مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: تقييم توفر متطلبات الإثراء الوظيفي للموارد البشرية في الجامعات الحكومية السورية دراسة ميدانية للعاملين الإداريين في جامعة تشرين
اسم الكاتب: د. محمد عباس ديوب، د. نسرين عبد الرحمن، محمد عهد الدالي
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5376
تاريخ الاسترداد: 2026/11/04 01:49 +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 تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

Evaluation Of The Availability Of Job Enrichment equirements For Human Resources In Syrian Public Universities

A Field Study For Administrative Workers At Tishreen University

Dr. Mohammad Abbas Dayoub*
Dr. Nisreen Abed Al- Rahman**
Mohammad Ahed Al-Dali***

(Received 18 / 12 / 2019. Accepted 2 / 2 / 2020)

□ ABSTRACT □

This study aimed to determine the availability of job enrichment requirements for administrative workers at Tishreen University, where the researcher distributed a questionnaire to a random sample of administrative workers amounting to / 351 / to collect data on the availability of the five requirements (skills, assignments, importance of tasks, independence, evaluation Performance), and the stability of the scale was measured using the Alpha Cronbach coefficient.

The researcher analyzed the data using a set of tests, including descriptive statistics, and test differences for one sample, and a set of results was reached, the most important of which are:

-Each of the skills required for workers, the employees 'sense of the importance of tasks, and the required identification of tasks needed to implement job enrichment at the university are available.

-The required independence is not available, nor is the evaluation of the effective performance of tasks at Tishreen University necessary to apply job enrichment at the university.

key words : Career enrichment, career enrichment requirements, managerial employees.

*Professor, Department Of Business Administration, Faculty Of Economics, University Of Tartous, Syria.

**Associate Professor, Department Of Business Administration, Faculty Of Economics, University Of Tartous, Syria.

***Phd Student, Department Of Business Administration, Faculty Of Economic, University Of Tartous, Tartous, Syria.

تقييم توفر متطلبات الإثراء الوظيفي للموارد البشرية في الجامعات الحكومية السورية دراسة ميدانية للعاملين الإداريين في جامعة تشرين

الدكتور محمد عباس ديوب*

الدكتورة نسرين عبد الرحمن**

محمد عهد الدالي***

(تاريخ الإيداع 18 / 12 / 2019. قُبِل للنشر في 2 / 2 / 2020)

□ ملخّص □

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى توفر متطلبات الإثراء الوظيفي للعاملين الإداريين في جامعة تشرين، حيث قام الباحث بتوزيع استبانة على عينة عشوائية من العاملين الإداريين بلغت /351/ مفردة لجمع بيانات حول توفر المتطلبات الخمسة (المهارات، تحديد المهام، أهمية المهام، الاستقلالية، تقييم الأداء)، وتم قياس ثبات المقياس بالاعتماد على معامل ألفا كرونباخ

قام الباحث بتحليل البيانات باستخدام مجموعة من الاختبارات من بينها الإحصاءات الوصفية، واختبار الفروق لعينة واحدة باستخدام Spss 20، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

– يتوفر كل من المهارات المطلوبة للعاملين، وشعور العاملين بأهمية المهام، والتحديد المطلوب للمهام اللازمة لتطبيق الإثراء الوظيفي في الجامعة.

– لا تتوفر الاستقلالية المطلوبة، كما لا يتوفر تقييم الأداء الفعال للمهام في جامعة تشرين واللازمة لتطبيق الإثراء الوظيفي في الجامعة.

الكلمات المفتاحية: الإثراء الوظيفي، متطلبات الإثراء الوظيفي، العاملين الإداريين.

* **أستاذ – قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة طرطوس، سورية**

** **أستاذ مساعد – قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة طرطوس، سورية**

*** **طالب دكتوراه – قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة طرطوس، سورية.**

مقدمة:

في عالم اليوم الديناميكي وسوق العمل شديد التنافسية، تحتاج المنظمات إلى مواجهة اتجاهات مثل التغيرات السريعة في المنتجات والتكنولوجيا، والمنافسة العالمية، والتغيرات الديموغرافية، واقتصاد الخدمات الذي زاد من الحاجة إلى أن تكون المنظمات سريعة الاستجابة ومرنة وتنافسية ومبتكرة. حيث ضعف المعنى التقليدي للوظيفة، وهو مجموعة من المسؤوليات والإجراءات المحددة بشكلٍ جيد، وذلك لأن الموظفين الآن لا يمكنهم تقييد أنفسهم بوصف وظائفهم وحسب لأنهم يحتاجون إلى تعديل متطلبات عملهم المتغيرة باستمرار (Raza & Nawa 2011).

من ناحيةٍ أخرى، يسمى إشراك الموظفين في الوظائف الإدارية في الرتب العليا إثراءً للوظائف. إذ لا يوجد شك بأن إثراء الوظائف يزيد أيضاً من تحقيق الذات، والتحكم الذاتي، واحترام الذات للعاملين مما يؤدي في النهاية إلى تحسين التزام الموظفين وأدائهم. باختصار، يعد إثراء الوظائف مصدراً دافعاً للموظفين مما يؤدي إلى سلوك مستهدف من قبل المنظمات (Magaji, 2017).

لذلك كان لابد للمنظمات عموما وخصوصاً تلك الراغبة في تحسين أدائها وتحسين انتاجيتها ومن بينها المنظمات الخدمية التي تعتمد على المورد البشري كعنصر أساسي ومورد رئيس في تحقيق أهدافها واستراتيجيتها من الاعتماد على الاثراء الوظيفي كاستراتيجية أساسية في تنمية أداء المورد البشري، ومن بين هذه المنظمات الخدمية الجامعات التي تحتل المرتبة الأولى من المنظمات الخدمية التي يتوجب عليها من تطوير استراتيجياتها وخصوصاً تلك التي تتعلق بالمورد البشري.

مما سبق، كان من المهم للباحث العمل على تحديد مدى توفر المتطلبات اللازمة لاعتماد الإدارة العليا عموماً، وإدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص العاملة في جامعة تشرين على تطبيق استراتيجية الاثراء الوظيفي لتحسين أدائها ورفع مستوى جودة خدماتها المقدمة.

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية

1. دراسة (الخياط ، 2017) بعنوان :

العلاقة بين الاثراء الوظيفي والدافعية للعمل لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية

هدفت الدراسة بشكل رئيس الى معرفة العلاقة بين الاثراء الوظيفي والدافعية للعمل . اضافة الى دراسة وجود فروقات في الاثراء الوظيفي والدافعية للعمل تعود لمتغيرات الجنس ، والدرجة الوظيفية لدى العاملين الاداريين بجامعة البلقاء التطبيقية، تكونت عينة الدراسة من (300) موظف من الجنسين، بواقع (170 موظفاً،130 موظفة) تم اخيارها باسلوب العينة العشوائية الطبقية، تم تطبيق مقياسين : واحد لقياس عناصر الاثراء الوظيفي، والثاني لقياس الدافعية للعمل ، دلت نتائج الدراسة على وجود علاقة ايجابية طردية بين عناصر الاثراء الوظيفي والدافعية الداخلية للعمل، كما بينت نتائج الدراسة أن درجة توفر عناصر الاثراء الوظيفي لدى العاملين كانت بصورة متوسطة ، وأن مستوى الدافعية الخارجية للعمل كان أعلى من مستوى الدافعية الداخلية، اضافة الى أن درجة توافر عناصر الاثراء الوظيفي، والدافعية للعمل تتأثران بجنس الموظف لصالح الموظفات الاناث ، كما دلت نتائج الدراسة على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لمتغير الدرجة الوظيفية على كل من الاثراء الوظيفي والدافعية للعمل لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية

الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Choudhary, 2016) بعنوان :

Job enrichment: A tool for employee motivation

الاثراء الوظيفي : اداة لتحفيز العاملين

هدفت الى معرفة أثر عناصر الاثراء الوظيفي وتأثيرها على مستوى الدافعية، ومستوى رضا العاملين عن الاثراء الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الهندية، استخدم الباحث المنهج النوعي عند جمع البيانات والمعلومات، دلت نتائج الدراسة وجود أثر ايجابي لعناصر الاثراء الوظيفي على كل من الدافعية، وأداء المهمات، ومستوى رضا العاملين عن العمل

2. دراسة (Nanle, 2015) بعنوان :

Effect of Job Enrichment on Employee Motivation in Selected Private University in South- West Nigeria

تأثير الاثراء الوظيفي على تحفيز العاملين في مجموعة من الجامعات الخاصة في جنوب غرب نيجيريا

هدفت الى التعرف على أثر الاثراء الوظيفي على الدافعية للعمل لدى العاملين في الجامعات الخاصة المختارة في نيجيريا، اضافة الى الكشف عن العلاقة بين الاثراء الوظيفي ورضا ودوافع العاملين وقد استخدم المنهج المسحي وذلك بتطبيق ادوات الدراسة على (547) من العاملين الاداريين في الجامعات ، كان من أهم نتائجها وجود علاقة ايجابية قوية بين الدافعية وعناصر الاثراء الوظيفي بحيث ان الاثراء الوظيفي يؤدي الى زيادة الدافع الداخلي للعمل، وزيادة مستوى رضا العاملين و الأداء العالي لديهم.

3. دراسة (Raza & Nawaz, 2011) بعنوان :

Impact of job enrichment on employee's job satisfaction, motivation and organizational commitment

تأثير الاثراء الوظيفي على الرضا الوظيفي للعاملين ، الدافعية والالتزام التنظيمي

هدفت الى معرفة العلاقة بين الاثراء الوظيفي والرضا الوظيفي والدافعية والتزام العاملين بالمؤسسة لدى العاملين في المؤسسات العامة الباكستانية، تكونت عينة الدراسة من (534) موظفاً تم اختيارهم من مؤسستين عامتين، تم تطبيق عليهم أداة من تطوير الباحث نفسه، استخدم الباحث أسلوب الدراسات المسحية، دلت أبرز نتائج الدراسة على وجود علاقة بين الدافعية والرضا الوظيفي من جهة، والتزام العاملين من جهة أخرى، وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الاثراء الوظيفي والرضا الوظيفي، وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الاثراء الوظيفي والرضا الوظيفي، كما دلت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة بين الرضا الوظيفي وتوسيع فرص العمل للعاملين في المؤسسات العامة، كما بينت نتائج الدراسة وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي والالتزام بالعمل

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بتناولها الاثراء الوظيفي كمتغير وحيد في الدراسة في حين أن الدراسات السابقة تناولت الاثراء الوظيفي كمتغير مستقل وتأثيره على متغيرات تابعة ضمن علاقة سببية ، كما اختلفت هذه الدراسة في بيئة التطبيق حيث تم تقييم متطلبات الاثراء الوظيفي في البيئة السورية وعلى وجه الخصوص الجامعات السورية (جامعة تشرين)

مشكلة البحث:

من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث والتي تناولت بعدد من العاملين الإداريين في بعض كليات جامعة تشرين (الاقتصاد، التربية، الحقوق، الإدارة المركزية)، وتوجيه بعض الأسئلة حول حماسهم للعمل الإداري، ووجهة نظرهم حول كمية المهام والأعمال الموكلة إليهم، وإمكانية مشاركتهم في أعمال أخرى سواء على نفس المستوى

الوظيفي، أو حتى في مستويات وظيفية أخرى، كانت إجابات الأفراد تميل إلى انخفاض الدافعية والحماس في العمل، ووجود حالة من الجمود والروتين في أداء المهام سواء من حيث النوعية أو حتى من حيث الكمية، ومنه لاحظ الباحث انخفاض مستوى تطبيق إجراءات الإثراء الوظيفي بالنسبة للعينة الاستطلاعية، ومنه توصل الباحث إلى مشكلة الدراسة للتعرف على إمكانية تطبيق الإثراء الوظيفي بالنسبة للعاملين الإداريين في جامعة تشرين، ويمكن صياغة المكلة وفق التساؤل الرئيس الآتي:

ما مدى توفر متطلبات تطبيق الإثراء الوظيفي في جامعة تشرين؟

ويتفرع عنها التساؤلات الفرعية الآتية:

- هل يتمتع العاملون في جامعة تشرين بالمهارات الوظيفية اللازمة لتطبيق الإثراء الوظيفي؟
- هل يتميز التوصيف الوظيفي المعمول به في جامعة تشرين بالتحديد الدقيق للأعمال والوظائف الموكلة للعاملين؟
- هل يشعر العاملون بأهمية الأعمال والمهام التي يقومون بها في جامعة تشرين؟
- هل يشعر العاملون في جامعة تشرين بالاستقلالية المطلوبة لتطبيق الإثراء الوظيفي في جامعة تشرين؟
- هل تتوفر الآليات الفعالة لتقييم أداء العاملين في جامعة تشرين واللازمة لتطبيق الإثراء الوظيفي؟

أهمية البحث و أهدافه:

1-أهداف البحث:

- تحديد مدى توفر المهارات لدى العاملين واللازمة لتطبيق الإثراء الوظيفي في جامعة تشرين.
- تحديد مدى تحديد المهام في جامعة تشرين واللازم لتطبيق الإثراء الوظيفي.
- تحدى مستوى أهمية الاعمال التي يقوم بها العاملين واللازمة لتطبيق الإثراء الوظيفي في الجامعة.
- تحديد مستوى الاستقلالية التي يشعر بها العاملين واللازمة لتطبيق الاثراء الوظيفي في الجامعة.
- تحديد مدى توفر برامج تقييم الأداء الضرورية لتطبيق الإثراء الوظيفي في الجامعة.

2-أهمية البحث:

الأهمية النظرية: تنطلق الأهمية النظرية من حداثة مفهوم الاثراء الوظيفي ولا سيما في البيئة السورية المدروسة، حيث يعتبر هذا البحث من الأبحاث القليلة التي تناولت البيئة السورية، ولا سيما جامعة تشرين، خصوصاً من خلال الدور الكبير الذي تقوم به الجامعة كواحدة من الجامعات الحكومة في توفير العديد من الخدمات الإدارية والتعليمة، والتي يعد المورد البشري الركيزة لأساس في توفير هذه الخدمة.

الأهمية العملية: تكمن الأهمية العملية من النتائج والتوصيات التي سيتوصل إليها الباحث والتي يمكن في حال الأخذ بها ان تساعد الإدارة في الجامعة على تعزيز المتطلبات اللازمة لتطبيق الإثراء الوظيفي في جامعة تشرين.

3-فرضيات البحث:

- لا تتوفر المهارات المطلوبة لتطبيق الإثراء الوظيفي لدى العاملين في جامعة تشرين.
- لا يتوفر التحديد المطلوب للمهام واللازم لتطبيق الإثراء الوظيفي في جامعة تشرين.
- لا يشعر العاملون بالأهمية المطلوبة للأعمال والمهام التي يقومون بها في جامعة تشرين واللازمة لتطبيق الإثراء الوظيفي.
- لا تتوفر الاستقلالية المطلوبة للعاملين واللازمة لتطبيق الإثراء الوظيفي في جامعة تشرين.
- لا يتوفر التقييم الفعال لأداء العاملين واللازم لتطبيق الإثراء الوظيفي في جامعة تشرين.

منهجية البحث:

اعتمد الباحث على الاستنباط كمنهج عام لتفكير ، حيث انتقل فيه الباحث من المقدمات الكبرى وصولاً إلى صياغة الفرضيات على مستوى جامعة تشرين كمقدمة صغرى، كما اعتمد الباحث على المنهج الوصفي وذلك لتحديد متغيرات الدراسة وصياغة الفرضيات المرتبطة ببيئة التطبيق، كما اعتمد الباحث على أسلوب التحليل الاحصائي لتحليل البيانات الأولية التي تم جمعها من خلال توزيع استبانة على عينة عشوائية من العاملين في جامعة تشرين، وتم اجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة من حيث التوصيفات الإحصائية، واختبارات الفروق، وثبات المقياس باستخدام برنامج spss الاحصائي بالإصدار رقم /20/.

4-مجتمع وعينة البحث:

شمل مجتمع البحث كافة العاملين في المنحى الإداري في جامعة تشرين والذين توزعوا وفق الجدول الآتي[1]:

رئيس الجامعة ونوابه	أمين الجامعة	مدراء المديريات	الجودة ومديرو وحدات	عمداء الكليات	نواب عمداء الكليات	رؤساء الأقسام	رؤساء الدوائر	مدراء المعاهد	نواب مدراء المعاهد	أمناء المعاهد	العاملون في المكاتب الإدارية	المجموع
5	1	22	25	20	37	111	44	6	6	6	3467	3750

عينة البحث: تم أخذ عينة عشوائية بسيطة من العاملين في الجامعة، وتم حساب حجم العينة وفق القانون الآتي:

$$n=\frac{z^2(pq)N}{z^2(pq)+e^2N}$$

$$n=\frac{(1.96)^2(0.5*0.5)3750}{(1.96)^2(0.5*0.5)+(0.05)^2 3750}\quad n=\frac{3601.5}{10.33}=348.6$$

حيث قام الباحث بتوزيع 380 استبانة، تم استرجاع 360 استبانة منها، كان منها 9 استبانات غير مكتملة، و351 استبانة قابلة للتحليل الاحصائي.

5-حدود الدراسة:

- الحدود الزمانية: امتدت الدراسة خلال عام 2019
- الحدود المكانية: قام الباحث بإجراء الدراسة في جامعة تشرين.

الإطار النظري للبحث:

1-مفهوم الإثراء الوظيفي:

[1] مديرية الإحصاء في جامعة تشرين للعام 2019.

هو العملية التي يعطي المديرين المسؤولين من خلالها المزيد من الصلاحيات الإدارية للعاملين؛ وذلك لمساعدتهم على الشعور بالإدارة الذاتية؛ وتحقيق المسؤولية؛ والاستقلال الذاتي في العمل؛ مع وجود نظام المراقبة الداخلية من قبل المديرين للمهمات المعطاة لهم (Williams, 2009).

ويقصد بالإثراء الوظيفي تلك الجهود التي تؤدي إلى جعل الوظيفة أكثر جاذبية وتمثل تحدياً للعاملين ومحفزة لأدائهم بصورة أكبر وأفضل، فهي تعتبر إستراتيجية دافعية تؤكد على تحفيز العاملين من خلال الوظيفة نفسها عن طريق تفويض الفرد لأداء مهام وظيفية واضحة من بدايتها إلى نهايتها بحيث يصبح أكثر قدرة على إتمام المهام الموكلة إليه بنجاح وكفاءة (الأبجي، 2005).

يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة، بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته ، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله، علاوةً على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم نتاج وظيفته، وبناءً على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه حتى يشعر الموظف بالفعالية الذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته (قدور ومحمد، 2013).

كما يشمل الإثراء الوظيفي على تعظيم الوظيفة من خلال زيادة نطاق وعمق الوظيفة وهو يعني إضافة عنصر التحدي إلى عدد من العمليات مما يترتب عليه مسؤوليات إضافية تشجع الفرد أو الموظف على النمو التقدم الوظيفي Stewart (& Brown, 2009).

وقد عُرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الأعمال والمهام التي يقوم بها الموظف بشكلٍ يجعل فيها نوعاً من التحدي، الذي يشبع الدافعية، ويتغلب على روح الملل التي تصاحب الأعمال البسيطة المتكررة (القريوتي، 2010).

2-أهمية الإثراء الوظيفي:

يعتبر الإثراء الوظيفي طريقة لتصميم الأعمال التي تطبق مباشرةً نظرية خصائص العمل، ويعمل على جعل الأعمال تحتوي على المتعة والإثارة ويعمل على تحسين دافعية الموظف لأداء السلوك المرغوب به، ويعمل على إعادة المهام الخاصة بالوظيفة ويكون الموظف مسؤول عن الإنتاج وكل المنتجات وكل الخدمات المتعلقة بالمنتجات، ويشير إلى التوسع الرأسي والعمودي لأبعاد العمل، ويعمل على منح الموظف فرص كثيرة من الاستقلالية والتغذية الراجعة وإسناد عملية اتخاذ القرار مثل عمل جداول مواعيد العمل وتنظيم طرق العمل والحكم على جودة الأداء. ويتحدد نجاح عملية تطبيق الإثراء الوظيفي بواسطة تكنولوجيا الإنتاج المتاحة وقدرة الموظفين المسؤولين عن الإنتاج والخدمات في العمل (Gomez-Mejia *et al*, 2007).

ويمثل الإثراء الوظيفي دافع مهم لتنمية مهارات الفرد وقدراته للوصول إلى الإبداع في عمله، وهو أيضاً أسلوب مهم لتصميم الوظائف بشكلٍ يساعد على التخلص من الملل والرتابة التي يعاني منها كثير من الموظفين. وفي ظل غياب الإثراء الوظيفي يصبح من الصعب جداً تحقيق مستوى إنتاج عالٍ على المدى الطويل، كما أن عدم التفريق بين زيادة الإنتاج والإثراء الوظيفي يؤدي إلى ضياع أو تسرب العناصر البارزة والمنتجة عالية المستوى داخل منظومة العمل، إضافة إلى تدني مستوى الأفراد العاملين فيها(أفندي، 2003). وكلما كانت المنظمة تعتمد إستراتيجية الإثراء الوظيفي في تصميم وظائفها -التي تسمح للفرد باستخدام مهاراته وإعطائه فرصاً للإبداع والتعلم والترقي والتحكم بعمله- نجحت في تحقيق أهدافها. وحتى تكون حياة العمل مثرية يجب أن يكون التوجه لدعم الفرد، وتمكينه من إطلاق قدراته وليس خنقها (برنوطي، 2008). كما أن هناك أسباباً قوية تدفعنا لتبني الإثراء الوظيفي من أجل تكوين نوعية حياة أفضل؛

ومن أهم هذه الأسباب: أن الوسائل التقليدية لم تعط للحاجات الإنسانية الاهتمام الكافي، إضافةً إلى أن تلك الحاجات في تغير مستمر، في حين يهيئ الإثراء الوظيفي للأفراد فرصاً أكثر للتحدي؛ ليتفاخر الفرد ويتباهى، ويستخدم آراءه ويوظفها بأساليب مبدعة. كمايساعد الإثراء الوظيفي صاحب العمل على إحداث تغييرات تنظيمية بسهولة، مما يضمن ولاء الموظفين والتزامهم (البدري، 2008)

3-متطلبات الاثراء الوظيفي

يتطلب الإثراء الوظيفي جهوداً للتطوير. إذ يجب أن يكون لدى المديرين فهماً أفضل لما يريده الناس، وأن يكونوا مهتمين حقاً في برنامج الإثراء الوظيفي (Choudhary, 2016).

هناك العديد من العوامل الضرورية الواجب توفرها لزيادة نجاح الإثراء الوظيفي؛ وبعض من هذه العوامل تتعلق بالفرد والبعض تتعلق بالموقف (النبهانية، 2014):

1. عوامل تتعلق بالموظف:

- إدراك الموظف لعمله الحالي وكيف يرى عمله: فإذا كان يرى أن عمله روتيني مملاً فإنه سيتقبل الإثراء الوظيفي بشكلٍ إيجابي، أما إذا كان يعتقد أن عمله معقد، ويشكل تحدياً، فإن المزيد من الإثراء في العمل قد يؤدي إلى نتائج عكسية.
- مدى استعداد الموظف للتغيير: يجب معرفة مدى استعداد الفرد لأي تغيير في صميم العمل؛ لأنه كلما كان تقبله للتغيير واضحاً سينفذ متطلبات التغيير، ويساهم في نجاح تطبيق الإثراء الوظيفي.
- مدى حاجة الموظف للإنجاز: فالأفراد الذين لديهم درجة عالية من الحاجة إلى الإنجاز سيستجيبون إلى الإثراء الوظيفي بإيجابية باستمرار.

2. العوامل الموقفية:

هي تلك العوامل التي تؤثر في فاعلية نهج إثراء العمل، وتشمل:

- مدى الإثراء الذي يتضمنه العمل الحالي: من خلال نظر شاغله إذ أن أي عمل يمكن إثراءه إلى درجة معينة، بعدها كلما زادت عملية الإثراء أدت إلى نتائج عكسية.
- مدى الرضا: رضا الموظف عن العوامل الخارجية للعمل، مثل: الراتب وظروف العمل،

والإشراف وغيرها؛ لأنه كلما كان الموظفون راضون بشكلٍ معقول عن العوامل الخارجية للعمل، سيؤدي ذلك إلى نجاح أفضل للإثراء الوظيفي.

يتطلب التطبيق الناجح للإثراء الوظيفي أن يكون المديرون على دراية كاملة بحجم التغيرات المطلوبة في طريقة أداء العمل، والتي يتمثل بعضها في تفويض قدر كبير من السلطة للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار، والمشاركة في وضع الأهداف، والفرصة للتقييم الذاتي، وكما يتطلب تطبيق برنامج الإثراء الوظيفي تغيراً في طبيعة وسلوك المديرين؛ حيث يجب أن تكون لديهم الرغبة والقدرة على تفويض السلطة، وذلك وصولاً إلى تحقيق مجموعة من المزايا على مستوى أداء الموظفين؛ تتمثل في زيادة الإنتاجية، ورفع مستوى الجودة، وكذلك تحقيق مجموعة من المزايا متعلقة بدرجة رضا الموظفين؛ تتمثل في انخفاض معدل دوران العمل، وانخفاض معدل الغياب (الديب، 2007).

وبالتالي يمكن القول أن إثراء الوظائف يحتاج إلى تهيئة البيئة المناسبة، والتخطيط الجيد، كما أن نجاح هذا الأسلوب مرتبط بعدد من العوامل؛ سواء كان مصدرها الموظف نفسه، وذلك من خلال نظرته للوظيفة ورغبته في التغيير والإنجاز، أو كان مصدرها الوظيفة المثراة، أو إدارة المنظمة من ناحية تقبلها للتغيير وتفويض الصلاحيات، ويجب أن تتوفر هذه العوامل بدرجة معينة؛ لضمان نجاح هذا الأسلوب.

4-معوقات الإثراء الوظيفي

بالرغم من المزايا التي يحققها الإثراء الوظيفي، إلا أن هناك بعض المعوقات التي تحول دون تطبيقه؛ ومن هذه المعوقات (العنزي، 2017):

- التكنولوجيا : تُمثل التكنولوجيا المطلوبة للإثراء الوظيفي أول المعوقات؛ إذ يصعب في بعض الأحيان تغيير التكنولوجيا الحالية؛ لتتناسب مع تطبيق الإثراء الوظيفي.
- التكاليف : إن التكاليف الباهظة لتطبيق الإثراء الوظيفي على المدى القصير تأتي في مقدمة المعوقات التي تواجه تطبيقه.
- المقاومة للتغيير من قبل الأفراد، وعدم تجاوبهم لمتطلبات الإثراء الوظيفي.

يضاف لهذه المعوقات مسألة المعارضة من قبل الإدارة العليا لمتطلبات الإثراء الوظيفي، والامتناع عن تقديمها، والخوف من تحمل المسؤولية، والخوف من فرص التحسين الجديدة، حتى لو كانت إيجابية، ونقص الالتزام طويل المدى لتطبيق هذا الأسلوب، بالإضافة إلى وجود اختلافات بين الأفراد من حيث المعلومات الوظيفية، والمهارات، والاحتياجات، مما ينعكس على تفضيلهم للدرجات المختلفة من الإثراء الوظيفي.

ولقد أشارت دراسة النبهانية (2014) إلى أن أكثر المعوقات تجدها في إطار المنظمة ومقترنة بها والتي تكون معنية بتصميم العمل وإن كان لبعض من أنظمة المنظمة والتدريبات للعاملين والتكنولوجيا وبعض من الموظفين له تأثير على تطبيقات الإثراء الوظيفي وعلى تغيرات الحياة، ويوجد أربعة من الأنظمة في المنظمة التي تعمل على إعاقة تطبيق الإثراء الوظيفي وهي كالتالي:

- تقنية المنظمة: من خلال معرفة مستوى الأنظمة الجديدة والمعدات الخاصة بتأدية الأعمال في المنظمة والتي لابد من توفرها حتى إن كانت مكلفة لأنها لها دور في نجاح تطبيق الإثراء الوظيفي.
- النظام التشخيصي: يمكن أن يعيق أو يقلص من تطبيقات الإثراء الوظيفي من خلال إنشاء توصيف الأعمال التي يكون بها تشدد في التعريف وقلة المرونة في تغير واجبات العمال. أي المرونة المتوفرة في الوظيفة ونظام الحوافز والعلاقات الإنسانية.
- الإدارة: حيث يمكن أن تكون الإدارة مناسبة لتطبيق البرنامج وهذا يتطلب أن يكون للمدير دور في تحفيز الموظفين. ويعامل الموظفين بطريقة الإشراك في وضع أهداف الأعمال ومنحهم الصلاحيات.
- نظام الإشراف: هذا النوع سيحدد مقدار الاستقلالية والتغذية الراجعة التي يقوم بها المرؤوسين. وكلما استخدم المشرفون طرقاً استبدادية في الحكم سيكون من الصعب إثراء التغذية الراجعة وستعمل على تقييد تطبيق الإثراء الوظيفي، وفي حالة تقييد هذه التطبيقات بعوامل أخرى ستقرر إذا كان تأثير الإثراء قوياً وإن كان سيستمر أم لا. إن قوة الإثراء الوظيفي تعتمد على مدى مناسبتها والدعم والمساندة من الممارسات التي في المنظمة مثل ارتباطها مع التدريب والمهنة والتكور والتفويض والإشراف. هذه الممارسات تحتاج أن تطابق وتدعم الأعمال للتي تمتلك قدر من اللباقة وتنوع المهارات والتغذية الراجعة ذات المعنى الجيد.

من خلال ما تم عرضه من معوقات، يتضح أن هذه المعوقات منها ما يكون مصدره الأفراد؛ بعدم تقبلهم للتغيير، أو عدم تحملهم للمسؤولية. ومنها ما مصدره بيئة العمل، وتجهيزاتها المادية. ومنها ما يكون مصدره الإدارة العليا؛ بعدم تقدير أهمية هذا الأسلوب، وعدم الالتزام به. وأياً كان مصدر هذه المعوقات، فإنه يجب التغلب عليها؛ للوصول إلى التطبيق الناجح للإثراء الوظيفي، وتحقيق أهدافه بشكلٍ جيد.

الدراسة الميدانية:

قسم الباحث الدراسة الميدانية إلى أربع خطوات رئيسة:

- أداة الدراسة.
- ثبات المقياس
- التوصيفات الإحصائية.
- اختبار الفرضيات.

1-أداة الدراسة:

اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة للدراسة حيث قام بجمع البيانات عن طريق توزيع استبانة على عينة عشوائية من العاملين في المجال الإداري في جامعة تشرين، حيث بلغ حجم العينة 351 مفردة، وقسمت الاستبانة إلى:

- المتغيرات الديمغرافية الخاصة بمفردات العينة.
- العبارات الخاصة بمحاور وأبعاد الإثراء الوظيفي وتوزعت على الشكل الآتي:

- المهارات: من العبارة (1) إلى العبارة (6)
- تحديد المهام: من العبارة (7) إلى العبارة (12)
- أهمية العمل: من العبارة (13) إلى العبارة (16)
- الاستقلالية: من العبارة (17) إلى العبارة (21)
- تقييم الأداء: من العبارة (22) إلى العبارة (26)

واعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي لتحديد إجابات الأفراد والذي أخذ الترتيب الآتي:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

2-ثبات المقياس:

اعتمد الباحث على معامل ألفا كرونباخ وذلك لقياس ثبات المقياس، وكانت النتائج وفق الجدول رقم (1) على الشكل الآتي:

الجدول (1): قيمة معامل ألفا كرونباخ

المحور	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
المهارات	6	0.785
تحديد المهام	6	0.799
أهمية العمل	4	0.787
الاستقلالية	5	0.851
تقييم الأداء	5	0.857
الإثراء الوظيفي	26	0.753

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

من الجدول (1) كانت قيمة ألفا كرونباخ بالنسبة لكل محور من المحاور الخمسة على حدة، وعلى مستوى الاستبانة ككل أكبر من 0.6 مما يدل على ثبات المقياس وعدم الحاجة إلى حذف أي عبارة من عبارات الاستبانة.

3-التوصيفات الإحصائية:

3-1 المهارات:

الجدول (2): Descriptive Statistics

		N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
1	مهامي في وظيفتي الحالية محدودة	351	3.00	5.00	4.0769	.47486
2	مهامي التي أقوم بها تتطلب الابداع	351	3.00	5.00	4.0000	.39279
3	يتطلب عملي مهارات احتاج إلى اكتسابها	351	3.00	4.00	3.8462	.36132
4	تأديتي لمهامي تتيح الفرصة للتعبير عن طاقتي ورغباتي الكامنة	351	4.00	5.00	4.2308	.42193
5	يتيح عملي الفرصة للتعلم المستمر	351	3.00	5.00	4.0769	.61626
6	تمنحني مهامي الحالية فرصة التقدم مهنياً	351	3.00	4.00	3.8462	.36132
	المهارات	351	3.33	4.33	4.0128	.31026

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

من الجدول (2) كانت أكبر قيمة متوسط تعود إلى العبارة الرابعة، والتي تشير إلى أهمية المهام بإتاحة الفرصة للتعبير عن الطاقات، وبالمقابل كان القيمة الأقل للمتوسط تعود للعبارات (3) والعبارة (6) بالرغم انها كانت أكبر من المتوسط، ومن ناحية أخرى كانت أصغر قيمة إجابة هي /3/ في حين أكبر قيمة إجابة /5/ تقابل (موافق بشدة)

3-2 تحديد المهام:

الجدول (3): Descriptive Statistics

		N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
7	يوجد توصيف وظيفي واضح للمهام التي أقوم بها	351	3.00	4.00	3.6154	.48720
8	هناك تحديد واضح لمستويات المهام التي أقوم بها	351	3.00	4.00	3.5385	.49923
9	التزم بأداء المهام كما هي محددة	351	3.00	4.00	3.6923	.46220
10	أستطيع القيام بعملي اليومي من بداية الدوام وحتى نهايته	351	2.00	3.00	2.8462	.36132
11	يتطلب عملي القيام بنفس المهام وبشكل متكرر	351	3.00	4.00	3.8462	.36132
12	هناك تشابه في مهام وظيفتي الحالية ومهام الوظائف الأخرى	351	3.00	4.00	3.5385	.49923
	تحديد المهام	351	2.83	3.83	3.5128	.31710

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

من الجدول (3) كانت القيمة الأكبر للمتوسط تقابل العبارة رقم /11/ وتساوي /3.8462/ في حين ان قيمة المتوسط الأقل تعود إلى العبارتين /8/ و /12/ وتساوي /3.5385/، ورغم ذلك كانت أكبر من المتوسط /3/، وكانت قيمة أصغر إجابة /2/، في حين كانت أكبر قيمة /4/ وبالتالي تراوحت الإجابات في هامش /3/ درجات.

3-3 أهمية العمل:

الجدول (4): Descriptive Statistics

		N	Min	Max	Mean	S. Dev
13	تعتبر طبيعة مهامي ذات أهمية لتحقيق أهداف العمل	351	4.00	5.00	4.3077	.46220
14	يشعر زملائي بأهمية المهام التي أقوم بها	351	3.00	4.00	3.4615	.49923
15	تؤثر مهامي بشكل واضح على مهام الآخرين	351	4.00	5.00	4.1538	.36132
16	أشعر أني موضع اهتمام رؤسائي المباشرين من خلال اشتراكي في اتخاذ القرار ات الخاصة بي	351	3.00	4.00	3.1538	.36132
	أهمية العمل	351	3.50	4.50	3.7692	.33245

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

من الجدول (4) كانت أكبر قيمة لمتوسط تعود للعبارة رقم /13/ ويساوي /4.3077/، في حين كانت أصغر قيمة للمتوسط تعود للعبارة /16/ وتساوي /3.1538/، وكانت أقصى إجابة تساوي /5/ في حين كانت أدنى إجابة تقابل /3/، وبالتالي إجابات الأفراد كانت تتراوح ضمن هامش /3/ درجات.

3-4 الاستقلالية:

الجدول (5):Descriptive Statistics

		N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
17	لي الحرية في ترتيب عملي كما أ}اه مناسباً	351	1.00	3.00	2.0769	.47486
18	تتوفر لي الفرصة للمبادرة والحرية في أداء المهام	351	2.00	4.00	3.0000	.39279
19	اشعر باستقلالية كبيرة عندما أقوم بعملي	351	2.00	3.00	2.0769	.26685
20	تتوفر لي حرية اتخاذ القرار والتخطيط فيما يخص عملي	351	2.00	3.00	2.4615	.49923
21	الصلاحيات الممنوحة لي كافية للقيام بمهامي على أكمل وجه	351	3.00	4.00	3.2308	.42193
	الاستقلالية	351	2.00	3.40	2.5692	.33187

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

من الجدول (5) كانت العينة تميل بالدرجة الأكبر للعبارة /21/ حيث كانت قيمة المتوسط تساوي /2.5692/ في حين كان العينة تميل بالدرجة الأقل للعبارة /17/ و/19/ حيث كانت قيمة المتوسط /2.069/ وبالمجمل كان متوسط إجابات العينة جميعها أقل من الحياد /3/.

3-5 تقييم الأداء:

الجدول (6): Descriptive Statistics

		N	Min	Max	Mean	Std. Deviation

22	تتاح لي الفرصة دائما بمعرفة التقييم الخاص لأدائي	351	1.00	2.00	1.7692	.42193
23	احصل على تقدير كاف من رؤسائي على أدائي لمهامي	351	2.00	3.00	2.0769	.26685
24	طبيعة عملي تزودني بمعلومات واضحة حول أدائي	351	1.00	2.00	1.7692	.42193
25	لدي القدرة على تقييم أدائي ذاتياً	351	2.00	3.00	2.7692	.42193
26	يتم تقييم أدائي ضمن نطاق التقييم العام لمكان عملي	351	1.00	2.00	1.8462	.36132
	تقييم الأداء	351	1.40	2.40	2.0462	.30581

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

من الجدول (6) كانت قيمة المتوسط الأكبر تعود للعبارة /25/ وتساوي /2.7692/، في حين أن القيمة الأدنى للمتوسط تساوي /1.7692/ وتقابل العبارات /22/ و /24/، حيث كانت إجابات أفردا العينة تتراوح في هام درجتين هما /1،2/.

4-اختبار الفرضيات

4-1 لفرضية الأولى: لا تتوفر المهارات المطلوبة لتطبيق الإثراء الوظيفي لدى العاملين في جامعة تشرين.

ويعبر عنها احصائيا: لا توجد فروق جوهرية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول توفر المهارات المطلوبة ومتوسط الحياد والذي يساوي (3)

الجدول (7): One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المهارات	351	4.0128	.31026	.01656

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

الجدول (8): One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المهارات	61.158	350	.000	1.01282	.9802	1.0454

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

تم قياس مدى تناسب مهارات العاملين مع متطلبات الإثراء الوظيفي، وحساب متوسط الإجابات عن توفر المهارات المطلوبة ليساوي (4.0128) كما هو وارد في الجدول رقم (7).

- للحكم على نتيجة الفرضية قام الباحث باختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب ومتوسط الحياد في مقياس ليكرت المستخدم وهو(3)، وذلك لتبيان إمكانية اعتماده كمؤشر للمقارنة، حيث تم الاعتماد على اختبار ستيودينت T لعينة واحدة، وظهرت النتائج كما واردة في الجدول رقم (8)، حيث نجد أن قيمة احتمال الدلالة =(sig) /0.00/ وهي أصغر من مستوى الدلالة /0.05 =α/، الأمر الذي يعني وجود فروق جوهرية بين متوسط الإجابات ومتوسط الحياد، مما يمكننا من اعتماد متوسط الحياد (3) للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها.

نتيجة اختبار الفرضية: بما أن قيمة المتوسط المحسوب هي (4.0128) وهي أكبر من متوسط الحياد (3)، فإن أفراد العينة يميلون إلى الموافقة على العبارات التي تقيس توفر المهارات المطلوبة في الجامعة، وبالتالي فإن الفرضية الأولى مرفوضة، ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بتوفر المهارات المطلوبة.

4-2 الفرضية الثانية: لا يتوفر التحديد المطلوب للمهام واللازم لتطبيق الإثراء الوظيفي في جامعة تشرين.

ويعبر عنها احصائيا: لا توجد فروق جوهرية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول تحديد المهام المطلوب ومتوسط الحياد والذي يساوي (3)

الجدول (9): One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تحديد المهام	351	3.5128	.31710	.01693

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

الجدول (10): One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
تحديد المهام	30.299	350	.000	.51282	.4795	.5461

تم قياس مدى تحديد المهام الذي يناسب متطلبات الإثراء الوظيفي، وحساب متوسط الإجابات عن التحديد المطلوب للمهام ليساوي (3.5218) كما هو وارد في الجدول رقم (9).

- للحكم على نتيجة الفرضية قام الباحث باختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب ومتوسط الحياد في مقياس ليكرت المستخدم وهو (3)، وذلك لتبيان إمكانية اعتماده كمؤشر للمقارنة، حيث تم الاعتماد على اختبار ستيودينت T لعينة واحدة، و ظهرت النتائج كما هو وارد في الجدول رقم (10)، حيث نجد أن قيمة احتمال الدلالة /(sig)= 0.00/ وهي أصغر من مستوى الدلالة /α= 0.05/، الأمر الذي يعني وجود فروق جوهرية بين متوسط الإجابات ومتوسط الحياد، مما يمكننا من اعتماد متوسط الحياد (3) للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها.

نتيجة اختبار الفرضية: بما أن قيمة المتوسط المحسوب هي (3.5128) وهي أكبر من متوسط الحياد (3)، فإن أفراد العينة يميلون إلى الموافقة على العبارات التي تقيس تحديد المهام المطلوب في الجامعة، وبالتالي فإن الفرضية الثانية مرفوضة، ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بتوفر التحديد المطلوب.

4-3 الفرضية الثالثة: لا يشعر العاملين بالأهمية المطلوبة للأعمال والمهام التي يقومون بها في جامعة تشرين واللازمة لتطبيق الإثراء الوظيفي.

ويعبر عنها احصائيا: لا توجد فروق جوهرية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول شعورهم بأهمية المهام التي يقومون بها في الجامعة ومتوسط الحياد والذي يساوي (3)

الجدول (11): One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
أهمية العمل	351	3.7692	.33245	.01774

الجدول (12): One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
أهمية العمل	43.350	350	.000	.76923	.7343	.8041

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

تم قياس مدى أهمية المهام التي يقوم بها العاملون في الجامعة والذي يناسب متطلبات الإثراء الوظيفي، وحساب متوسط الإجابات عن الأهمية للمهام ليساوي (3.7692) كما هو وارد في الجدول رقم (11).

– للحكم على نتيجة الفرضية قام الباحث باختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب ومتوسط الحياد في مقياس ليكرت المستخدم وهو (3)، وذلك لتبيان إمكانية اعتماده كمؤشر للمقارنة، حيث تم الاعتماد على اختبار ستيودينت T لعينة واحدة، و ظهرت النتائج كما هو وارد في الجدول رقم (12)، حيث نجد أن قيمة احتمال الدلالة /(sig)= 0.00/ وهي أصغر من مستوى الدلالة /α= 0.05/، الأمر الذي يعني وجود فروق جوهرية بين متوسط الإجابات ومتوسط الحياد، الأمر الذي يمكننا من اعتماد متوسط الحياد (3) للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها.

نتيجة اختبار الفرضية: بما أن قيمة المتوسط المحسوب هي (3.7692) وهي أكبر من متوسط الحياد (3)، فإن أفراد العينة يميلون إلى الموافقة على العبارات التي تقيس أهمية المهام في الجامعة، وبالتالي فإن الفرضية الثالثة مرفوضة، ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بشعور العاملين بأهمية المهام التي يقومون بها.

4-4 الفرضية الرابعة: لا تتوفر الاستقلالية المطلوبة للعاملين واللازمة لتطبيق الإثراء الوظيفي في جامعة تشرين. ويعبر عنها احصائيا: لا توجد فروق جوهرية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول استقلاليتهم في أداء مهامهم التي يقومون بها في الجامعة ومتوسط الحياد والذي يساوي (3)

الجدول (13): One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الاستقلالية	351	2.5692	.33187	.01771

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

الجدول (14): One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الاستقلالية	-24.318-	350	.000	-.43077-	-.4656-	-.3959-

تم قياس استقلالية العاملين في الجامعة والذي يناسب متطلبات الإثراء الوظيفي، وحساب متوسط الإجابات عن الأهمية للمهام ليساوي (2.5692) كما هو وارد في الجدول رقم (13).

– للحكم على نتيجة الفرضية قام الباحث باختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب ومتوسط الحياد في مقياس ليكرت المستخدم وهو (3)، وذلك لتبيان إمكانية اعتماده كمؤشر للمقارنة، حيث تم الاعتماد على اختبار ستيودينت T لعينة واحدة، و ظهرت النتائج كما هو وارد في الجدول رقم (14)، حيث نجد أن قيمة احتمال الدلالة /(sig)= 0.00/ وهي أصغر من مستوى الدلالة /0.05 =α/، الأمر الذي يعني وجود فروق جوهرية بين متوسط الإجابات ومتوسط الحياد، الأمر الذي يمكننا من اعتماد متوسط الحياد (3) للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها.

نتيجة اختبار الفرضية: بما أن قيمة المتوسط المحسوب هي (2.5692) وهي أصغر من متوسط الحياد (3)، فإن أفراد العينة يميلون إلى عدم الموافقة على العبارات التي تقيس استقلالية مهامهم في الجامعة، وبالتالي فإن الفرضية الرابعة مقبولة، التي تقول بعدم توفر الاستقلالية المطلوبة.

4-5 الفرضية الخامسة: لا يتوفر التقييم الفعال لأداء العاملين واللازم لتطبيق الإثراء الوظيفي في جامعة تشرين. ويعبر عنها احصائيا: لا توجد فروق جوهرية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول فعالية تقييم الأداء لمهامهم التي يقومون بها في الجامعة ومتوسط الحياد والذي يساوي (3)

الجدول (15): One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تقييم الأداء	351	2.0462	.30581	.01632

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

الجدول (16): One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
تقييم الأداء	-58.436-	350	.000	-.95385-	-.9859-	-.9217-

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

تم قياس فعالية تقييم الأداء والذي يناسب متطلبات الإثراء الوظيفي، وحساب متوسط الإجابات عن فعالية تقييم الأداء ليساوي (2.0462) كما هو وارد في الجدول رقم (15).

– للحكم على نتيجة الفرضية قام الباحث باختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب ومتوسط الحياد في مقياس ليكرت المستخدم وهو (3)، وذلك لتبيان إمكانية اعتماده كمؤشر للمقارنة، حيث تم الاعتماد على اختبار ستيودينت T لعينة واحدة، و ظهرت النتائج كما هو وارد في الجدول رقم (16)، حيث نجد أن قيمة احتمال الدلالة /(sig)= 0.00/ وهي أصغر من مستوى الدلالة /0.05 =α/، الأمر الذي يعني وجود فروق جوهرية بين متوسط الإجابات ومتوسط الحياد، مما يمكننا من اعتماد متوسط الحياد (3) للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها.

نتيجة اختبار الفرضية: بما أن قيمة المتوسط المحسوب هي (2.0462) وهي أصغر من متوسط الحياد (3)، فإن أفراد العينة يميلون إلى عدم الموافقة على العبارات التي تقيس فعالية تقييم الأداء في الجامعة، وبالتالي فإن الفرضية الخامسة مقبولة، التي تقول بعدم فعالية تقييم الأداء من وجهة نظر العاملين.

النتائج و المناقشة:

النتائج:

1- تتوفر لدى العاملين الإداريين في جامعة تشرين المهارات المطلوبة واللازمة لتطبيق استراتيجية الإثراء الوظيفي في الجامعة.

2- يشعر العاملين الإداريين في الجامعة بأهمية العمل والمهام التي يقومون بها والذي يلبي متطلبات تطبيق استراتيجية الإثراء الوظيفي في الجامعة.

3- هناك تحديد للمهام التي يقوم بها العاملين الإداريين في الجامعة، وهذا ما يتناسب مع متطلبات تطبيق الإثراء الوظيفي في جامعة تشرين.

4- لا يشعر العاملين الإداريين في الجامعة بالاستقلالية أثناء تنفيذ مهامهم وأعمالهم في الجامعة والذي يتعارض مع متطلبات تطبيق الإثراء الوظيفي في الجامعة.

5- لا يتم تقييم أداء العاملين الإداريين في الجامعة بطريقة فعالة ومناسبة، وهذا ما يخالف متطلبات تطبيق الإثراء الوظيفي في الجامعة.

التوصيات:

- العمل على تنفيذ البرامج التدريبية الفعالية التي تسهم في تعزيز المهارات ولا سيما للعاملين الإداريين في الامعة مما يسمح بزيادة قدراتهم على تنفيذ مجال أوسع من المهام والأعمال.
- قيام المديرين والإدارات العليا في الجامعة بتشجيع العاملين، وتعزيز ثقتهم بنفسهم من خلال التأكيد على أدائهم وأهمية المهام التي يقوم بها العاملين والمرؤوسين من خلال تفعيل برنامج حوافز ومكافآت مادية ومعنوية فعال وعادل.
- العمل على تعزيز استقلالية المهام والأعمال التي يقوم بها العاملين في الجامعة، من خلال منح مزيد من السلطات والتفويض وفتح المجال أمام العاملين للمبادرة والمبادأة والمشاركة في اتخاذ القرار عن طريق تطوير وتحسين التوصيف الوظيفي، واعتماد أساليب إدارية حديثة ومتطورة كإدارة المواهب، والإدارة بالأهداف.
- تطوير برنامج فعال لتقييم الأداء واعتماد آليات فعالة لعملية التقييم تستند على العدالة والمساواة بين العاملين، وترتكز على معايير واضحة وحقيقية للتقييم، بالإضافة إلى نشر نتائج التقييم بطريقة تسمح بمكافأة المجتهدين، وتشجع المقصرين على أداء مهامهم بكفاءة أكبر.

References:

Arabic references:

1. 'abu alnasr, madahat mahmd. (2009). al'iidarat bialhawafiz 'asalib altahfiz alwazifii alfeeal. alqahrt: almajmueat alearabiat lilnashr waltawzie.

2. 'afnadi, eutiat. (2003). tamkin aleamilina: madkhal liltahsin waltatwir almustamir. alqahrt: almunazamat alearabiat liltanmiat al'iidariat.

3. al'abiji, kuthr. (2005). aistiratijiaat al'aemal fi muajahat tahadiyat aleawlimati. almutamar aleilmii alraabie. kuliyat aleulum al'iidariat walmaliati. jamieat filadlfya. s 1-17

4. albidriu, tariq eabd alhamiyd. (2008). alaitijahat alhadithat lil'iidarat almadrasiat fi tanmiat alqiadat altadrisiati. eamana: dar althaqafat lilnashr waltawzie.

5. alkhayat, majid.(2017).alealaqat bayn alaithra' alwazifii waldaafieiat lileamal ladaa aleamilin fi jamieat albilqa' altatbiqiat : dirasat mashiatan limuazafi markaz aljamiea .majalat jamieat alnajah lil'abhath .almijalid 31(8). s (1368-1392)
6. aldiybu, eabd alsalam eamar. (2007). faeiliat al'ada' waealaqatah bial'iithra' alwazifii dirasatan tatbiqiatan fi qitae altaamin fi aljamahiriat alliybiat. risalat dukturah ghyr manshurat. maehad bihawth wadirasat alealam al'iislami. jamieat 'am darman al'iislamiat.
7. aleinzi, fawziat. (2017). waqie al'iithra' alwazifii ladaa qadat almadaris alaibtidayiyat bimadinat tbwk min wijhat nazarihina fi daw' bed almutaghayirati. majalat kuliyat altarbiat, jamieat al'azhari, almamlakat alearabiat alsaeudiat. aleadad 176. s 615- 689.
8. alqaryuti, muhamad qasim. (2010). alsuluk altanzimiu dirasat alsuluk al'iinsanii alfardii waljamaeii fi munazamat al'aemali, altibeat alkhamisati, dar wayil lilnashr, eaman.
9. alnabhaniat, eayidat. (2013). dawr al'iithra' alwazifii fi tatwir 'ada' mudiri madaris altaelim al'asasii bimuhafazat zufari. risalat majstir, kuliyat aleulum waladabi, jamieatan nazwaa: saltanat eaman.
10. birnuti, suead nayuf. (2008). al'iidarat al'asasiatu: 'iidarat al'aemali. eamana: dar wayil lilnashr waltawzie.
11. jawad, eibas; husayn, eabd alsalam. (2005). 'athar 'iistratijiat altamkin fi tanshit ras almal alfikrii dirasatan tahliliatan lieayinat min aleamilin fi bed almasarif aleiraqiat alkhasa. majalat 'ahl albayt. aleadad alkhamis. s 6- 44.
12. qadur, bahadi; muhmid, bidaydt. (2013). 'athara 'iistratijiat tamkin aleamilin ealaa tahqiq alrada alwazifii dakhil almuasasati. risalat majstir, kuliyat aleulum alaiqtisadiat waltijariat waeulum altasyiri, jamieat qasidiun murbahin, waraqilata: aljazayir.

English References:

1. Choudhary, Supriya. (2016). Job enrichment: A tool for employee motivation. *International Journal of Applied Research*, 2(5): 1020-1024.
2. Gomez-Mejia R.L. and Balkin B.D and Cardy L.R. (2007). **Managing Human Resources**. 5th edition, New Jersey, Person Education, Inc .
3. Magaji, N.; Akpa, V. O.; Akinlabi, B. H. (2017). An Assessment of the Effect of Job Enrichment on Employee Commitment in Selected Private Universities in South-West Nigeria. *Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies*. Vol. 7(1), pp.020-030.
4. Nanle, M. (2015). Effect of Job Enrichment on Employee Motivation in Selected Private University in South- West Nigeria**,** *Journal of Arts, Science & Commerce*, 6(4). 67-77.
5. Raza, M.A., & Nawaz, M.M. (2011). Impact of job enrichment on employee's job satisfaction, motivation and organizational commitment: Evidence from public sector of Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*; 23 (2), 220-226.
6. Stewart, L.G. & Brown G.K. (2009). Human Resource Management: inking strategy to practice. USA, Quebecor World Versailles.
7. Williams B. K. (2009). Management: A practical Introduction. (4th Ed). Boston: McGraw-Hill Irwin and cited number can be given accordingly.