل حقاً تفهم نفسك؟ هل حقاً تثق في الناس الآخرين؟ هل حقاً تتعاون مع الآخرين؟ يجري الآن توضيح فشل تدريب الحساسية، من قبل أولئك الذين يستغلون الانتهازية لهذه التقنية.

ومع إدراك أنه توجد مكاسب مؤقتة فقط من كيता الراحة والاقتصادية والشخصية، مما جعل المديرين العاملين يخلصون إلى أن الخطأ لم يكمن فيما يفعلون، بل في فشل الموظف في تقدير ما كانوا يفعلون، وهذا ما جعل مجال التواصل مجالاً جديداً من الإنجاز (العلمي) كيता.

## 6. التواصل

دُعِي أستاذ التواصل إلى الانضمام إلى هيئة تدريس برامج التدريب الإداري؛ ليساعد الموظفين على فهم ما تقوم به الإدارة من أجلهم؛ من حيث إعداد نشرات التعليمات الداخلية، وجلسات وتعليمات التوجيه على أهمية التواصل، وأنواع الدعاية جميعها التي توصلنا إليها حتى اليوم، ولكن لم يحدث أي تحفيز، بل حدث ما هو متوقع من أن الإدارة لم تستمع إلى ما يقوله الموظفون؛ مما أدى إلى إيجاد كيتا أخرى.

## 7. التواصل في اتجاهين

طلبت الإدارة إجراء دراسات استقصائية تتعلق بالروح المعنوية، واقتراح الخطط، وبرامج المشاركة، ثم حدث تواصل ما بين الإداريين والموظفين، واستمعوا إلى بعضهم أكثر من أي وقت مضى، ولكن دون حدوث مزيد من التحسن في التحفيز.

بدأ علماء السلوك بإلقاء نظرة أخرى على تصوراتهم وبياناتهم الخاصة، وتقدموا بالعلاقات الإنسانية خطوة أخرى إلى الأمام، وبدأ بصيص من الحقيقة يظهر من خلال كتابات ما يُسمى علماء نفس الحاجات-العليا، الذين قالوا: إن الناس يريدون تحقيق أنفسهم. ولكن يا للأسف، تداخلت تصورات علماء نفس (تحقيق النفس) مع علماء نفس العلاقات الإنسانية، فظهرت كيتا جديدة.

## 8. المشاركة الوظيفية

على الرغم من أنه قد لا يكون ذلك جزءاً من النظرية، فإن المشاركة الوظيفية أصبحت في كثير من الأحيان، نهجاً يتمثل في: (امنحهم الصورة الكبرى). فمثلاً: إذا كان أحد العاملين يشد (10,000) صامولة يومياً على خط التجميع باستعمال مفتاح البراغي الدوراني، قيل له إنه يقوم ببناء سيارة شيفروليه، ويوجد نهج آخر يهدف إلى إعطاء الموظفين (شعوراً) بأنهم يحددون، في بعض النظم، ما يقومون به في وظائفهم، فكان الهدف توفير شعور الإنجاز بدلاً من تحقيق الموضوعية في هذه المهمة، فالإنجاز الحقيقي، بطبيعة الحال، يتطلب مهمة تجعل الإنجاز ممكناً.

وعلى الرغم من ذلك، فلا يزال التحفيز غير موجود. وهذا أدى إلى استنتاج أنه لا بد من أن يكون الموظفون مرضى، ومن ثم الانتقال إلى كيتا الآتية.

## 9. نصح الموظف

يمكن أن ينسب أول استعمال لهذا النوع من كيتا بطريقة منتظمة، إلى تجربة هوثورن في شركة ويسترن إلكترىك خلال مطلع ثلاثينيات القرن العشرين، ففي ذلك الوقت، وجد أن الموظفين أخفوا مشاعر غير عقلانية كان لها تأثير في سير العمل، وكان هدف تقديم النصح والمشورة في هذه الحالة، السماح للموظفين بتحرير أنفسهم من مشكلاتهم، بالتحدث عنها إلى شخص ما، ومع بداية أساليب تقديم النصح والمشورة، فإن البرنامج كان كبيراً حقاً.

لقد عانى نهج النصح والمشورة صعوبات نتيجة خبرات الحرب العالمية الثانية، عندما وجد أن البرامج نفسها تتداخل مع عمل المنظمات؛ فقد نسي المستشارون دورهم في الاستماع للآخرين، وحاولوا القيام بعملٍ ما إزاء المشكلات التي سمعوها. وعلى الرغم من ذلك، تمكّن برنامج النصح والإرشاد النفسي من تجاوز تأثير خبرات الحرب العالمية الثانية، وأخذ يزدهر مع تجدد التطور. ولكن، يا للأسف، فكثير من هذه البرامج - مثل كثير غيرها - لا يبدو أنها قللت من ضغط المطالب الخاصة بمعرفة كيفية تحفيز العاملين.

ولمّا كانت نتائج كيتا فاعلة فقط على المدى القصير، فإنه من الآمن التنبؤ أن نفقات هذه البرامج ستزيد على نحو مطرد، وستُطوّر نماذج جديدة؛ نظرًا إلى أن (KITAs) الإيجابية القديمة وصلت حدًا نهائيًا لم تعد تصلح معه للوضع الراهن.

### النظافة مقابل المحفزات

اسمحوا لي بأن أعيد صياغة السؤال السرمدي على النحو الآتي: كيف يمكنك تحفيز الموظف بصورة دائمة؟ وقبل عرض الاقتراحات النظرية والعملية، لا بد من عرض موجز لنظرية النظافة والدافع نحو اتجاهات الوظيفة. لقد استخلصت النظرية في بدايتها من فحص

الأحداث في حياة المهندسين والمحاسبين، وقد أُنجز أيضًا ما لا يقل عن (16) تحقيقًا من العينات، (وفيها عينات بعض الدول الشيوعية)؛ مما جعل البحث الأصلي واحدًا من أكثر الدراسات التي أُعيد الوقوف على مدى تحققها في مجال اتجاهات الوظيفة.

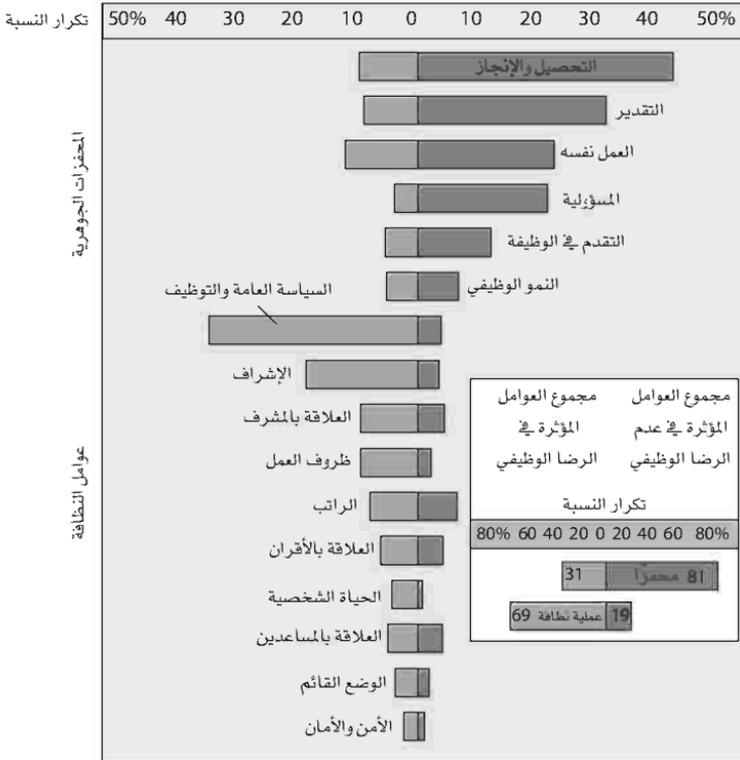
تشير نتائج هذه الدراسات، جنبًا إلى جنب مع التثبت من كثير من التحقيقات الأخرى التي استخدمت إجراءات مختلفة، إلى أن العوامل التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي منفصلة ومتميزة عن العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي. (انظر: العوامل المؤثرة في اتجاهات الوظيفة، كما وردت في الاثني عشر تحقيقًا الموضحة أدناه). ونظرًا إلى أنه يجب الأخذ في الحسبان عوامل منفصلة، اعتمادًا على الرضا الوظيفي أو عدمه وهو ما يجري فحصه، فإنه يترتب على ذلك أن هذه المشاعر ليست متضادة بعضها مع بعض، حيث إن الرضا الوظيفي ليس ضد عدم الرضا الوظيفي، بل هو عدم وجود الرضا الوظيفي. وكذلك، فإن عدم الرضا الوظيفي ليس ضد الرضا الوظيفي، بل هو عدم وجود الرضا الوظيفي.

إن صياغة المفهوم تمثل مشكلة في معاني الكلمات؛ لأننا عادة ما نعتقد أن الرضا وعدم الرضا من الأضداد؛ أي، ما لا يسبب الرضا، فهو يسبب الاستياء، وكل منهما عكس الآخر. ولكن عندما يتعلق الأمر بفهم سلوك الناس في وظائفهم، فإننا نحتاج إلى ما هو أكثر من التلاعب بالكلمات.

## العوامل التي تؤثر في اتجاهات الوظيفة كما ذُكرت في الاثني عشر تحقيقاً

العوامل التي تميز (1,844) من الأحداث  
في العمل التي أدت إلى الاستياء الشديد.

العوامل التي تميز (1,753) من الأحداث  
في العمل التي أدت إلى الارتياح الشديد.



تتشترك هنا مجموعتان من الاحتياجات البشرية المختلفة؛ إحداهما، يمكن عدها احتياجات نابعة من طبيعة البشر البهيمية، وهي المحرك الذاتي لتجنب الألم الناجم عن البيئة، إضافة إلى المحركات كافة التي تمّ تعلّمها، والتي تكيفت مع الاحتياجات البيولوجية الأساسية، فمثلاً: الجوع، محرك بيولوجي أساسي، يجعل من الضروري كسب

المال، ثم يصبح المال محرّكاً محدداً. وترتبط المجموعة الأخرى من الاحتياجات بالخاصية البشرية الفريدة، وهي القدرة على التحقيق والإنجاز، وعن طريقتهما، تجربة النمو النفسي. تُعد محفزات احتياجات النمو مهام تحفز النمو، في حين تعد هذه المحفزات مضمون العمل في بيئة العمل الصناعية، وعلى العكس تمامًا، توجد محفزات سلوك تجنب الألم في بيئة العمل نفسها.

لذا، فإن عوامل النمو أو المحفزات متأصلة في العمل، وهي: الإنجاز، والاعتراف به، وتقديره، إضافة إلى العمل نفسه، والمسؤولية، والنمو أو التقدم، أما تجنب عدم الرضا، أو عوامل ثقافة كيتا التي لا تُعد ضمن الوظيفة، فهي: سياسة الشركة وإدارتها، والإشراف، والعلاقات ما بين الأشخاص، وظروف العمل، والأجر، والوضع العام، والأمن.

لقد عُرِضت مجموعة من العوامل التي تشترك في إحداث الرضا وعدم الرضا الوظيفي، والتي حُصل عليها من عينة مجموع أفرادها (1,685) موظفًا، في الدراسة المعنونة بـ (العوامل المؤثرة في اتجاهات الوظيفة كما وردت في الاثني عشر تحقيقًا). وقد أشارت النتائج إلى أن المحفزات هي المحركات الأولية للارتياح، أما عوامل العمل، فهي السبب الرئيس للتعاسة والاستياء في الوظيفة، وقد تناولت الدراسة الموظفين جميعهم في اثني عشر تحقيقًا مختلفًا، وشملت المشرفين عند المستوى الأدنى، والنساء ذوات المهن، والإداريين الزراعيين، ورجالاً في وظائف إدارية أوشكوا على التقاعد، وموظفي الصيانة في المستشفيات، ومشرفي التصنيع، والممرضات، ومن يقمن على خدمة الناس في الأكل

أو الشراب، وضباط الجيش، والمهندسين، والعلماء، وخدم المنازل، والمدرسين، والفنيين، والعاملات في عمليات التجميع في المصانع، والمحاسبين، وملاحظي المنتجات المكتملة، والمهندسين.

وعند سؤال أفراد العينات جميعهم عن مهام الوظيفة التي قاموا بها، وأدت إلى الارتياح الشديد أو الاستياء الشديد، صُنِّفت استجاباتهم كما في الشكل، على صورة نسب مئوية تمثل مهام وظيفة (إيجابية) مكتملة، ومهام وظيفة (سلبية) مكتملة. (كان مجموع النسب الإجمالية أكثر من 100%) لكل من (العوامل) و(المحفزات)، وذلك نظرًا إلى إمكانية أن يُعزى عاملان أو أكثر إلى كلا الجانبين في الوقت نفسه، فغالبًا ما يرافق التقدم في الوظيفة، مثلًا، ازدياد المسؤولية).

وتوضيحيًا لذلك، فإن الاستجابة النموذجية التي تتضمن الإنجاز الذي كان له تأثير سلبي في الموظف، هي: «لم أكن سعيدًا؛ لأنني لم أتمَّ الوظيفة بنجاح». وكانت الاستجابة النموذجية في عدد قليل من مهام الوظيفة الإيجابية في سياسة الشركة، هي: «كنت سعيدًا؛ لأن الشركة تنظم القسم، بحيث إنني لم أعد في حاجة إلى تقديم أي تقرير للشخص الذي لم أكن منسجمًا معه مطلقًا».

وعلى نحو ما يُظهر الجزء السفلي الأيمن من الشكل، كان (81%) من العوامل المساهمة في الرضا الوظيفي محفزات، وكان (69%) من مجموع العوامل التي تسهم في عدم رضا الموظفين فيما يتعلق بعملهم، عوامل تتعلق بالعمل.

## مثلث الأبدية - الخلود

توجد ثلاث فلسفات عامة تتعلق بإدارة شؤون الموظفين، تستند الأولى إلى النظرية التنظيمية، في حين تستند الثانية إلى مجال الهندسة الصناعية، أما الثالثة، فتستند إلى علم السلوك.

يعتقد منظرو التنظيم أن احتياجات الإنسان إما أن تكون غير عقلانية، وإما كثيرة التنوع وقابلة للتعديل وفقاً لمواقف محددة، على أن تكون المهمة الرئيسة لإدارة شؤون الموظفين واقعية كما تتطلب الحال، فإذا نُظِّمَت الوظائف بطريقة سليمة، فإنهم يعتقدون أن النتيجة ستكون هيكلًا وظيفيًا أكثر كفاية، ومن ثم تتولد مواقف الوظيفة المواتية بصفقتها نتيجة حتمية لذلك.

يعتقد المهندسون الصناعيون أن الجنس البشري موجّه آليًا ومحفّز اقتصاديًا، وأن أفضل الطرق لتلبية احتياجات الإنسان هي توجه الفرد نحو أكثر الأعمال كفاية؛ يتعين على إدارة شؤون الموظفين وضع نظام حوافز مناسب، وتصميم ظروف عمل محددة بطريقة تسهل استعمال الإنسان الآلة بصورة أكثر كفاية، ويتحقق ذلك من خلال هيكله الوظائف بطريقة تؤدي إلى عملية أكثر كفاية، ويعتقد المهندسون أيضًا أن بإمكانهم الحصول على التنظيم الأمثل للعمل واتجاهاته المناسبة.

يركز علماء السلوك على مشاعر المجموعة ومواقف الموظفين الفردية، والمناخ الاجتماعي والنفسي للمنظمة، ويؤكد هذا التركيز على واحدة أو أكثر من حاجات المحفّز، وعوامل العمل المختلفة.

إضافة إلى أن نهجهم في إدارة شؤون الموظفين بصورة عامة، يؤكد بعض صور تعليم العلاقات الإنسانية؛ أملاً في غرس المواقف الصحية لدى الموظف، وإيجاد المناخ التنظيمي المناسب لقيم الإنسان، إذ إن الاعتقاد السائد هو أن المواقف المناسبة ستؤدي إلى وظيفة فاعلة وهيكل تنظيمي مناسب.

يدور دائماً نقاش حيوي يتعلق بالفاعلية الشاملة لكل من نهج المنظرين التنظيميين والمهندسين الصناعيين، ومن الواضح أن كلا الفريقين قد حقق شيئاً كثيراً، ولكن السؤال المزعج لعلماء السلوك هو: ما التكلفة في مشكلات الإنسان التي تسبب في نهاية المطاف نفقات أكثر للمنظمة، مثل: تبدل الموظفين، والغياب، والأخطاء، وانتهاك قواعد السلامة، والإضرابات، وتقييد الإنتاج، وارتفاع الأجور، وفوائد هامشية أكبر؟ ومن ناحية أخرى، أصبح علماء السلوك أكثر جدّاً في توثيق كثير من أوجه التحسن الواضح في إدارة شؤون الموظفين، مستخدمين نهجهم الخاص.

تقترح نظرية الدافع-العامل إثراء العمل لتحقيق الاستخدام الفاعل للأفراد، وتعد ومثل هذه المحاولة المنهجية لتحفيز الموظفين عن طريق التلاعب بعوامل التحفيز مجرد بداية، حيث يصف التعبير الإثراء الوظيفي على المدى الطويل الحركة الأولى للتحفيز، وينبغي

تجنب مصطلح توسيع الوظيفة؛ وذلك لأنه مرتبط بإخفاقات الماضي النابعة من سوء فهم المشكلة، فالإثراء الوظيفي يتيح الفرصة لنمو الموظف النفسي، في حين أن توسيع الوظيفة، هو مجرد عمل يجعل الوظيفة أكبر من الناحية الهيكلية. ونظرًا إلى أن الإثراء الوظيفي العلمي مصطلح جديد جدًا، فإن هذه المقالة تقترح فقط مبادئ الخطوات العملية التي برزت أخيرًا من تجارب عدة ناجحة في مجال الصناعة.

### توسيع الوظيفة

عادة ما تعتمد الإدارة في كثير من الأحيان، سعيًا وراء إثراء وظائف معينة، إلى تقليل المساهمة الشخصية للموظفين، بدلاً من إتاحة الفرص أمامهم للنمو في وظائفهم التي اعتادوا عليها، ومثل هذه المساعي، التي سأطلق عليها اصطلاح القيام بالوظيفة، أو التوسع الوظيفي الأفقي (مقابل التحميل الرأسي، أو توفير عوامل الدافع والتحفيز)، عُدَّت مشكلة بالنسبة إلى برامج توسيع الوظيفة في وقت سابق، فتوسيع الوظيفة يعني زيادتها دون وجود معنى لذلك. فيما يأتي بعض الأمثلة على هذا النهج، وهي:

- تحدي الموظف بزيادة كمية الإنتاج المتوقع، فإذا كان كل موظف يشد (10,000) صمولة في اليوم، فدعنا نكتشف هل يستطيع كل موظف شد (20,000) صمولة في اليوم. تظهر العمليات الحسابية أن ضرب صفر في صفر لا يزال يساوي صفرًا.

- إضافة مهمة أخرى لا معنى لها إلى المهمة القائمة، وعادة ما تكون أعمالاً كتابية تجري على وتيرة واحدة، والعملية الحسابية في هذا المجال هي إضافة صفر إلى صفر.
- تدوير عدد من الوظائف التي تحتاج إلى إثراء، وهذا يعني غسل الصحن مدة من الوقت، ثم غسل الأواني الفضية، والعملية الحسابية هي وضع صفر مكان صف آخر.
- إزالة أكثر الأجزاء صعوبة من المهمة من أجل أكثر من أقل العمليات تحديًا، ويعمل هذا النهج الهندسي الصناعي التقليدي على الطرح أملاً في تحقيق الجمع.

هذه هي الصور الشائعة من التحميل الأفقي التي تأتي في كثير من الأحيان، في جلسات العصف الذهني الأولى من الإثراء الوظيفي، ولم تُستتبط مبادئ التحميل الرأسي التدريجي حتى الآن، ولا تزال عامة نوعًا ما، ولكنني قدمت سبع نقاط مفيدة للنظر في (مبادئ التحميل الرأسي في الوظيفة).

### التطبيق الناجح

تظهر تجربة إثراء وظيفي ناجحة جدًا الفرق بين التوسع الأفقي والرأسي للوظيفة. كان موضوع هذه الدراسة مراسلي المساهمين العاملين لدى شركة كبيرة جدًا، وكانت المهمة المطلوبة في الظاهر، من هؤلاء المراسلين المدربين تدريبًا عاليًا الذين اختيروا بعناية، صعبة ومعقدة جدًا، ولكن كانت مؤشرات الأداء جميعها تقريبًا إضافة

إلى مواقف الوظيفة، منخفضة، وأكد من أجرى المقابلات أن التحدي المتمثل في وظيفة موجودة، هو مجرد أقوال.

### مبادئ التوسع الرأسي في الوظائف

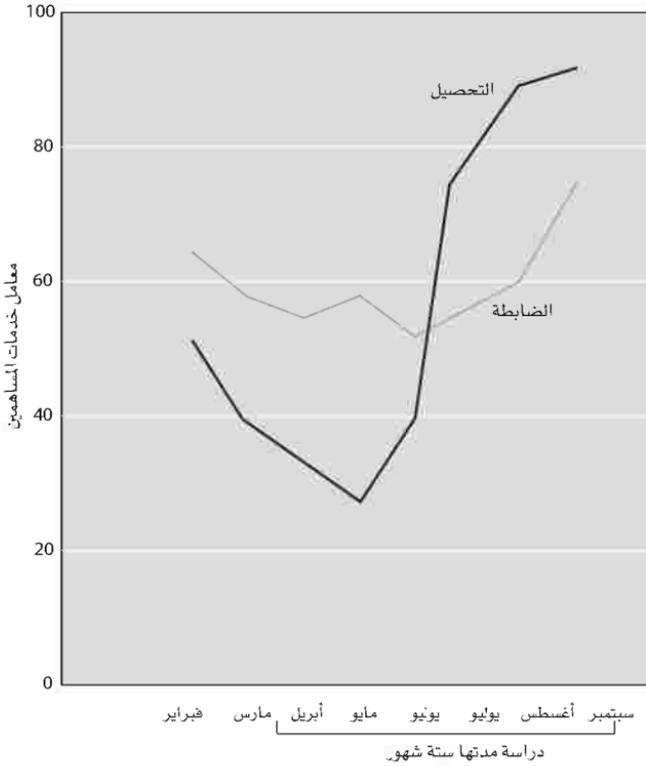
المحفزات المتضمنة	المبادئ
المسؤولية وتحقيق الشخصية.	أ. إزالة بعض الضوابط مع الخضوع للمساءلة.
المسؤولية والاعتراف.	ب. زيادة مساءلة الأفراد والعمل بها.
المسؤولية والإنجاز، والاعتراف.	ج. ينجز الشخص الوحدة الطبيعية الكاملة من العمل (وحدة نمطية، شعبة، منطقة، وهلم جرا).
المسؤولية والإنجاز، والاعتراف.	د. منح العاملين في نشاطهم سلطة إضافية؛ حرية الوظيفة.
الاعتراف الداخلي.	هـ. إعداد تقارير دورية مباشرة تتعلق بالعمال أنفسهم لا بالمشرفين.
النمو والتعلم.	و. إدخال مهام جديدة أكثر صعوبة لم يتعامل معها سابقاً.
المسؤولية، والنمو، والتقدم.	ي. تعيين مهام محددة أو متخصصة للأفراد، وتمكينهم من أن يصبحوا خبراء.

وبدأ تنفيذ مشروع الإثراء الوظيفي بصورة تجربة مع مجموعة واحدة، سُميت وحدة التحقيق، وقد أثريت وظيفتها عن طريق المبادئ الموضحة في (مبادئ توسيع الوظيفة العمودي). وواصلت

مجموعة الضبط القيام بعملها بالطريقة التقليدية. (ووجدت أيضًا مجموعتان (غير ملتزمتين) من المراسلين تكونتا لقياس ما يُسمى تأثير هوثورن، وهو قياس يكشف هل تغيرت الإنتاجية والمواقف تجاه هذه الوظيفة على نحوٍ مصطنع، لمجرد شعور الموظفين بأن الشركة تعيرهم مزيدًا من الاهتمام لقيامهم بشيءٍ مختلف (أو جديد). وكانت نتائج هذه المجموعات إلى حدٍ كبير، هي نتائج المجموعة الضابطة نفسها، وتوخياً للبساطة، فلن أتناول مناقشة نتائجهما في هذا الملخص. ولم تدخل أيضًا أي تغييرات على العوامل الداخلية لكلتا المجموعتين ماعدا تلك التي عدلت على أي حال، مثل الزيادة في الأجور العادية.

أدخلت التغييرات إلى وحدة التحقيق في أول شهرين، بمعدل مرة في الأسبوع لكل من المحفزات السبعة المذكورة في (مبادئ التوسع الرأسي في الوظائف). وفي نهاية الأشهر الستة، وجد أن أعضاء وحدة التحقيق قد تفوقوا على نظرائهم في المجموعة الضابطة، وإضافة إلى ذلك، فقد أظهروا زيادة ملحوظة في رضاهم عن وظائفهم، وأظهرت النتائج الأخرى أن أقل نسبة غياب كانت نسبة غياب أعضاء وحدة التحقيق، ومن ثم، فإن معدل الترويج كان أعلى بكثير.

أداء الموظفين في تجربة الشركة  
المعدل التراكمي طوال ثلاثة أشهر



يُظهر (أداء الموظف في تجربة الشركة) التغييرات في الأداء، مقيسة في فبراير ومارس، وذلك قبل بدء الدراسة، وفي نهاية كل شهر من بدئها، ويمثل مؤشر خدمة المساهمين جودة الرسائل، وفيها دقة المعلومات، وسرعة الاستجابة لرسائل استفسارات المساهمين، وقد

بلغ متوسط المؤشر القياسي العام للشهر الحالي متوسط الشهرين السابقين، مما يعني أنه يصعب حصول التحسن إذا كانت مؤشرات الأشهر السابقة منخفضة. وكان إنجاز (المنجزون) أقل كثيرًا قبل بدء مدة الأشهر الستة، واستمر مؤشر أداء خدمتهم في الانخفاض بعد تقديم المحفزات، ومن الواضح أن السبب في ذلك يعود إلى عدم تيقنهم بعد منحهم مسؤولياتهم الجديدة حديثًا. ومع ذلك فقد تحسّن الأداء في الشهر الثالث، وسرعان ما وصل أعضاء هذا الفريق إلى مستوى عالٍ من الإنجاز.

ويظهر (تغيير المواقف تجاه المهام في تجربة الشركة) مواقف المجموعتين تجاه وظائفهم مقيسة في نهاية أذار، وذلك قبل تقديم المحفز الأول، ومرة أخرى في نهاية أيلول، وقد طُرح على المراسلين (16) سؤالاً، تنطوي جميعها على التحفيز، ومن الأمثلة على ذلك: (ما عدد الفرص التي تتوافر في عملك وهي جديرة بالمساهمة في الفرص والمساعدة على نجاحها). وقد رصدت الإجابات على مقياس من (5-1)، وأُعطي الرقم (80) بصفته أقصى درجة ممكنة. وأصبح أصحاب الإنجازات أكثر إيجابية نحو وظائفهم، في حين لم يتغير موقف وحدة التحكم بصورة تُذكر (فالفُرصة ليست ذات دلالة إحصائية).

كيف أعيدت هيكلة وظيفة هؤلاء المراسلين؟ (يبين التوسيع الأفقي، مقابل الإثراء أو التوسع العمودي في مهام المراسلين في تجربة شركة)، الاقتراحات التي قدمت بوصفها توسعاً أفقياً، إضافة إلى تغييرات التوسع الرأسي الفعلية التي أُدرجت في وظيفة وحدة الإنجاز.

وتشير الحروف الكبيرة تحت عنوان (المبدأ) بعد (التوسع العمودي) إلى الحروف المقابلة في (مبادئ التوسع الرأسي في الوظائف)، وسيلاحظ القارئ أيضاً أن صور التوسع الأفقي التي رُفضت تتوافق بشدة مع قائمة الظواهر التي ذُكرت سابقاً.

### خطوات إثراء الوظيفة

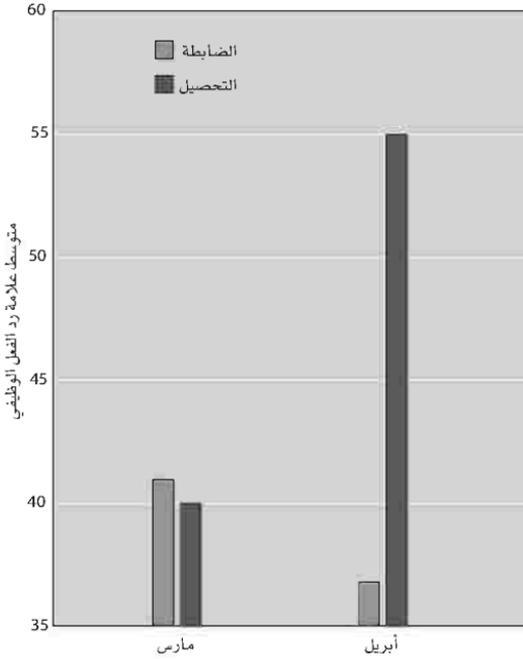
بعد أن وصفت فكرة المحفز في الممارسة العملية، فيما يأتي الخطوات التي يتعين على المديرين الأخذ بها عند إرساء المبدأ وتأسيسه مع موظفيهم:

1. اختيار الوظائف على الأ:
  - أ. يُحدث الاستثمار في الهندسة الصناعية تغييرات مكلفة جداً.
  - ب. تكون فيها الاتجاهات والمواقف ضعيفة.
  - ج. تصبح فيها العوامل الداخلية مكلفة جداً.
  - د. يُحدث فيها المحفز فرقاً في الأداء.
2. التعامل مع هذه الوظائف مع الاقتناع أنه يمكن تغييرها، وقد أدت سنوات من التقليد إلى جعل المديرين يعتقدون أن مضمون العمل مصون، وأن نطاق العمل الذي يمكنهم تغييره فقط هو تحفيز الناس.
3. عرض قائمة بالأفكار التي قد تثري الوظائف، دون الاهتمام بمدى إمكانية تطبيقها عملياً.

4. تنقيح القائمة للتخلص من الاقتراحات التي تنطوي على العوامل الدخيلة، بدلاً من المحفز الفعلي.
5. غرلة قائمة العموميات، مثل (منحهم المزيد من المسؤولية)، التي نادراً ما تُتبع في الممارسة. وحيث لم يسبق أن خرجت كلمات المحفز خارج نطاق اصطلاحات الصناعة؛ فقد حدث توأ ترشيد مضمون القائمة وتنظيمها، فالكلمات مثل (المسؤولية)، (والنمو)، (والإنجاز)، (والتحدي)، مثلاً، قد أصبحت في مستوى كلمات النشيد الوطني للمنظمات جميعها، كما هو الحال مع المشكلة القديمة التي تجعل الرجوع إلى العلم أكثر أهمية من المساهمات نحو هذا البلد التي تبقى شكلية، بدلاً من أن تكون جوهرية.
6. غرلة القائمة للتخلص من اقتراحات التوسع الأفقي.
7. تجنب المشاركة المباشرة من قبل الموظفين الذين ستُثرى وظائفهم، فالأفكار التي أعربوا عنها سابقاً تُعدُّ بما لا يدع مجالاً للشك مصدراً قيماً للتغييرات الموصى بها، ولكن مشاركتهم المباشرة تلوث العملية بعوامل العلاقات الإنسانية، وبصورة أكثر تحديداً، تمنحهم فقط الشعور بالمساهمة يجب تغيير الوظيفة؛ وذلك لأن المحتوى هو الذي سينتج المحفز، وليس المواقف المُتضمنة أو التحدي الكامن في الإطار الوظيفي، وستنتهي هذه العملية خلال مدة وجيزة، ولكن ما سيحدد محفزات العاملين هو ما سيقومون بفعله

منذ تلك اللحظة، فالإحساس بالمشاركة يؤدي إلى الحركة في المدى القصير.

### التغير في الاتجاهات نحو المهام في تجربته الشركة



8. إعداد تجربة ضابطة عند القيام بالمحاولات الأولية في الإثراء الوظيفي، ويجب اختيار مجموعتين متكافئتين في الأقل، على أن تكون إحداها وحدة تجريبية تقدم من خلالها المحفزات بصورة منتظمة خلال مدة من الزمن، وأن تكون الأخرى مجموعة ضابطة لا يُجرى فيها أي تغييرات، ويجب أن

يسمح للعوامل الداخلية باتباع المسار الطبيعي لها طوال مدة التجربة لكنتا المجموعتين، إضافة إلى أن اختبارات الأداء الوظيفي والاتجاهات القبلية والبعديّة ضرورية لتقييم فاعلية برنامج الإثراء الوظيفي، ويجب أن يكون اختبار الموقف مقتصرًا على بنود المحفز؛ من أجل التخلص من وجهات نظر الموظفين المتعلقة بالوظائف الموكلة إليهم، والمتعلقة بشعور العوامل الداخلية المحيطة التي كانوا مقتنعين بها.

9. الاستعداد لمواجهة تدني مستوى الأداء في المجموعة التجريبية خلال الأسابيع القليلة الأولى؛ فالتحول إلى وظيفة جديدة قد يؤدي إلى انخفاض مؤقت في الكفاية.

10. توقع أن يعاني مشرفو الخط الأول بعض القلق والعداء فيما يتعلق بالتغييرات التي تجريها، فقد يتسرب إليهم القلق خوفًا من أن تؤدي التغييرات إلى تدني في مستوى أداء وحدتهم، وستنشأ العداوة عندما يبدأ الموظفون العمل بما يعده المشرفون من مسؤوليتهم في الأداء، وعندها سيجد المشرف - دون وجود وظائف يشرف عليها ويقف على مدى إنجازها - قليلًا من الواجبات التي يتعين عليه القيام بها.

ولكن، وبعد انتهاء التجربة الناجحة، يكتشف المشرفون عادة الوظائف الإشرافية والإدارية التي أهملوها، أو التي لم تكن تحت إشرافهم؛ لأنهم قضوا جل وقتهم في متابعة أعمال مرؤوسيهم وتفحصها، فمثلاً: في أحد أقسام البحث والتطوير في إحدى الشركات الكيماوية الكبيرة التي أعرفها تمامًا، كان مشرفو

المختبر مسؤولين نظرياً عن تدريبهم وتقييمهم. ولكن هذه الوظائف كانت تُنفَّذ على نحوٍ تقليدي، وبطريقة ساذجة، أما وبعد القيام ببرنامج الإثراء الوظيفي، الذي لم يكن المشرفون من خلاله مراقبين سلبيين لمساعدتي الأداء، فقد كرّس المشرفون في الواقع، وقتهم في مراجعة الأداء، وإدارة التدريب الشامل.

### التوسيع مقابل الإثراء في مهام المراسلين في تجارب الشركة

رفضت اقتراحات التوسيع الأفقي تحديد حصص الشركة من الرسائل التي سيُرَدُّ عليها كل يوم، باستخدام معدلات يصعب الوصول إليها. وتولت أمينات السر طباعة الرسائل بأنفسهن، وكذلك تأليفها، أو القيام بأي وظائف كتابية أخرى. ويمكن أيضاً تنقل أأمينات السريين وحدات العمل للتعامل مع مختلف العملاء، ثم إعادتهن إلى وحداتهن الخاصة.

المبدأ	تبني اقتراحات التوسع الرأسي
G	عُيِّن الخبراء في كل موضوع داخل كل وحدة؛ لإتاحة الفرصة أمام الأعضاء الآخرين في الوحدة للتشاور معهم قبل طلب المساعدة الإشرافية. (أجاب المشرف عن الأسئلة المتخصصة والصعبة جميعها).
B	وَقَّع المراسلون الرسائل. (كان المشرف يوقع الرسائل كافة).
A	كان عمل أكثر المراسلين خبرة يُدقَّق بصورة أقل في كثير من الأحيان، من قبل المشرفين، وكان يحدث ذلك من على مكاتب المراسلين، مما أدى إلى اختزال التحقق من (100%) إلى (10%). (في حين كانت رسائل المراسلين جميعها تُفحص سابقاً، من قبل المشرف).

D	نوقش الإنتاج فقط من حيث المصطلحات، مثل: ما المتوقع عمله في يوم كامل؟ ومع مرور الوقت، لم يعد ذكر ذلك يتكرّر في حين كانت المجموعة تُذكر بصورة مستمرة، بعدد الرسائل التي يجب الإجابة عنها، وكان الاعتماد على نموذج الرسالة هو الممارسة المعيارية.
A	أصبح البريد الصادر يرسل مباشرة إلى غرفة البريد دون المرور بمكاتب المشرف. (كانت الرسائل توجه دائماً من خلال المشرفين).
C	شُجّع المراسلون على الرد عن الرسائل بطريقة شخصية. (وكان الاعتماد على نماذج الرسائل هو الممارسة المعيارية).
B,E	أصبح كل مراسل مسؤولاً مسؤولية شخصية عن نوعية الرسائل ودقتها. (كانت هذه المسؤولية منوطة بالمشرف والمدقق).

لن يتغير ما يُسمى أسلوب الإشراف الذي يتعلق بالموظف خلال تدريب المشرفين، بل عن طريق تغيير الوظائف والأعمال المنوطة بهم.

لن يكون الإثراء الوظيفي اقتراحاً يُؤدّى مرة واحدة، بل سيبقى وظيفة إدارية مستمرة، ويجب أن تستمر التغييرات الأولية مدة طويلة جداً من الزمن؛ وذلك للأسباب الآتية:

- يجب أن يرفع التغيير الوظيفة إلى مستوى التحدي بما يتناسب والمهارة التي اتُّفق عليها.
- أما أولئك الذين يمتلكون قدرات أكثر، فسيصبحون في نهاية المطاف قادرين على إبرازها بطريقة أفضل، والفوز بالترقية إلى وظائف ذات مستوى أعلى.
- إن طبيعة المحفزات الخاصة، مقارنة بالعوامل الداخلية، هو أن لها تأثيراً كبيراً وطويل الأجل في مواقف الموظفين واتجاهاتهم، ومن الممكن أن يُعاد إثراء الوظيفة مرة أخرى،

ولكن ذلك لن يحدث في كثير من الأحيان بدرجة الحاجة نفسها إلى إثراء العوامل الداخلية.

لا يمكن إثراء الوظائف جميعها، ولا تحتاج الوظائف أيضًا كلها إلى الإثراء، فلو خُصّصت نسبة صغيرة فقط من الوقت والمال للعوامل الداخلية لإثراء الوظيفة، لكان عائد رضا الناس والمكاسب الاقتصادية من أكبر أرباح هذه الصناعة التي قد جُنيت من أي وقت مضى، من خلال جهود المديرين في إدارة شؤون الموظفين على نحو أفضل.

يمكن تلخيص مسوغات إثراء الوظيفة ببساطة على النحو الآتي: إذا كان لديك موظفون يعملون في وظيفة، فاستخدمهم، وإذا لم تتمكن من استخدامهم في العمل، فتخلص منهم، إما عن طريق استخدام الأتمتة، وإما عن طريق اختيار شخص ما بقدر أقل، فإذا لم تتمكن من استخدامهم أو لا تستطيع التخلص منهم، فسيصبح لديك مشكلة المحفز.

