

أثر إعادة تصميم الوظيفة في أداء مكاتب المفتشين العامين

بحث ميداني

أ. م. د. فاضل حمد سلمان الباحث/ فلاح كريم صالح
كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد/ قسم إدارة الأعمال

المستخلص

يتركز موضوع البحث على دراسة متغيرين رئيسيين في عمل مكاتب المفتشين العامين ، وهي (إعادة تصميم الوظيفة ، والأداء المنظمي) وأخذ هذا البحث من معرفة طبيعة علاقة وأثر أبعاد إعادة تصميم الوظيفة بوصفه المتغير التفسيري من خلال أبعاده ، (تنوع المهارة ، تحديد المهمة، أهمية المهمة، الاستقلالية ، التغذية العكسية) ، والأداء المنظمي متغيراً مستجيباً من خلال بعدين هما (الفاعلية، والكفاءة) ، ومن أجل اختبار فرضيات البحث تم استيعاب متغيراته في استمارة الاستبيان وكانت الاستبانة الوسيلة الأساسية لجمع المعلومات التي اعتمدها الباحث فضلاً عن استخدام ثلاث أدوات أخرى، هي السجلات، والمشاهدات الفعلية ، والمقابلات الشخصية توزعت الاستبانة على (93) فرداً وأجري البحث على (5) مكاتب مفتشين عاميين في الوزارات العراقية، شملت أربعة مستويات من العاملين فيها وهي (مدير، رئيس قسم ، مسؤول شعبة ، مسؤول وحدة) وقد ضم موضوع البحث جملة من التساؤلات الفكرية التي تبلورت بمجموعها مشكلة البحث ، ومن ثم حددت أهدافه وأهميته ، واستعملت العديد من الوسائل الإحصائية لمعالجة المعلومات المطلوبة ، منها معامل ارتباط الرتب (Spearman) ، لاختبار فرضيات الارتباط، ومعامل الانحدار وتحليل المسار الحرج لاختبار فرضيات التأثير وفي ضوء النتائج توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها ، وجود علاقة ارتباط وأثر بين إعادة تصميم الوظيفة ومتغيراته، والأداء المنظمي أجمالاً. وأختتم البحث بمجموعة من التوصيات أبرزها ضرورة قيام المكاتب المبحوثة بإعادة تصميم الوظيفة بأسلوب علمي صحيح والأهتمام بالأبعاد الأساسية التي جاء به البحث بغية التوصل الى أداء منظمي جيد ، وكذلك تفويض الصلاحيات وتحمل المسؤولية والميل باتجاه اللامركزية كونها تعد أسلوباً تحفيزياً وتدريبياً للعاملين، بما يساهم في أنجاح العمل الرقابي داخل المكاتب المبحوثة .

المصطلحات الأساسية للبحث/ تصميم الوظيفة- إعادة تصميم الوظيفة- الأداء المنظمي-الفاعلية- الكفاءة- مكاتب المفتشين العامين.



• غرض البحث Research Purpose

يعد موضوع إعادة تصميم الوظيفة من أهم وإبرز وظائف الموارد البشرية والتي أخذت تحتل موقعا كبيرا من اهتمام منظمات الأعمال والمنظمات العامة ويعد السبب الرئيس في اختيار موضوع البحث هو الشعور بأهمية ضرورة تعميق الرؤية وخصوصاً لواقع عمل هذه المكاتب . ويهدف هذا البحث الى معرفة معيار نجاح إعادة تصميم الوظيفة ومدى قدرته على إتاحة الفرصة للأفراد والعاملين في إظهار إمكانياتهم وقدراتهم وحثهم على الإبداع لتحقيق الفاعلية التنظيمية والتي تستطيع بواسطتها موازنة الأفراد العاملين الأكثر تنوعاً أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. وإن إعادة التصميم الجيد للوظيفة الذي يؤدي إلى رفع كفاءة أداء الأفراد. وهناك ارتباط وثيق في إعادة تصميم الوظيفة ونوعية حياة العمل من جهة وبالاحتياجات الإنسانية للموارد البشرية من جهة أخرى. وبما يؤثر في مستويات الأداء المنظمي للأفراد ، ومن خلال الدراسة والبحث في هذا الموضوع تبين أن هناك خيارات في إعادة التصميم للوظيفة وهي على ثلاث أنواع هي (التدوير الوظيفي والتوسيع الوظيفي والاعناء الوظيفي). لذا فإن على الإدارة أن تهتم بالعوامل المهمة والمؤثرة في أداء العاملين سواء كانت هذه العوامل ذات التأثير المباشر أو غير مباشر والتي تزيد من كفاءة و فاعلية أداء العاملين. ومن خلالها تتحقق أهداف المنظمة .

• مقدمة

يعد موضوع إعادة التصميم الوظيفي من وظائف الموارد البشرية المهمة والذي أخذ يحتل موقعا كبيرا من اهتمام منظمات الأعمال والمنظمات العامة والتي تستطيع بواسطتها موازنة الأفراد العاملين الأكثر تنوعاً أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. إذ تعيش هذه المنظمات في ظل بيئة متسارعة التغيير والتنوع في الموارد البشرية من حيث حاجاتها ورغباتها ومهاراتها . وفي الواقع فإن أغلب المنظمات تؤكد على إعادة تصميم وظائفها بصورة جيدة لان ذلك يؤدي إلى رفع كفاءة أداء الأفراد. وهناك ارتباط وثيق في إعادة تصميم الوظيفة ونوعية حياة العمل من جهة وبالاحتياجات الإنسانية للموارد البشرية من جهة أخرى. وبما يؤثر في مستويات الأداء المنظمي للأفراد ، وبما يجعل الأفراد مندفعين بشكل أعلى في انجاز المهام وتحقيق أهداف المنظمة من ناحية ومن ناحية أخرى يعزز الاستغلال الجيد لمهارات هؤلاء الأفراد ومعارفهم المختلفة. ومن خلال الدراسة والبحث في هذا الموضوع تبين أن هناك خيارات في إعادة التصميم للوظيفة وهي على ثلاث أنواع هي (التدوير الوظيفي والتوسيع الوظيفي والاعناء الوظيفي). لذا فإن على الإدارة أن تهتم بالعوامل المهمة والمؤثرة في أداء العاملين سواء كانت هذه العوامل ذات التأثير المباشر أو غير المباشر ومن هذه العوامل هي عوامل تنظيمية (أدارية) والظروف المادية للعمل وعوامل شخصية والتي تزيد من كفاءة و فاعلية أداء العاملين من خلال توفير بيئة تنظيمية مدعمة وتوفير ظروف عمل جيدة للعاملين واختيار الأفراد الكفؤين ذوي القدرات والمهارات والخبرة العالية وهذه جميعها تدخل ضمن العوامل المؤثرة في الأداء المنظمي للأفراد. ويهدف هذا البحث الى معرفة معيار نجاح إعادة تصميم الوظيفة ومدى قدرته على إتاحة الفرصة للأفراد والعاملين في إظهار إمكانياتهم وقدراتهم وحثهم على الإبداع لتحقيق الفاعلية التنظيمية والتي من خلالها تتحقق أهداف المنظمة .

بحث ميداني

وأن أحد الأهداف الأساسية لإعادة تصميم الوظيفة في هذه المكاتب هو رفع كفاءة أداء العاملين لدى مكاتب المفتشين العاملين. ويعد السبب الرئيس في اختيار موضوع البحث هو الشعور بأهمية ضرورة تعميق الرؤية وخصوصاً لواقع عمل هذه المكاتب ، أذ وجد الباحث أن هناك جانباً من القصور في تغطية هذا الموضوع على الرغم من أهميته ، ولهذا سوف يلج في تناول هذه المتغيرات في الجانب النظري ومن ثم بيان نتائجها على الواقع العملي عند جمع وتحليل البيانات واستخراج المؤشرات المهمة في قياس واختبار الفرضيات التي سيطرحها .

أولاً: إعادة تصميم الوظيفة

أن إعادة تصميم الوظيفة هو نوع من الأثرء الوظيفي الذي يعيد هيكلية الوظيفة لأفضل أداء للمستخدم في الوظيفة كما ركز على جمع الوظائف الحالية وتكوين مجموعات العمل، والسماح بالتقارب الشخصي أكثر بين المستخدمين والمجهزين أو الزبائن وأن الفكرة وراء إعادة التصميم هو لمجانسة المستخدمين مع الوظيفة التي يرغبون بها والمؤهلين بصورة أفضل لأنجازها (Anthony، 2003:24)، وأن إعادة التصميم يشتمل على هيكلية الوظيفة التي تسمح بالتفاعل الاجتماعي وأحداث تعاون بين العاملين ، وأن قيادة إعادة تصميم الوظيفة تم خلال الستينيات وبداية السبعينات من قبل مدرسة العلاقات الإنسانية الجديدة (العقلي، 2013: 58). وقد تم اعتماد أبعاد إعادة التصميم الوظيفي وفقاً على وفق ما ذكر انفاً (Hackman & Oldhan، 1976:250)،

- تنوع المهارة : تجعل الأفراد قادرين على انجاز مدى واسع ومتنوع من الوظائف والمهارات المختلفة التي تستخدم مهارات ومواهب وقدرات مختلفة.
- تحديد المهمة : وهو جعل الوظيفة أكثر ترابطاً وتكاملاً في مهامها لتشكل وحدة عمل متكاملة لها نقاط بدء ونهاية وتحديد المهام والواجبات لكل فرد.
- أهمية المهمة : وهو امتلاك العمل لخاصية التأثير في الآخرين ويكون هذا التأثير واضحاً ومدركاً وأساسياً في الآخرين سواء كانوا داخل أو خارج المنظمة.
- الاستقلالية : هي مدى الحرية والسيطرة الذاتية التي تتاح للفرد في اختيار الطرائق والإجراءات المتبعة في عمله.
- التغذية العكسية : وهو توفير معلومات عن أداء الأفراد والعاملين الذين ينجزون المهمات وهي المقياس للأفراد الذين ينجزون المهمات.

ثانياً: الأداء المنظمي

هو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفوءة وفاعلة (العاني، 2002: 42)، والأداء هو الحصلة النهائية لكل العمليات التي تقوم بها المنظمة وأي خلل في أي منها لابد من تأثيره ومن ثم سيظهر في الاداء الذي يعد مرآة المنظمة (الملا، 2009: ٨٥) وتم اعتماد بعدين لقياس الأداء المنظمي هما:

- الفاعلية: هو عمل الأشياء الصحيحة التي هي أنشطة العمل التي تساعد المنظمة على الوصول الى أهدافها وبذلك تسعى المنظمات لأن تكون فاعلة في أنجاز أهدافها عبر تأدية مهامها بالمستوى المطلوب (Daft، 2004: 460)
- الكفاءة: هو الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من المخرجات بأقل التكاليف، مع مراعاة التكاليف والوقت فضلاً عن رضا المرؤوسين.

المبحث الأول / منهجية البحث Research Methodology

مشكلة البحث Research Problem

نال موضوع إعادة تصميم الوظيفة وأثره في الأداء المنظمي في العقود الأخيرة اهتماماً بارزاً من قبل المختصين والباحثين، لذا يعد الأداء المنظمي الجيد هدفاً مهماً تسعى منظمات اليوم كافة الى تحقيقه سواء كانت عامة أو خاصة، فمنذ بدأ عمل هذه المكاتب لم تكن عملية إدارة وتصميم وظائفها وأنشطتها مبنية على أسس علمية، وبرزت هذه الوظائف أو الأنشطة، هو عملية إعادة تصميم الوظائف لهذه المكاتب. وبطبيعة الحال فإن عدم وجود تصميم جيد للوظيفة يتلائم وطبيعة عمل هذه المؤسسات الرقابية، يؤدي إلى التأثير في أدائها المنظمي لتلك المكاتب. إلا أن بعض المنظمات تعاني من سوء إعادة تصميم الوظيفة مما يؤثر سلباً في أدائها ولا حظ الباحث وجود تلك في الأنجاز في المكاتب المبحوثة مما يؤكد أن أدائها ليس بالمستوى المطلوب مما قد يؤثر أن هناك خلل في إعادة تصميمها الوظيفي.

أهمية البحث Research Importance

- يستمد هذا البحث أهميته من أهمية متغيراته، حيث إن أثر إعادة التصميم الوظيفي في الأداء المنظمي من المجالات المهمة والرئيسية في حقل إدارة الموارد البشرية. إذ أن إعادة التصميم الجيد يصب في كفاءة وفاعلية الاداء المنظمي حيث أن الاهتمام بالاداء أصبح من أولويات المنظمات إذ أنها تنمو بسبب ادائها ويمكن تلخيص أهمية الدراسة بالنقاط الآتية:
- محدودية الدراسات التي تناولت قضايا إعادة التصميم الوظيفي وأثره في الأداء المنظمي مجتمعة بالبيئة العراقية على وجه الخصوص بحسب علم الباحث.
- طرح آخر الدراسات النظرية والأكاديمية في مجال إعادة التصميم الوظيفي و الأداء المنظمي وأغناء المكتبة العراقية والعربية في هذا المجال.
- التعرف على الأبعاد الأساسية المكونة في إعادة التصميم الوظيفي ومدى تأثيرها في الأداء المنظمي في ضوء نمط العلاقة بينها في المنظمة المبحوثة.

أهداف البحث Research Objectives

- يهدف هذا البحث من خلال الدراسة النظرية والميدانية الى الآتي :
- التواصل مع جهود الباحثين السابقين في مجال متغيري الدراسة .
- تشخيص واقع أبعاد إعادة التصميم الوظيفي المتمثلة بتنوع المهارة، وتحديد المهمة، وأهمية المهمة، والاستقلالية، والتغذية العكسية وأثره في ترتيب أسبقية تلك الأبعاد في المنظمة المبحوثة.
- تشخيص أبعاد الأداء المنظمي المتمثلة بالكفاءة والفاعلية وتبيان الأهمية النسبية لكل متغير.

فرضيات البحث Research Hypothesis

أعتمد الباحث على فرضيتين رئيسيتين هما

- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين إعادة تصميم الوظيفة وأبعاده (تنوع المهمة، تحديد المهمة ، أهمية المهمة، الاستقلالية ، التغذية العكسية) والأداء المنظمي وأبعاده (الفاعلية ، والكفاءة) في المنظمة المبحوثة.
- يؤدي التباين في مستوى إعادة تصميم الوظيفة ومتغيراته الى تباين مستوى الأداء المنظمي ومتغيراته.

متغيرات البحث

أعتمد الباحث على اختبار العلاقة بين متغيرين رئيسيين هما :

- إعادة التصميم الوظيفي:

هو تغير المهمات أو أسلوب أداء الوظائف في وظيفة موجودة أصلاً ومن أجل التصميم الفعال للوظائف يتوجب على الفرد أن يمضي لفهم الوظيفة كما موجودة حالياً من خلال تحليل الوظائف وموقعها في وحدة العمل (Noe, 2003:159) وقد تم قياس هذا المتغير من خلال خمسة عناصر هي في جوهرها الأبعاد التي حددها الباحثان (Hackman & Oldham) .

- الأداء المنظمي :

هو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفوءة وفاعلة. (الشماع، 2007:33) واعتماداً على بعدين رئيسيين هما (الفاعلية ، والكفاءة) .

• الدراسات السابقة previous studies

وتتضمن بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة العربية والأجنبية.

يعد موضوع إعادة تصميم الوظيفة وأثره بالأداء المنظمي من المجالات الخصبة التي تناولها الكثير من الكتاب والباحثين وسنحاول أستعراض بعض أهم الدراسات الميدانية وهي :

- الدراسة التي قام بها (محمد ، ٢٠٠٤) (استخدام نموذج خصائص وسمات الوظيفة لمقارنة طرائق توزيع خدمات رعاية المرضى على الممرضات) ان الغرض من هذه الدراسة هو تطبيق أنموذج خصائص الوظيفة الذي وضعه هاكمان واولدمان للمقارنة بين طريقتين من طرق توزيع رعاية المرضى من وجهة نظر الممرضات. لقد تم تطبيق الدراسة في ١٢ وحدة من الوحدات الداخلية في المستشفى الجامعي الرئيس في الاسكندرية ، مصر وقد استخدم المسح التشخيصي للعمل والنتائج التي توصلت اليها الدراسة تتمثل في ان الوظائف الموكلة الى الممرضات في وحدة الرعاية المركزة واللاتي يستخدم أنموذج رعاية الحالات ، اكثر غنى من الوظائف الموكلة الى الممرضات اللاتي يستخدمن الانموذج الوظيفي للمهام في وحدات الرعاية العامة .

بحث ميداني

• الدراسة التي قام بها (Hales، 1987) (إعادة تصميم الوظيفة وجودة حياة العمل والمشاركة في الخدمة الصناعية)، أن الغرض من الدراسة هو وضع تصورات للهيكل من خلال تصنيف القياسات لنوعية حياة العمل المختلفة وتقديم التقارير حول المدى والتركيز على التطبيقات والتأثير الملموس لمثل هذه القياسات، حيث تم التطبيق في مستشفيات المملكة المتحدة. أن الأسلوب المتبع في الدراسة هو دراسة الحالة الوصفي للتجارب الفردية، حيث تمثلت النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى وجود بعض الانقطاعات بين نوعية حياة العمل العامة وتطبيقاتها العملية في مكان.

• الدراسة التي قام بها (عباس، ٢٠٠٦) (الأثر الوظيفي وساعات العمل المرنة ودورها في تنمية الدوافع المرتبطة بالأداء) أن الغرض من الدراسة هو تحليل لاسلوبي الأثر الوظيفي وساعات العمل المرنة كونها من أهم الأساليب الممكن استخدامها في تنمية الدوافع المرتبطة بالأداء حيث ركز البحث على الدوافع المرتبطة بالأداء من جهة ومن جهة أخرى على دراسات الأثر الوظيفي المتضمنة نماذج واستراتيجيات إعادة تصميم الوظائف للوصول إلى عمل يتضمن جوانب إثرائية أو عناصر وإبعاد سلوكية كالتنوع في المهام والاستقلالية (الصلاحية) وترابط وأهمية المهام والتغذية العكسية.

• الدراسة التي قام بها الجابر (٢٠٠٧) بعنوان "قياس أداء المنظمة باستعمال بطاقة الأداء المتوازن" دراسة تطبيقية في الشركة العامة للأسمدة / المنطقة الجنوبية"، لتحديد سبل التغلب على الصعوبات التي تواجهها الشركة وخاصة بما يتعلق بالبعد المالي للبطاقة.

• الدراسة التي قام بها الدليمي، (١٩٩٨) (المواءمة بين أبعاد النسيج الثقافي التنظيمي والخيار الاستراتيجي وأثرهما في الأداء) تهدف الدراسة إلى تتبع المسارات النظرية التي تناولت الظاهرة الثقافية بالدراسة والتحليل في وصف الاتجاهات التفسيرية للمفهوم توصلت الدراسة إلى أن الاختلاف في الانسجة الثقافية للمنظمات يقود إلى اختلافات في خياراتها الاستراتيجية مما ينعكس على تفاوت الأداء. واعتمدت الدراسة على المنهج التشخيصي التاريخي في تتبع مسار الخيارات الاستراتيجية.

• الدراسة التي قام بها (pathirage et al) (2007) (المعرفة الضمنية والأداء المنظمي) تهدف الدراسة لتسليط الضوء على أهمية المعرفة الضمنية وتأثيرها في الأداء المنظمي. وتوصلت الدراسة أن المعرفة تؤدي دوراً أساسياً اليوم في بيئة الأعمال المتغيرة وتسهم اسهاماً كبيراً في استمرار أداء الأعمال. وأن المعرفة الضمنية تستند إلى المهارات والخبرة والمؤهلة التي يمتلكها الأشخاص والتي يجب أخذها بنظر العناية. والدور المهم التي تؤديه المعرفة الضمنية في ضبط الأداء المنظمي، وتحقيق الميزة التنافسية. وأهم الوسائل المستخدمة هو المنهج الوصفي التحليلي.

• مداخل إعادة تصميم الوظيفة Redesign Of Jobs Approaches

هناك عدة مداخل يمكن بواسطتها تصميم أو إعادة تصميم الوظيفة، وسوف نتطرق الى أهم هذه المداخل التي هي أكثر شيوعاً واستخداماً وهي :

أولاً المدخل العلمي: بموجب هذا المدخل يتم تقسيم العمل الواحد على جزئيات ، وذلك باستخدام دراسات الحركة والوقت، اللذين يحددان مضمون كل عمل بكامل جزئياته، والمعروف أن حركة أو مدرسة الإدارة العلمية بزعم راندها (فردريك تايلور) هي أول من نادى وطبق هذا المدخل بمفهومه العلمي إذ أرادت هذه الدراسة تحديد أهداف كل عمل ووضع معايير أداء مطلوب القيام بها والتي على أساسها تحسب الأجور والحوافز (عقيلي، 2013: 54) ألا أن هذا المدخل تعرض الى بعض الانتقادات وهي أن هذا المدخل يقدم القليل من فرص الابداع للأفراد ، وبروز مشكلة الأغتراب الناتج عن تقسيم العمل على مهمات صغيرة مما انعكس في ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي والصراع والتغيب المتعمد عن العمل (عبد الجبار، 2007: 53).

ثانياً: مدخل الإدارة بالاهداف: يعد بيتر دراكر أول من نجح في استخدام الاهداف كقاعدة وأساس لنظام الإدارة بالاهداف ، ويرى (بيتر دراكر) الى أن مفهوم الإدارة بالاهداف هو توحيد جهودات الافراد في أي تنظيم في مجهود عام موحد من خلال عمل الفريق مع افراد ملتزمين بالصالح العام (جودة، 2008: 50) . وأن مدخل الإدارة بالاهداف يركز على عدة ركائز أساسية وهي المشاركة بين الرؤساء والمرووسين في تحديد الاهداف والوظائف والمهام التي سيقومون بها والمدة اللازمة لتحقيق الاهداف ، والاستقلالية في الوظيفة إذا يتمتع المرووسين بحرية التصرف والمرونة الكافية في تنفيذ مهامهم (عيسى، 2007: 72).

ثالثاً: مدخل فريق العمل المؤقتة The Team Contnemporay Approach

نجد في هذا المدخل اعتماداً على الجماعة كفريق عمل واحد تقوم بأداء واجبات متعددة في ظل خصائص متعددة ايضاً يتميز بها العمل ، وذلك في سبيل تحقيق أهداف متكاملة ومتجانسة . إذ يمكن القول أن هذا المدخل يحدد لفريق العمل هدف كلي مكون من أهداف جزئية يقوم الفريق بأفراده بمهام متعددة ومتنوعة ضمن خصائص عمل متنوعة في سبيل تحقيق هدف العمل الكلي المطلوب أنجازه من قبل الفريق. يتضح من ذلك ان تصميم العمل . بموجب هذا المدخل يسمح للفرد بأداء مهام متنوعة متعاوناً مع زملاء في الفريق في سبيل تحقيق الهدف المطلوب، ومن ثم فإن هذا المدخل يسعى الى تصميم العمل الكلي على مراحل كل مرحلة يقوم بأنجازها فريق عمل محدد . فعلى سبيل المثال يمكن تصميم العمل في خطوات تجميع السيارات على شكل مراحل ، كل فريق ينهي مرحلة معينة ويسلمه الفريق آخر ليجري عليها عمليات مصنعة لاحقة وهكذا . (Dssler، 2006: 123).

رابعاً: مدخل أنموذج الإدارة اليابانية

أن مدخل الادارة الياباني أرتبط مع الانتاجية العالية أوتقليل دوران الغياب عن الوظيفة، حيث ان مدخل الادارة اليابانية يعالج المستخدمين بحسب المعايير المشابهة للأسرة (عيسى، 2007:72)، وبحسب هذه المعايير فان الانسجام هو المكون الأكثر تأكيداً من قبل المنظمات وهذا الانسجام يشير الى تكوين فريق العمل ووعي المجموعة، وان مدخل الادارة اليابانية ركز على مفاهيم إدارية تهدف الى أحداث تكون متوافقة مع الفلسفة الادارية التي تؤمن بها ومع القديم والعادات السائدة في ذلك المجتمع والتي تم اكتسابها من قبل الافراد (Dessler، 2006:124)، وأن خصائص الإدارة اليابانية تتمثل بمبدأ التوظيف مدى الحياة : أن العامل الذي يتعين في المنظمة يبقى فيها لحين بلوغ سن التقاعد ولا يتم الاستغناء عنه الا لأسباب قاهرة ، والبطء في التقييم والترقية ولغرض تقييم أداء العاملين لغايات الترقية تتم بعد مضي عشر سنوات على تعيينه وبسبب هذه الفلسفة هو أن الاداء الجيد للعامل لا يظهر في السنوات الاولى من وظيفته .

خامساً: مدخل المرونة الوظيفي

أن الوقت المرن هو نظام حيث أن المستخدمين يتعاقدون لعمل عدد محدد من الساعات في الاسبوع ولكن هم لديهم الحرية في تفاوت ساعات عمل مع حزمة مرنة من الوقت تحيط التصميم، وأن كل المستخدمين يحتاجون للوجود في وظائفهم خلال مدة الوظيفة الاساسي ولكن يسمح لهم الاتصال لساعتين أخرى قبل أوبعد الوقت الأصلي. أن بعض برامج الوقت المرنة تسمح لساعات إضافية لتجمع ومن ثم تدور للحصول على يوم عطلة كل شهر، وأن المستخدمين في الوقت المرن يتحملون المسؤوليات لأكمال وظيفة خاصة والتي تزيد شعورهم بالتساوي (جواد، 2009:340)، وهناك عدد من المبررات المنطقية للميل في استخدام أنموذج الساعات المرنة في الوظيفة والتي تتلخص بالاتي (Denton، 1993:29):

- ضعف العلاقة بين الالتزام بمواعيد الوظيفة ومعدلات الاداء .
- لوحظ أن نظام الوقت الثابت في الوظيفة قديودي الى أستغلال الفرد وأستخدام الرقابة المشددة عليه مما يؤدي الى ظهور بعض المشكلات الانسانية بين الافراد العاملين ومشرفيهم المباشرين .

المبحث الثاني / نتائج الدراسة الميدانية

• عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها على مستوى المكاتب المبحوثة :

يسعى هذا المبحث إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها وذلك بالاعتماد على التوزيعات التكرارية لإجابات أفراد عينة الدراسة، والنسب المئوية لها، وصولاً للوسط الحسابي والانحراف المعياري وشدة الإجابة لكل فقرة من فقرات الاستبانة، سواءً أكان على المستوى الفرعي أم على المستوى العام لمتغيرات الدراسة.

• ترتيب الأهمية على وفق الوسط الحسابي والانحراف المعياري لابعاد إعادة تصميم الوظيفة

لغرض تحديد الأهمية لمتغيرات إعادة تصميم الوظيفة (X) جرى استعمال الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لتحديد استجابات ودوافع وميول المديرين والموظفين من عينة البحث، والجدول (١)، يوضح ان (أهمية المهمة) والذي جرى ترميزه بـ(X3) احتل المرتبة الأولى من وجهة نظر العينة المبحوثة مقارنة مع بقية الأبعاد، إذ ظهر ان الوسط الحسابي (3.73) والانحراف المعياري (0.47) وقد بلغ معامل الاختلاف (12.50%).

جدول (1) تحديد أهمية أبعاد المتغير التفسيري إعادة تصميم الوظيفة بالاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف					
الابعاد	Mean	Std. Deviation	c.v	ترتيب الأهمية	
X1 تنوع المهارات	3.74	0.49	12.97%	الثاني	
X2 تحديد المهمة	3.76	0.57	15.30%	الثالث	
X3 أهمية المهمة	3.73	0.47	12.50%	الأول	
X4 الاستقلالية	3.50	0.60	15.34%	الرابع	
X5 التغذية العكسية	3.50	0.57	16.40%	الخامس	
X إعادة تصميم الوظيفة	3.73	0.35	9.41%		

اما (تنوع المهارات) الذي عُبّر عنه بـ(X1) فقد احتل المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ (3.74) وانحراف معياري (0.49) وقد بلغ معامل الاختلاف (12.97%). وجاء المتغير الثالث من تحديد الأهمية هو المتغير الفرعي (تحديد المهمة) الذي جرى ترميزه بـ(X2)، بوسط حسابي بلغ مقداره (3.76)، وانحراف معياري (0.57) وقد بلغ معامل الاختلاف (15.30%). في حين وجاء المتغير والآخر من ترتيب الأهمية هو المتغير الفرعي (الاستقلالية) الذي جرى ترميزه بـ(X4)، بوسط حسابي بلغ مقداره (3.90)، وانحراف معياري (0.60) وقد بلغ معامل الاختلاف (15.34%). اما المتغير الخامس والآخر من ترتيب الأهمية هو المتغير الفرعي (التغذية العكسية) الذي جرى ترميزه بـ(X5)، بوسط حسابي بلغ مقداره (3.50)، وانحراف معياري (0.57) وقد بلغ معامل الاختلاف (16.40%).

• تحديد الأهمية على وفق الوسط الحسابي والانحراف المعياري لابعاد المتغير المستجيب الأداء المنظمي لمكاتب المفتشين لغرض تحديد الأهمية لمتغيرات الأداء المنظمي لمكاتب المفتشين العامين (Y) جرى

بحث ميداني

استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لتحديد استجابات ودوافع وميول المديرين والموظفين من عينة البحث بخصوص المتغير المستجيب الأداء المنظمي لمكاتب المفتشين العامين، والجدول (2) يوضح ان (الكفاءة) والذي جرى ترميزه بـ(y2) احتل المرتبة الاولى من وجهة نظر العينة المبحوثة مقارنة مع بقية الابعاد من حيث ترتيب الاهمية، اذ ظهر ان الوسط الحسابي (3.38) والانحراف المعياري (0.48) وقد بلغ معامل الاختلاف (14.24%). مؤشرات قياس الفاعلية، مؤشرات قياس الكفاءة اما (الفاعلية) الذي عُبّر عنه بـ(y1) فقد احتل المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ (3.65) وانحراف معياري (0.59) وقد بلغ معامل الاختلاف (16.30%)، مما يدل على ان مهارات الأداء المنظمي لمكاتب المفتشين العامين جاءت بالمرحلة التالية من حيث الاهمية.

جدول (2) تحديد اهمية لأبعاد المتغير الاستجابي الأداء المنظمي بالاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف					
ترتيب الاهمية	c.v	Std. Deviation	Mean	الابعاد	
الثاني	16.30%	0.59	3.65	الفاعلية	y1
الاول	14.24%	0.48	3.38	الكفاءة	y2
	12.38%	0.43	3.51	الأداء المنظمي	y

اختبار فرضيات البحث وتحليلها

وضعت عدد من الفرضيات التي تتعلق بالمتغير التفسيري والمتغير المستجيب، وبعد حصد النتائج الاحصائية التي ولدتها الاستبانة الموزعة على العينة المبحوثة، جرى تحليل البيانات المستخلصة وهي:

١- افترض البحث الحالي فرضية الارتباط الرئيسية وهي (يرتبط إعادة تصميم الوظائف معنوياً وإيجابياً مع الأداء المنظمي وابعاده الفرعية (الفاعلية، الكفاءة)، والجدول (3) الى علاقات الارتباط التي افترضتها فرضية الارتباط الرئيسية الاولى، إذ يؤكد الجدول المذكور الى وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين إعادة تصميم الوظائف وبين الأداء المنظمي، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.45^{**})، وقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (6.09) وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (0.01). وفيما يخص الابعاد الفرعية (الفاعلية، الكفاءة)، فقد ظهر وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين إعادة تصميم الوظائف وبين كل من (الفاعلية، الكفاءة)، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.47^{**} ، 0.332^{**}) على التوالي، وقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (5.05، 3.34) على التوالي، وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (0.01). ومن خلال هذه النتيجة يمكن التوصل الى تحقق فرضية الارتباط الرئيسية التي مفادها (يرتبط إعادة تصميم الوظائف معنوياً وإيجابياً مع الأداء المنظمي وابعاده الفرعية (الفاعلية، الكفاءة)).



جدول (٣) علاقة الارتباط بين المتغيرات المبحوثة

جدول (٣) علاقة الارتباط بين المتغيرات المبحوثة						
المتغيرات المفحوصة		Y1 الفاعلية		Y2 الكفاءة		الأداء المنظمي Y
t	r	t	R	t	r	
6.09	0.45**	3.34	0.332**	5.05	0.470**	إعادة تصميم الوظائف
0.52	0.055	0.56	0.059	1.22	0.128	تنوع المهارات
5.60	0.508**	3.78	0.370**	5.28	0.486**	تحديد المهمة
3.99	0.388**	3.05	0.306**	3.86	0.377**	أهمية المهمة
4.64	0.439**	2.71	0.275**	4.79	0.451**	الاستقلالية
1.25	0.131	0.52	0.055	1.63	0.169	التغذية العكسية
قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة (0.05) = 1.68						
قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة (0.01) = 2.3						
n = 93						

بحث ميداني

٣- أشارت الفرضية الفرعية الثانية من فرضية الارتباط الرئيسية والتي مفادها (يرتبط تحديد المهمة معنويًا وإيجابيًا مع الأداء المنظمي ومتغيراته (الفاعلية والكفاءة، والجدول (3) إلى علاقات الارتباط التي افترضتها فرضية الارتباط الفرعية الثانية، إذ يؤكد الجدول المذكور إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين تحديد المهمة وبين الأداء المنظمي، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.508^{**})، وقد بلغت قيمة (t) المحتسبة (5.60) وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (0.01)، وفيما يخص الأبعاد الفرعية (الفاعلية، الكفاءة)، فقد ظهر وجود علاقة ارتباط معنوية بين تحديد المهمة وبين كل من (الفاعلية، الكفاءة)، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.486^{**} ، 0.370^{**}) على التوالي، وقد بلغت قيمة (t) المحتسبة (5.28 ، 3.78) على التوالي، وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (0.01)، ومن خلال هذه النتيجة يمكن التوصل إلى تحقق فرضية الارتباط الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها (يرتبط تحديد المهمة معنويًا وإيجابيًا مع الأداء المنظمي ومتغيراته (الفاعلية والكفاءة)).

٤- أشارت الفرضية الفرعية الثالثة من فرضية الارتباط الرئيسية والتي مفادها يرتبط أهمية المهمة معنويًا وإيجابيًا مع الأداء المنظمي ومتغيراته (الفاعلية والكفاءة)، يوضح والجدول (3) إلى علاقات الارتباط التي افترضتها فرضية الارتباط الفرعية الثالثة، إذ يؤكد الجدول المذكور إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين أهمية المهمة وبين الأداء المنظمي، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.388^{**})، وقد بلغت قيمة (t) المحتسبة (3.99) وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (0.01)، وفيما يخص الأبعاد الفرعية (الفاعلية، الكفاءة)، فقد ظهر وجود علاقة ارتباط معنوية بين أهمية المهمة وبين كل من (الفاعلية، الكفاءة)، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.377^{**} ، 0.306^{**}) على التوالي، وقد بلغت قيمة (t) المحتسبة (3.86 ، 3.05) على التوالي، وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (0.01)، ومن خلال هذه النتيجة يمكن التوصل إلى تحقق فرضية الارتباط الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها يرتبط أهمية المهمة معنويًا وإيجابيًا مع الأداء المنظمي ومتغيراته (الفاعلية والكفاءة).

٥- أشارت الفرضية الفرعية الرابعة من فرضية الارتباط الرئيسية والتي مفادها يرتبط الاستقلالية معنويًا وإيجابيًا مع الأداء المنظمي ومتغيراته (الفاعلية والكفاءة)، يوضح والجدول (3) إلى علاقات الارتباط التي افترضتها فرضية الارتباط الفرعية الرابعة، إذ يؤكد الجدول المذكور إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية

بحث ميداني

بين الاستقلالية وبين الأداء المنظمي، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.439^{**})، وقد بلغت قيمة (t) المحتسبة (4.64) وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (0.01)، وفيما يخص الأبعاد الفرعية (الفاعلية، الكفاءة)، فقد ظهر وجود علاقة ارتباط معنوية بين الاستقلالية وبين كل من (الفاعلية، الكفاءة)، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.451^{**} ، 0.275^{**}) على التوالي، وقد بلغت قيمة (t) المحتسبة (4.79، 2.71) على التوالي، وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (0.01)، ومن خلال هذه النتيجة يمكن التوصل الى تحقق فرضية الارتباط الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الاولى والتي مفادها يرتبط الاستقلالية معنوياً وإيجابياً مع الأداء المنظمي ومتغيراته (الفاعلية والكفاءة).

٦- اشارت الفرضية الفرعية الخامسة من فرضية الارتباط الرئيسية والتي مفادها يرتبط التغذية العكسية معنوياً وإيجابياً مع الأداء المنظمي ومتغيراته (الفاعلية والكفاءة)، والجدول (3) الى علاقات الارتباط التي افترضتها فرضية الارتباط الفرعية الخامسة، إذ يؤكد الجدول المذكور الى عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين التغذية العكسية وبين الأداء المنظمي، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.131)، وقد بلغت قيمة (t) المحتسبة (1.25) وهي أصغر من قيمها الجدولية والبالغة (1.6) بمستوى دلالة (0.05). وفيما يخص الأبعاد الفرعية (الفاعلية، الكفاءة)، فلم تظهر وجود علاقة ارتباط معنوية بين التغذية العكسية وبين كل من (الفاعلية، الكفاءة)، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.169، 0.055) على التوالي، وقد بلغت قيمة (t) المحتسبة (1.63، 0.52) على التوالي، وهي أصغر من قيمها الجدولية والبالغة (1.6) بمستوى دلالة (0.05). ومن خلال هذه النتيجة يمكن التوصل الى تحقق فرضية الارتباط الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية والتي مفادها يرتبط التغذية العكسية معنوياً وإيجابياً مع الأداء المنظمي ومتغيراته (الفاعلية والكفاءة).

• تحليل فرضيات التأثير

وضعت الدراسة الحالية الفرضية الرئيسية الثانية والثالثة وهي فرضية التأثير البسيط (Simple Regression Analysis)، وفرضية التأثير المتعدد (Multi Regression Analysis) وهي : وفي ضوء جدول (4) لتحليل التباين، الذي ظهر من مخرجات النظام الاحصائي الحاسوبي (SPSS)، تظهر معنوية الأنموذج على وفق اختبار (f) وكما سيظهر تحليله لاحقاً:

يتضح في ضوء الجدول (4)، أن قيمة (f) المحسوبة بلغت قيمتها (29.7)، وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية (4.9) بمستوى معنوية (0.01)، ويحدود ثقة (99%)، وهذا يعني وجود تأثير لـ (إعادة تصميم الوظائف) في المتغير الاستجابي الأداء المنظمي. وهذا يدل على أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين. ويشير الجدول (24) ان الثابت ($\alpha=0.62$)، والذي يعني ان هناك وجوداً لإعادة تصميم الوظائف ما مقداره (0.62)، حتى وان كانت الأداء المنظمي يساوي صفراً. واما قيمة ($\beta=0.5$)، فهي تدلل على ان تغيراً مقداره (1) في إعادة تصميم الوظائف سيؤدي الى تغيير في الأداء المنظمي مقداره (0.5).

ومن خلال الجدول (4) يمكن ملاحظة قيمة معامل التحديد (R^2)، والذي يُعد مقياساً وصفيّاً يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار، والذي كان مقداره (0.25)، والذي يعني أن ما مقداره (0.25)، من التباين الحاصل في الأداء المنظمي هو تباين مفسّر بفعل إعادة تصميم الوظائف الذي دخل الأنموذج، وأن (0.075) هو تباين مفسّر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. كما أشار الجدول (4) الى المعنوية التي ظهر مقدارها



أثر إعادة تصميم الوظيفة في أداء مكاتب المفتشين العامين

بحث ميداني

(0.000) في مخرجات النظام الاحصائي، وهو تأكيد الى وجود تأثير عالي ومعنوي للأداء المنظمي في

الأداء المنظمي .

جدول (4) تحليل تأثير أبعاد المتغير إعادة تصميم الوظائف وابعاده في المتغير المستجيب الأداء المنظمي

المتغير التفسيري وأبعاده	الثوابت	α	β	(R^2) قيمة التأثير	(F) قيمة المحسوبة	(P-Value) مستوى المعنوية	المتغير المستجيب
إعادة تصميم الوظائف X	0.5	0.62	0.25	29.7	0.000		
تنوع المهارات (x1)	.12	.110	.015	1.38	.24		
تحديد المهمة (x2)	.52	.394	.27	33.5	0.000		
أهمية المهمة (x3)	.43	.317	.19	21.1	0.000		
الاستقلالية (x4)	.13	.103	.02	1.6	.197		
التغذية العكسية (x5)	.12	.144	.02	1.26	.263		
قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة 0.01	n = 163						
4.9 =							
قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة 0.05							
2.9 =							

وبهذه النتيجة تتحقق الفرضية الرئيسية الثانية من الدراسة الحالية والتي مفادها (تؤثر إعادة تصميم

الوظائف ايجابياً ومعنوياً في الأداء المنظمي).

ومن خلال الجدول (4) يمكن ملاحظة معامل التحديد (R^2) والذي كان مقداره (0.015) بالنسبة لتنوع المهارات (X1)، وهذا يعني أن ما مقداره (0.015) من التباين الحاصل في الأداء المنظمي (Y) هو تباين مُفسّر بفعل المتغير تنوع المهارات (X1) الذي دخل النموذج وهذه القيمة ضئيلة جداً بواقع الحال، وأن (0.98) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل نموذج الانحدار. وهناك قيمة معامل التحديد (R^2) والذي مقداره (0.27) بالنسبة لتحديد المهمة (X2)، وهذا يعني أن ما مقداره (0.27) من التباين الحاصل في الأداء المنظمي (Y) هو تباين مُفسّر بفعل متغير تحديد المهمة الذي دخل النموذج، وأن (0.73) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل نموذج الانحدار. ويشير قيمة معامل التحديد (R^2) والذي مقداره (0.19) بالنسبة لأهمية المهمة (X3)، وهذا يعني أن ما مقداره (0.19) من التباين الحاصل في الأداء المنظمي (Y) هو تباين مُفسّر بفعل المتغير أهمية المهمة الذي دخل النموذج، وأن (0.81) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل نموذج الانحدار. ويشير قيمة معامل التحديد (R^2) والذي مقداره (0.02) بالنسبة للاستقلالية (X4)، وهذا يعني أن ما مقداره (0.02) من التباين الحاصل في الأداء المنظمي (Y) هو تباين مُفسّر بفعل المتغير الاستقلالية الذي دخل النموذج، وهي قيمة ضئيلة، وأن (0.98) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل نموذج الانحدار .

بحث ميداني

ويشير قيمة معامل التحديد (R^2) والذي مقداره (0.02) بالنسبة التغذية العكسية (X_4)، وهذا يعني أن ما مقداره (0.02) من التباين الحاصل في الأداء المنظمي (Y) هو تباين مُفسّر بفعل المتغير التغذية العكسية الذي دخل النموذج، وهي قيمة ضئيلة، وأن (0.98) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل نموذج الانحدار

● تحليل التأثير المتعدد (Multi Regression Analysis)

وضعت في منهجية الدراسة الفرضية الرئيسية الثالثة والتي مفادها تؤثر ابعاد إعادة تصميم الوظائف (تنوع المهارات ، تحديد المهمة ، أهمية المهمة ، الاستقلالية، التغذية العكسية) بصورة مجتمعة معنوياً وإيجابياً في الأداء المنظمي

$$Y = \alpha + \beta X_1 + \beta X_2 + \beta X_3 + \beta X_4 + \beta X_5$$

وتعني هذه العلاقة ان الأداء المنظمي (Y) ، هي دالة للقيمة الحقيقية للخيار تنوع المهارات (X_1) ، تحديد المهمة (X_2) ، أهمية المهمة (X_3) ، الاستقلالية (X_4) ، التغذية العكسية (X_5)، إذ انهم يؤثران معاً في الأداء المنظمي (Y) بوقت واحد، وفيما يأتي العلاقة المقدرة وقيم مؤشرات الاحصائية المحسوبة على مستوى عينة البحث البالغة (92) شخصاً .

ومعادلة الانحدار ستكون :

$$\text{الأداء المنظمي} = 1.24 + 0.12 (\text{تنوع المهارات}) + 0.52 (\text{تحديد المهمة}) + 0.43 (\text{أهمية المهمة}) + 0.13 (\text{الاستقلالية}) + 0.12 (\text{التغذية العكسية})$$

وينتضح من الجدول (5) لتحليل التباين الآتي :

جدول (5) تحليل تأثير للمتغيرات الفرعية التفسيرية في المتغير الاستجابي الأداء المنظمي				
المتغير التفسيري وأبعاده	β	مستوى المعنوية (P-Value)	المتغير المستجيب	
إعادة تصميم الوظائف X	0.5	0.000		
تنوع المهارات (x1)	0.12	0.24		
تحديد المهمة (x2)	0.52	0.000		
أهمية المهمة (x3)	0.43	0.000		
الأداء المنظمي (Y)				
الاستقلالية (x4)	0.13	0.197		
التغذية العكسية (x5)	0.12	0.26		
قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة 0.01				
4.9 =				
قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة 0.05				
2.9 =				
n = 92	R ² = 0.39	$\alpha = 1.24$	f = 11.2	

بحث ميداني

ظهرت ان قيمة (F) المحسوبة (11.2) هي عالية عند مقارنتها بقيمة (F) الجدولية (4.9) بدرجة معنوية (0.01)، وهذا يشير الى ان منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين (X1)، (X2)، (X3)، (X4)، (X5) وبين (Y) وبمستوى ثقة (0.99)، وهذا ما تؤكد قيمة معنوية لـ (X5)، (X2)، (X3)، (X4)، (X1) مجتمعة ، وفي ضوء معادلة الانحدار، يؤشر الثابت ($\alpha = 1.24$) اي وجود (1.24) الأداء المنظمي حتى وان كانت قيمة (X1)، (X2)، (X3)، (X4)، (X5) تساوي صفراً.

اما قيمة بيتا (β) المرافقة لـ (X1) فتدل على ان تغيراً مقداره (1) في تنوع المهارات سيؤدي الى حدوث تغير مقداره (0.12) في الأداء المنظمي، وأما قيمة بيتا (β) المرافقة لـ (X2) فأنها تؤكد ان تغيراً مقداره (1) في تحديد المهمة سيؤدي الى تغير مقداره (0.52) في الأداء المنظمي.

وان قيمة بيتا (β) المرافقة لـ (X3) فتدل على ان تغيراً مقداره (1) في أهمية المهمة سيؤدي الى حدوث تغير مقداره (0.43) في الأداء المنظمي، وأما قيمة بيتا (β) المرافقة لـ (X2) فأنها تؤكد ان تغيراً مقداره (1) في الاستقلالية سيؤدي الى تغير مقداره (0.13) في الأداء المنظمي، وأما قيمة بيتا (β) المرافقة لـ (X5) فأنها تؤكد ان تغيراً مقداره (1) في التغذية العكسية سيؤدي الى تغير مقداره (0.12) في الأداء المنظمي.

وقد جاء معامل التحديد (R^2) ليشير الى معامل مقداره (0.39) وهذا يعني ان (0.39) من التباين الحاصل في الأداء المنظمي ، هو تباين مفسر من قبل (تنوع المهارات ، تحديد المهمة ، أهمية المهمة، الاستقلالية، التغذية العكسية) ، اما ما تبقى من هذه النسبة والبالغ (61) فهو تباين تفسره عوامل اخرى عشوائية لم تدخل نموذج الانحدار، تترك الدراسة الحالية المجال للباحثين والدارسين في التعرف عليها وذلك بإدخال متغيرات جديدة الى مخطط الدراسة .

وعلى اساس هذه النتائج فان هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لـ (تنوع المهارات ، تحديد المهمة ، أهمية المهمة، الاستقلالية، التغذية العكسية) بوصفها متغيرات تفسيرية في الأداء المنظمي بوصفها متغيراً استجابياً . وبهذه النتيجة تتحقق فرضية التأثير الثالثة من الدراسة الحالية.

المبحث الثالث / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

١. ان الوظائف التي يشغلها الأفراد العاملين في المكاتب المبحوثة تكون ملائمة أذ ما توفرت فيها الخصائص المطلوبة لأشغالها في إطار إعادة تصميم الوظائف بصورة جيدة .
٢. اختلف البحث في نتائجها في أظهر (تحديد المهمة) بالمرتبة الثالثة على عكس ما جاءت به البحوث السابقة (الحيدر ،٢٠٠٧) التي حددتها بالمرتبة الأخيرة ، وجاء هذا الاختلاف بحسب معاينة الباحث للمكاتب المبحوثة التي لم تأخذ بمبدأ التخصص في الأعمال.
٣. تزداد فاعلية وكفاءة الأداء المنظمي في المكاتب المبحوثة قوة بزيادة اهتمام إدارة الأفراد بتحديد المهمات للوظائف التي تشغلها الأقسام والشعب وتحسين مغزاها بحيث تكون ذات دلالة ومعنى لهم وتنوع المهارات فيها وأعطاء الاستقلالية فضلا عن تحسين حالات التغذية العكسية في معرفة نتائج العمل الذي يقومون به أولاً بأول .
٤. يتأثر الأداء المنظمي إيجابياً وبشكل معنوي بخصائص إعادة تصميم الوظائف المتمثلة بأهمية المهمة وتنوع المهارات وتحديد المهمة والاستقلالية والتغذية العكسية .
٥. عدم الاستعانة بالوسائل التقنية الحديثة وتوفير التدريب للعاملين عليها ليتم الأمام بها من أجل تقليل نسبة الأخطاء البشرية وتحسين الأداء المنظمي .
٦. ضعف الاهتمام بتوفير العناية للموظف وأعطائه الحوافز المادية والمعنوية ،وأتاحة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات وتهيئة المجال للابتكار والتجديد والتطوير من أجل تنمية الأداء المنظمي .
٧. تبين عدم وجود برنامج واضح مبني على أسس علمية يوضح شروط وأجراءات الأمان والسلامة المهنية للموظفين في المكاتب المبحوثة وتدريبهم عليها مع ضعف الحماية التي توفرها الوظيفة للعاملين من أصابات ومخاطر الوظيفة والاعتماد في أغلب الأحيان على الجهود الشخصية .
٨. أن المتغيرات الوظيفية والتنظيمية المتمثلة بالتخصص الوظيفي قد يؤدي الى الملل من قبل العاملين وأنخفاض مستوى الأداء ولايسمح باستخدام التنوع في مهارات العاملين وأن أداء الوظيفة لايتيح فرصة استخدام القابليات الشخصية في أنجاز المهمات والذي يستوجب تبني أحد أساليب الأثرء الوظيفي .
٩. أستنتج الباحث عدم تحقيق الموازنة الجيدة بين خصائص ومواصفات العاملين والمعدات والالات في بيئة الوظيفة ويجب أن يكون عملياً وليس مجرد أساليب نظرية تفتقر الى التطبيق .
١٠. هنالك تفاوت في أعداد المستويات الإدارية في تصميم الوظائف الحالية في عام(2013) لمكاتب المفتشين العامين ،أذا أتضح أنها وقعت بين (4-6) مستوي، وهذا الاختلاف ناجم عن أمور أجهادية ،أكثر مما هي قضايا عملية تخدم الأداء النشاط الرقابي في هذه المكاتب .

ثانياً: التوصيات

١. ضرورة قيام المكاتب المبحوثة بإعادة تصميم الوظائف بأسلوب علمي صحيح والذي يتضمن تفاصيل عن كل من وصف الوظيفة والمواصفات المطلوبة لشاغل الوظيفة لما لها من أهمية كبيرة في تحسين الأداء المنظمي .
٢. ضرورة اعتماد إدارة الأفراد على أسلوب الأثرء الوظيفي عن طريق زيادة المسؤوليات والأعمال المناطة بهم وتقدير أنجازاتهم ومشاركاتهم في وضع الخطط والقرارات والعمل على خلق وظائف ذات دلالة ومعنى من خلال أكتار حالات التحدي فيها .
٣. العمل بمبدأ الاستفادة من التغذية العكسية للأداء كحالة من حالات التعلم التنظيمي ،بحيث تكثر إدارة هذه المكاتب من قبول حرية التعبير عن الأداء والمقترحات بخصوص نتائج العمل وصولاً الى إزالة حالات عدم الثقة بالأدارة فضلاً عن إتاحة فرص طرح المبادرات والأفكار البناءة لتطوير العمل الجماعي وزيادة الرضا العام داخل المكاتب .
٤. ضرورة فتح قنوات اتصال جديدة باتجاهات مختلفة (أفقية ،عمودية، وبتجاهين) الى جانب قنوات الاتصال الرسمية،بما يضمن سرعة الاتصال بالاضافة الى تحديد قنوات إضافية تستخدم عند الضرورة ،ويمكن اللجوء اليها عند عجز القنوات المعتمدة .
٥. توحيد تسميات التشكيلات الإدارية في المكاتب لتشابه الأدوار (الرقابية، التفتيشية، والتحقيقية) التي تقوم بها المكاتب .
٦. محاولة التقليل من التمسك بالرسمية العالية كونها تؤثر على تصميم الأعمال والوظائف في مكاتب المفتشين العامين ، أذ أنها تحد من حرية الأفراد في اتخاذ القرار .
٧. تفويض الصلاحيات والميل باتجاه اللامركزية كونها تعد أسلوباً تحفيزياً وتدريبياً للعاملين ،أذ يؤدي الى أشعارهم بأهميتهم،من خلال ممارستهم للسلطة وتكون وسيلة مناسبة لتدريبهم على القيام بالمسؤوليات وتشجيعهم على تحمل المسؤولية.
٨. إعادة توزيع الموظفين بين الأقسام والشعب والوحدات التنظيمية، بما يتلائم مع طبيعة النشاط وحجم العمل الرقابي والتفتيشي في المكتب من العاملين .
٩. العمل على دراسة النفقات المصروفة على متطلبات العمل الرقابي والنتائج المستحصلة من ممارسة الأداء التي تقوم بها المكاتب من أجل تعزيز الدور الرقابي الذي تقوم بها المكاتب من أجل تعزيز الدور الرقابي الذي تقوم به المكاتب للحد من ظاهرة الفساد المالي وأهدار المال العام .
١٠. وضع أسس علمية ومعايير مهنية واضحة من قبل المفتش العام ومعاونيه ومدراء الأقسام من أجل أشراك العاملين بالدورات التدريبية الخارجية وعدم أقتصار الترشيح على المفتش العام حصراً ،فضلاً عن ترك التميز في منح الأمتيازات للمدراء والموظفين المبني على المحابة في العمل من قبل المفتش العام ، وجعل الكفاءة هي المميز لأداء الاعمال من أجل أنجاح العمل الرقابي وخلق منظومة الأداء العالي في المكتب.

أولاً: المصادر العربية

١. العاني، أريج سعد، (2002)، المحددات التنظيمية وتأثيرها في الأداء التنظيمي، رسالة ماجستير علوم في إدارة الأعمال ، مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد .
٢. الملا، حميد علي أحمد، (2009)، العلاقة بين الأداء والتغير التنظيمي وتأثيرهما في فاعلية المنظمة ، دراسة تطبيقية لآراء المديرين في شركتي المنصور وأبن سيناعاملتين ، رسالة ماجستير كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد ، (غير منشورة).
٣. الشماع، خليل محمد، (2007)، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، الطبعة الخامسة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
٤. جودة، محفوظ الزغبى، حسن والمنصور، ياسر، (2003) منظمات الأعمال- المفاهيم والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن
٥. ديسلر، جاري، (2006)، أدارة الموارد البشرية، ترجمة د . محمد سيد أحمد، دار المريخ.
٦. عبد الجبار، براق طالب (٢٠٠٧)، أثر تصميم الوظيفة في فاعلية فرق العمل: دراسة تطبيقية في إدارة مدينة الطب، رسالة ماجستير علوم في إدارة الأعمال مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
٧. عقيلي، عمر وصفي، (2013)، تكنولوجيا أدارة الموارد البشرية الحديثة (الاستراتيجيات الاقتصادية)، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
٨. عيسى، محمود حسين، (2007)، هيكلة الأعمال والوظائف، المنتدى العربي لأدارة الموارد البشرية، جدة.

ثانياً : المصادر الأجنبية

1. Anthony ،William، (2003)، P. Perrewe ، Panela، Kacmar، K .Michele، Human Resource Management- Astrategic Approach ، (3th ed) ،the Dryden Press، Har Court Brace College Publishers، USA.
2. Hackman، J.R. & Oldham1 R.G. (1976)، "Motivation through The Design Of Work Test A Atheory"، Organization Behavior & Human Performance. Vol.(250-279).
3. Daft، R. (2004)، Organization Theory and Design، Eighth Edition، Acid Free Paper in the U.S.A.
4. . N0e، A . Raymond، Hollenbec R.، Johan، (2003)، " Human Resource، Management"، Fourth Edition، Mc Graw-Hill.
5. Denton. D، (1993)، "Using Flexi Time To Greate Acompetitive Work Place" ، Industrial Manegment".

• الاستبانة.

ت	العبارات	اتفق	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق
---	----------	------	------	-------	---------	---------



أثر إعادة تصميم الوظيفة في أداء مكاتب المفتشين العامين

بحث ميداني

بشدة				بشدة	
بشدة					
					أ- مؤشرات قياس تنوع المهارات
					١ ينجز الموظف الفعاليات الوظيفية المختلفة التي تتطلب تنوع المهارات الوظيفية.
					٢ يستخدم الموظف في المكتب طرائق عمل مناسبة لانجاز اعماله.
					٣ يستقر الموظف في وظيفته لمدة طويلة ولا يعرف مهام الوظائف الاخرى.
					٤ اكتسب مهارات جديدة من خلال اداء عملي .
					٥ يتيح لي عملي فرص إضافية لانجاز مهام أخرى تقع خارج نطاق وظيفتي الأساسية.
					ب- تحديد المهمة
					٦ العمل الذي تتضمنه وظيفتي منتظم مما يساعدني على أنجزه على مايرام .
					٧ مهام عملي واضحة ومحدودة مما يساعدني على أنجزه بسهولة
					٨ لأستطيع أداء عمل وظيفتي بصورة تامة لعدم وضوح مهامها
					٩ أعرف حدود عملي لذا أعرف حدود مسؤوليتي تجاه تنفيذه.
					١٠ يبلغ المكتب الموظفين عن أي تغيير في مهام عملهم.
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	العبارات
					ج- مؤشرات قياس أهمية المهمة
					١١ يشعر الموظف في المكتب بأهمية وظيفته أيا كان نوعها من قبل الآخرين.
					١٢ الوظيفة التي أشغلها تمثل حلقة مهمة في سلسلة وظائف المكتب.
					١٣ أشعر أن الوظيفة التي أشغلها لاتنسجم تماما مع الوظائف الاخرى في المكتب.
					١٤ اشعر ان الوظيفة التي اشغلها تكمل عمل الآخرين في المكتب .
					١٥ التراكم المعرفي للوظيفة التي أشغلها زاد من أهميتها مقارنة بالوظائف الاخرى
					د- مؤشرات قياس الاستقلالية
					١٦ أتحمل مسؤولية انجاز العمل منذ بدايته وحتى نهايته.
					١٧ امتلك القدرة على انجاز العمل بصورة مستقلة عن عمل الآخرين.
					١٨ يتم جدولة أعمال الموظفين في المكتب .
					١٩ أختار أسلوب العمل المناسب بما يتلائم وأداء العمل بصورة جيدة.
					٢٠ الوظيفة التي أشغلها تتيح لي فرصة للتفكير والعمل بشكل مستقل عن غيري .
					هـ- مؤشرات قياس التغذية العكسية
					٢١ أستلم معلومات عن أداء عملي أولاً بأول من مشرفي المباشر.
					٢٢ أتعرف على مستوى أداء عملي من زملائي الذين أعمل معهم



أثر إعادة تصميم الوظيفة في أداء مكاتب المفتشين العامين

بحث ميداني

العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
غالباً لا أعرف مقدار وأهمية عمل ما أنجزه.					
أتلافى أخطائي في العمل من خلال ما يردني من معلومات عن هذه الأخطاء.					
أعتمد على المعلومات المرتدة لتطوير عملي مستقبلاً.					

أ- مؤشرات قياس الفاعلية.

ت	مضمون الفقرة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
٢٦	يضع المكتب أهداف واضحة ومفهومة.					
٢٧	يضع المكتب خطة للتدريب لزيادة مهارات الموظفين وزيادة قدراتهم على أداء العمل.					
٢٨	على الغالب لا يستطيع المكتب تحقيق أهدافه ضمن الوقت المقرر.					
٢٩	يتبع المكتب أسلوب فرق العمل لزيادة سرعة الانجاز ودقته.					
٣٠	يستطيع المكتب الاستجابة للمتغيرات الخارجية بسهولة.					

ب- مؤشرات قياس الكفاءة

ت	مضمون الفقرة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
٣١	يزداد حجم الانجاز في مكتب المفتش العام باستمرار ولا يرافق ذلك زيادة في الكلف.					
٣٢	يسعى المكتب الى الاستغناء عن النشاطات غير الجوهرية المكلفة.					
٣٣	تتصف العمليات الداخلية للمكاتب بالبطء والكلف المرتفعة					
٣٤	يسعى المكتب الى تبسيط اجراءات العمل وخطواته لتقليل الكلف مع المحافظة على جودة العمل					
٣٥	يسعى المكتب الى استخدام المكنة في العمل لزيادة سرعة الانجاز وتقليل المعاملات الورقية الى حد الادنى					



The impact of job redesign in the performance of the inspectors general offices Field research

Abstract

Concentrated research topic in the study of variables key to the work of offices of inspectors Amyin , a (re- design function, and performance Organisational) and took this message to know the nature of the relationship and the impact of the dimensions of the re- design function as a variable interpretative through its dimensions, is (the diversity of skill, selecting the task , the importance of task, autonomy, feedback), and performance Organisational variable responsive through two dimensions are (effectiveness , efficiency), and in order to test the research hypotheses were absorbed variables in the form of a questionnaire and were questionnaire primary means of gathering information approved by the researcher as well as the use of three other tools, are records, and observations of actual , personal interviews were distributed to 93 individuals and conducted research on (5) offices inspectors Aamyin in Iraqi ministries , Ferdashmmelt four levels of employees , namely, (Director, head of Department, an official of the Division , in charge of the unit) has been included Multi Find a set of questions intellectual crystallized collectively research problem, and then set its objectives and its importance, and used many means of statistical processing of the information required , including the coefficient of a correlation ranks (Spearman), to test hypotheses correlation , and regression coefficient and critical path analysis to test hypotheses influence in the light of the results Find reached a set of conclusions was the most important , the existence of arelationship and the impact of correlation between job redesign and variables , and Organisational overall performance . I conclude Find a set of recommendations highlighted the need for the offices surveyed redesigning job in ascientific manner true and attention Baalabaad essential that brought him search in order to reach the performance of the organizers of the good , as well as the delegation of authority and responsibility and atendency toward decentralization as a longer way catalytic and training for Alji , thus contributing to the success of the work within the regulatory offices surveyed.

Keyword: job redesign, job design, inspectors general offices.