مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية

اسم المقال: أثر إثراء الوظائف على أداء العاملين – دراسة مسحية لموظفي دائرة الجمارك في مدينة العقبة
اسم الكاتب: أ.م. سعود أبو تايه
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/1777
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 00:58 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

أثر إثراء الوظائف على أداء العاملين – دراسة مسحية لموظفي دائرة الجمارك في مدينة العقبة

The Impact of Job Enrichment on Employees Performance: A Survey Study for Jordan Customs Employees in Aqaba City

سعود أبو تايه

أستاذ مساعد / جامعة العلوم الإسلامية العالمية/ الأردن

Seoud Abu-Tayeh

Assistant Professor / The World Islamic Sciences and Education University / Jordan

tayeh92009@gmail.com

تاريخ الاستلام: 22/ 5/ 2020م، **تاريخ القبول:** 24/ 1/ 2021م.

Received: 22/ 5/ 2020, **Accepted:** 24/ 1/ 2021.

DOI: 10.33977/1760-006-016-001

E-ISSN: 2410-3349

P-ISSN: 2313-7592

https: //journals.qou.edu/index.php/eqtsadia

الملخص:

هدف البحث إلى استكشاف تأثير الإثراء الوظيفي بأبعاده (تعدد المهارات، الاستقلالية، والتغذية الراجعة) على أداء الإداريين العاملين في دائرة الجمارك الأردنية في مدينة العقبة. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين بدائرة جمارك مدينة العقبة، وعددهم الإجمالي 213 موظفا. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث وزع استبيان لعينة عشوائية من 138 موظفا، وبلغ عدد الاستبيانات التي أرجعها الموظفون 131 (بمعدل استجابة 94.9 ٪). ثم حلل الباحث البيانات باستخدام برنامج SPSS.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث هي: وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين أبعاد إثراء الوظائف منفردة ومجتمعة والأداء الوظيفي للعاملين في دائرة جمارك مدينة العقبة، وجاءت درجة تقييم إثراء الوظائف في دائرة الجمارك في مدينة العقبة وأداء العاملين الإداريين بدرجة مرتفعة بوسط حسابي (3.79). ومن أهم التوصيات: مراعاة أبعاد الإثراء الوظيفي عند استحداث وظائف جديدة أو تغيير التسلسل الهرمي الحالي في الجمارك، وإجراء بحث مماثل حول أثر إثراء الوظائف على أداء العاملين بتناول متغيرات أخرى لم يتطرق إليها البحث الحالي كهوية المهمة، وأهمية المهمة.

الكلمات المفتاحية: إثراء الوظائف، تعدد المهارات، الاستقلالية الوظيفية، التغذية الراجعة الوظيفية، أداء العاملين.

Abstract:

The research aims to identify the role of job enrichment with its dimension: Skill variety, autonomy, and feedback on the administrative employees working in the Jordanian customs department in Aqaba City. The research population comprises all the administrative employees of Aqaba Customs Department with a total number of 213 employees. The researcher adopted the descriptive analytical approach; a questionnaire was distributed to a random sample of 138 employees, the number of returned questionnaires was 131 with a response rate of 94.9%. The data was analyzed using SPSS.

The most important results were: There was a statistically significant effect between the dimensions of job enrichment, both individual and combined, and job performance of administrative employees in the customs department in Aqaba City. The evaluation degree of job enrichment in the customs department in Aqaba and the performance of administrative employees came at a high level with a mean of 3.79. The most important recommendations were: Considering the job enrichment dimensions when creating new jobs or changing the existing hierarchy in the customs, conducting similar research on the impact of job enrichment on the employee performance by studying other variables that were not addressed in the current research, such as the identity of the task and the importance of the task.

***Keywords**: Job enrichment, skills variety, job autonomy, job feedback, employee performance.*

المقدمة:

هناك حاجة متزايدة لتحقيق التوافق بين المخرجات التي توفرها الوظيفة، وتلك التي يريدها صاحب العمل أو يرغب بتحقيقها، إحداها هي مخرجات الإثراء الوظيفي، حيث يعد هذا التوافق ضرورة أساسية لبلوغ مستويات عالية من الإنتاجية في العمل، فقد ساهمت الزيادة في المستوى التعليمي والتقدم التكنولوجي في تغيير طموحات الموظفين وتطلعاتهم في الوقت الحالي، والتي تشمل الشعور بالإنجاز والتميز وزيادة المسؤولية والمشاركة في صنع القرار، بالإضافة إلى توفير فرص التطور والنمو الشخصي والمهني. ويعتمد نجاح أي منظمة على العنصر البشري فيها، وذلك من خلال معرفة المهارات والقدرات التي يتمتعون بها، وتعتبر الموارد البشرية من أهم الأصول المنظمية، والتي من خلالها تتحقق الأهداف المنشودة والأرباح ويتحسن مستوى الأداء (الجمل،2014).

يطبق مفهوم الاثراء الوظيفي من خلال زيادة عدد المهام التي يقوم بها الموظف في تأديته لعمله، وإحدى أهدافه التخلص من الروتين والابتعاد عن حالة اللامبالاة. ويركز على جعل المهام تتضمن تنوعًا أكبر في محتواها، ومستوى أعلى من المعارف والمهارات، بالإضافة إلى ذلك، تمتع الأفراد بقدر أكبر من الاستقلالية والمسؤولية في مختلف المجالات التي تؤدي جميعها إلى الحصول على تجربة أكثر فائدة وذات معنى (بكري، 2015). فقد أصبح هذا المفهوم الأداة الرئيسية التي تلعب دورا بالغ الأهمية في تحسين مستوى الأداء لدى العاملين، ويساهم بشكل كبير في تحقيق النمو للمؤسسة برمتها، بحيث يصبح الموظف خاضعا لأوضاع وظيفية أكثر جاذبية، ويتحلى بروح المسؤولية كون المؤسسات في العصر الحديث آخذة بالتحول تدريجيا من اعتبار رأس المال كمحفز رئيسي لإثراء الوظائف إلى الانتقال إلى العمل كقيمة ذات معنى، بحيث ينجز العاملون مهامهم بروح داخلية نابعة من محبتهم وولائهم للعمل أكثر من أي محفزات خارجية قد تمنح لهم (الخياط،2017). ووفقا ل (الليمون، 2019) يُعرّف إثراء الوظائف بأنه خلق تغييرات في أبعاد الوظيفة وظروفها المادية، والمهام الأساسية من أجل زيادة الرضا الوظيفي للفرد الذي يتحمل مسؤولية أداء مهامه. وأيضا (Salau & Oyewunmi, 2014)، عرفاه بأنه «أداة أساسية تملكها الإدارة من أجل زيادة دافعية الأفراد نحو أداء أفضل من خلال الطلب من الموظفين للقيام بأعمال إضافية لزيادة الإثارة والتحدي. وأظهرت الدراسات أن رفع سوية إثراء الوظائف وأبعادها في العاملين، يعزز لديهم التحفيز الوظيفي، فإثراء الوظائف يشير إلى إعادة تصميم الوظيفة بطريقة تزيد من فرص العامل لتجربة مشاعر المسؤولية والإنجاز والنمو والاعتراف (Davoudi &Mehdi,2013).

وأشار (أنينكان،2014) بأنه يوفر مزيدا من تنوع المهارات والاستقلالية والتغذية الراجعة، فضلاً عن منح العاملين المزيد من المسؤوليات التي تتطلب منهم اتخاذ القرار، مثل جدولة الوظائف، وتحديد طرق العمل والجودة(Aninkan,2014)، وأضاف (Supriya Choudhary, 2016) أنه يزيد من تحقيق الذات والتحكم بها واحترامها في العاملين، وبالتالي يجب إدارته داخل المنظمة بشكل جيد وسليم لضمان دور الموظفين في تحسين الأداء الفردي والمنظمي، وهناك عناصر يجب أن تُدرج في الوظيفة حتى توصف بأنها وظيفة مثراة، ووفقًا لنظرية الخصائص الوظيفية (Neysha-bor & Parvin,2013) يتمثل ذلك في الخصائص: تعدد المهارات، هوية المهمة، أهمية المهمة، الاستقلالية، والتغذية الراجعة.

لذلك لا بد من التعريج قليلا على أهمية مجتمع الدراسة، ألا وهو الجمارك، فهي جهة ذات سلطة ومسؤولة عن جمع الرسوم والتحكم في تدفق السلع، والنقل، والأشياء الشخصية، والخطرة، داخل البلد وخارجه، وتقليديا تعتبر مؤسسة مالية تفرض رسوما جمركية وضرائب أخرى على الاستيراد أو التصدير. وفي العقود الأخيرة، توسعت وجهات النظر حول وظائفها إلى حد كبير، وتغطي الآن ثلاث جوانب أساسية هي: الضرائب والأمن وتيسير التجارة (Kormych, 2018). وتعتبر الجمارك الأردنية مؤسسة ذات طابع اقتصادي تقوم بمراقبة المبادلات التجارية على الحدود، وجباية الضرائب على الواردات، ولها دور مهم في دعم الاقتصاد الوطني، من حيث جذب المستثمرين وحماية المنتج المحلي، والتصدي لعمليات التهريب في المنافذ البرية والبحرية والجوية، ويبلغ عدد المراكز الجمركية في الأردن 22 مركزا، لذلك سيكون لإثراء الوظائف دور حاسم في كفاءة الموارد البشرية فيها، وخلق وزيادة القيمة المضافة، والقدرة على المنافسة، وتعزيز أداء العاملين. وعليه أجري البحث الحالي بهدف الكشف عن تأثير الإثراء الوظيفي على أداء الموظفين في الجمارك من أجل توفير إرشادات قيمة لصناع القرار ومديري الجمارك، وذلك لتطوير مواردهم البشرية وتمكين موظفيهم، وإحداث التغييرات الإيجابية في هذا الجسد الوطني الهام، ورفع معنويات العاملين، وبالتالي رفع مستوى جودة الخدمة الجمركية. وقُسم البحث الحالي على النحو التالي: يعرض الجزء 2 الأسس النظرية للبحث والدراسات السابقة، يصف الجزء 3 منهجية البحث؛ وأخيرا الجزء 4 يعرض النتائج والمناقشة إضافة إلى الاستنتاجات والتوصيات.

1.1. مشكلة البحث

من الواضح مدى أهمية إثراء الوظائف ودورها في تحقيق العديد من الأهداف المنظمية، وأصبح بأبعاده (تعدد المهارات، هوية المهمة، أهمية المهمة، الاستقلالية، والتغذية الراجعة) من الممارسات الإدارية الرئيسة التي تؤثر إيجابيا على زيادة مستوى أداء العاملين في المؤسسات كما أكدت العديد من الدراسات (الخياط،2017)، (بكري، 2015)، (Iravane et al.,2015)، (Nzewi,2017). ومع ذلك، كان عدد البحوث حول إثراء الوظائف بأبعادها وتأثيرها على أداء العاملين في المصنفات المحلية والعربية المنشورة محدودًا للغاية. بالإضافة إلى ذلك، ومن خلال عمل الباحث في الجمارك الأردنية، فقد رأى أن الجمارك الأردنية عامة، تواجه العديد من المشاكل في هذا المجال ومنها تعدد المهارات، الاستقلالية الوظيفية، والتغذية الراجعة الوظيفية، وبناء على ذلك، أُجريت دراسة تمثلت في استبانة وجهت إلى الموظفين الإداريين حول أثر إثراء الوظائف على أدائهم، لذلك يسلط الباحث الضوء على مفهوم إثراء الوظائف بأبعاده (تعدد المهارات، الاستقلالية الوظيفية، والتغذية الراجعة الوظيفية) وتأثيره على أداء الموظفين الإداريين في دائرة الجمارك الأردنية. ولهذا حددت مشكلة البحث في السؤال التالي: ما أثر إثراء الوظائف على أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية بمدينة العقبة؟

1.2. أسئلة البحث

السؤال الرئيس: ما أثر إثراء الوظائف بأبعاده مجتمعة (تنوع المهارات، الاستقلالية الوظيفية، والتغذية الراجعة الوظيفية) في أداء العاملين في دائرة جمارك العقبة؟ ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية،

- ما أثر تعدد المهارات على أداء العاملين في الجمارك الأردنية في مدينة العقبة؟
- ما أثر الاستقلالية الوظيفية على أداء العاملين في الجمارك الأردنية في مدينة العقبة؟
- ما أثر التغذية الراجعة الوظيفية على أداء العاملين في الجمارك الأردنية في مدينة العقبة؟

1.3. أهداف البحث

يهدف البحث عامة الّتعرف إلى أثر إثراء الوظائف بأبعادها (تعدد المهارات، الاستقلالية الوظيفية، والتغذية الراجعة الوظيفية) على أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية في مدينة العقبة. **وتتفرع منه الأهداف الفرعية التالية**:

- الّتعرف إلى أثر تعدد المهارات على أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية في مدينة العقبة
- الّتعرف إلى أثر الاستقلالية الوظيفية على أداء العالمين في دائرة الجمارك الأردنية في مدينة العقبة.
- الّتعرف إلى أثر التغذية الراجعة الوظيفية على أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية في مدينة العقبة.

1.4. أهمية البحث

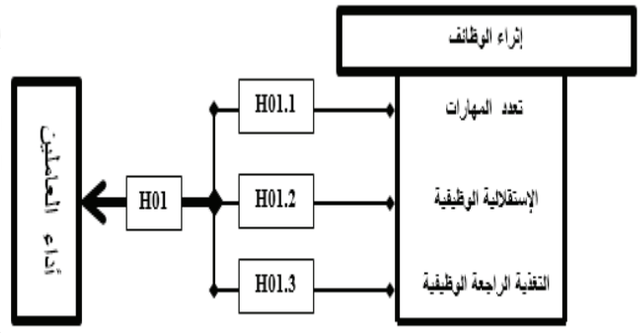
تكمن أهمية البحث الحالي فيما يعرضه من إضافات على عدة مستويات والمتمثلة في:

1. قد يسهم في زيادة المعرفة المتعلقة بإثراء الوظائف وأبعادها وتأثيرها على أداء العاملين بناءً على النتائج التي سيتم التوصل إليها حول أهمية إعادة تصميم الوظائف وإثرائها في تطوير وزيادة مستوى أداء موظفيها.

2. قد يوفر الإطار المعرفي للخصائص الحالية لوظائف الجمارك، كما نتائجه وتوصياته ستسهم في توفير معلومات تتعلق بتلك القضايا التي ستساعد دائرة الجمارك على تطوير الوظائف وإثرائها من أجل رفع مستوى أداء موظفيها.

3. ستساعد دائرة الجمارك على تطوير الوظائف وإثرائها من أجل رفع مستوى أداء موظفيها.

1.5. أنموذج البحث والفرضيات



شكل 1: نموذج البحث

فرضيات البحث

استناداً إلى أسئلة البحث والأنموذج أعلاه، اُقتُرِحت الفرضيات التالية لاختبارها.

الفرضية الرئيسة:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإثراء الوظائف بدلالة أبعادها (تعدد المهارات، الاستقلالية الوظيفية، التغذية الراجعة الوظيفية) في أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية في مدينة العقبة.

الفرضيات الفرعية:

1. **H01**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتعدد المهارات في أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية في مدينة العقبة.
2. **H01**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستقلالية الوظيفية في أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية في مدينة العقبة.
3. **H01**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتغذية الراجعة الوظيفية في أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية في مدينة العقبة.

1.6. حدود البحث

تمثلت حدود البحث بالمحددات التالية:

الحدود الزمانية: طبق البحث في النصف الثاني من العام 2019 – 2020.

الحدود المكانية: إقتصر البحث على العاملين في دائرة جمارك العقبة.

الحدود البشرية: جميع العاملين الإداريين في دائرة جمارك العقبة.

الحدود العلمية: تمثلت في التعرف إلى أثر الإثراء الوظيفي (تعدد المهارات، الاستقلالية الوظيفية، التغذية الراجعة الوظيفية) على أداء العاملين في دائرة جمارك العقبة.

1.7. مصطلحات البحث والتعريفات المفاهيمية والإجرائية

إثراء الوظائف:

عرفه (Liao & Hsieh, 2017) على أنه تغيير المحتوى الوظيفي من أجل القيام بمهام صعبة وزيادة الإنتاجية. وعرّفها الباحث إجرائيا بأنها "عملية منهجية تتبعها إدارة الموارد البشرية في المؤسسات لجعل الوظائف أكثر إثارة وذات مغزى وتحديًا باستخدام المزيج المناسب من أبعاد إثراء الوظائف كتعدد المهارات والاستقلالية والتغذية الراجعة بهدف تحسين أداء العاملين لديها".

تعدد المهارات

هي الدرجة التي تتطلب فيها الوظيفة مجموعة متنوعة من الأنشطة المختلفة، وتنطوي على استخدام عدد من المهارات والمواهب المختلفة للموظف (العنزي،2017). وعرفها الباحث إجرائياً على أنها: "زيادة عدد المهارات التي يستخدمها العاملون في دائرة الجمارك، والتي من شأنها منحهم شعورا أكبر بالقدرة تمكنهم من أداء أنواع متعددة من الأعمال والمهام بطرق مختلفة".

الاستقلالية الوظيفية

عرفها (Lawal,2015) على أنها الدرجة الكبيرة التي توفر بها الوظيفة الحرية والسلطة التقديرية للعامل في جدولة العمل وتحديد الإجراءات التي يجب استخدامها أثناء قيامه بالعمل والمشاركة في صنع القرار. وعرفها الباحث إجرائيا على أنها "الدرجة التي توفر بها الوظيفة في الجمارك الأردنية حرية واستقلالية وسلطة تقديرية كبيرة للعاملين في جدولة العمل وتحديد الإجراءات التي سيتم استخدامها لدى قيامهم بأداء أعمالهم".

التغذية الراجعة الوظيفية

هي الدرجة التي يتوفر بها تنفيذ أنشطة العمل، التي تتطلبها الوظيفة للفرد، كالتوجيه والمعلومات الواضحة حول فعالية أدائه (Aziz & Abimbola,2016). وعرفها الباحث إجرائيا على أنها: «الدرجة التي يوفر بها تنفيذ أنشطة العمل التي تتطلبها الوظيفة في الجمارك الأردنية للفرد، كالتوجيه والمعلومات الواضحة حول فعالية أدائه سواء أكانت إيجابية أم سلبية».

أداء العاملين

وعرفه (Feder,2013) على أنه نتيجة العمل بطريقة فعالة إلى جانب الالتزام التنظيمي لتحقيق الأهداف المنظمية. وعرفه الباحث إجرائيا على أنه "سلوكيات ومواقف ودوافع واستعداد العاملين في دائرة الجمارك لتحقيق الأهداف المنظمية، بما فيها البيئة المحيطة ودعم الزملاء وأسلوب الإشراف والظروف المادية للعمل ومتطلباته وتحدياته والعملاء الذين يتلقون خدماتهم".

2.0. الأسس النظرية للبحث والدراسات السابقة

2.1: الأسس النظرية للبحث

1.1.2 إثراء الوظائف

يعد إثراء الوظائف من الأساليب الإدارية الحديثة، وأسلوبا من أساليب التحفيز، عن طريق زيادة مشاركة الموظف في اتخاذ

القرارات التي سيقوم بتنفيذها، وفكرة مبنية على أساس أن الموظف ميال إلى دعم القرارات التي يشارك في صنعها، ويتولد لديه الشعور بالحماس بأهمية إنجاز الأهداف التي خطط لها (الديب،2007)، وهو أيضا من أساليب تصميم الوظائف في العصر الحالي الهادف إلى زيادة تنوع محتوى الوظيفة، من حيث المهام، والأنشطة الوظيفية، ليساعد على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وزيادة دافعيتهم للعمل ورفع سوية أدائهم.

ويلعب دورًا حيويًا في أي منظمة؛ لأنه يؤدي إلى العديد من الفوائد، ويمنح الموظفين الفرصة لإعادة النظر في بعض قراراتهم أو أساليبهم المستخدمة في العمل، لأن مشرفيها يعتمدون على تقديم التغذية الراجعة ومنحهم الاستقلالية، مما سيؤدي بوضوح إلى تفكيرهم في التغذية الراجعة الممنوحة لهم، والتفكير في كيفية القيام بعملهم بطريقة فضلى. ويعتبر الإثراء الوظيفي من المتغيرات الرئيسة التي تؤثر على جميع مستويات رضا صاحب العمل والعاملين وأدائهم (Babaeinejad & Soheila,2013) (. ومما يجدر ذكره، أنه دافع هام لتنمية مهارات العاملين وقدراتهم وصولا إلى الإبداع في أعمالهم، وهو أيضا منهج حيوي لتصميم الوظائف بنمط يساعد على التخلص من الرتابة والملل والروتين الذي يعاني منه العديد من العاملين.

ويتجاوز مفهوم إثراء الوظائف توسيع الوظائف بإضافة المزيد من الاستقلالية والمسؤولية إلى الوظيفة، ويستند إلى نهج خصائص الوظيفة، ويهدف إلى (Armstrong,2010) زيادة الاهتمام والتحدي للعمل من خلال تزويد الموظف بعمل يتميز بـ (1) التكاملية، بمعنى تمكنه من تحديد سلسلة المهام والأنشطة التي تنتهي بمخرجات يمكن التعرف عليها وتحديدها، (2) منحه قدر أكبر من التنوع والمسؤولية والمشاركة في صنع القرار والرقابة الممكنة في تنفيذ العمل، (3) توفير التغذية المرتدة المباشرة من خلال العمل نفسه حول مدى أداء الموظف لعمله. ومن خلاله (عباس، 2011)، يكتسب الموظف أيضا، الاستقلال في صنع القرار ضمن نطاق عمله، ويؤدي إلى تحقيق رضاه الوظيفي، وتلبية احتياجاته، مما يزيد من كفاءته وفاعليته، ويحقق المستوى المتميز في العمل من خلال إشراكه في عملية تصميم الأداء وتنفيذه وتقييمه.

ويهدف إثراء الوظائف إلى منح الموظفين المزيد من السيطرة على عملهم والإحساس بالمسؤولية، وهو إضافة في المهام المتعلقة بالعمل بهدف زيادة مراقبة الموظفين ومسؤولياتهم (.Hope et al 2017 ,)، وإنه تغيير نوعي في الوظيفة يزيد من مدى الاستقلالية والتغذية الراجعة وأهمية الوظيفة، وتعدد المهارات، مما يسمح للعاملين بتحكم أفضل وردود الفعل في بيئة عملهم.

ومع ذلك، لا يوجد توافق في الآراء حول تعريف هذا المفهوم بين العلماء والباحثين، فقد تم تعريفه بشكل مختلف من قبل أشخاص مختلفين وفي أوقات مختلفة. فعلى سبيل المثال (Lunen-burg,2011)، افترض أنه "استراتيجية تصميم الوظيفة لتحسين محتوها من خلال تضمينها إمكانات كي تكون أكثر تحفيزًا، وذكر (Raza & Nawaz, 2011) أنه محاولة لتحفيز الموظفين من خلال منحهم الفرصة لاستخدام قدراتهم في العمل، فهو منهج منظم يؤدي إلى منح العاملين المزيد من السيطرة على عملهم وإحساسهم بالمسؤولية، وهو إضافة في المهام المتعلقة بالعمل بهدف زيادة مراقبة الموظفين ومسؤوليتهم وتحفيزهم (Hope et al. 2017).

وعرفه (Divya&Sangeetha,2016) على أنه أي تغيير نوعي في الوظيفة يزيد من مدى الاستقلالية والتغذية الراجعة وأهمية الوظيفة، وتعدد المهارات، مما يسمح للعاملين بتحكم أفضل وردود الفعل في بيئة عملهم. وللوظيفة المثراة خصائص، وصفها (Supriya,2016) بالحرجة كي يتم اعتبارها مثراة: وهي التجربة ذات المغزى، تجربة المسؤولية عن النتائج، والتغذية الراجعة أو معرفة النتائج، والخصائص الوظيفية الخمسة الأساسية هي: تنوع المهارات، وهوية المهمة، وأهمية المهمة، والاستقلالية، والتغذية الراجعة الوظيفية. من بين أبعاد إثراء الوظائف الأساسية الخمسة الواردة أعلاه، سيسلط البحث الحالي على ثلاثة منها فقط وهي: تعدد المهارات، الاستقلالية الوظيفية، والتغذية الراجعة الوظيفية.

ومن خطوات تطبيق الإثراء الوظيفي: (1) تحديد جميع الأفراد العاملين وغير الراضين عن وظائفهم، وتحديد الوظائف ذات الاثراء المتدني، والتي لا تتمتع بالاستقلالية والتنوع، وأيضا تحديد حاجات الأفراد المهمة في الوظيفة، (2) بناءً على البيانات والمعلومات التي حصل الباحث عليها من خلال الاستبيان الموزع في الخطوة السابقة وتحديد خيارات الإثراء الوظيفي التي تتضمن إضافة مهام جديدة للوظيفة أو عمل برامج تدريبية أو قد تشمل إعادة تصميم للوظائف، (Magaji,2015). وهنا لا بد من إشراك العاملين في عملية وضع الخيارات، (3) وهنا يتم تصميم برنامج الإثراء من خلال إعادة تصميم الوظائف بشكل كبير والعمل على توصيله للموظفين وإبلاغهم بالتغييرات التي حدثت على الوظائف. وتجدر الإشارة إلى أن برنامج الإثراء الوظيفي لا يتوقف عند هذه الخطوات، وإنما يحتاج إلى مراقبة وتقييم من حين لآخر للتأكد من مدى فاعلية تطبيقه (Lunenburg,2015).

ومن متطلبات تطبيق هذا البرنامج: (1) تحديد احتياجات المنظمة والعاملين بشكل مسبق وبدقة ووضوح، (2) تهيئة البيئة المناسبة في المنظمة من حيث الموارد البشرية والبناء التنظيمي المناسب، (3) دعم الإدارة العليا لهذا البرنامج ووجود الرغبة الجادة في تطبيقه، (4) إعادة تصميم الوظائف بشكل منطقي وعادل، (5) عمل برنامج تقييم مناسب وواضح للتعرف على مدى الدقة في تطبيق الأهداف (Hassan, 2016). ومن معوقات تطبيق الإثراء الوظيفي: (1) الإدارة: حيث يجب أن يكون هناك إدارة مناسبة لتطبيق هذا الأسلوب وواعية بالمخاطر، ويجب أن يعمل الرئيس على تحفيز الموظفين وإشراكهم في وضع الخطط والأهداف، (2) النظام الإشرافي: وهنا يتم تحديد درجة الاستقلالية والتغذية الراجعة التي يتمتع بها المرؤوسين، وكلما كان الأسلوب الإشرافي أكثر استبداداً كان من الصعب تطبيق الإثراء الوظيفي(الصرايرة، 2011)، (3) الهيكل المنظمي، ويتم من خلاله توزيع المهام والواجبات حيث يجب أن يكون هناك نظام وصف وظيفي واضح فيه المهام والواجبات والأجور والحوافز و أن يتمتع بالمرونة (الليمون،2019).

2.1.2. تعدد المهارات

ويتضمن عدد الأنواع المختلفة من المهارات المستخدمة في أداء المهمة، ويركز على الدرجة التي تتحدى فيها المهمة صاحب العمل، لاستخدام أنواع مختلفة من المهارات والقدرات والمواهب.

ويُعتقد أنه عندما يتم اعتماد مهارة واحدة فقط في أداء المهام بشكل متكرر، فإنها تميل إلى جلب التعب والضغط والملل الذي سيؤثر بدوره على معنويات وإنتاجية العاملين. إن تنقل الموظفين من وظيفة إلى أخرى داخل المنظمة، والسماح لهم باعتماد مجموعة متنوعة من المهام في عملهم يساعد في تجنب التكرار والروتين والملل والتغيب عن العمل. وإن استخدام المهارات المتعددة بمثابة وسيلة للاحتفاظ بالعاملين وتحفيزهم من أجل أداء أعلى (الخياط،2017). وتعدد المهارات هو «الدرجة التي تتطلب فيها الوظيفة مجموعة متنوعة من الأنشطة المختلفة وتنطوي على استخدام عدد من المهارات والمواهب المختلفة للموظف (العنزي،2017)، حيث يعتبر العاملون الوظائف عالية التنوع من حيث المهارات أكثر صعوبة بسبب حاجتها لمجموعة المهارات المحددة المطلوبة (Newstorm,2015)، وتخفف الرتابة الناتجة عن النشاط المتكرر، وتمنحهم إحساسًا أكبر بالكفاءة وحسن الأداء.

2.1.3. الاستقلالية الوظيفية

وتعكس درجة الحرية والحياد والموضوعية والقدرة الإدارية التي يمتلكها العامل في إنجاز المهمة الموكلة إليه، ويمكن الإشارة هنا إلى أن أداء الموظفين يكون بشكل أفضل عندما يكون لديهم مستوى أعلى من الحرية في تنفيذ مهامهم، وكيف سيتم أداء الوظيفة وإنجازها، وينظر إلى الاستقلالية الوظيفية على أنها جزء لا يتجزأ من تحفيز العاملين ومنحهم الشعور بأنهم جزء هام من المنظمة، وليس فقط كآلة لاستخدامها وإصلاحها (Lawal,2015). وهي الدرجة الكبيرة التي توفر بها الوظيفة السلطة التقديرية للعامل في جدولة العمل وتحديد الإجراءات التي يجب استخدامها أثناء قيامه بالعمل ، أيضا تتضمن الموضوعية والحياد، والمرونة التي يتمتع بها العاملون أثناء عملهم، وهذا يؤثر على درجة أدائهم لأعمالهم ومهامهم الوظيفية.

2.1.4. التغذية الراجعة الوظيفية:

هي الدرجة (Aziz & Abimbola,2016) التي يتوفر بها تنفيذ أنشطة العمل التي تتطلبها الوظيفة للفرد كالتوجيه والمعلومات الواضحة حول فعالية أدائه، ويمكن أن تكون الملاحظات إيجابية أو سلبية، لكنها الأفضل عندما تكون متوازنة وبشكل مناسب، ويمكن أن تأتي التعليقات مباشرة من الوظيفة نفسها، أو يمكن تقديمها شفهيًا من قبل الإدارة أو الموظفين الآخرين(حنايشه،2016). وتعد التغذية الراجعة جانبًا فريدًا ومهمًا للتطوير الوظيفي الذي يستلزم مراجعة منتظمة لأداء العاملين في المؤسسة، ولكنه لا يتوقف عند هذا الحد بل يذهب إلى أبعد من ذلك، التواصل مع الموظفين، وتساعد إلى حد كبير في معرفة مدى تقدمهم داخل المنظمة في أداء واجباتهم ومهامهم، ويمكن توفير هذه التعليقات على أساس يومي أو أسبوعي أو شهري وبشكل منتظم ومتكرر وفي الوقت المناسب (Aninkan,2014). تؤدي هذه الملاحظات والتعليقات إلى رفع الدافع الداخلي للموظف وتحفيزه على القيام بالمزيد ورفع مستوى أدائه للمنظمة.

2.1.5. أداء العاملين

لقد أهتم الفكر الإداري المنظمي بموضوع الأداء الوظيفي نتيجة ارتباطه بكفاءة المنظمات في تحقيق أهدافها والوصول إلى ما تصبو إليه من رؤى وأهداف، وترتبط فاعلية المنظمة بكفاءة العنصر البشري لديها، وقدرته على العمل، ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر في استخدام الموارد المادية المتاحة. فنجاح المؤسسة في الوصول إلى أهدافها وغاياتها والنجاح في تحقيق مهمتها يتوقف على أداء العاملين فيها. ومفهوم الأداء من المفاهيم الواسعة التي تنطوي على العديد من المصطلحات المتعلقة بالنجاح والفشل، ولهذا اختلط على العديد من الكتاب والباحثين في مجال الموارد البشرية حول هذا المصطلح (أداء العاملين)، ومصطلحات أخرى مرادفة تستخدم في أدب نظريات الإدارة، كالإنتاجية والكفاءة والفاعلية (Hassan,2015).

ولا يوجد إجماع حول تعريف مفهوم الأداء، فمنهم من عرفة من جانب كمي، في حين عرفة آخرون من جوانب تنظيمية واجتماعية إضافة إلى الأبعاد الاقتصادية (المحاسنة،2013). ويعتبر الأداء الوظيفي أحد العوامل الرئيسة في تحديد الأداء العام للمؤسسة، لأنه عندما يكون لدى الموظفين مستويات عالية من الأداء ستنعكس هذه المستويات على تحقيق جميع أهداف هذه المنظمة وضمان نجاحها، ويوصف الأداء بأنه «النتيجة المتحققة للعمال المهرة في بعض المواقف» (Iskander Moda,2014). أيضا، عرفه (Babaeinejad Abbas et al.,2013) على أنه "دراسة وتحليل الموظفين للعمل ومراقبة سلوكياتهم أثناءه من أجل تقييم مدى نجاحهم ومستوى عدم الكفاءة في أداء أعمالهم الحالية وتقييم قدرتهم على التطور في المستقبل والتعامل مع مسؤوليات أكبر أو الحصول على الترقية. وعرفه (الشريف، 2013) على " أنه سلوك إداري يقوم الموظف من خلاله بتنفيذ مهامه لتحقيق الهدف المخطط له، ويتأثر بقدرة الموظف واستعداده والبيئة التنظيمية حوله بما في ذلك دعم زملائه، وأسلوب الإشراف، والظروف المادية للعمل ومتطلبات وتحديات الوظيفة والعملاء الذين يتلقون خدمته".

ويحظى موضوع الأداء بالمزيد من الاهتمام في كافة المجتمعات، في محاولة منها للسعي إلى تحسين مستوى أداء الفرد ورفع معدلاته لدرجة أنه أصبح معيارا نظرا لأثره البالغ في تقدم المجتمعات ودوره الإيجابي في معدلات التنمية الاقتصادية والإدارية والاجتماعية وما ينتج عنها من إسهامات في رفع مستوى معيشة الأفراد والنمو في مصادر الدخل القومي للبلاد. وعليه احتل موقعا متقدما في أهميته لدى إدارات المنظمات ومسؤوليها وعلى كافة المستويات الإدارية في القطاعين الخاص والعام ومنها الجمارك الأردنية، فهو الأداة التي يمكن من خلالها تستطيع المؤسسات بلوغ أهدافها سواء أكانت خدمية أو إنتاجية، لهذا، جاء هذا البحث محاولة لتعرف أثر الإثراء الوظيفي على أداء العاملين في دائرة جمارك العقبة.

2.2. الدراسات السابقة

يتضمن الجزء الحالي من البحث، الأبحاث والدراسات السابقة التي تتعلق بهذا الموضوع ومتغيراته: إثراء الوظائف وأبعادها والأداء الوظيفي من خلال تسليط الضوء على هذه القضية وعرض الدراسات السابقة للاستفادة منها، والتعرف على أوجه التشابه والاختلافات التي ستوفر فرصة لمزيد من الأبحاث المستقبلية.

أولا: الدراسات العربية

دراسة (**الليمون، 2019**) أثر الإثراء الوظيفي في تحقيق دافعية الإنجاز لدى العاملين في شركة البوتاس العربية في الأردن: دراسة حالة ". هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الإثراء الوظيفي في تحقيق دافعية الإنجاز لدى العاملين الإداريين في شركة البوتاس العربية. وتم تطوير استبيان لجمع وتحليل البيانات حيث تكونت عينة الدراسة من 146 موظفاً إدارياً، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن تصورات المبحوثين نحو الإثراء الوظيفي ودافعية الإنجاز جاءت بدرجة مرتفعة، وأوصت بالتعزيز والإبقاء على هذه الدرجة المرتفعة والمزيد من البحث.

دراسة (**الحرباوي، 2019**) "مدى تطبيق الإثراء الوظيفي والتوسع الوظيفي في بلدية الخليل "وهدفت إلى تعرف مدى تطبيق بلدية الخليل لمفهوم الإثراء الوظيفي والتوسع الوظيفي بالإضافة إلى تعرف فيما إذا كان هناك فروق في تطبيق الإثراء الوظيفي والتوسع تعزى إلى متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والدرجة الوظيفية، استخدمت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات والمعلومات من خلال استبيان تم تصميمه لهذه الغاية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في بلدية الخليل، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق مفهوم الإثراء الوظيفي في البلدية جاء بدرجة مرتفعة.

دراسة (الخياط،2017) « العلاقة بين الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية –دراسة مسحية لموظفي مركز الجامعة «، وهدفت لمعرفة العلاقة بين الإثراء الوظيفي والدافعية لدى موظفي الجامعة، وأيضا الكشف عن وجود فروقات في توافر عناصر الإثراء الوظيفي ومستوى الدافعية تعزى لمتغيرات الجنس والدرجة الوظيفية، وتكونت العينة من 300 موظف تشمل 170 موظفاً و130 موظفة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية إيجابية بين الإثراء الوظيفي والدافعية، وأشارت إلى أن الإثراء والدافعية يتأثران بجنس الموظف لصالح الموظفات.

دراسة العنزي (2017): "واقع الإثراء الوظيفي لدى قادات المدارس الابتدائية بمدينة تبوك من وجهة نظرهن في ضوء بعض المتغيرات".

هدفت الدراسة إلى تعرف واقع إثراء الوظائف لدى قائدات المدارس الابتدائية بمدينة تبوك في أبعاد (تعدد المهارات، تحديد المهمة، أهمية المهمة، الاستقلالية، والتغذية الراجعة) من وجهة نظهرهن؟، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي في وصف واقع إثراء الوظائف لقائدات المدارس الابتدائية في مدينة تبوك؛ من حيث الأبعاد(تعدد المهارات، وتحديد المهمة، وأهمية المهمة، والاستقلالية، والتغذية الراجعة)، تكون مجتمع الدراسة من كافة قائدات المدارس الابتدائية بمدينة تبوك في السعودية واللواتي على رأس عملهن، وعينة مقدارها (119) قائدة. استخدمت الاستبانة كأداة، وتم التحقق من صدقها وثباتها. توصلت النتائج إلى أن قائدات المدارس يتفقن على توافر عناصر إثراء الوظائف بشكل عام، وعلى جميع أبعاده الفرعية، وتفسر هذه النتائج بسعي وزارة التعليم الدائم لتأهيل قائدات المدارس وإكسابهن الخبرات بما يتناسب مع احتياجاتهن وتعزيز أدائهن.

دراسة (**بكري،2015**) أثر الإثراء الوظيفي على أداء الموظفين الإداريين: دراسة حالة الجامعة الإسلامية، وهدفت الدراسة إلى تعرف دور عناصر الإثراء الوظيفي (تنوع المهارات، تمييز المهام، الاستقلالية، التغذية الراجعة، وأهمية المهام) في رفع مستوى الأداء الوظيفي للإداريين العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة، تكون مجتمع الدراسة من العاملين بالجامعة وعددهم (452) موظفا، وعينة بلغت (203) تم اختيارهم باستخدام عينة عشوائية طبقية، استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وحللت البيانات باستخدام برنامج SPSS، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى النتائج التالية: وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإثراء الوظيفي منفردة ومجتمعة والأداء الوظيفي، مستوى إثراء الوظائف في الجامعة الإسلامية جاء بنسبة مرتفعة وبوزن نسبي (81 %)،ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة الإسلامية جاء بنسبة مرتفعة وبوزن نسبي (80.45%).

دراسة (**الراسبي،2007**) تطوير أداء المعلم الأول في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء مدخل الإثراء الوظيفي، وهدفت هذه الدراسة إلى:البحث عن كيفية الاستفادة من مدخل إثراء الوظائف في تطوير أداء المعلم الأول في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، والتعرف على أهمية إثراء الوظائف في تطوير وظيفة المعلم الأول، تكونت العينة من 603 من المعلمين برتبة معلم أول، واستخدمت الاستبانة كاداة، و اتبعت المنهج الوصفي والمقابلة المفتوحة. توصلت الدراسة إلى وجود تفاوت بدرجة بين المرتفعة والمتوسطة في تقديرات أفراد الفئة الأولى من عينة الدراسة من المعلمين الأوائل على المحاور الخمسة لأبعاد إثراء الوظائف في واقع أداء المعلم الأول في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان. وأوصت الدراسة بإعادة العمل على تصميم وظيفة المعلم الأول وفقا لمدخل إثراء الوظائف.

ثانيا: الدراسات الأجنبية

دراسة (**Marta& Supartha ,2018**)، وهدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر إثراء الوظائف وتمكين العاملين على الالتزام المنظمي للعاملين في المكتب الإقليمي في بالي ونوسا. وتم استخدام الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات لجميع الموظفين الذين يشغلون مناصب تنفيذية وعددهم 42 موظفاً، وتوصلت إلى أن الإثراء الوظيفي والتمكين يؤثران بشكل كبير ومباشر في عملية الالتزام المنظمي داخل المنظمة، وأوصت بضرورة مراعاة حجم العمل الذي يقوم به الموظف، والتركيز على حجم التعويضات مقابل هذا العمل.

دراسة (**Hope et al., 2017**)، وهدفت إلى معرفة العلاقة بين الإثراء الوظيفي والالتزام الوظيفي، وأجريت على العاملين في المؤسسة وعددهم 543 موظفاً وتكون المجتمع من 156 موظفا، وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية كبيرة بين استقلالية العمل والالتزام العاطفي بين الموظف، وأوصت بوجوب تركيز المؤسسات على منح الموظفين مستوى أعلى من الاستقلالية.

دراسة (Feder، 2013) وهدفت إلى معرفة أثر إثراء

الوظائف حسب الطلب على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات المالية والمجتمع المحلي، تم جمع البيانات من عينة من 38 موظفًا في المؤسسة المالية وبعض الأشخاص من البيئة المحيطة من مواقع مختلفة، وأظهرت الدراسة أن الموظفين المثراة وظائفهم بشكل كامل كان لديهم أداء وظيفي أفضل من أولئك الذين تم إثراء وظائفهم جزئيا، وأوصت بإعادة النظر المستمر في تصميم الوظائف داخل الهيكل المنظمي للمؤسسات المالية وربطها بالتقنيات والبرامج الحديثة، إضافة إلى وضع البرامج التدريبية المناسبة لتطوير مهارات الموظفين وقدراتهم.

دراسة (**Divya et al.,2016**) وهدفت إلى استكشاف أثر إثراء الوظائف (أهمية المهمة، هوية المهمة، وتنوع المهارات) على أداء العاملين في شركات مختارة في تكنولوجيا المعلومات، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استبيان عينة عشوائية من 151 موظفاً، أظهرت الأدلة التجريبية أن إثراء الوظائف يؤثر بشكل كبير على تحسين أداء العاملين، ومن بين عوامل إثراء الوظائف، كانت هوية المهمة لها التأثير الأكبر على الأداء.

دراسة (**Venith Vijay, & Indradevi,2015**) وهدفت إلى التركيز على العلاقة بين إثراء الوظائف والأداء الفردي، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي لاستكشاف أثر عوامل إثراء الوظائف (أهمية المهمة، هوية المهمة وتعدد المهارات) على الأداء الفردي في مؤسسة تعليمية، اشتمل المجتمع على رؤساء البرامج ورؤساء الأقسام في الجامعة من خلال استبيان 56 موظفا تم اختيارهم باستخدام تقنيات أخذ العينات العشوائية الطبقية الاحتمالية، تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات، كشفت نتائج التحليل التجريبي أن إثراء الوظائف يؤثر بشكل كبير على أداء العاملين، وأن هوية المهمة أكثر العوامل إسهاما في تحسين أداء العاملين، و أوصت الدراسة بإجراء المزيد من البحوث حول العوامل الأخرى لإثراء الوظائف التي تحسن أداء العاملين مثل الاستقلالية والتغذية الراجعة.

دراسة (**Iravane Masoudi et al.,2015**) وهدفت إلى معرفة العلاقة بين الإثراء الوظيفي وأبعاده (تعدد المهارات، هوية المهمة، أهمية المهمة، الاستقلالية الوظيفية، التغذية الراجعة الوظيفية، عوامل الخلفية، التفاعل) على أداء الممرضات، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي على عينة تكونت من 160 ممرضة في طهران، حيث جمعت البيانات عن طريق استبيان تكون من 21 فقرة، بالإضافة إلى المعلومات الديموغرافية للممرضات، تم تحليل البيانات باستخدام (SPSS.19) أشارت النتائج إلى أن درجة أداء جميع الممرضات إلى مستوى عال من درجات الأداء، أكثر من نصفهن على درجة أداء من 81 إلى 90، من بين الأبعاد السبعة من إثراء الوظائف كان أدنى متوسط مرتبطًا بالاستقلالية الوظيفية، وكان أعلى متوسط مرتبطًا بالتفاعل، بشكل عام، لم تكن هناك أهمية ذات دلالة إحصائية بين الأداء الوظيفي وإثراء الوظيفة (P = 0.212).

دراسة (**Sherif Kunle et al.,2015**) وهدفت إلى تعرف العلاقة بين إثراء الوظائف وأداء العمل لدى مديري المكتبات الخبراء في ولاية كادونا في نيجيريا، تكونت العينة من 167 مديرا، تم اختيارهم باستخدام العينة العشوائية الطبقية، وتم تطبيق استبانة تقيس الدافعية للعمل تتكون من 10 فقرات، أظهرت النتائج أن إثراء الوظائف من أبرز العوامل التي تزيد دافعية العاملين لأداء أعمالهم بصورة فاعلة، كما دلت نتائج الدراسة أيضا على وجود علاقة إيجابية طردية دالة إحصائيا بين عوامل إثراء الوظائف ومستوى الأداء للعاملين، وأوصت باستخدام المزيد من عناصر الإثراء الوظيفي لدى العاملين لتحسين أدائهم من قبل المديرين، والمزيد من البحث.

التعقيب على الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة الإثراء الوظيفي وأبعاده، من حيث هدف البحث، فتبين أن جميعها تناول دور إثراء الوظائف في تحسين أداء العاملين التي يتفق معها البحث الحالي. في حين تناولت الدراسات السابقة أبعاد أخرى لم يتناولها البحث الحالي كدراسة: (بكري،2015)، (الراسبي،2007)، (العنزي، 2017)، (ليمون وآخرون، 2019)، (الحرباوي،2019)، Divya et al., 2016))، Venith & Indradevi,2015)، Iravane et al., 2015))، Marta& Supartha ,2018)، (Sherif Kunle et al., 2015)).

ومن ناحية المنهج والأداة، فقد اتبع البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة ليتفق مع معظم الدراسات السابقة في ذلك، ومن الناحية المكانية، فقد أجري البحث الحالي في الأردن، والذي يختلف في ذلك عن الدراسات السابقة، فقد تنوعت الدراسات في أماكنها، فمنها دراسة (بكري، 2015) التي أجريت في فلسطين، ودراسة (الراسبي، 2007) التي أجريت في سلطنة عمان، ودراسة (العنزي،2017) التي أجريت في السعودية، ودراسة Divya et al.,2016)) Venith & Indradevi, 2015، اللتان أجريتا في الهند،

ودراسة (Venith &Indradevi,2015) التي أجريت في إيران، ودراسة (Kunle et al., 2015) التي أجريت في نيجيريا، ودراسة (Feder , 2013) التي أجريت في أمريكا. واستفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في: صياغة مشكلة البحث وأهمية الحاجة إليه نظريا وميدانيا، إثراء الإطار النظري، تحديد المتغيرات، بناء الأداة، وتفسير النتائج التي توصل إليها البحث الحالي.

وفي الوقت الذي تناولت فيه معظم تلك الدراسات السابقة مؤسسات تعليمية كمجتمع دراسي، كدراسة (بكري، 2015)، (الراسبي، 2007)، (العنزي،2017)، (Venith، Kunle et al.,2015) & R. Indradevi, 2015) ، ودراسة Divya et al., 2016) في صناعة تكنولوجيا المعلومات، ودراسة (Iravane et al., 2015) دراسة حالة الممرضات، ودراسة Feder, 2013) في المؤسسات المالية والمجتمع المحلي.

واستفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في:

- وضع الإطار النظري ومعرفة المراجع والمصادر ومحركات البحث الإلكترونية / الإنترنت.
- تبصر الباحث بأساليب البحث العلمي، الخطوات، المنهجية، الأداة، وإجراءات التطبيق في الميدان.
- كيفية بناء أداة البحث حول إثراء الوظائف وأبعادها وأثرها على أداء العاملين.
- الإلمام بالتوجهات المستقبلية حول المتغيرات قيد البحث.

- الاستفادة من نتائجها وتوصياتها عند مناقشة نتائج وتوصيات البحث الحالي.

ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة ما يلي:

- تناوله لأثر إثراء الوظائف (تعدد المهارات، الاستقلالية الوظيفية، والتغذية الراجعة الوظيفية) على أداء العاملين.

- تناوله للعاملين في دائرة الجمارك في مدينة العقبة، والتي لم يسبق له مثيل كدراسة ميدانية على حد علم الباحث.

4.0. إجراءات الدراسة الميدانية

4.1. منهجية البحث

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتناسبه وطبيعة البحث وظروفه الهادفة إلى جمع الأوصاف الدقيقة العلمية للظاهرة قيد الدراسة في وضعها الراهن باستخدام فرضيات مبدئية، ودراسة العلاقات التي توجد بين الظواهر المختلفة (منصور وآخرون،2011: 65 – 80). واستخدم المنهج الوصفي التحليلي المشتمل على جانبين أحدهما نظري والآخر ميداني، فتم استعراض البحوث والدراسات السابقة المتعلقة بمفهوم إثراء الوظائف، مفهومها، وأهميتها، وتم استخلاص الأبعاد الأساسية لممارستها، بالإضافة إلى مفهوم أداء العاملين، وشكلت تلك المرجعيات الأساس النظري للجانب الميداني للبحث الذي يصف ميدانا معينا، ويجمع أوصافا تفصيلية عنه، وتنفيذ التطبيقات العلمية لنتائج الدراسة الميدانية، وفي الجانب الميداني جمعت آراء عينة البحث من العاملين الإداريين في دائرة الجمارك الأردنية في مدينة العقبة، حيث شكل ذلك الإطار العلمي للبحث.

4.2. مجتمع البحث وعينته:

جميع العاملين الإداريين في دائرة الجمارك الأردنية، تكون المجتمع الأصلي للبحث الحالي من جميع الموظفين الإداريين في دائرة جمارك مدينة العقبة والبالغ عددهم (213) عاملا، ولتحقيق أهداف البحث، تم أخذ عينة عشوائية بالرجوع إلى (Sekaran & Bougie,2014)، وبذلك بلغت عينة البحث (138) عاملا، تم توزيع استبانة الدراسة عليهم، عاد منها (135)، وتم إهمال 4 منها لعدم اكتمالها، وبذلك أصبحت العينة (131) عاملا إداريا وبمعدل استجابة (94.9 %).

4.3. أداة البحث:

استبانة من إعداد الباحث استناداً إلى الإطار النظري والدراسات السابقة، بهدف الكشف عن أثر إثراء الوظائف بأبعاده (تعدد المهارات، الاستقلالية الوظيفية، والتغذية الراجعة الوظيفية) على العاملين في دائرة الجمارك في مدينة العقبة. تم بناء فقرات الأداة وفق مقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، ولا أوافق بشدة) تمثل وجهات نظر العاملين الإداريين في دائرة الجمارك وأثر إثراء الوظائف بأبعاده الثلاثة على أدائهم.

تكونت أداة الدراسة من جزأين، الأول الخصائص الديموغرافية للمستجيبين، والثاني خصص لفقرات الاستبانة التي تكونت بصورتها النهائية من 30 فقرة توزعت على أربعة أبعاد على النحو التالي: الأول: تعدد المهارات، وتم قياسه ب 10 فقرات، الثاني: الاستقلالية الوظيفية، وتم قياسه ب 9 فقرات، الثالث: التغذية الراجعة الوظيفية، وتم قياسه ب 7 فقرات، والرابع أداء الموظفين، وتم قياسه ب 4 فقرات.

صدق أداة البحث

للتحقق من الصدق الظاهري للأداة بصورتها الأولية، تم عرضها على 6 محكمين من الأساتذة والخبراء في الجامعات الأردنية ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الموارد البشرية وإدارة الأعمال، حيث طلب منهم تحكيم الأداة كما ورد في خطاب التحكيم الموجه إليهم من إضافة أو تعديل أو حذف الفقرة / الفقرات، والتأكد من مدى توافق كل فقرة من فقراتها مع البعد الذي تنتمي إليه، وبعد إعادتها من المحكمين، قام الباحث بدراسة مقترحاتهم وتعديلاتهم وتصويبها، حيث أسفر هذا الإجراء على نسبة اتفاق بلغت (86 %) منهم على فقرات الأداة.

ثبات أداة البحث

تم إيجاد معامل الاتساق الداخلي – معامل كرونباخ ألفا – لأداة الدراسة. ويبين الجدول (1) أن معامل كرونباخ α للاستبانة، قد تراوحت قيمته لأبعاد إثراء الوظائف ما بين (.775 – .816)، وأبعاد المتغير التابع – أداء العاملين (.815)، حيث لوحظ أن جميع قيم معاملات الثبات قد تجاوزت الحد المقبول كمعيار لقبول الثبات (.70)، مما يشير إلى أن الأداة تتمتع بمعامل ثبات مقبول إحصائيا، ويمكن الوثوق بثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الأداة لدى تطبيقها.

الجدول (1)

معاملات الاتساق الداخلي - كرونباخ α للاستبانة

المتغير	الأبعاد	الفقرات	كرونباخ α
إثراء الوظائف 1–26	تعدد المهارات	10–1	.792
	الاستقلالية الوظيفية	19–11	.816
	التغذية الراجعة الوظيفية	26–20	.775
	أداء العاملين	30–27	.815

5. النتائج والمناقشة

لتحقيق ذلك تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة ودرجة التقييم لكل بعد من أبعاد الأداة، وللأداة ككل، كما هو موضح في الجداول أدناه.

أولا: تعدد المهارات

الجدول (2)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تعدد المهارات

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
1	يُسمح لي باستخدام أنواع مختلفة من المهارات لأداء مهمتي	3.94	1.021	5	مرتفعة
2	أكمل دائمًا كل مهمة أقوم بها	3.95	.960	2	مرتفعة

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
3	تعترف الدائرة بجهودي وتقدرها	3.86	.959	7	مرتفعة
4	لديّ المهارات اللازمة لأداء واجباتي المهنية المتنوعة	3.78	.939	8	مرتفعة
5	يمكنني التعامل مع التقنيات والبرامج اللازمة لأداء عملي	3.76	.985	9	مرتفعة
6	يتم تنفيذ المهام الخاصة بي في الوقت المحدد	3.94	.901	3	مرتفعة
7	يعطيني مديري مهام إضافية من وقت لآخر	4.00	.920	1	مرتفعة
8	يساهم تنوع المهارات والمهام في زيادة مستوى أداء عملي	3.94	.967	4	مرتفعة
9	تعمل الدائرة على وضع البرامج التدريبية اللازمة لتطوير مهاراتي وقدراتي	3.90	.910	6	مرتفعة
10	يسمح لي باستخدام أنواع مختلفة من المهارات لأداء مهمتي	3.70	.838	10	مرتفعة
	المتوسط الكلي	3.87		مرتفعة	

يلاحظ من نتائج التحليل في الجدول (2) أن الفقرة (7) « يعطيني مديري مهام إضافية من وقت لآخر « قد حازت على المرتبة الأولى بدرجة ذات تقييم مرتفع، حيث حصلت على متوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.920)، في حين حصلت الفقرة (10) " يُسمح لي باستخدام أنواع مختلفة من المهارات لأداء مهمتي» على المرتبة الأخيرة بدرجة ذات تقييم متوسط (3.70) بانحراف معياري (0.838).

ثانيا: الاستقلالية الوظيفية

الجدول (3)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستقلالية الوظيفية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
11	لدي الحرية في تقرير أفضل طريقة لأداء مهمتي	3.82	0.924	5	مرتفعة
12	أقوم بعملي دون الرجوع إلى المشرفين المباشرين	3.75	0.923	9	مرتفعة
13	تمنحني واجباتي فرصة استخدام معرفتي الشخصية أثناء أدائها	3.92	0.877	3	مرتفعة
14	لدي الحرية في اختيار الطريقة التي أريد من خلالها أداء عملي	3.76	0.912	8	مرتفعة
15	لدي استقلالية عندما يتعلق الأمر بأداء وظيفتي على الرغم من المسؤوليات والمهام المختلفة التي تضطلع بها	3.89	0.982	4	مرتفعة
16	تهتم الإدارة بمشاركة الموظفين في صنع القرار	3.98	.953	1	مرتفعة
17	يؤدي التسلسل الهرمي للدائرة المتسم بالمرونة إلى نجاح العمل	3.94	.934	2	مرتفعة
18	يمنحني استقلالي وحقيقة أن الآخرين لا يتدخلون في عملي الفرصة لأداء عملي بالطريقة الصحيحة	3.79	.942	6	مرتفعة
19	تساعدني استقلاليتي ومرونة وظيفتي في زيادة سرعة أدائها	3.79	.961	7	مرتفعة
	المتوسط الكلي	3.85		مرتفعة	

وتظهر نتائج التحليل في الجدول (3) أن الفقرة رقم (16) "تهتم الإدارة بمشاركة الموظفين في صنع القرار " قد حازت على المرتبة الأولى بدرجة تقييم مرتفعة ومتوسط حسابي (3.98)، وانحراف معياري (9530.)، كما حصلت الفقرة (12) "أقوم بعملي دون الرجوع إلى المشرفين المباشرين "على المرتبة الأخيرة بدرجة تقييم مرتفعة ومتوسط حسابي (3.75)، وانحراف معياري (9230.).

ثالثا: التغذية الراجعة الوظيفية

الجدول (4)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التغذية الراجعة الوظيفية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
20	تزودني معرفة نتائج ومخرجات عملي بمعرفة مدى نجاحي في أداء هذا العمل	3.98	.953	2	مرتفعة
21	يوفر لي عملي اليومي الفرصة لتقييم أدائي	3.93	.970	3	مرتفعة
22	من خلال عملي، أستطيع أن أعرف إلى أي مدى قمت بمهامي	3.82	.988	5	مرتفعة
23	تقدم الدائرة للموظفين تقارير دورية تظهر مستوى أدائهم.	3.91	.898	4	مرتفعة
24	تعتبر نتائج التغذية الراجعة أساس عمليات صنع القرار	3.78	.979	6	مرتفعة
25	يحصل الموظفون على التعليقات بشكل منتظم وليس كلما دعت الحاجة	4.01	.846	1	مرتفعة
26	تشجع عمليات المراقبة والتقييم على توفير التغذية الراجعة المطلوبة	3.70	.926	7	مرتفعة
	الوسط الكلي	3.88		مرتفعة	

وبينت نتائج التحليل في الجدول (4) أن الفقرة (25) "يحصل الموظفون على التعليقات بشكل منتظم، وليس كلما دعت الحاجة»،

حيث جاءت في المرتبة الأولى بدرجة تقييم مرتفعة بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (8460.)، اما الفقرة رقم (26) "تشجع عمليات المراقبة والتقييم على توفير التغذية الراجعة المطلوبة» في المرتبة الأخيرة بدرجة تقييم مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (9260.)، وحازت جميع العبارات لهذا البعد على درجة تقييم مرتفعة.

رابعا: بعد إثراء الوظائف على أداء العاملين:

الجدول (5)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات إثراء الوظائف على أداء العاملين

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
27	يشعرني إثراء الوظائف بالمسؤولية وتقديري لقيمة عملي ونتائجة	3.88	.945	1	مرتفعة
28	يشجعني إثراء الوظائف على رفع مستوى دافعيتي ورضاي عن عملي	3.76	.993	3	مرتفعة
29	تؤثر تعدد مهاراتي وإستقلاليتي والتغذية الراجعة بشكل منتظم على تحسين أدائي لعملي	3.75	1.040	4	مرتفعة
30	بشكل عام، يدفعني إثراء الوظائف إلى إنجاز إداء عالي الجودة في عملي	3.79	1.006	2	مرتفعة
	الوسط الكلي	3.79		مرتفعة	

يتضح من النتائج في الجدول (5) أن الفقرة (27) " يشعرني إثراء الوظائف بالمسؤولية وتقديري لقيمة عملي ونتائجه" جاءت في المرتبة الأولى بدرجة تقييم مرتفعة، وبلغ متوسطها الحسابي (3.88) بانحراف معياري (945.). وجاء في المرتبة الأخيرة العبارة (29) "تؤثر تعدد مهاراتي واستقلاليتي والتغذية الراجعة بشكل منتظم على تحسين أدائي لعملي" بدرجة تقييم مرتفعة وبلغ متوسطها الحسابي (3.75) وبانحراف معياري (1.040)، وكانت معنويات جميع الفقرات مرتفعة.

اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α ≤ 05.) لإثراء الوظائف بدلالة أبعاده (تعدد المهارات، الاستقلالية الوظيفية، التغذية الراجعة الوظيفية) في أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية في مدينة العقبة.

يبين جدول (6) أثر أبعاد إثراء الوظائف (تعدد المهارات، الاستقلالية الوظيفية، التغذية الراجعة الوظيفية) في أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية في مدينة العقبة، أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائيا لأبعاد إثراء الوظائف في أداء العاملين، حيث يلاحظ ان معامل الارتباط R بلغ (693. a) عند مستوى (α ≤ 05.). أما معامل الانحدار 2R فقد بلغ (4800.)، مما يشير الى ان قيمة (48 %) من التغير في أداء العاملين ناتج عن التغير في أبعاد إثراء الوظائف بأبعادها مجتمعة، وأكد هذا الاثر قيمة F المحسوبة حيث بلغت (39.071) عند مستوى (α ≤ 05.). وهذا يؤدي إلى عدم قبول الفرضية العدمية الرئيسة الأولى.

أيضا تشير نتائج التحليل أن الأثر الأعلى كان للاستقلالية في أداء العاملين حيث] معامل الانحدار (441.)، قيمة ت (3.783)، ومستوى الدلالة (000.) وهي معنوية. يليه التغذية الراجعة الوظيفية في أداء العاملين حيث معامل الانحدار (367.)، قيمة ت) 4.507)، ومستوى الدلالة (000.) وهي معنوية. واخيرا تعدد المهارات في أداء العاملين حيث معامل الانحدار (045.)، قيمة ت 405. ، مستوى الدلالة (686.) وهي غير معنوية. أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (00. = α) لإثراء الوظائف بدلالة أبعادها (تعدد المهارات، الاستقلالية الوظيفية، التغذية الراجعة الوظيفية) في أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية في مدينة العقبة. أي أن موظفي دائرة الجمارك متفقون على توافر عناصر إثراء الوظائف بشكل عام، وعلى جميع أبعاده الفرعية، وتفسر هذه النتائج بسعي دائرة الجمارك الدائم لتأهيل الموظفين وإكسابهم الخبرات بما يتناسب مع احتياجاتهم وتعزيز أدائهم. اتفقت هذه النتائج مع دراسة (بكري، 2015)، ودراسة (العنزي، 2015)، ودراسة (الراسبي،2007). ودراسة (Venith Vijay, & Iradevi,2015) ودراسة (Iravane Masoudi Asl1et al., 2015).

الفرضية الفرعية الأولى

1. H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α≤ 05.) لتعدد المهارات في أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية

يبين جدول (7) أثر تعدد المهارات في أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية في مدينة العقبة، حيث أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائيا لتعدد المهارات في أداء العاملين، حيث يلاحظ ان معامل الارتباط R بلغ (517. a 0) عند مستوى (α ≤ 05.)، ومعامل الانحدار 2R بلغ (2670.)، مما يشير إلى أن ما قيمته (26.7 %) من التغير في أداء العاملين ناتج عن التغير في أبعاد تعدد المهارات، وأكد هذا الأثرقيمة F المحسوبة حيث بلغت (47.020) عند مستوى (α ≤ 05.). مما يؤدي إلى عدم صحة قبول الفرضية العدمية الفرعية الأولى، لذلك تم رفض الفرضية الصفرية، وقبول البديلة أي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α≤ 0.05) لتعدد المهارات في أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية في مدينة العقبة، وتشير نتائج التحليل أن الأثر كان لتعدد المهارات في أداء العاملين حيث معامل الانحدار (545.)، قيمة ت (6.857)، ومستوى الدلالة = 000.). أي أن إدارة الجمارك في مدينة العقبة الأردنية تمنح موظفيها مهام إضافية من وقت لآخر، وتسمح لهم باستخدام أنواع مختلفة من المهارات لأداء مهامهم واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الراسبي،2007)، ودراسة (Divya , et al.,2016).

الفرضية الفرعية الثانية

2. H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

(α≤ .05) لاستقلالية الوظيفية في أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية في مدينة العقبة.

يبين الجدول (8) أثر الاستقلالية الوظيفية في أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية في مدينة العقبة، حيث أشارت النتائج وجود أثر دال إحصائيا للاستقلالية الوظيفية في أداء العاملين، حيث بلغ معامل الارتباط (R .630a 0) عند مستوى (α ≤ 0.05)، ومعامل الانحدار (2R .397)، مما يشير إلى أن ما قيمته (39.7 %) من التغير في أداء العاملين ناتج عن التغير في الاستقلالية الوظيفية، وأكد هذا الأثر قيمة F المحسوبة، حيث بلغت (84.832) عند مستوى (α ≤ .05). لذلك تم رفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية وقبول البديلة أي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α≤ .05) للاستقلالية الوظيفية في أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية في مدينة العقبة، وتشير نتائج التحليل أن الأثر للاستقلالية الوظيفية في أداء العاملين معامل الانحدار (6680.)، قيمة ت (9.210)، ومستوى الدلالة (000.). أن أي دائرة الجمارك في مدينة العقبة «تهتم بمشاركة الموظفين في صنع القرار، وتسمح لموظفيها القيام بأعمالهم ومهامهم دون الرجوع إلى المشرفين، ومنحهم مستوى أعلى من الاستقلالية وننفق هذه النتيجة مع دراسة (Hope et al., 2017).

الفرضية الفرعية الثالثة

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α≤ 05.) للتغذية الراجعة الوظيفية في أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية في مدينة العقبة.

يوضح الجدول (9)، أثر التغذية الراجعة الوظيفية في أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية في مدينة العقبة، حيث كشفت النتائج عن وجود أثر دال إحصائيا للتغذية الراجعة الوظيفية في أداء العاملين، حيث بلغ معامل الارتباط (R .6130) عند مستوى (α 05. ≥). أما معامل الانحدار 2R فقد بلغ (3760.)، مما يشير إلى أن ما قيمته (37.6 %) من التغير في أداء العاملين ناتج عن التغير في التغذية الراجعة الوظيفية، وأكد هذا الاثر قيمة F المحسوبة (77.612) عند مستوى (α≤ .05). وعليه تم رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α≤ .05) للتغذية الراجعة الوظيفية في أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية في مدينة العقبة، وتشير نتائج التحليل أن الأثر كان للتغذية الراجعة الوظيفية في أداء العاملينمعامل الانحدار (667)، قيمة ت(8.810)، ومستوى الدلالة (000.). أي أن موظفي دائرة الجمارك في مدينة العقبة يحصلون على التعليقات بشكل منتظم وليس كلما دعت الحاجة، وتشجعهم عمليات المراقبة والتقييم على تحسين أدائهم، يتفق ذلك مع ما توصلت اليه دراسة (Iravane Masoudi et al.,2015).

الجدول (6)

تحليل الانحدار المتعدد لتأثير إثراء الوظائف في أداء العاملين

.Dep	R	R^2	F	*Sig	.Ind	B	S.E	Beta	T	*Sig
					تعدد المهارات	-0.047	0.117	045.-	-0.405	0.686
اداء العاملين	0.69a	0.48	39.07	0.000b	الاستقلالية	0.468	0.124	0.441	3.783	0.000
					التغذية الراجعة	0.400	0.089	0.367	4.507	0.000

*أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ .05)

الجدول (7)

تحليل الانحدار المتعدد لتأثير تعدد المهارات في أداء العاملين

.Dep	R	R^2	F	*Sig	.Ind	B	S.E	Beta	T	*Sig
اداء العاملين	0.517a	.267	47.020	000b .	تنوع المهارات	.545	.080	.517	6.857	0.000

*أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05)

الجدول (8)

تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الاستقلالية الوظيفية في أداء العاملين

.Dep	R	R^2	F	*Sig	.Ind	B	S.E	Beta	T	*Sig
اداء العاملين	0.630^a	0.397	84.832	000^b.	تنوع المهارات	0.668	0.073	0.630	9.210	0.000

*أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05)

الجدول (9)

تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التغذية الراجعة الوظيفية في أداء العاملين

.Dep	R	R^2	F	*Sig	.Ind	B	S.E	Beta	T	*Sig
اداء العاملين	0.613^a	0.376	77.612	0.000^b	تنوع المهارات	0.667	0.076	0.613	8.810	0.000

*أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05)

الاستنتاجات والتوصيات

هدف البحث إلى تعرف أثر إثراء الوظائف بأبعاده (تعدد المهارات، الاستقلالية الوظيفية، والتغذية الراجعة الوظيفية) في أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية في مدينة العقبة، واستنادا إلى النتائج النظرية والتجريبية تم التوصل إلى الاستنتاجات التالية:

1. توجد علاقة إحصائية إيجابية بين الإثراء الوظيفي وأداء العاملين الإداريين في دائرة جمارك العقبة، ويعتقد الباحث أن هذا يعزى إلى حقيقة مفادها، أنه إذا كان لدى العاملين التنوع في المهارات التي يمكن الاعتماد عليها عند الحاجة، وهو ما يعني تطوير مهاراتهم، فإن ذلك سيؤدي إلى أداء أفضل خاصة عندما يشعرون بأنهم جزء من عملية صنع القرار وعند حصولهم على التغذية الراجعة الوظيفية بشكل منتظم.

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتعدد المهارات في أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية في مدينة العقبة، ويعتقد الباحث أن ذلك يعزى إلى حقيقة أنه مع مهارات أفضل ومتطورة للعاملين تمكنهم من القدرة على أداء وظائفهم بطريقة أفضل، وسيسمح لهم بالتعامل مع التغييرات التكنولوجية في مجالهم، مما سيؤدي إلى مستوى عالٍ من الأداء الوظيفي.

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقلالية الوظيفية في أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية في مدينة العقبة، مما يدل على أن العاملين لديهم القدرة على أداء بعض المهام بالطريقة التي يفضلونها؛ ولديهم، إلى حد ما، الاستقلالية في اتخاذ القرارات من خلال السلطة الممنوحة لهم.

4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغذية الراجعة في أداء العاملين في دائرة الجمارك في مدينة العقبة، لأن التغذية الراجعة ستسمح لهم بمعرفة نقاط القوة لديهم وتطويرها، وفي الوقت نفسه معرفة نقاط ضعفهم والعمل على تعزيزها، كل هذا يؤدي إلى موظف أفضل وأداء أفضل.

وبناء على نتائج البحث ومناقشتها والاستنتاجات، يقترح الباحث التوصيات التالية:

1. أخذ أبعاد الإثراء الوظيفي بعين الاعتبار عندما تقرر دائرة الجمارك استحداث وظائف شاغرة جديدة أو تغيير التسلسل الهرمي الحالي.

2. يوصي الباحث أن يكون لدى الجمارك عملية مستمرة لإعادة تصميم الوظائف والموقع الوظيفي، ويمكن حدوث ذلك عن طريق إنشاء نظام يُطلب من العاملين والمشرفين واللجان المتخصصة تقديم مدخلات تتعلق بالتغيرات في البيئة والتقنيات الجديدة، وتحديد ما هي المهارات والقدرات والكفاءات الجديدة اللازمة للقيام بالوظائف بشكل فاعل.

3. ضرورة تمكين العاملين من خلال منحهم فرصة أكبر في عملية صنع القرار، والقيام بذلك ليس عن طريق مطالبتهم بالمشاركة ومن خلال التفويض فقط، بل أيضًا من خلال تضمين مشاركتهم في عمليات صنع القرار لوصفهم بشكل فاعل.

4. إيلاء المزيد من الاهتمام لعمليات التغذية الراجعة الوظيفية، والتأكد من أنها تتم بشكل منتظم من خلال التقارير وتقييمات الأداء، وإعطاء العاملين الإداريين الفرصة للتقييم الذاتي؛ لأن ذلك سيتيح لهم الفرصة لمعرفة وتحديد نوع المهارات التي يحتاجونها لتطوير أنفسهم فيها.

5. العمل على توفير برامج تدريبية متخصصة ومتقدمة، والتدريب على الوظائف، والمؤتمرات، وما إلى ذلك.

6. إجراء بحث مماثل حول أثر إثراء الوظائف على أداء العاملين على قطاعات أخرى ومقارنة نتائجها بنتائج البحث الحالي بتناول متغيرات أخرى لم يتطرق اليها البحث الحالي كهوية المهمة وأهميتها.

المصادر والمراجع باللغة العربية:

- البطاينة، محمد تركي (2016). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي: دراسة دارسة من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الاردنية/ محافظة اربد. دراسات: العلوم الإدارية، 43(1): 1 – 17.
- بكري، زياد علي (2015). أثـر الإثراء الوظيفي على أداء الموظفين الإداريين. دراسة حالة: الجامعة الإسلامية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة / قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الجمل، سمير سليمان (2014). الأنماط القيادية السائدة لدى المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وأثرها على تنمية التفكير الإبداعي للمرؤوسين. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات. م ع 32، ص 158.
- الحرباوي، مرام (2019). مدى تطبيق الاثراء الوظيفي والتوسع الوظيفي في بلدية الخليل. رسالة ماجستر غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين.
- حنايشة، جلال (2016). دراسة آثار تمكين الموظفين، والعمل الجماعي، وتدريب الموظفين على الالتزام التنظيمي. بروسيديا–العلوم الاجتماعية والسلوكية. ساينس دايركت (229)، ص ص 298 – 306.
- الخياط، ماجد (2017). العلاقة بين الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية: دراسة مسحية لموظفي مركز الجامعة. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) المجلد 31 (8)، 1368 – 1396.
- الديب، عبدالسلام عمار،(2007). فاعلية ألاداء وعلاقته بالإثراء الوظيفي: دراسة تطبيقية في قطاعات التامين في الجماهيرية الليبية. رسالة دكتوراه غير منشورة. معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي. جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- الراسبي، سعيدة على سالم، 2007). تطوير أداء المعلم الأول في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء مدخل الإثراء الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة السلطان قابوس. سلطنة عمان.
- الشريف حنين (2013). أثر المساءلة الإدارية على أداء الموظفين الإداريين بوزارة التربية والتعليم والتعليم العالي. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية– غزة 2013، ص 30
- الصرايرة خالد (2011). الأداء الوظيفي للمعلمين العاملين في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام. مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد 1، ص: 601 – 652

- العنزي، فوزية تايه شميلان (2017). واقع الإثراء الوظيفي لدى قادات المدارس الابتدائية بمدينة تبوك من وجهة نظرهن في ضوء بعض المتغيرات. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: (176 الجزء الثاني). 615 – 689.
- الليمون، بشرى (2019). أثر الاثراء الوظيفي في تحقيق دافعية الإنجاز لدى العاملين في شركة البوتاس العربية –دراسة حالة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤته، كلية الاقتصاد، عمان، الاردن.
- المحاسنة، إبراهيم (2013). إدارة وتقييم الأداء الوظيفي: النظرية والتطبيق. دار جرير – عمان، الأردن، ص: 104 – 105.
- منصور، علي الأحمد، وأمل، الشماس عيسى (2011). مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دمشق: منشورات جامعة دمشق، مركز التعلم المفتوح، قسم رياض الأطفال، ص 413.

المراجع العربية مترجمة:

- *Batayneh, Muhammad Turki (2016). The Impact of Human Resources Management Strategies on Job Performance: A study from the point of view of managers in Jordanian commercial banks / Irbid Governorate. Studies: Administrative Sciences, 43 (1): 1--17.*
- *Bakri, Ziad Ali (2015). The effect of job enrichment on the performance of administrative staff. Case Study: The Islamic University. Unpublished Master Thesis, Faculty of Commerce / Department of Business Administration, Islamic University, Gaza, Palestine.*
- *Al-Jamal, Samir Suleiman. (2014). the prevailing leadership styles among officials in the education directorates in the Hebron Governorate and their impact on developing the creative thinking of subordinates. Journal of Al-Quds Open University for Research and Studies. No.32, p. 158*
- *Al-Herbawi, Maram. (2019). The extent of application of job enrichment and career expansion in the Hebron Municipality Unpublished Master's thesis, College of Graduate Studies, Hebron University, Palestine.*
- *Hanaysheh, Jalal (2016). Study the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on organizational commitment. Procedia - Social and Behavioral Sciences. Science Direct (229), pp. 298-306.*
- *Al-Khayyat, Majid (2017). The relationship between job enrichment and work motivation of employees at Al-Balqa Applied University: a survey study of the university center employees. An-Najah University Journal for Research (Humanities) Volume 31 (8), 1368--1396*
- *Al-Deeb, Abdul Salam Ammar (2007). Performance Effectiveness and its Relation to Job Enrichment: An Applied Study in Insurance Sectors in the Libyan Jamahiriya. Unpublished PhD thesis. Institute for Research and Studies of the Islamic World. Omdurman Islamic University, Sudan.*
- *Al Rasbi, Saida Ali Salem, 2007). Developing the performance of the first teacher in basic education schools in the Sultanate of Oman in light of the introduction of job enrichment, unpublished master thesis. Sultan Qaboos University, Sultanate of Oman.*
- *Al - Sharif Hanin (2013). The impact of administrative accountability on the performance of the administrative staff of the Ministry of Education and Higher Education. Master Thesis. The Islamic University - Gaza 2013, p.30*
- *Al - Sarayreh Khalid (2011). The job performance of teachers working in official Jordanian universities from the point of view of department heads. Damascus University Journal, Volume 27, Issue 1, pp.: 601-652.*
- *Al-Anzi, Fawzia Tayeh Shamilan (2017). The reality of job enrichment among primary school leaders in Tabuk from their point of view in light of some variables. Journal of the College of Education, Al-Azhar University, Issue: 176 Part Two. 615--689.*
- *Al - Lemon, Bushra (2019). The effect of job enrichment on achieving achievement motivation among employees of the Arab Potash Company - a case study. Unpublished MA thesis, Mutah University, Faculty of Economics, Amman, Jordan.*
- *Al-Mahasna, Ibrahim (2013). Job Performance Management and Evaluation: Theory and Practice. Jarir House - Amman, Jordan, pp.: 104-105.*
- *Mansour, Ali Al-Ahmad, and Amal, al Shammas Issa (2011). Research Methods in Education and Psychology, Damascus: Publications of Damascus University, Open Learning Center, Kindergarten Department, p. 413.*

المراجع الأجنبية:

- *Aninkan, David Olusegun. (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.*
- *Armstrong Michael (2010). Armstrong's Essential Human Resource Management Practice. Kogan Page Limited.*
- *Aziz, R.O. & Abimbola, M.M. (2016). Job Enrichment and Work-Related Attitudes of Non-Academic Staff of Selected Public Universities in Lagos State. International Journal of Human Resources Studies. Vol.6 No.1*
- *Babaeinejad Abbas, Rahmatian Elnaz, Shamsadini Soheila (2013). The study of the relationship between job enrichment and organizational effectiveness in Bam organizations. Journal of basic and applied scientific research, 3(5)280-285, 2013.*
- *Davoudi, S. Mehdi, M. (2013). Impact: job Enrichment in Organizational Citizenship Behavior. SCMS Journal of Indian Management, 10(2). 106- 112.*
- *Divya, S.R.Pujar and K.Sangeetha. (2016). JOB ENRICHMENT AND ITS IMPACT ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN IT INDUSTRY. Asia Pacific Journal of Research, Vol: I. Issue XLIV, 162 – 169.*
- *Feder, Ira. (2013). Customized Job Enrichment and its Effect on Job Performance. Business& Economics, Education.P.33. ISBN-1- 58112- 069-9. publisher: Dissertation.com. Available at: www.dissertation.com/library/1120699a.htm*
- *Hassan, S. (2016). Impact of HRM Practices on Employee's Performance. International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, 6(1), 15-22.*
- *Hope Ngozi Nzewi1, Obianuju Mary Chiekezie, Obi Ekene, Agu Emeka Raphael, Augustine Arachie Ebuka. (2017). Job Enrichment and Employee Commitment in Selected Brewing Firms in Anambra State. Saudi Journal of Business and Management Studies, Vol-2, Iss-4A (Apr, 2017):330-337.*
- *Iravane Masoudi Asl1, Aslan Nazari & Mehdi Raadabadi. (2015). Examining the Relationship between Job Enrichment and Performance: A Case Study of Nurses. Asian Social Science; Vol. 11, No. 18.*
- *Iskandar Muda. (2014). Factors Influencing Employees' Performance: A Study on the Islamic Banks in Indonesia. International Journal of Business and Social Science, Vol. 5 No. 2; 73 – 80.*
- *Kormych, Borys. (2018).The modern trends of the foreign trade policy implementation: implementation for customs regulations. Lex, 5(5), 27-45*
- *Lawal, A. A. (2015). "Developing employees for improved performance" Journal of Liberal studies vo1. No. 2, 71 – 80.*
- *Liao, P. & Hsieh, J.Y. (2017). A Study of Relationship between Achievement Motivational, Interpersonal Relationship, and Organizational Commitment. International Journal of Culture, Tourism, and Hospitality Research. Vol. 11*
- *Lunenburg Fred (2015). Motivating by Enriching Jobs to Make Them More Interesting and Challenging. International*

Journal of Management, Business and Administration. Vol.15, Number 1.

- *Lunenburg, F. C. (2011). Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations. International Journal of management, Business and Administration, 2(2), 45-54.*
- *Magaji, N. (2015). Effect of Job Enrichment on Employee Motivation in Selected Private universities in South-West Nigeria. Journal of Arts, Science & Commerce, 6(2), 67-75*
- *Marta, Iman Adi, Wayan Gede Supartha. (2018). the effect of Job Enrichment and Employee Empowerment Organizational Commitment with Work Motivation as Mediation. International Journal of Economics, Commerce and Management, Vol.VI, Issue 4.*
- *Newstrom, J. W. (2015). Organizational behaviour: Human behavior at work (13th Ed.). New York: McGraw-Hill.*
- *Neyshabor Ali, Rashidi Parvin, (2013). An Investigation of the Relationship between Job Enrichment and Organizational Commitment. International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management, Vol.1, No. 3m 2013, p: 57-65, ISSN 2320-8724*
- *Nzewi, H.N. Chiekezie, O.M. Ekene, O. Raphael, A.E. Ebuka, A.A. (2017). Job Enrichment and Employee Commitment in Selected Brewing Firms in Anambra State. Saudi Journal of Business and Management Studies. ISSN 2415-6671. Vol.2. PP 330-337*
- *Salau, O. Adeniji, A, and Oyewunmi, A. (2014). Relationship between Elements of Job Enrichment and Organization Performance among the Non-Academic Staff in Nigeria Public Universities, Management & Marketing, 12(2). 173-189.*
- *Sherif Kunle and Baba Shuaibu Aduku and Ismail A. Suleiman. (2015). Motivation and Performance of Para-professional Staff in Tertiary Institution Libraries in Kaduna State, Nigeria,American International Journal of Research in Humanities,Arts and Social Sciences.Vol. 10 NO. 4,PP. 360-366.*
- *Supriya Choudhary. (2016). Job enrichment: A tool for employee motivation. International Journal of Applied Research; 2(5): 1020-1024.*
- *Venith Vijay, R.Indradevi. (2015). A Study on Job Enrichment and Individual Performance among Faculties with Special Reference to a Private University. Mediterranean Journal of Social Sciences 6(1), 252 – 260.*