

إعادة تصميم الوظيفة وأثرها على أداء العاملين في شركات الاتصالات الكويتية

Job Redesigning and its Impact on Employees Performance in the Kuwaiti Telecommunications Companies

إعداد الطالب

يوسف معتق عايد العنزي

إشراف

الدكتور الحارث محمد موسى ابو حسين

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في الإدارة

قسم الإدارة

كلية الأعمال

جامعة عمان العربية

2014

التفويض

أنا يوسف معتق عايد العنزي أفوض جامعة عمان العربية بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: يوسف معتق عايد العنزي

التاريخ: 2014 / 5 / 10

التوقيع: 

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: إعادة تصميم الوظيفة وأثرها على أداء العاملين

في شركات الاتصالات الكويتية

وقد أجازت بتاريخ 10 / 5 / 2014

التوقيع أعضاء لجنة المناقشة الاسم

رئيساً

الدكتور محمد الكساسبة

عضواً ومشرفاً

الدكتور الحارث محمد موسى أبو حسين

عضواً خارجياً

الأستاذ الدكتور حلمي شحادة

شكر وتقدير

أحمد الله تعالى وأشكره على ما أنعم به عليّ من فضل وتوفيق على إتمام هذا الجهد العلمي المتواضع، ويسرني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير للدكتور الحارث محمد ابو حسين الذي تكرم مشكوراً بقبول الإشراف على هذه الرسالة وتقديم النصح والإرشاد لي طيلة فترة إعدادها. ويسرني أن أتقدم لكافة الأساتذة الكرام أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة عمان العربية بعظيم الامتنان والعرفان، وأقدم خالص شكري وتقديري للأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة الموقرة ممثلة بالدكتور محمد الكساسبة والأستاذ الدكتور حلمي شحادة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، فلهم جميعاً كل الشكر والتقدير على تفضلهم بقراءة ومناقشة هذه الرسالة وإبداء ملاحظاتهم القيّمة.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى إدارة هذا الصرح العلمي الكبير، جامعة عمان العربية ممثلة برئيسها ونوابه الأفاضل على جهودهم الطيبة.

فهرس المحتويات

د.....	شكر وتقدير
ه.....	الإهداء
و.....	فهرس المحتويات
ط	قائمة الجداول
ك.....	قائمة الأشكال
ل	الملخص
ن.....	Abstract
1.....	الفصل الأول:الإطار العام للدراسة
2.....	1-1 المقدمة
3.....	2-1 مشكلة الدراسة وأسئلتها
4.....	3-1 أهمية الدراسة
5.....	4-1 فرضيات الدراسة
6.....	5-1 أمودج الدراسة
7.....	6-1 التعريفات الإجرائية
9.....	7-1 حدود الدراسة
10.....	الفصل الثاني:الإطار النظري والدراسات السابقة
11.....	المبحث الأول: الإطار النظري

11.....	1-2 تمهيد
12.....	2-2 مفهوم تصميم الوظيفة
15.....	3-2 عناصر تصميم الوظيفة
20.....	5-2 مفهوم أداء العاملين
22.....	6-2 معايير أداء العاملين
23.....	7-2 فوائد معايير أداء العاملين
24.....	8-2 مقاييس معايير أداء العاملين
24.....	9-2 العوامل المؤثرة في أداء العاملين
26.....	10-2 تقييم أداء العاملين
29.....	11-2 أهمية تقييم أداء العاملين
30.....	12-2 طرق تقييم أداء العاملين
34.....	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
34.....	أولاً: الدراسات باللغة العربية
39.....	ثانياً: الدراسات باللغة الانجليزية
41.....	ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
43.....	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
44.....	1-3 منهج الدراسة
44.....	2-3 مجتمع الدراسة والعينة
45.....	3-3 وحدة التحليل
45.....	4-3 مصادر جمع البيانات

47.....	5-3 أداة جمع البيانات
49.....	6-3 صدق الأداة
49.....	7-3 ثبات الأداة
50.....	8-3 المعالجة الإحصائية
52.....	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
54.....	1-4 خصائص أفراد عينة الدراسة
59.....	2-4 نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة
75.....	4-3 نتائج اختبار فرضيات الدراسة
82.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
83.....	1-5 النتائج
87.....	2-5 التوصيات
89.....	قائمة المراجع
89.....	أولاً: المراجع باللغة العربية
92.....	ثانياً: المراجع باللغة الانجليزية
94.....	الملاحق

قائمة الجداول

الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول (1-3)	حجم المجتمع والعينة لكل شركة وعدد الإستبانات الموزعة والمسترجعة والمحللة	
الجدول (2-3)	قيمة معامل الثبات لمتغيرات الدراسة	
الجدول (1-4)	توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي	
الجدول (2-4)	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	
الجدول (3-4)	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	
الجدول (4-4)	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في الوظيفة	
الجدول (5-4)	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في الشركة	
الجدول (6-4)	توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	
الجدول (7-4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات إعادة تصميم الوظيفة	
الجدول (8-4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الإثراء الوظيفي	
الجدول (9-4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير توسيع نطاق الوظيفة	
الجدول (10-4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير تدوير الوظائف	
الجدول (11-4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع: أداء العاملين	
الجدول (12-4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لسرعة الانجاز	

	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجودة الأداء	الجدول (4- 13)
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدقة في الأداء	الجدول (4- 14)
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لحجم الأداء	الجدول (4- 15)
	تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لأثر إعادة تصميم الوظيفة مجتمعة على أداء العاملين	الجدول (4- 16)
	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الأولى	الجدول (4- 17)
	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الثانية	الجدول (4- 18)
	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الثالثة	الجدول (4- 19)
	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الرابعة	الجدول (4- 20)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الشكل
	أ نموذج الدراسة	الشكل (1-1)

الملخص

إعادة تصميم الوظيفة وأثرها على أداء العاملين في شركات الاتصالات الكويتية

إعداد: يوسف معتق عايد العنزي

إشراف: الدكتور الحارث محمد موسى أبو حسين

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إعادة تصميم الوظيفة على أداء العاملين في شركات الاتصالات الكويتية، وهي (شركة زين، شركة فيفا، والشركة الوطنية)، أما عينة الدراسة فتكونت من (110) مديراً من المديرين التنفيذيين العاملين في الإدارات العليا ومديري إدارة الموارد البشرية ورؤساء أقسامها في هذه الشركات. وقد تم تطوير استبانة لجمع المعلومات والبيانات الخاصة بالمستجوبين في الدراسة. واستخدم الباحث الأساليب الوصفية في تحليل البيانات، وتم اختبار الفرضيات باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression)، وتحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression). وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- 1- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة تصميم الوظيفة على سرعة انجاز العاملين في شركات الاتصالات الكويتية.
 - 2- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة تصميم الوظيفة على جودة أداء العاملين في شركات الاتصالات الكويتية.
 - 3- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة تصميم الوظيفة على دقة أداء العاملين في شركات الاتصالات الكويتية.
 - 4- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة تصميم الوظيفة على مستوى حجم أداء العاملين في شركات الاتصالات الكويتية.
- وفي ضوء النتائج قدمت الدراسة عدداً من التوصيات أبرزها:
- 1- قيام شركات الاتصالات الكويتية بزيادة فاعلية تطبيق أساليب إعادة تصميم الوظيفة، وذلك بإضافة صلاحيات ومهام جديدة للوظيفة الحالية.

2- إعداد برامج تطوير أداء العاملين في كافة المستويات الإدارية لإكسابهم المعرفة والفهم والمتضمنة لأهم هذه الأساليب.

3- ضرورة قيام هذه الشركات بدمج وربط هذه المهام الجديدة من خلال التنويع والتكامل في أدائها في مختلف المستويات الإدارية للشركات المعنية بالاتصالات في دولة الكويت.

Abstract

Job Redesigning and its Impact on Employees Performance in the Kuwaiti Telecommunications Companies

Prepared By: Yousef Alanzee

Supervised By: Al-Hareth Abu Hussein

This study aimed to identifying the impact of employees performance on re- design job in telecommunications companies of Kuwait, (Zain , Viva , and the National Company) , The study sample (110) as director of executives working in senior management and directors of human resources management and heads of departments in these companies . The questionnaire was developed to collect information data in the study. The researcher used descriptive methods in data analysis , hypotheses were tested using multiple linear regression analysis (Multiple Regression), and simple linear regression analysis (Simple Regression). The study found a number of results , including:

1 - The results of the statistical analysis of the impact of the presence of a statistically significant re- design job on the speed of completion of workers in the Kuwaiti telecommunications companies.

2 - The results of the statistical analysis of the impact of the presence of a statistically significant re- design job on the quality of the performance of employees in the Kuwaiti telecommunications companies.

3 - The results of the statistical analysis of the impact of the presence of a statistically significant re- design job on the accuracy of the performance of employees in the Kuwaiti telecommunications companies.

4 - The results of the statistical analysis of the impact of the presence of a statistically significant re- design function at the level of the size of the performance of employees in the Kuwaiti telecommunications companies.

In light of the study results provided a number of recommendations , most notably :

1 - the Kuwaiti telecommunications companies to increase the effectiveness of the application of methods of re- designing the job, and the addition of new powers and functions of the current function .

2 - Preparation of programs to develop the performance of employees at all levels of management to equip them with knowledge and understanding and containing the most important of these methods.

3 - the need for these companies to integrate and link these new tasks through diversification and integration in their performance in the various administrative levels of the respective companies with contacts in Kuwait.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة

2-1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

3-1 أهمية الدراسة

4-1 فرضيات الدراسة

5-1 نموذج الدراسة

6-1 التعريفات الإجرائية

7-1 حدود الدراسة

الفصل الأول: لإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة

يُعد العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج، ولأهمية دوره في نجاح العمل، تولي القيادات الإدارية عادة اهتماماً رئيساً للبحث عن العوامل المؤثرة في إنتاجية وكفاءة العاملين في المنظمات. ويسعى المسؤولون في إدارة الموارد البشرية في المنظمات إلى أن يصل العاملون في إنتاجيتهم إلى أقصى كفاءة ممكنة. ولتحقيق هذا الهدف تعمل هذه الإدارات على توفير العمالة الجيدة المؤهلة سواء عند اختيارهم لشغل الوظائف أم الحرص على تدريبهم وإكسابهم المهارات المختلفة بعد تعيينهم من أجل رفع المقدرة على الأداء لديهم.

وبناءً عليه فإن إعادة تصميم الوظائف أساليب ذكية للاستثمار والاستفادة من الموارد البشرية في كافة مستوياتها، وغالباً ما تستخدم هذه الأساليب في الشركات الحديثة التي تسعى إلى استثمار الخبرات والإبداع والابتكار في أعمالها. كذلك يطبق تصميم الوظائف في الشركات التي تضم مجموعة متشابهة في الوظائف والمؤهلات العلمية لمواردها البشرية، وذلك للقضاء على البيروقراطية والروتين والرتابة في الأعمال الإدارية والفنية.

وتُعد أساليب الإثراء الوظيفي والتوسع بها وتدويرها من الأساليب الحديثة المستخدمة في إعادة تصميم الوظائف في العصر الحالي، وذلك بهدف زيادة تنوع مهام وأنشطة الوظيفة من ناحية، وهذا ما يسمى بنطاق الوظيفة، أي إثراء الوظيفة أفقياً، ومن ناحية أخرى زيادة حرية الفرد في تخطيط وتنظيم ومراقبة عمله، وهذا ما يسمى بعمق الوظيفة، أي إثراء الوظيفة رأسياً، مما يحقق الرضا الوظيفي للأفراد، ويزيد من دافعيتهم نحو العمل.

كما أن هذه الأساليب تمنح فرصة للأفراد العاملين في ممارسة الوظائف التي تتضمن مهارات متنوعة ومتكاملة وذات أهمية قياساً بمؤهلاتهم مع تمكينهم من أداء وظائفهم بالطريقة التي يرونها مناسبة لهم.

ويُعد قطاع الاتصالات في دولة الكويت هاما أسوة في باقي دول العالم حالياً، فلذلك أصبح من الضرورة
يمكن أن تقوم شركات الاتصالات باتباع طرق لتحسين جودة خدماتها تضمن لها البقاء والاستمرار في
المنافسة للحصول على أكبر حصة سوقية محلياً ودولياً، ومن أهم هذه الطرق أساليب التغيير والتطوير
في الوظائف الإدارية.

ونظراً لأهمية هذا القطاع في تنمية الاقتصاد الوطني لدولة الكويت، وأهمية وظائف إدارة الموارد
البشرية في تمكين هذه الشركات من البقاء والمنافسة في سوق يسوده التعقيد والمنافسة الشديدة من
الداخل والخارج، جاءت المشاركة بهذه الدراسة لتبحث في أثر إعادة تصميم الوظيفة على أداء العاملين
في شركات الاتصالات الكويتية.

1-2 مشكلة الدراسة وأسئلتها

تتأتى مشكلة الدراسة من وجود عدد من المؤشرات مثل زيادة أعداد العاملين التي قد يُستنتج منها
وجود بعض أوجه القصور في نظم وأساليب تصميم الوظيفة المطبقة عليهم سواء ما كان يتعلق
بالإثراء الوظيفي أو توسيع نطاق الوظيفة أو تدوير الوظائف بالنسبة للعاملين أو المديرين، فيما
يمكن أن ينعكس سلباً على أداء هذه الشركات.

وبناءً على ما تقدم فأن الغرض من الدراسة هو التعرف على أثر إعادة تصميم الوظيفة على أداء
العاملين في شركات الاتصالات الكويتية من خلال الإجابة عن التساؤلات الرئيسة الآتية:

السؤال الرئيس الأول:

ما أثر إعادة تصميم الوظيفة بأبعاده (الإثراء الوظيفي، توسيع نطاق الوظيفة، تدوير الوظائف) على
أداء العاملين بمؤشرات (سرعة الانجاز، جودة الأداء، الدقة في الأداء، حجم الأداء) في شركات الاتصالات
الكويتية ؟ وينبثق عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الفرعي الأول:

هل يوجد أثر لإعادة تصميم الوظيفة بأبعاده (الإثراء الوظيفي، توسيع نطاق الوظيفة، تدوير الوظائف) على سرعة انجاز العاملين في شركات الاتصالات الكويتية.

السؤال الفرعي الثاني:

هل يوجد أثر لإعادة تصميم الوظيفة بأبعاده (الإثراء الوظيفي، توسيع نطاق الوظيفة، تدوير الوظائف) على جودة أداء العاملين في شركات الاتصالات الكويتية.

السؤال الفرعي الثالث:

هل يوجد أثر لإعادة تصميم الوظيفة بأبعاده (الإثراء الوظيفي، توسيع نطاق الوظيفة، تدوير الوظائف) على دقة أداء العاملين في شركات الاتصالات الكويتية.

السؤال الفرعي الرابع:

هل يوجد أثر لإعادة تصميم الوظيفة بأبعاده (الإثراء الوظيفي، توسيع نطاق الوظيفة، تدوير الوظائف) على مستوى حجم أداء العاملين في شركات الاتصالات الكويتية.

السؤال الرئيس الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين في شركات الاتصالات الكويتية تعزى للعوامل الديموغرافية للعاملين (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في الوظيفة، سنوات الخبرة في الشركة، المسمى الوظيفي).

3-1 أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة من حيث:

1- تبرز هذه الأهمية من الإثراء النظري والفكري الذي قد تسهم فيه من خلال تتبع الأدب النظري والدراسات السابقة للمتغيرات الرئيسة (إعادة تصميم الوظيفة وأداء العاملين) بالشكل الذي يكون إطار مفاهيمي متكامل عن هذه المفاهيم ومنهجية دراستها.

2- كما تبرز أهمية هذه الدراسة في إمكانية تقديم مساهمة متواضعة لصالح شركات الاتصالات الكويتية مجتمع البحث من نتائجها بالشكل الذي يساعدها في تحسين أداء العاملين.

3- تأتي الأهمية العملية لهذه الدراسة بما يمكن أن تقدمه لمتخذي القرار الإداري في شركات الاتصالات الكويتية ومن إمكانية استفادتهم من نتائجها بالشكل الذي يساعدهم في تحسين أداء العاملين في هذه الشركات، خاصة إن هذه الدراسة من أولى على حد علم الباحث تناولت إعادة تصميم الوظيفة كمتغيرات مستقلة.

4-1 فرضيات الدراسة

تستند هذه الدراسة على الفرضيات الصفرية التالية:

الفرضية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لإعادة تصميم الوظيفة بأبعاده (الإثراء الوظيفي، توسيع نطاق الوظيفة، تدوير الوظائف) على أداء العاملين بمؤشرات (سرعة الإنجاز، جودة الأداء، الدقة في الأداء، حجم الأداء) في شركات الاتصالات الكويتية. وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لإعادة تصميم الوظيفة بأبعاده (الإثراء الوظيفي، توسيع نطاق الوظيفة، تدوير الوظائف) على سرعة إنجاز العاملين في شركات الاتصالات الكويتية.

الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لإعادة تصميم الوظيفة بأبعاده (الإثراء الوظيفي، توسيع نطاق الوظيفة، تدوير الوظائف) على جودة أداء العاملين في شركات الاتصالات الكويتية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لإعادة تصميم الوظيفة بأبعاده (الإثراء الوظيفي، توسيع نطاق الوظيفة، تدوير الوظائف) على دقة أداء العاملين في شركات الاتصالات الكويتية.

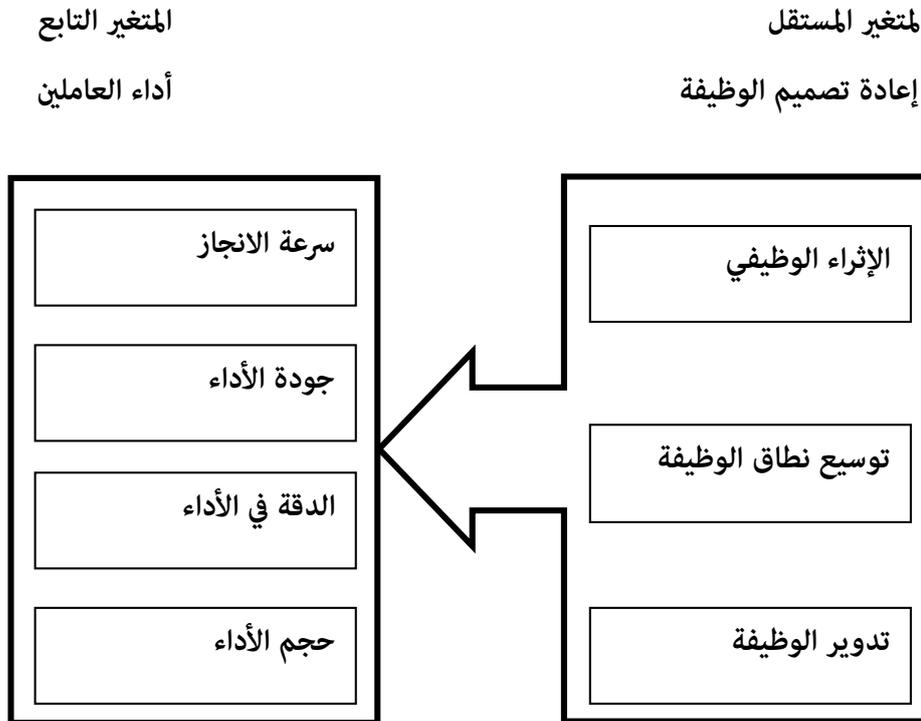
الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لإعادة تصميم الوظيفة بأبعاده (الإثراء الوظيفي، توسيع نطاق الوظيفة، تدوير الوظائف) على مستوى حجم أداء العاملين في شركات الاتصالات الكويتية.

الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في أداء العاملين في شركات الاتصالات الكويتية تعزى للعوامل الديموغرافية للعاملين (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في الوظيفة، سنوات الخبرة في الشركة، المسمى الوظيفي).

5-1 نموذج الدراسة



الشكل (2-1)

أهمودج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء المراجع والدراسات الآتية:

المتغير المستقل: إعادة تصميم الوظيفة (دراسة جاب الله (2008). دراسة كعكي (2009). دراسة

المرسى، (2009). دراسة القحطاني، (2011).

المتغير التابع: أداء العاملين: دراسة Ngoc (2009)، دراسة Huang (2010)، دراسة بني بكر

(2012).

6-1 التعريفات الإجرائية

قام الباحث بتحديد المعاني الإجرائية للمصطلحات المستخدمة في الدراسة وكما يلي:

تصميم الوظيفة Job Design: هي عملية تعريف للطريقة التي سيتم إنجاز العمل بها وكذلك اتخاذ قرار بشأن المهام المراد جمعها تحت وظيفة ما، وهذا يشتمل على مدى سهولة أو صعوبة الوظيفة ومن أين تبدأ وتنتهي (حمود، والخرشة، 2009، ص 145). ولغايات الدراسة الحالية تم قياسه من خلال المتغيرات التالية:

الإثراء الوظيفي Job Enrichment: هو التوسع العمودي في الوظيفة بمعنى زيادة عمق الوظيفة ومحتواها، وذلك بزيادة واجبات ومهام تخطيطية ورقابية، عادة ما تؤدي بواسطة المشرفين وبشكل يزيد من قدرة الموظفين العاملين في شركات الاتصالات على تخطيط وتنفيذ واجبات العمل بحيث يقوم الموظف بنشاطات كاملة وتزيد مجال الحركة والاستقلالية في العمل وتزيد قابلية التقييم واتخاذ القرار والتصحيح أحياناً فيما يتعلق بسير العمل (أبو شيخة، 2010، ص 219). وتم قياسها من

خلال العبارات (7-1) الواردة في استبانة الدراسة.

التوسع الوظيفي Job Enlargement: وهو التوسع الأفقي للعمل أي زيادة المهمات الواجب على الأفراد العاملين في شركات الاتصالات القيام بها وتنويعها أو إضافة نشاطات جديدة للأفراد ضمن نفس مستوى العمل الإداري. مثل أن يتم إسناد أعمال جديدة للموظف، أو دمج مهمتين أو أكثر تحت عنوان واحد ويكون ذلك لزيادة الأعمال التي عليهم القيام بها. ويكون الغرض عادة من ذلك توفير الفرص لدى الأفراد لزيادة معارفهم وخبراتهم وتحسين مستوى رضاهم عن أعمالهم (السالم، وصالح، 2006، ص254). وتم قياسها من خلال العبارات (8-13) الواردة في استبانة الدراسة.

تدوير الوظائف Job Rotation: هو نقل الأفراد العاملين في شركات الاتصالات بين الأعمال والنشاطات، وذلك لزيادة تنوع المهنة وإثرائها، ومن الممكن أن يتم تطبيق هذا المبدأ بشكل مجدول ومنتظم، ويجب أن يتم ذلك بناءً على أسس مدروسة، وذلك بعدم نقل الموظف إلى عمل لا يجيد عمله أو تعريضه للمفاجآت غير المتوقعة، إلا أنه يجب على الموظف التأقلم مع الوضع الجديد وزملاء العمل الجدد. (أبو شيخة، 2010، ص221). وتم قياسها من خلال العبارات (14-21) الواردة في استبانة الدراسة.

أداء العاملين: هو مستوى الإنجاز (كمياً وكيفياً ونوعاً)، والذي يُعبّر عن مدى قيام العاملين في شركات الاتصالات بمسؤولياتهم واستخدام القدرات والمصادر المتاحة بأفضل صورة ممكنة (المبعضين وجرادات، 2010، ص49). ولغايات الدراسة الحالية تم قياسه من خلال ما يلي:

- سرعة الإنجاز: هي قدرة العاملين في شركات الاتصالات على القيام بإنجاز خدمة الاتصالات المقدمة منهم في أقصر زمن ممكن (الطوالبه، 2012، ص29). وتم قياسها من خلال العبارات (22-28) الواردة في استبانة الدراسة.

- جودة الأداء: هي مجموعة من الخصائص أو المظاهر لخدمة الاتصالات والتي من شأنها أن تزيد من رضا المستفيدين وتلبية حاجاتهم ورغباتهم. (هلال، 2006، ص97).

وتم قياسها من خلال العبارات (29-38) الواردة في استبانة الدراسة.

- الدقة في الأداء: هي قدرة العاملين في شركات الاتصالات على القيام بتقديم خدمة الاتصالات بدرجة عالية من الإتقان والتفانٍ في أداءها (الطوالبة، 2012، ص29). وتم قياسها من خلال العبارات (39-

47) الواردة في استبانة الدراسة.

- حجم الأداء: هي قدرة العاملين في شركات الاتصالات على القيام بتقديم خدمة الاتصالات لأكبر عدد من المستفيدين. (هلال، 2006، ص86). وتم قياسها من خلال العبارات (48-56) الواردة في استبانة الدراسة.

7-1 حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة بأنها تقتصر على شركات الاتصالات في دولة الكويت والبالغ عددها ثلاث شركات وهي (شركة زين، شركة فيفا، وشركة الوطنية)، وشملت آراء المديرين العاملين في الإدارات العليا ومديري إدارة الموارد البشرية، كونهم المعنيون بممارسة وظائف الموارد البشرية، وقد تم إنجاز هذه الدراسة خلال الفترة الواقعة ما بين شهر مايو (أيار) 2013 وحتى شهر ديسمبر (كانون أول)

2013.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار النظري

1-2 تمهيد

2-2 مفهوم تصميم الوظيفة

3-2 عناصر تصميم الوظيفة

4-2 أساليب تصميم الوظيفة

5-2 مفهوم أداء العاملين

6-2 معايير أداء العاملين

7-2 فوائد معايير أداء العاملين

8-2 مقاييس معايير أداء العاملين

9-2 العوامل المؤثرة في أداء العاملين

10-2 تقييم أداء العاملين

11-2 أهمية تقييم أداء العاملين

12-2 طرق تقييم أداء العاملين

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

13-2 الدراسات باللغة العربية

14-2 الدراسات باللغة الإنجليزية

15-2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

يهدف هذا الفصل إلى التعريف بالمفاهيم المتعلقة بتصميم الوظيفة وعناصرها وأساليبها المعتمدة كمتغيرات مستقلة في الدراسة الحالية، تم تحليل مفهوم أداء العاملين من حيث تحديد المعايير وفوائدها ومقاييسها، والعوامل المؤثرة في أداء العاملين وتقييمه وأهميته، وذلك للوصول إلى إطار مفاهيمي نظري متكامل يُعد أساساً للدراسة الميدانية، فيما خصص المبحث الثاني لاستعراض أهم الدراسات السابقة التي أجريت حول موضوع الدراسة الحالية.

المبحث الأول: الإطار النظري

1-2 تمهيد

لقد أدت التطورات العديدة والمتسارعة في عالم اليوم إلى ظهور توجهات إدارية جديدة في مجال إدارة الموارد البشرية، تمثل فلسفة مغايرة لما كانت عليه أفكار الإدارة في الماضي، وانعكست هذه الفلسفة على المؤسسات وأساليب أدائها في مواجهة هذه المتغيرات.

ومن المستجدات والتطورات الهامة في هذا المجال الميل إلى تصميم هياكل تنظيمية للمنظمات بشكل أفقي وعمودي، مما سهل عملية الاتصالات بين مختلف مستويات الإدارة يوفر مرونة في انجاز المهام الإدارية. كذلك أوضحت نظريات الدوافع بأن الدافعية والرضا عن العمل يزداد بزيادة درجة الاستقلالية في العمل والحرية الممنوحة للأفراد لأداء العمل المطلوب منهم بأفضل وجه.

ولقد زاد الاهتمام بهذا الجانب في السنوات الأخيرة بعد ظهور العلوم السلوكية التي كانت محصلة واقع عمل المنظمات، وما انبثق عن الأساليب التقليدية المستخدمة من قبلها في توجيه الأفراد العاملين من سلبيات، التي أدت إلى انخفاض الدافعية والرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين في المنظمات.

ومن نافلة القول فإن إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن تمكين المنظمة من بناء مزاياها الإستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها، من خلال التخطيط الواقعي والتوظيف الملائم للموارد البشرية، والتدريب والتطوير الجيد، لتحقيق الاتساق الداخلي (بمواءمة الموظف مع وظيفته ومع جماعة العمل، والجماعة مع المنظمة)

من ناحية وتحقيق الملائمة الخارجية التي تتحقق عندما تتمكن المنظمة من التكيف مع المتطلبات البيئية التي تعمل بها.

إن إدارة الموارد البشرية يلزمها التنبؤ على المدى القصير والطويل بكم العاملين ونوعهم، بالرجوع إلى تحليل الوظائف وتوصيفها بشكل يتلاءم مع طبيعة الوظيفة، حيث تعتمد المنظمات على وسائل إعادة تصميم الوظائف ليلائم المتطلبات وبشكل يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي في تلك المنظمات.

2-2 مفهوم تصميم الوظيفة

تقوم فكرة تصميم الوظيفة على أساس أنه لكل وظيفة أكثر من طريقة لأدائها، وطالما أن هذه الطرق تختلف من حيث أفضليتها، فإنه من الممكن اختيار الطريقة المناسبة من بين هذه الطرق عند تصميم وظيفة معينة، وذلك في ضوء عدد من المعايير المرغوب فيها، مثل: خفض التكاليف، أو تحسين مستوى الجودة، أو زيادة درجة الرضا الوظيفي والرغبة في الأداء لدى العاملين.

ويمكن تعريف تصميم الوظيفة بأنه: " العمل الخاص بربط محتويات الوظيفة والمؤهلات المطلوبة لها والحوافز المقررة لها بشكل يحقق رغبات واحتياجات العاملين والمنظمة " (حمود، والخرشة، 2009، ص131).

ويعرف (عباس، وعلي، 2007، ص186) تصميم الوظيفة بأنه: " العمل على تشكيل المهام والنشاطات الفردية للعمل الموكل إلى الفرد العامل أو مجموعة من العاملين". فمن خلال تحديد الواجبات والمهام يتحدد محتوى العمل وتتحدد بالتالي مسؤوليات الفرد العامل والأساليب المستخدمة في أداء العمل والعلاقات الناجمة عنه لتلاءم المتطلبات التنظيمية والتكنولوجية والبشرية للمنظمات.

كذلك عرف (حريم، 2003، ص281) تصميم الوظيفة على أنها: " العملية التي تهدف إلى تحديد محتوى الوظيفة

وطريقة أدائها وعلاقتها بما يؤدي إلى المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة مع الأخذ في الاعتبار نمط التكنولوجيا المستخدم في الإنتاج، أو الأداء من ناحية والأهداف الشخصية لشاغل الوظيفة من حيث الرضا الوظيفي والرغبة في النمو من ناحية أخرى".

يتضح من خلال مطالعة التعريفات السابقة أن هناك ثلاث أبعاد أساسية يجب على رجال الإدارة العليا وخبراء التصميم أخذها عند تصميم الوظيفة أو عند إعادة التصميم، وهذه الأبعاد هي: (السالم، وصالح، 2006، ص212)

1- البعد الأول: وهو المتعلق بأهداف المنظمة فإنه من الضروري أن يراعى عند تصميم الوظيفة أو عند إعادة التصميم أن يكون بشكل لا يتعارض مع أهداف المنظمة وغاياتها من حيث الكفاءة والفاعلية.

2- البعد الثاني: وهو البعد المتعلق بنوع التكنولوجيا التي تستخدمها الشركة في إنتاج السلعة، حيث تعتمد المنظمات تقنيا اعتمادا أساسيا في عملها على نظم المعلومات، وتسعى لإدخال التكنولوجيا عند القيام بتصميم الوظيفة أو إعادة التصميم على أن يكون بشكل يسمح بزيادة أرباح الشركة، وهذا يستدعي قيام الأفراد بأداء الأعمال التي يصعب تأديتها بواسطة الآلات بشكل كفؤ وفعال.

3- البعد الثالث: وهو البعد المتعلق باحتياجات وتوقعات الأفراد نحو الوظائف التي يرغبون شغلها وقدرتها على إشباع حاجاتهم وطموحاتهم، فمن الضروري أن يتم تصميم الوظيفة أو عند إعادة التصميم أن يكون بشكل يسمح للأفراد بتحقيق الرضا الوظيفي والتحفيز، وذلك من خلال إتاحة الفرص أمامهم لأداء الأعمال التي يرغبون في أدائها، وبالطريقة المثلى التي تلاؤمهم وتتوافق مع قدراتهم.

ويرى (أبو شيخة، 2010، ص222) بأن تصميم الوظيفة أو عند إعادة التصميم لابد وأن تراعي المنظمات المتطلبات التالية:

1- الأهداف الأساسية للوظيفة: وتتضمن مراعاة مدى أهمية الوظيفة المراد تصميمها أو إعادة التصميم؛ لأن تلك الأهمية هي التي تحرك الفرد لبذل الجهد، كذلك بيان الأسباب الحقيقية لأداء الوظيفة؛

لأن تلك الأسباب تكون بمثابة المحفز لزيادة الأثر الدافعي عند الفرد، إضافة إلى بيان العلاقات التنظيمية التي تنشأ بين هذه الوظيفة المراد تصميمها أو إعادة التصميم والوظائف الأخرى في المنظمة.

2- واجبات الوظيفة: وعند القيام بتحديد الواجبات المرتبطة بالوظيفة المراد تصميمها أو إعادة التصميم يجب مراعاة أن تكون بشكل واضح ودقيق مع مراعاة عدم وجود ازدواجية في المسؤوليات والواجبات المتعلقة بأداء الوظيفة المراد تصميمها أو إعادة تصميمها، وأن يتم بيان ما يترتب على شاغل الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وأعمال مرتبطة بالوظيفة نفسها، مع محاولة جعل الوظيفة متوافقة مع قدرات وخبرات ومؤهلات الشخص الذي يشغل الوظيفة المراد تصميمها أو إعادة تصميمها (أبو شيخة، 2010، ص 223).

3- الخصائص الوظيفية: المرتبطة بالتصميم وهذه الجوانب تتمثل بأن يمنح تصميم الوظيفة أو إعادة التصميم لشاغل الوظيفة الفرصة له لأداء المهام والواجبات المطلوبة وبشكل يمكن من خلاله استخدام جميع مهاراته الفكرية والفنية والإنسانية، كما تشمل ضمان توفير الإحساس والشعور بالمسؤولية الوظيفية لشاغل الوظيفة عند تصميم الوظيفة أو إعادة التصميم وبشكل يسهل من أداءه للمهام والمسؤوليات والواجبات المطلوبة من شاغل الوظيفة، وتوفر قدر من الحرية بحيث تضمن لشاغل الوظيفة ممارسة الواجبات والمسؤوليات والمهام المطلوب منه القيام بها عند تصميم الوظيفة أو إعادة التصميم شريطة عدم وجود معيقات تحول دون أداء الوظيفة، إضافة إلى ضمان توافر قدرات مناسبة على قياس إنتاجية شاغل الوظيفة والشعور بالإنجاز المتحقق عند تصميم الوظيفة أو إعادة التصميم، وضرورة أن تعزز لدى شاغل الوظيفة رغبة أكيدة في الانتماء الوظيفي عند تصميم الوظيفة أو إعادة التصميم وبشكل يؤدي إلى الاعتزاز بالذات الإنسانية، كذلك أن يتوفر قدر من التحدي والإصرار لدى شاغل الوظيفة عند تصميم الوظيفة أو إعادة التصميم، لأن ذلك يساعد على خلق وإثارة الرغبة والحماس في نفوسهم أثناء تأدية العمل (حمود، والخرشة، 2009، ص 139-140).

ويرى الباحث أن تصميم الوظيفة أو إعادة التصميم هو العملية التي يتم من خلالها بيان الأسلوب والطريقة التي سوف يتم إنجاز الوظيفة بها،

وكذلك تحديد محتوى هذه الوظيفة واتخاذ القرار المناسب بخصوص المهام والواجبات المنوي جمعها تحت وظيفة ما، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يتضمن أيضا معرفة مدى سهولة الوظيفة أو صعوبتها ومن أين تبدأ وأين تنتهي.

3-2 عناصر تصميم الوظيفة

تتمثل العناصر الأساسية لتصميم الوظيفة أو إعادة التصميم بثلاث أبعاد أساسية وهي: (عباس، وعلي، 2007، ص186)

1- العناصر التنظيمية في تصميم الوظيفة.

2- العناصر السلوكية في تصميم الوظيفة.

3- العناصر البيئية في تصميم الوظيفة.

وفيما يلي نبذة عن هذه العناصر:

أولا: العناصر التنظيمية في تصميم الوظيفة

تمثل العناصر التنظيمية في تصميم الوظيفة أو إعادة التصميم بحيث أنها تساهم بتحقيق الكفاءة العالية للإنجاز، ولذلك فإنها لا بد أن تراعي الجوانب التالية: (عباس، وعلي، 2007، ص187)

1- ميكانيكية (آلية) إنجاز العمل: وفي هذا الجانب يتم تحديد المهام التي يتضمنها العمل وبشكل يحقق الانسياب الأمثل في إنجاز هذه المهام، ومن خلال ذلك فإنه يتم تقليص الوقت والجهد المبذول من قبل العاملين في إنجاز المهام المطلوبة منهم، وهذا يؤدي إلى ظاهرة التخصص في العمل أو تقسيم الأعمال المتخصصة ذات دورات قصيرة يتم إنجازها بسرعة ومن ثم إعادة تكرار نفس المهمة، حيث إن التخصص في المهام من شأنه أن يساهم في تحقيق بعض الأهداف منها تقليل الوقت اللازم لأداء المهام المتعلقة بالوظيفة، وتخفيض كلفة إنجاز الوظيفة والمهام والمسؤوليات المرتبطة بها، وتقليل فرص التعليم والتقدم والتطوير في إنجاز الوظيفة، مع تخفيض الجهود الفكرية والجسدية التي يبذلها الموظف في أثناء قيامه بأداء واجبات الوظيفة، وتخفيض البرامج التدريبية للتطوير والتحسين المستمر في أداء الوظيفة والمهام والمسؤوليات المرتبطة بها (عباس، وعلي، 2007، ص187).

2- تجميع العمل لكي يحقق التدفق السليم للأداء: إن تصميم الوظيفة أو إعادة التصميم السليم لها من شأنه أن يحقق الانسياب المتوازن والمتناسق في أداء الوظيفة والمهام والمسؤوليات المرتبطة بها، بحيث يتم مراعاة التصميم لتتابع انجاز العمليات لكي يتحقق من خلالها الانجاز المطلوب دون حصول المناولة العكسية في أداء الوظيفة والمهام والمسؤوليات المرتبطة بها، وهذا من شأنه أن يساهم بتحقيق الانسياب المتكامل والكفاء في أثناء تأدية العمل، وبالتالي تقليل الجهود المبذولة في الانجاز ويساهم بتحقيق الكلفة الأقل في أداء الوظيفة والمهام والمسؤوليات المرتبطة بها.

3- تطبيقات العمل: لا بد عند تصميم الوظيفة أو إعادة التصميم من مراعاة رغبات العاملين وممثلهم ومدى قبول الأطراف الأخرى في المنظمة عند القيام بتصميم الأعمال، سيما وإن العديد من الاعتبارات التنظيمية والاقتصادية والاجتماعية لابد من مراعاتها لتحسين كفاءة انجاز الأداء المتعلق بها.

ثانيا: العناصر السلوكية في تصميم الوظيفة

إن التصميم المناسب للوظيفة من شأنه أن يأخذ بالاعتبار العناصر السلوكية التي تقترن بتحقيق الحاجات والإشباع المتنامي للذات الإنسانية لدى هؤلاء الأفراد الذين تتشكل لديهم مثل تلك الحاجات الملحة لتحقيق ذاتهم وبشكل يعكس نوعية حياة العمل، وذلك من خلال التركيز على بعض الجوانب منها أن تتسم المهام المناطة بالعمل والموكلة إلى العاملين بالتحدي وان تكون ذات أبعاد كبيرة وشاملة في استخدام المهارات التي يتمتع بها شاغلوا الوظائف، والإستقلالية في إنجاز المهام الوظيفية والتركيز على توفير الحرية، وذلك من خلال توفير الصلاحيات في ممارسة المسؤوليات الوظيفية والمهام والمسؤوليات المرتبطة بها، وهذه الحرية توفر الأساس في الإبداع الوظيفي، كذلك من خلال تكامل المهام والتنسيق والتكامل بين جميع العناصر الأساسية الفاعلة في الإنجاز الذي يتحقق من قبل شاغل الوظيفة، حيث إن عدم التكامل سوف يضعف الشعور بمسؤولية الموظف عن الإنجاز للعمل والفخر بالنتائج التي يتوصل إليها الأفراد العاملون، إضافة إلى التغذية المرتدة (العكسية) وتقييم الانجاز التي من شأنها أن توفر للفرد العامل الرغبة في معرفة الأداء المتحقق وتساهم في بيان نقاط القوة لكي يتم تعزيزها وكشف نقاط الضعف لكي يتم تجاوزها لاحقا

، وضرورة قيام المنظمة بالتحفيز الداعم واستمرارية اعتماده كأسلوب سلوكي بناء يسهم بدرجة كبيرة في تحسين الفرد وفي الاتجاه نحو استثمار قدراته نحو الانجاز الفعال لمهامه الوظيفية في المنظمة.

ثالثا: العناصر البيئية في تصميم الوظيفة

تلعب العناصر البيئية دورا فاعلا في التأثير على تصميم الوظيفة أو إعادة التصميم ومن العناصر الرئيسية التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار قدرات وقابليات الأفراد العاملين الحالية والممكنة التوفير: لابد وأن يراعي التصميم المناسب موازنة بين اعتبارات الكفاءة والمهارات والقابليات والقدرات الفردية والجماعية المتاحة لدى المنظمة أو الممكن تهيئتها لأداء الأعمال فعندما لا تتوفر في المنظمة تلك المهارات والقابليات والقدرات لابد من تصميم العمل بشكل بسيط يتطلب تدريب غير عالٍ، وإن العمل المعقد جدا وكذلك العمل البسيط والسهل بدرجة كبيرة ليس من السهل الحصول على أفراد لشغلها حتى مع وجود نسبة عالية من البطالة، والتوقعات والتصورات الاجتماعية والأنماط السلوكية للأفراد: إن التصورات الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية والحضارية، من شأنها أن تؤثر بصورة أساسية في الأنماط السلوكية للأفراد العاملين وتؤثر بشكل أساسي في الاتجاهات المستقبلية لهم وفي سلوك الأفراد نحو تأدية الأعمال المطلوبة منهم، إضافة إلى المتغيرات البيئية التي تشكل بمختلف أبعادها سواء على الصعيد الاقتصادي أو الاجتماعي أو الصحي أو الثقافي أو السياسي محورا أساسيا في العناصر البيئية المطلوبة لتصميم الوظيفة أو إعادة التصميم (حمود، والخرشة، 2009، ص145).

ويرى الباحث إن هذه العناصر الثلاث في تصميم الوظيفة أو إعادة التصميم تترابط وتتفاعل مع بعضها، وهي تشكل في إطار الأعمال القائمة نوعية حياة العمل لدى العاملين وشاغلي الوظائف في المنظمة، ولذلك فإنه ينظر إلى تصميم العمل على أنه عملية تتعلق بالجهد الواعي لتنظيم المهام والواجبات والمسؤوليات في وحدة عمل ويعتقد الكتاب أن تلك العملية مستمرة وتتضمن تقسيم

النشاطات وتوزيع وحداتها ضمنا للأداء الفعال.2-4 أساليب تصميم الوظيفة

هناك اختلاف بين الكتاب في الأساليب المعتمدة في تصميم الوظيفة أو إعادة التصميم، ويتم ذلك وفقاً للعديد من الاعتبارات المرتبطة بطبيعة أداء الوظيفة والمهام والمسؤوليات المرتبطة بها وكذلك وفقاً لطبيعة الأفراد القائمين على إنجاز العمل، ومن هذه الأساليب ما يلي:

أولاً: أسلوب الإثراء الوظيفي

يقوم أسلوب إثراء العمل على زيادة المهام والواجبات التي يضطلع بها شاغلوا الوظائف، ويمكن أن يتم ذلك باستخدام عدد من الأساليب منها التحميل العمودي للعمل وذلك بإضافة صلاحيات جديدة كقيام شاغل الوظيفة بانجاز المهام والواجبات المطلوبة وتنفيذها كأن يضاف لشاغل الوظيفة صلاحيات القيام بواجبات التخطيط والتوجيه، وهذا يؤدي إلى تعميق الصلاحيات الممنوحة في تخطيط الأداء وفي مرحلة تنفيذه وكذلك عند مراقبته، والجدير بالذكر أن العمل وفق هذا الأسلوب يتمتع بالحرية الكاملة لانجاز المهام والواجبات التي يضطلع بها شاغلوا الوظائف وفي استخدامهم الطرق والوسائل المتعددة، إضافة إلى الإشراف المباشر على العمل المسند إليه دون الحاجة إلى الإشراف المباشر من قبل الآخرين كذلك يمكن للإدارة العليا أن تستخدم هذا الأسلوب عندما يناط بالمستويات الإدارية الدنيا بعض المسؤوليات والصلاحيات التي يمكن أن تعزز مبدأ الإثراء أو الإغناء في العمل، ويزيد هذا المبدأ من حس الرضا عن الوظيفة كما يقلل من الغياب وكلفته العالية على المنظمة، ويزيد جودة العمل المنجز، لأن حس المسؤولية ووجود الموظف في موقع اتخاذ القرار ومنحه المزيد من الصلاحيات لذلك يفرض عليه القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول مرة (عباس، وعلي، 2007، ص196).

ويرى (ابوشيخة، 2010، ص220) إن الإثراء الوظيفي يعني إعادة تصميم الوظائف بطريقة تزيد شعور الموظف بالمسؤولية والإنجاز والتطور والاهتمام، وذلك بأداء الوظيفة بشكل جيد وهناك خمس مجالات لإثراء الوظائف هي:

- 1- يساعد الإثراء الوظيفي على التحميل العامودي للمهام والمسؤوليات، وبهذه الحالة يكون الفرد مسؤولاً عن التخطيط والتنظيم وضبط العمل لشاغل الوظيفة بدلاً من القيام بتلقي الأوامر من المستويات الإدارية الأعلى حيث يكون عليه حل المشاكل وتقرير ما هو الأنسب لأداء العمل.
- 2- إن الإثراء الوظيفي يمكن المنظمة من الوصول إلى مرحلة متقدمة بحيث يكون كل موظف مسؤول عن أداء عمل كامل وشامل.
- 3- يساهم الإثراء الوظيفي بتأسيس علاقات جيدة مع العملاء ويكون على شاغل الوظيفة مهمة لعمل الاتصالات اللازمة مع هؤلاء العملاء.

- 4- القيام بدمج المهام والمسؤوليات والواجبات المتشابهة بدلاً من أدائها بواسطة الكثير من الموظفين.
- 5- يعمل الإثراء الوظيفي على فتح قنوات التغذية العكسية، حيث يستطيع الموظف أن يتلقى الردود اللازمة حول العمل بشكل مرّن.

ثانياً: أسلوب توسيع نطاق الوظيفة

يقوم أسلوب توسيع العمل على أساس زيادة مهام وأعباء وظيفية جديدة يتم إسنادها إلى شاغل الوظيفة بحيث تضاف إلى المهام والمسؤوليات القائمة لهم، وخصوصاً تلك الوظائف التي تتميز بالتخصص الدقيق في أداءها، أي زيادة عدد المهام المتنوعة التي يقوم بها العامل، بمعنى أنه بدلاً من أن يقوم العامل بمهمة واحدة محددة طوال الوقت فإنه يقوم بعدة أعمال، ويؤدي هذا الأسلوب إلى زيادة في الاستقلالية في العمل وإعطاء العاملين ذوي المهارات التخصصية العالية درجة من الثقة بإنجازهم وغالباً ما يسهم في تحقيق الرضا وإزالة الملل والسأم وعدم تكرار العمليات ولكن ما يعاب عليه هو أنه يضيف مهام أفقية للعمل أي أنها بنفس المسؤولية السابقة، مما يؤدي إلى الملل والرتابة وفقدان عناصر التشويق للأداء، والجدير بالذكر أن العمل الذي يتم إعادة تصميمه وتوزيعه لا يتطلب من العامل أن يعمل لساعات إضافية، وإنما سيقوم بأعمال مختلفة في نفس وقت العمل، بهذا يكون هناك تنوع في المهام والمهارات المطلوبة وهذا يقلل الملل من العمل الروتيني (السالم، وصالح، 2006، ص254).

ثالثاً: أسلوب التدوير الوظيفي

يتمثل هذا الأسلوب بقيام الأفراد العاملين بالانتقال بين الأعمال والوظائف المختلفة في المنظمة لغرض اكتساب المهارات والخبرات المتنوعة، وأسلوب تدوير الموظفين يتم بين فترة وأخرى بين المهام المختلفة، بهدف التعرف على جميع أو أغلب الوظائف في المنظمة حيث تكون المهنة مثلاً روتينية وتتسم بطابع الجمود في نشاطاتها وعدم تعرض الموظف للتحدي العملي، فإن الحل يكون بإسناد مهام جديدة له في نفس المستوى الإداري وتتطلب عادة نفس القدرة من المهارات والخبرات وبها، فإن الموظف سيتخلص من الروتين والملل والضجر المتسبب من القيام بعمل تخصصي ويجدد نشاطه ويدرب لتحمل قدر أكبر من المسؤوليات، فضلاً عن منح العمل الفرص المتنوعة لاستثمار قدراته ومهاراته

ويتسم هذا الأسلوب بعدم إضافة مهام أو مسؤوليات جديدة للعاملين وإنما يقتصر دورها في عمليات المناقلة المناوبة بين الوظائف. والجدير بالذكر إن عملية التدوير قد تكون مكلفة على المنظمة من ناحية التدريب على المهن الجديدة، ولكن دعم الموظفين وإشراكهم في الوضع الجديد يكون أهم عادة ويكون عائده أكبر على المنظمة إذا تم بطريقة صحيحة (أبو شيخة، 2010، ص221).

رابعاً: أسلوب تبسيط الوظيفة

يقوم أسلوب تبسيط العمل على أساس القيام بأخذ الأعمال التي تتعدد فيها المهام والواجبات والمسؤوليات، ومن ثم القيام بحذف بعض المهام والمسؤوليات غير اللازمة وغير المهمة وأن يقتصر الأداء على القيام بالمهام والواجبات والمسؤوليات الرئيسة لإتمام الأداء، ومن ثم القيام بتبسيط المهام والمسؤوليات إلى مهام وأعمال متخصصة وواضحة ودقيقة وبشكل يسمح بتجاوز الحالات المعقدة والتي ترافق انجاز المهام والواجبات والمسؤوليات (السالم، وصالح، 2006، ص255).

ويرى الباحث أن الأساليب المختلفة والمتبعة في تصميم الوظيفة أو إعادة التصميم يؤثر على معدلات دوران العمل وتغييهم، ويعد حافزا للموظفين، كما أن التصميم الجيد يزيد من معدل الرضا لدى شاغلي الوظيفة وأيضا يقلل التصميم الجيد من تكاليف المرض والسلامة المهنية، فضلا عن تحديد مكونات العمل وتحديد الآلية والأسلوب المستخدم في الأعمال وتحديد أثر التصميم على العاملين.

5-2 مفهوم أداء العاملين

يعرف الأداء على أنه: " التفاعل بين السلوك والإنجاز، أو أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً مع الميل إلى إبراز الإنجاز أو النتائج أو النشاطات " (درة، 2003، ص77).

يعرفه زويك (Zwick, 2006, p: 715) على انه " المسؤولية والواجبات والأنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب في ضوء معدلات باستطاعة العامل الكفو المدرب القيام بها ".

عرف كل من (Luchak & Gellatly, 2007, p: 788) الأداء بأنه " تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة " .

كما يعرف الأداء على أنه : " درجة إنجاز وإتمام المهام والواجبات المكونة لوظيفة الفرد، ويمثل الكيفية والطريقة التي يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة المسندة إليه" (Ghebrejorgis & Karsten, 2007, p: 322).

ويعرف الأداء أيضا بأنه: " عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد، ويتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل تحقيق هدف أو أهداف محددة " (المبييضين وجرادات، 2010، ص49).

يُعد الأداء المحور الأساسي الذي تركز عليه الجهود في المنظمات ويشكل أهم أهدافها، والأداء يعني درجة تحقيق المهام والواجبات التي تتشكل منها وظيفة الفرد، ويعكس الطريقة التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة التي يشغلها (حسن، 2004، ص209).

ويرى (القريوتي، 2006، ص231) إن الأداء الفعال هو نتاج عوامل متداخلة، مثل: كفاية الموظف والمهارات والقدرات التي يتميز بها، وإدراك المهمة أو الدور الذي يؤديه الأفراد، والدافعية والحافزية عند الأفراد والإمكانات المادية والبشرية أو القدرة على أداء العمل من قبل الأفراد.

ويرى الباحث أن الأداء يُعبّر عن مستويات إنجاز الأعمال ومدى قيام العاملين في المنظمة بالمسؤوليات والواجبات والمهام المسندة إليهم، وذلك باستغلال ما يمتلكون من قدرات بأفضل طريقة وذلك عند قيام هؤلاء العاملين بأعمالهم، ويقاس هذا الانجاز بحجم العمل وجودته والجودة والسرعة في إنجاز تلك الأعمال.

6-2 معايير أداء العاملين

تتضمن أهم معايير الأداء والتي تم اعتمادها في الدراسة الحالية فيما يلي: (الطوالة، 2012، ص 29)

1- جودة الأداء Performance Quality: وتتمثل جودة الأداء في الخصائص التي يجب أن تتميز بها طريقة أداء الأعمال أو القواعد الواجب اعتمادها من أجل تقييم مستوى جودة العمل، بحيث يؤدي تحديد جملة الخصائص المتعلقة بأداء المؤسسة وإلى مساعدة القائمين على وضع نظام الرقابة، كما تساعد المسؤولين في تقييم الأداء.

2- حجم الأداء Performance Quantity: ويشير إلى كمية ما تم إنجازه من أعمال مقارنة بما كان متوقفاً قبل البدء بالعمل وفي ضوء قدرات وإمكانات الفرد، لذلك يجب تحديد كمية العمل المنجز لكون هذا الأمر يشكل دافعاً لتحقيق المستوى المقبول من النمو والتطور في معدل الأداء ليتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات.

3- سرعة الانجاز والوقت المستغرق للأداء: هو رأس مال غير قابل للتعويض أو التجديد ويشير إلى إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد، لذلك يجب استغلال كل لحظة منه، ويعد الوقت أحد المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل، فهو تبيان توقعي لتحديد البدء في مسؤوليات العمل، ويجب الاتفاق على إنجاز العمل، مع الأخذ بعين الاعتبار حجم العمل وعدد العمال المطلوبين لإنجازه.

4- الدقة في الأداء: وتعني القيام بإنجاز الأعمال الموكلة إلى شاغلي الوظائف بدون حصول أخطاء أثناء التنفيذ، كذلك القيام بتقديم العمال بدرجة عالية من الدقة والإتقان والتفان في أداءها.

5- التكلفة Cost: وتعني معرفة تكلفة تحقيق النتائج المرغوبة، ودرجة الانحراف الناتج عند مقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المستهدفة.

6- الإجراءات Process: وهي الخطوات التي تترتب على التطبيق العلمي للمهارات التي يجب القيام بها والأساليب المصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف.

7-2 فوائد معايير أداء العاملين

يشير (هلال، 2006، ص86-97) إلى إن هناك العديد من الفوائد لمعايير أداء العاملين ويمكن

إجمال هذه الفوائد بما يلي:

1- تسهم في رفع مستوى الأداء، إلا أنه من الضروري أن يتفق الرئيس والمرؤوس على الأهداف الرئيسية والفرعية وان يتفهمان تلك الأهداف والمستوى المتوقع من المرؤوس للوصول إلى النتائج المرجوة.

2- تسهم إلى حد كبير في تحقيق الأهداف الصعبة أو ذات الصعوبة المقبولة فهي ترفع مستوى الأداء وتدفع المرؤوسين إلى بذل مزيد من الجهد للوصول إلى هذه الأهداف.

3- اشتراك المرؤوسين بوضع معايير الأداء يجعلهم يلتزمون بتحقيق الأهداف المطلوبة لا وببل الوصول إلى أهداف أعلى من المستوى المطلوب في حين لو كانت معايير الأداء موضوعة من قبل المشرف فقط فإنها حتما ستكون مفروضة على المرؤوسين ويصعب تحقيقها على أكمل وجه.

4- إن معيار الأداء المرتبط بعنصر الزمن من حيث الوقت ومدة التنفيذ يساعد المرؤوس على الابتكار والإبداع حيث يسعى إلى تنظيم وتنسيق جهده بحيث يحصل على أفضل النتائج وبأسرع وقت مما يؤدي إلى إبداعه في أداء المطلوب منه.

5- عملية إجادة إعطاء التغذية العكسية أو رد الفعل المباشر من الرئيس إلى المرؤوس حول كيفية الوصول إلى الأداء المطلوب تمثل تأثير متميزاً على الأداء، فكلما زادت مهارات المدير في الاستفادة من التغذية العكسية المناسبة أو المطلوبة لمرؤوسيه، زادت قدرة الموظف على تحديد السلوك المناسب والمؤدي إلى النجاح وتحقيق الأهداف.

ويرى الباحث أن هناك فوائد أخرى لعملية قياس الأداء، من أهمها: تحسين الروح المعنوية للعاملين، وتنمية الشعور بالمسؤولية، وتطوير نظام رقابي جيد، تحقيق العدالة، وتنمية المهارات القيادية، وتحسين آليات التدريب، والابتعاد عن المحسوبية والعشوائية، وتزويد الإدارة بالمعلومات، وزيادة فعالية التخطيط وكفاءته.

8-2 مقاييس معايير أداء العاملين

هناك أربع مقاييس لمعايير الأداء هي: (الدحلة، 2010، ص116-118)

- 1- يجب أن تعكس المعايير التي تقيم بنية وتكوين الأداء وخصائصه ومحصلاته، جودة نتائج السلوك المعبرة عن الأداء في مهمة ما والعبارة أعلاه تتضمن أمرين؛ يجب أن تخص معايير الأداء نتائج السلوك بدلاً من السلوك نفسه ويجب أن تخص جودة نتائج السلوك.
- 2- يجب أن ينظر المعنيين إلى معايير الأداء على أنها فعالة وصحيحة ودقيقة وواقعية ولهم القدرة على التأثير عليها، لأن عكس ذلك قد يجعل المعنيين بالتقييم يرفضون نتائجه وأيضا التصدي لها ومحاولة إفسالها.
- 3- يجب وضع معايير الأداء بطريقة تسهل تطبيقها واستخدامها من قبل المعنيين بها حتى يثقون بنتائجها وتحقق لهم الفائدة والأهداف المرجوة.
- 4- يجب أن تنسجم معايير الأداء لجزء من الأداء مع المعايير الأخرى المرتبطة بها حيث أن فعاليات الأداء موجودة على جميع المستويات في المنظمة على مستوى الفرد وعلى مستوى الجماعة وعلى مستوى المنظمة ككل لذلك يجب أن يكون هناك انسجام بين هذه المعايير.

9-2 العوامل المؤثرة في أداء العاملين

يرى (دره، 2003، ص192) أنه يمكن إجمال العوامل المؤثرة في أداء العاملين بعاملين رئيسيين هما:

عوامل فنية وعوامل إنسانية، وفيما يلي توضيح لهذه العوامل:

- 1- العوامل الفنية: وتشمل: التكنولوجيا، والهيكل التنظيمي، وطرق وأساليب العمل، كما أن للعوامل الفنية تأثيرها الكبير والمباشر على كفاءة المنظمة والأفراد، فنوع الآلات وطرق وأساليب العمل وتصميم العمليات، جميعها تؤثر على مستوى إنتاجية المنظمة.

2- العوامل الإنسانية: وتشمل: القدرة (Ability) على الأداء الفعلي للعمل وتشمل: المعرفة والتعليم والخبرة، بالإضافة إلى التدريب والمهارة والقدرة الشخصية، كما تشمل الرغبة في العمل (Motivation) وظروف العمل المادية وظروف العمل الاجتماعية وحاجات ورغبات الأفراد. أما (الهيبي، 2004: 112) فقد بين أن هناك عوامل أخرى مؤثرة في أداء العاملين من أهمها ما يلي:

1- تحديد الأهداف: على المنظمة أن تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أداؤها، وكذلك تحديد معايير للأداء حتى تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز، أو محاسبة العاملين على مستوى أدائهم.

2- المشاركة: إن مشاركة العاملين في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود تكامل وتنسيق بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات التنفيذية، وبالتالي يؤدي إلى الشعور بالمسئولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، إذ يؤدي هذا إلى أن يشعر العاملون بأنهم يشاركون في وضع الأهداف المطلوب إنجازها، أو في تقديم الحلول للمشاكل التي يواجهونها. كما أنه من الطبيعي أن المشاركة الفعالة من قبل العاملين في القضايا الإدارية المهمة تؤثر بشكل إيجابي على مستوى أداء المنظمات، خاصة عند توافر الظروف والأوضاع الإيجابية الأخرى المؤثرة في الأداء (Paul & Anantharaman, 2008: 1246).

3- أنظمة تقييم الأداء: إن الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي هي من العوامل المؤثرة في أداء العاملين، فكلما ارتبط مستوى أداء العاملين بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصلون عليها، كانت عوامل التحفيز أكثر تأثيراً بالعاملين، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين؛ ليتم التمييز الفعلي بين العامل المجتهد ذي الأداء العالي والعامل المجتهد ذي الأداء المتوسط والعامل غير المنتج.

4- مشكلات الرضا الوظيفي: يعتبر الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة في مستوى الأداء للعاملين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية

كالعمر والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

5- الحوافز: تعتبر الحوافز عاملاً مهماً ومؤثراً في الأداء، تشمل الحوافز جميع الإمكانيات والفرص والمزايا والتسهيلات المادية والمعنوية المباشرة وغير المباشرة التي تساعد في دفع الأفراد وحفزهم على بذل الجهود من أجل إنجاز الأهداف التنظيمية، فالحوافز بمختلف أنواعها ومصادرها هي من بين المؤشرات الحيوية التي تؤثر في مستوى أداء المنظمات. يتضمن نظام الحوافز أسلوب وفلسفة الإدارة وبخاصة فيما يتعلق بموقع ودور العاملين في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والتخطيط، إذ يختلف دور العاملين في المنظمات من منظمة إلى أخرى.

6- التدريب: إن وجود نظام فعال للتدريب يعتبر من المؤشرات المهمة التي تساعد في تطوير إدارة المنظمات، إذ يتضمن الأداء وجود أفراد أكفاء قادرين على الأداء بمهارة وفعالية، وبالتالي فإن مستوى الأداء يتوقف على مدى كفاءة العنصر البشري الذي يمكن تطويره وتعزيز قدراته من خلال التدريب بمختلف أنواعه وأساليبه، ويشمل نظام التدريب في المنظمات تدريب وتطوير الموارد البشرية على جميع المستويات في المنظمة (ياغي، 2003: 68).

ويرى الباحث أنه يمكن التأثير في مستوى الأداء وفي مستوى الإنتاجية عن طريق تطوير وتأهيل مقدرة الأفراد على العمل أو بزيادة رغبتهم فيه، وكي ننجح في تحسين الأداء (ورفع الكفاءة الإنتاجية) ينبغي أن تهتم المنظمات بتحفيز الأفراد على العمل مع زيادة المقدرة على الأداء من خلال التدريب.

10-2 تقييم أداء العاملين

إن عملية تقييم أداء العاملين تكتسب أهمية خاصة عند تطبيقها في المؤسسات التابعة للقطاع العام أو تلك التابعة للقطاع الخاص، وذلك لأنها تدعم الإدارة في سعيها الدائم لتحقيق أهدافها، كما أن عملية تقييم أداء العاملين تُعد أحد المقومات الرئيسية للعملية الرقابية، وهي تستند على مقارنة الأداء الفعلي لكل نشاط من أنشطة المنظمة،

وكذلك الأداء الكلي لها بمؤشرات ومقاييس محددة مسبقاً، وذلك لتحديد الانحرافات عن الأهداف المحددة، ومن ثم تحديد المسؤول عن هذه الانحرافات للحكم على مدى كفاءة التشغيل سواء على مستوى القطاعات الداخلية أو على مستوى المنظمة ككل (قلعوي، 2008، ص62).

وتهتم كل منظمة تقريباً بتقييم الأداء ويتم ذلك من خلال أساليب معينة، بهدف التعرف على الكفاءة العامة للمنظمة وبغرض التعرف على أوجه التطور في الأداء، ويقدم تقييم الأداء معلومات حول مستوى الأداء وهو يمثل الأساس في عملية التخطيط، حيث إن المعلومات الناتجة عن تقييم الأداء تعطي مؤشرات حول كفاءة عمل المنظمة، ومعرفة احتياجاتها المستقبلية (العقيلي، 2005، ص376). وعملية تقييم أداء العاملين تمثل تحديد وتعريف الفرد بالكيفية التي يؤديها الفرد لوظيفته، وأحياناً عمل خطة لتحسين وتطوير أدائه، كما أنه يمثل عمل خطة لتحسين وتطوير هذا الأداء، وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة جيدة وصحيحة، فإنه لا يوضح مستوى الأداء الحالي فقط، وإنما يكون له انعكاسات إيجابية على الأداء المستقبلي المتوقع، وتؤكد معايير تقييم الأداء على جانبين: أحدهما موضوعي يركز على كمية الإنتاج وجودة الإنتاج والسرعة وتحقيق الأهداف، والآخر سلوكي يكشف عن صفات العاملين الشخصية كالقابلية والسرعة في التعلم والاستفادة من التدريب (حسن، 2004، ص207).

ويعرف التقييم بأنه إصدار حكم لغرض ما على قيم الأفكار والأعمال والحلول والطرق والمواد، وأنه يتضمن استخدام المستويات والمعايير لتقدير مدى كفاية الأشياء ودقتها وفعاليتها ويكون التقييم كميّاً أو كميّاً. وهو عبارة عن مراجعة لما تم إنجازه بالاعتماد على معايير العمل، فعملية تقييم الأداء توفر معلومات عن المهارات التي تحتاجها المنظمة للقيام بمهامها على أكمل وجه، فمن خلال التقييم يتم وضع معايير لتقييم الأداء من واقع الخطط والأهداف الإستراتيجية للمنظمة، والتي تستند على استراتيجيات تقييم الأداء كموجّه ومراقب وضابط، لجهود العاملين في كافة المستويات الإدارية من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة (عبدالحى، 2007، ص151).

ويعرف تقييم أداء العاملين أيضا بأنه إعطاء قيمة لشيء ما وفقا لمستويات وضعت أو حددت سلفا، وهو وسيلة لتزويد إدارة المنظمة بالتغذية الراجعة، التي تسترشد بها في صياغة استراتيجياتها والنهوض بمستوى أداء العاملين لديها، كما أن تقييم أداء العاملين يزود المنظمة بتغذية راجعة عن أداءهم من أجل تطويره بخطط مستقبلية، ويزودها بوثائق داعمة للقرارات المتعلقة بالأفراد (عبدالحى، 2007، ص152).

وتقييم أداء العاملين هو عملية يتم من خلالها تقدير كفاءة العاملين في أعمالهم وسلوكهم وأنه نظام رسمي مصمم من طرف إدارة الموارد البشرية في المنظمة من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها خلال فترة زمنية محددة ومعروفة وتقييم الأداء يساعد الإدارة في اتخاذ القرارات بشأن العامل وإرشاده إلى مواضع القوة والضعف.

ويرى البعض أن تقييم أداء العاملين هو العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات ووظائفهم الحالية من ناحية وإمكانية تقلدهم لوظائف ذات مستوى وأعباء ومسؤوليات أكبر من ناحية أخرى وكذلك فيما يتعلق بالوحدات التنظيمية لتحديد كفاءتهم في تحقيق الأهداف (أبو بكر، 2004، ص317).

إنَّ تقييم الأداء يساعد على اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالزيادة في الأجور والمرتبات والترقية والنقل وأحيانا إنهاء عمل فرد ما، ويمكن لمعلومات تقسيم الأداء أن توفر المعلومات التي تستخدم كمدخلات لتحديد كل من احتياجات التدريب والتطوير سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي، وهناك استخدام آخر لتقييم الأداء وهو تشجيع التحسين والتطوير في الأداء ومعرفة الفرد لقدراته ومستوى أدائه واقتراح التغييرات التي يحتاجها في سلوكه واتجاهاته ومهاراته والتي تدفعه إلى تحسين أدائه وزيادة إنتاجه (حسن، 2004، ص208).

ويرى الباحث أن تقييم أداء العاملين هو عملية تهدف إلى قياس أداءهم طبقاً لأهداف ومعايير محددة مقدماً، تمهيداً لاتخاذ الإجراءات الصحيحة الملائمة بما يضمن تطابق الأداء مع ما هو مخطط له،

فهي عملية يتم من خلالها فحص وتحليل سياسات الإدارة عن طريق مجموعة من الإجراءات والوسائل المناسبة في كشف الانحرافات، واتخاذ الإجراءات اللازمة للتصحيح أولاً بأول، ورصد المظاهر الإيجابية في الأداء والسعي إلى تعميمها، وترسيخ السبل التي ساهمت في إيجادها بما يحقق رقابة وتحسين الكفاءة والفعالية التي تنفذ بها.

2-11 أهمية تقييم أداء العاملين

يشير (خضير، والخرشة، 2011، ص152-153) إلى إن الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء تتجلى من خلال ما يلي:

1- تخطيط الموارد البشرية: إن استخدام عملية تقييم أداء العاملين وفقاً لأسس سليمة وصحيحة يساهم في تحديد مدى الحاجة للموارد البشرية المتاحة لدى المنظمة وحاجاتها العقلية للقوى البشرية في السوق وبذلك تتقصى المنظمات الموارد البشرية الكفؤة وتقوم بتدريبها وتطويرها باستمرار اعتماداً على مقاييس تقييم الأداء.

2- تحسين أداء العاملين وتطويره: عندما تستخدم الإدارة العليا عملية تقييم أداء العاملين تستطيع تحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين لديها، وإن معرفة الأفراد بمستويات التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة من شأنه أن يحفزهم ويدعوهم إلى استثمار جوانب القوة في المسار الوظيفي والبحث عن التطوير وأما الأفراد ذوي القدرات الضعيفة فإن الإدارة تسعى إلى تطويرهم وتحسين أدائهم وبذلك تتحقق أهداف المنظمة من خلال رفع مستوى الأداء العام للعاملين.

3- تحديد الاحتياجات التدريبية: إن التقييم السليم لأداء العاملين يساعد على تحديد البرامج التدريبية التي تحتاجها المنظمة لتطوير وتحسين أداء العاملين لديها.

4- وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت: مما لا شك فيه أن تقييم أداء العاملين يعني بيان مستويات الإنجاز الفعلي لكل فرد وحين يرتبط ذلك بنظام عادل للحوافز والمكافآت من جهة والعقوبات من جهة أخرى فإن العاملين أصحاب القدرات يسعون إلى الإبتكار والإبداع وإبراز قدراتهم ذلك لأنهم يدركون عدالة المنظمة في استخدام نتائج تقييم الأداء لمنح حوافز ومكافآت للعاملين

بينما نجد العاملين أصحاب القدرات الضعيفة يسعون إلى تحسين أدائهم للابتعاد عن العقوبات والحصول على المكافآت.

5- انجاز عمليات النقل والترقية: إنَّ تقييم أداء العاملين يساعد الإدارة في معرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من ناحية ويمكن الإدارة من نقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية والعملية لموقع ينسجم مع قدراتهم في الأداء.

6- معرفة معوقات ومشاكل العمل: يساعد تقييم أداء العاملين على معرفة الإدارة العليا لمكامن الضعف والخلل في الإجراءات والسياسات والبرامج والتعليمات المطلقة في العمل ومعرفة الضعف في العمل ومعرفة الضعف في المعدات والآلات، مما يدفعها إلى التحسين والتطوير في البرامج والمعدات وغيرها وبالتالي تساعد على تطوير قدرات الأفراد.

ويرى الباحث أن عملية تقييم أداء العاملين تسهم في إيجاد جواً من الإبداع والابتكار وزيادة في الإنتاجية لدى العاملين وتجعل الأفراد العاملين يلتزمون بانجاز ما هو مطلوب منهم من المسؤوليات والمهام المنوطة بهم، كما وأن تقييم الأداء يندرج تحته نظام الحوافز والمكافآت مما يشجع العاملين على الالتزام بالأوامر والنشاط والسرعة في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم.

2-12 طرق تقييم أداء العاملين

يقصد بطرق تقييم أداء العاملين الأداة التي يستخدمها القائم بعملية التقييم لتقدير كفاءة العاملين الخاضعين لعملية التقييم والتي توضح الأسلوب الذي يتم على أساسه تقييم أدائه (أبو بكر، 2004، ص328).

وهناك أكثر من طريقة لتقييم أداء العاملين منها ما هو طرق تقليدية وأخرى طرق حديثة ولكل طريقة ميزاتها وعيوبها:

أولاً: طرق تقييم الأداء التقليدية

هناك العديد من طرق تقييم الأداء التقليدية هي:

1- طريقة الترتيب البسيط:

تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم أداء العاملين حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم ترتيب الأفراد تنازلياً حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوأ ومعرفة صفات كل منهم ويتم ذلك بعد مقارنة أداء الشخص بالآخرين على ألا يتم التقييم بالنسبة لصفة واحدة بل يشمل الأداء الكلي للشخص، وتتميز هذه الطريقة بسهولة التطبيق، والتفرقة بين الكفاء وغير الكفاء بطريقة واضحة، إلا أن هذه الطريقة تصبح صعبة في حال وجود أعداد كبيرة من الأفراد، وهي أيضاً لا تظهر نواحي الضعف والقصور لدى الفرد بالنسبة لكل مجال على حده، ولا ننسى أن شخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره واحتياجاته قد يترتب عليها نتائج غير موضوعية (عيشي، 2012، ص 40-42).

2- المقارنة بين العاملين Paired Comparison:

في هذه الطريقة يقارن الفرد الواحد بباقي الأفراد العاملين في نفس القسم ويتكون ذلك وفقاً لثنائيات من المقارنات وثم يحدد في كل منها أي فرد أفضل وبتجميع هذه المقارنات نتعرف على ترتيب العاملين تنازلياً حسب أدائهم العام وحسب المقارنات التي تمت (عبدالحى، 2007، ص 158).

وتتميز هذه الطريقة بأنها إذا قام بالمقارنة أكثر من شخص فإنهم في الغالب يحصلون على نفس النتائج إلا أن تلك الطريقة بالرغم من بساطتها وسهولتها إلا أنه يصعب استخدامها في الأقسام التي تحتوي عدد كبيراً حيث سيكون عدد المقارنات كبيراً، كما أن تلك الطريقة لا تصلح لأغراض التدريب والترقية؛ لأنها لا تحدد نواقص الأفراد وتحتاج أيضاً إلى وقت طويل في التقييم إذا كان عدد الأفراد كبيراً (عيشي، 2012، ص 43).

3- قائمة معايير التقييم Graphic Rating scale:

تعتبر هذه الطريقة أوسع الطرق انتشاراً وأسهلها تقيماً وأبسطها استخداماً، وتعتمد هذه الطريقة على تحديد معايير التقييم وتحديد مدى توافرها في أداء الفرد، ويتم ذلك من خلال مقياس به درجات تحدد المستويات المختلفة لتوافرها في الأداء ومن خلال جمع الدرجات الخاصة بالتقييم يكون حاصل الجمع هو مستوى تقييم أداء الأفراد (عبدالحى، 2007، ص 158).

4- طريقة التوزيع الإجباري:

يطلب من المقيم وضع مجموعة الموظفين المطلوب تقييمهم في مجموعات مختلفة من حيث درجة التقييم أو مستوى التقييم ويتم وضع الأفراد في فئات تقييم تحمل أوزان مختلفة حيث تتراوح أوزان التقييم بين ضعيف وأقل من متوسط وأعلى من متوسط وجيد وتمتاز تلك الطريقة بسهولة عملية التقييم وسرعتها ولا يبذل المقيم جهداً كبيراً ووقتاً في التقييم ، ولكن إذا كان عدد الأفراد صغيراً يصعب استخدام طريقة التوزيع الإجباري كما وأن نتائجها عامة غير تفصيلية وينقصها الموضوعية؛ لأنها تعتمد على الرأي الشخصي للمقيم. (عيشي، 2012، ص44).

5- طريقة التقييم المقالي:

تتطلب هذه الطريقة أن يقوم المُقيم بكتابة وصفا لأداء الفرد من خلال اعتماد نموذج معين لهذا الغرض ويتم تقديم توجيهات للمقيم عن الموضوعات التي يجب تغطيتها في التقييم (خضير، والخرشة، 2011، ص160)

ثانياً: الطرق الحديثة في التقييم:

هناك العديد من طرق تقييم الأداء الحديثة هي:

1- الإدارة بالأهداف (MBO) Management by Objective :

ويستخدم هذا الأسلوب في مجال تقييم الأداء بشكل واسع النطاق من خلال الإداريين والاختصاصيين ويطلق على هذا النمط من التقييم مسميات متعددة مثل الإدارة بالنتائج وإدارة الأداء ووضع الأهداف وتخطيط العمل وغيرها، وتعتمد هذه الطريقة على الخطوات التالية: (عبدالحى، 2007، ص159).

أ- يتم تحديد وتعريف مجموعة واضحة ودقيقة من الأهداف التي يجب أن يؤديها الفرد.

ب- وضع آلية تنفيذ العمل وتطبيق الأهداف الموضوعية.

ج- تعطي الحرية للفرد العامل بإنجاز هذه الخطة.

د- متابعة مدى الإنجاز المتحقق للأهداف دورياً.

هـ- اتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية للانحراف عن الخطة الموضوعية

ولكي يتم تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بالأسلوب السليم لا بد من توافر جملة من المتطلبات الموضوعية لتحقيق ذلك وهي:

أ- أن تكون الأهداف قابلة للقياس كمياً وأن لا تكون الأهداف أكبر من القدرات أو الطاقات الفردية وتكون واقعية.

ب- أن تتسم الأهداف المراد إنجازها بدرجة عالية من التحدي.

ج- أن تكون موثقة ومكتوبة بصورة واضحة وشفافة.

د- أن تتم مشاركة الأفراد العاملين بتحديد الأهداف والغايات وتقرير آلية الإنجاز والتوقيت الزمني له وان تتسم الأهداف المراد إنجازها بالمرونة اللازمة للتعديل كلما تطلب الأفراد ذلك.

هـ- أن يتم جدولة الإنجاز وفق جدول زمني معين (شهر وفصل وسنة).

2- تقييم الأحداث الحرجة Critical incident appraisal:

هذه الطريقة من أحدث الوسائل المستخدمة في تقييم الأداء وتتطلب وسيلة تقييم الأحداث الحرجة من المقيم الاحتفاظ بسجل يتم تدوين الأحداث وفقاً لحدوثها أثناء أداء العاملين وتتميز هذا الطريقة بالتقليل من عنصر التمييز في التقييم وتحسن من مستوى الإشراف على أداء العاملين وتعطي فكرة للعامل عن مستوى أدائه، إلا أنها تشكل عبئاً وجهداً كبيراً على المقيم لأنه يحتاج إلى تسجيل الأحداث بشكل منظم ومستمر (خضير، والخرشة، 2011، ص164).

3- قوائم المراجعة Check lists :

تقوم بدراسة كل نوع من أنواع الوظائف السائدة في المنظمة وتحدد قائمة من الأسئلة تتضمن مجموعة من العبارات الوصفية التي يتم وصف الأداء السليم من خلالها (عبدالحي، 2007، ص160).

4- مقياس الاختيار الإلزامي (الإجمالي) Forced- choice rating :

تهدف تلك الطريقة إلى تحقيق العدالة والموضوعية في تقييم الأداء ومن أكثر طرق التقييم استخداما ويقوم المقيم في هذه الطريقة بترتيب مجموعة من العبارات التي تصف كيفية أداء العامل لمهامه وواجباته (خضير، والخرشة، 2011، ص165)

ويرى الباحث أن الحاجة ماسة إلى تقييم كفاءة العاملين وفعاليتهم، وذلك من أجل تحسين نوعية المنتج أو الخدمات وزيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف وخاصة في ظل الندرة الكبيرة في الموارد الاقتصادية.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

قام الباحث بمسح الدراسات السابقة حول موضوع هذه الدراسة، وتم الاستعانة بالإفادة من بعض الدراسات التي لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة الحالية، وفيما يلي بعض هذه الدراسات:

أولاً: الدراسات باللغة العربية

1- جاب الله (2008): الحاجة للنمو وبيئة العمل كمتغيرين وسيطين بين الإثراء الوظيفي وكل من الرضا والدافعية والجهد المبذول في الأداء، هدفت هذه الدراسة اختبار معنوية الحاجة للنمو وبيئية العمل كمتغيرين وسيطين بين الإثراء الوظيفي وكل من الرضا والدافعية والجهد المبذول في الأداء، استخدمت الدراسة استبانة لاختبار المعنوية، مكونة من (593) مستجيب، وقد أجريت هذه الدراسة في جمهورية مصر العربية، وأظهرت النتائج ما يلي: أن علاقة الارتباط بين الحاجة للنمو بين الإثراء الوظيفي وكل من الرضا الوظيفي في الأداء كانت قوية، كذلك تبين أن علاقة الارتباط بين بيئة العمل وبين الإثراء الوظيفي والدافعية في الأداء كانت بدرجة قوية أيضا، فيما أظهرت النتائج أن علاقة الارتباط بين الحاجة للنمو بين الإثراء الوظيفي

والجهد المبذول في الأداء كانت بدرجة متوسطة.

وأوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في التصميم الحالي للوظائف المصرية والبدء في إستراتيجية الإثراء الوظيفي، مع مراعاة التزاوج بين الوظيفة والموظف من حيث قوة الحاجة للنمو وبيئة العمل. وفي مجال الاستفادة من هذه الدراسة فإنه تم الاعتماد على متغيرها المستقل المتعلق بمتغير الإثراء الوظيفي.

2- كعكي (2009)، الإثراء الوظيفي والتوسع في مهام الهيئة الإدارية بأقسام كليات البنات في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية). هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية الإثراء الوظيفي والتوسع في مهام الهيئة الإدارية بأقسام كليات البنات في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال دراسة ميدانية على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (73) رئيس قسم يعملون في كليات البنات في السعودية، وقد تم استخدام الاستبانة والمقابلات الشخصية مع عينة الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن عينة الدراسة يعانون من ضعف ونقص الإمكانيات المادية والبشرية، كما أن اللائحة التنفيذية تقف عائقاً أمام رغبتهم في التطوير والتجديد، كذلك تبين قصور اللائحة التنظيمية التي تؤدي إلى قيام رؤساء الأقسام بأداء مهامهم وواجبات غير منطوية بهم القيام بها أصلاً، كما تبين أن كثرة الشعب والأقسام تؤدي إلى عدم وجود علاقات إنسانية بين أعضاء القسم، مما يؤدي إلى ظهور صراعات ونزاعات بين العاملين في هذه الأقسام.

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتدريب أعضاء الهيئة الإدارية بأقسام كليات البنات مجتمع الدراسة، وإضافة مهام جديدة إلى رؤساء الأقسام في اللائحة التنظيمية في هذه الكليات وتحديد شروط لاختيار وكلاء الأقسام والتوسع فيها.

وقد أفاد الباحث من مطالعة دراسة كعكي، (2009) في تحديد بعض الأبعاد التي يمكن الاستفادة في تحديد المتغير المستقل المتمثلة بـ (الإثراء والتوسع الوظيفي) والذي استندت عليه الدراسة الحالية في قياس أثر أساليب استخدام التغير في الوظائف.

3- المرسي، (2009). تصميم وإثراء وظيفة المرشد التربوي بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء التجديدات التربوية الحديثة، هدفت هذه الدراسة إلى بيان أهمية تصميم وإثراء وظيفة المرشد التربوي بالمدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء التجديدات التربوية الحديثة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي من خلال دراسة واقع الأداء الفعلي المرشد التربوي بالمدرسة الثانوية العامة من حيث أهداف الوظيفة، وإعداد القائم عليها وتدريبه، ومهام الموظف وأدواره لدى عينة الدراسة، وذلك من خلال المقابلات الشخصية التي أجريت مع بعض أفراد العينة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: إن عملية إعادة تصميم الوظيفة العامة تتطلب تحليل شامل ودقيق للجوانب الأساسية لهذه الوظيفة، من حيث: المهام والواجبات، والقدرات والمهارات، وبرامج الإعداد والتدريب، وطرق الأداء، وتحديد علاقات هذه الوظيفة بالوظائف الأخرى داخل المنظمة، كذلك بينت أهمية التأكد من توافر خصائص الوظيفة المثارة في وظيفة المرشد التربوي بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية قبل إقرارها، ورغبة الموظف من إثراء وظائفهم، وذلك لضمان نجاح برنامج الإثراء الوظيفي والوصول إلى هدفه ألا وهو تحقيق الرضا الوظيفي للمرشدين، وزيادة دافعيتهم نحو العمل.

وأوصت الدراسة بضرورة التخطيط لإنشاء إدارة خاصة بمجال الإرشاد المهني، تابعة للمنظمة، تكون مسؤولة عن تحديد أهداف ومهام ومسئوليات الموظف داخل المنظمة، مع تخصيص الاعتمادات المالية اللازمة لتدعيم عملية الإثراء داخل المنظمة.

وقد أفاد الباحث من هذه الدراسة في تحديد بعض الأبعاد التي يمكن الاستفادة في تحديد المتغير المستقل المتمثلة بـ (الإثراء الوظيفي) والذي استندت عليه الدراسة الحالية في قياس أثر أساليب استخدام التغير في الوظائف.

4- العنزى، (2011). الإثراء الوظيفي للعاملين ودورهم في تحقيق الإبداع والابتكار في الشركات المساهمة العامة الكويتية. هدفت الدراسة إلى التعرف على الإثراء الوظيفي للعاملين ودورهم في تحقيق الإبداع والابتكار، وقد تم استخدام الاستبانة وبعض المقابلات الشخصية مع عينة الدراسة المكونة من المديرين في الشركات المساهمة العامة الكويتية

، وذلك من خلال دراسة ميدانية على عينة عشوائية مكونة من (111) مديراً يعملون في هذه الشركات، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن الشركات المساهمة العامة الكويتية تقوم بالتنوع في المهام، إما من خلال إضافة مهام متنوعة أو إدخال وسائل عمل مختلفة أو استحداث طرق جديدة في العمل تركز على الجوانب الإبداعية في الأداء وتقلل من الروتين. كما أشارت الدراسة إلى أن عنصر التحميل العمودي يُعد من بين العناصر الأساسية للإثراء الوظيفي ويتحقق من خلال إضافة صلاحيات إلى الأفراد العاملين وتخفيض الرقابة والإشراف الخارجي إضافة إلى إناطة مهام أكثر تحدياً. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتشكيل وحدات عمل طبيعية وفق قدرات الأفراد العاملين لتحقيق أقصى كفاءة أي تحديد المهام وفق قدرات العاملين ورغباتهم، كذلك دمج وربط المهام من خلال التنوع والتكامل في تلك المهام والتوسيع في مستوى المهارة والمعرفة المطلوبة لانجازها. وقد أفاد الباحث من مطالعة دراسة العنزي، (2011) في تحديد بعض الأبعاد التي يمكن الاستفادة في تحديد المتغير المستقل المتمثلة بـ (الإثراء الوظيفي) والذي استندت عليه الدراسة الحالية في قياس أثر أساليب استخدام التغيير في الوظائف.

5- القحطاني، (2011). التدوير الوظيفي: إسهامه في تنمية الموارد البشرية (دراسة مسحية على العاملين بالمديرية العامة للدفاع المدني بمدينة الرياض). هدفت الدراسة إلى بيان مدى إسهام التدوير الوظيفي في تنمية الموارد البشرية، وذلك من خلال دراسة مسحية تم تطبيقها على عينة مكونة من (287) مستجيباً من العاملين بالمديرية العامة للدفاع المدني بمدينة الرياض. وباستخدام استبانة معدة خصيصاً لأغراض الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن تدوير الموظفين أثناء الخدمة يعتبر وسيلة فعالة في تنمية الموارد البشرية، حيث توفر هذه الآلية فرصة جيدة للعاملين لاكتساب خبرات عملية متنوعة من خلال إتاحة المجال لهم للعمل في عدة مجالات مما يساهم في زيادة خبراتهم العملية وتنوع معارفهم. ولكن يجب أن تتم عملية التدوير بحذر شديد بحيث تأخذ بعين الاعتبار رغبة الموظف وتقييم قدراته بشأن إمكانية نجاحه في العمل الذي سيتم نقله إليه، والحاجة الفعلية لعملية التدوير.

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتنمية العنصر البشري باعتباره أهم مدخلات النظام الإنتاجي، وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمة الحديثة، ورسم معالم مستقبلها، وقد أفاد الباحث من مطالعة دراسة القحطاني، (2011) في تحديد بعض الأبعاد التي يمكن الاستفادة منها في تحديد المتغير المستقل المتمثلة بـ (تدوير الوظائف) والذي استندت عليه الدراسة الحالية في قياس أثر أساليب استخدام التغير في الوظائف.

6- بني بكر، (2012)، مستوى تطبيق معايير تقييم الأداء وأثره على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق معايير تقييم الأداء وأثره على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها. استخدمت الدراسة استبانة لقياس مستوى تطبيق معايير تقييم الأداء وأثره على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية، وتكونت عينة الدراسة من (270) فرداً من العاملين في المصارف التجارية الأردنية، وأظهرت النتائج ما يلي: إن المصارف التجارية الأردنية تطبق معايير تقييم أداء العاملين بدرجة مرتفعة فيما يخص مجال سرعة إنجاز العمل ومجال جودة الأداء، وتطبق معايير تقييم أداء العاملين بدرجة متوسطة في كل من المجالات (التعاون بين العاملين والمديرين (فرق العمل)، الابتكار والإبداع في العمل، القدرة على حل المشكلات). كما أظهرت النتائج وجود تأثير لتطبيق معايير تقييم الأداء على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية بدرجة مرتفعة فيما يخص مجالات الأداء الوظيفي (دقة الأداء، سرعة أداء العمل، جودة الأداء، كمية الأداء). وأظهرت النتائج أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في كل من المجالات (كمية الأداء، جودة الأداء، الأداء الوظيفي ككل) وكانت الفروق لصالح الذكور.

وفي مجال الاستفادة من هذه الدراسة فإنها هدفت إلى التعرف على معايير تقييم الأداء وأثره على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها، في حين أن الدراسة الحالية هدفت إلى معرفة أثر استخدام أساليب التغير في الوظائف على أداء شركات الاتصالات الكويتية، حيث تتشابه الدراسات في المتغير التابع وهو الأداء.

ثانيا: الدراسات باللغة الانجليزية

1- Na A., (2008) Employee Satisfaction as an Important Tool in Human Resources Management.

والغرض من هذه الدراسة هو اقتراح طريقة جديدة لإدارة السببية في رضا الموظفين. واعتمدت الدراسة على النموذج النظري الذي يشمل الصورة الحقيقية للموظف، ورضا الموظفين والالتزام العاطفي، والالتزام والولاء استمرار الموظف. وقد بينت الدراسة أن معرفة الشركة لأدائها أفضل من القيمة الحقيقية لصورة الموظف، ورضا الموظفين وولاء الموظف، وعلاقتهم. كما تبين أنه يمكن للشركات أيضا استخدام قياس مستوى النتيجة لرسم مصفوفة أولوياتها ومعرفة الطريقة الأكثر قيمة لتحسين أدائها. إضافة إلى الشعور بالارتياح الشخصي للموظف والذي يساهم في نجسين مجال العمل في إدارة الموارد البشرية. كما تبين انه يمكن توجيه مديري إدارات الموارد البشرية إلى تحسين نتائج الأعمال وهذا من شأنه جعل سياساتهم فعالة. ومع ذلك، وتبين أن السبب الذي يجعل المدراء ينفقون الكثير من الوقت والمال على رضا الموظفين وولاء الموظف هو أنهم يريدون تعزيز الإنتاجية وزيادة الدخل للشركة. وهذا الأمر يجعل ذلك موضع تقدير لأبحاث مستقبلية تحقق مباشرة العلاقة بين رضا الموظفين وربحية الشركة.

وأوصت الدراسة بضرورة استخدام الموارد الاقتصادية المتاحة لها بالشكل الأمثل، لكونه يعمل على تحقيق أهداف المنشآت بأقصى كفاية وفعالية.

وقد استفاد الباحث من نتائج هذه الدراسة أنها أسهمت في بيان طريقة جديدة لإدارة السببية في رضا الموظفين، وهذه تفيد الدراسة الحالية في مجال المتغير التابع وهو أداء العاملين.

2- Ngoc (2009): "Impact of Job Design Human Resource Management: SME Performance in Vietnam."

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر تصميم وظائف إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمات صغيرة ومتوسطة الحجم الفيتنامية، حيث تم اختيار عينة عشوائية من المنظمات الصناعية العاملة في مدينة هانوي Hanoi بلغ عددها (275) منظمةً،

واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مالكي المنظمات المبحوثة ومديري الإدارة العليا العاملين فيها. وقد توصلت الدراسة إلى أن متغيرات تصميم وظائف إدارة الموارد البشرية التي تم بحثها لها أثر إيجابي على أداء المنظمات المبحوثة. كما تبين وجود تأثير ذي دلالة معنوية لتصميم وظائف على أداء المنظمات (سرعة الانجاز، جودة الأداء)، كذلك أشارت النتائج وجود تأثير ذي دلالة معنوية لتصميم وظائف على أداء المنظمات (الدقة في الأداء)، وتبين أيضا وجود تأثير ذي دلالة معنوية لتصميم وظائف على أداء المنظمات (حجم الأداء).

وفي ضوء هذه النتائج فقد أوصت هذه الدراسة بضرورة القيام بتحفيز العاملين وجعله في موقع الصدارة مع الزبائن.

وقد أفاد الباحث من هذه الدراسة في معرفة أثر تصميم وظائف إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمات صغيرة ومتوسطة الحجم الفيتنامية، وهذا أيضا يتقارب مع هدف الدراسة الحالية فيما يتعلق بالتعرف على الأبعاد التي تحسن أداء العاملين في شركات الاتصالات الكويتية.

3- Shrutland and Junalux, (2010), Improving Employee Satisfaction on Performance Appraisal: A Case Study on Thai Companies.

هدفت هذه الدراسة إلى التأكيد بان نجاح الشركة يعتمد في الغالب على أداء موظفيها. من حيث تقييم الأداء للموظفين فهو بحاجة إلى أن تتم بشكل منتظم من أجل تحسين نوعية العمل. يمكن تقييم أداء غير لائق يؤدي إلى عدم الرضا الموظف وانخفاض في أداء العمل. أجرت الدراسة مسحا على قياس الأداء عن طريق إرسال استبيانات إلى 300 جهة حكومية وبعض الشركات الخاصة في تايلاند وحصل على معدل 48.5% من الاستجابة. وقد تم المسح من أجل الحصول على معلومات عن نظم تقييم القائمة في تايلاند؛ والمعايير المستخدمة في نظم تقييم لتقييم الموظفين، ومستوى الموظفين الرضا عن نظم العمل والتدريب، وأساليب التقييم، وللحصول على فكرة أفضل عن نوع نظام التقييم المتبع الذي ستكون مناسبة للشركات التايلاندية. وتم وضع فرضيات معينة وأجريت تحليلات البيانات على البيانات التي تم جمعها من المسح. وقد ساعد تحليل البيانات في تحديد العوامل التي تؤثر في تحسين رضا الموظفين على تقييم الأداء.

ويمكن استخدام هذه العوامل لبناء نظام محوسب لقياس الأداء بطريقة كمية، مما يؤدي إلى ارتفاع الارتياح لكل من أصحاب العمل والموظفين.

وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام برضا الموظف لكونها تؤثر في أداء العمل للموظفين وتعمل على تحسين نوعية العمل وفي مجال الإفادة من هذه الدراسة أنها بينت أن الأداء يرتبط بشكل إيجابي مع الرضا وتحسين جودة العمل، وهذه تفيد الدراسة الحالية في تعزيز توجهاتها البحثية نحو متغيرها التابع.

4- Karen, (2012), The Effect of Applying Career Enrichment on Organizational Performance

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق الإثراء الوظيفي على الأداء التنظيمي، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لوصف متغيرات الدراسة وكذلك على استبانة معدة خصيصاً لجمع البيانات. وقد بلغ عدد أفراد العينة (112) مستجيباً. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها أن هناك اهتمام بشكل عام بتطبيق الإثراء الوظيفي بدرجة متوسطة، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء التنظيمي. كما أن اتجاهات المبحوثين نحو مستوى أبعاد الأداء التنظيمي المرتبطة بالإثراء الوظيفي بشكل عام جاءت بدرجة متوسطة أيضاً، كما تبين أنه يوجد أثر مهم ذي دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي على الأداء التنظيمي. وأوصت الدراسة بالاستمرار بتعزيز الوعي والروابط والعلاقات التي تدعم متطلبات عملية تحليل احتياجات الموارد البشرية من حيث العدد والنوعية، لأن ذلك من شأنه زيادة الأداء التنظيمي. وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في التعرف على أثر تطبيق الإثراء الوظيفي على الأداء التنظيمي، وهذا أسهم في التأكد من المتغير المستقل في الدراسة الحالية.

ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث:

1- المتغيرات: تتناول الدراسة الحالية جانبا مهما من أعمال المنظمة، وهو إعادة تصميم الوظيفة في وظائف الموارد البشرية من خلال ثلاثة متغيرات هي (الإغناء "الإثراء" الوظيفي، وتوسيع نطاق الوظيفة، وتدوير الوظائف) وأداء العاملين في الشركات بمؤشراته (سرعة الانجاز، وجودة الأداء، والدقة في الأداء، وحجم الأداء). ونظرا لقلة الدراسات العربية في هذا الموضوع فإن هذه الدراسة تعد إسهاماً متواضعاً في تحقيق إضافة علمية في هذا المجال.

2- المنهج: معظم الدراسات التي أجريت اعتمدت المنهج الوصفي والاستكشافي وبعضها ميداني، وركزت على أداء إدارة الموارد البشرية. أما هذه الدراسة فهي دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الكويتية، حيث تم الحصول على المعلومات والبيانات من مصادرها ومن خلال تصميم استبانة وفقا للمشكلة والفرضيات، وبما يناسب النموذج المعد وفقا للمتغيرات المختارة.

3- الهدف: ركزت أغلب الدراسات السابقة على التعرف على الإطار العام لإدارة الموارد البشرية والتعرف على وظائفها والعمليات المرتبطة بها وأثرها على الأداء والفاعلية، في حين حاولت الدراسة الحالية توضيح الجوانب المتعلقة بأثر إعادة تصميم الوظيفة على أداء العاملين في شركات الاتصالات الكويتية، من خلال دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الكويتية.

4- بيئة الدراسة: إن معظم الدراسات التي أتيح للباحث الاطلاع عليها - باستثناء دراسة العنزي (2011) التي اختارت متغيرا واحدا هو الإثراء الوظيفي- أجريت في بيئات مختلفة عن بيئة الكويت شملت دولاً عربية مثل الأردن ومصر والسعودية وفلسطين وسوريا ودولاً آسيوية مثل الهند وفيتنام وتايوان ودولاً غربية ومنها ما كان في بيئات أجنبية مثل بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية، واختص في قطاع إنتاجي محدد كالصناعة أو التأمين أو المصارف أو المنظمات الصغيرة، بينما أجريت هذه الدراسة في دولة الكويت حيث كانت شاملة لشركات الاتصالات فيها كمجتمع للدراسة، وربما تكون هذه الدراسة من الدراسات النادرة التي بحثت في هذا المجال في حدود علم الباحث.

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

1-3 منهج الدراسة

2-3 مجتمع الدراسة والعينة

3-3 وحدة التحليل

4-3 مصادر جمع البيانات

5-3 أداة جمع البيانات

6-3 صدق الأداة

7-3 ثبات الأداة

8-3 المعالجة الإحصائية

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

نتناول في هذا الفصل وصفا للمنهجية التي استخدمها الباحث في القيام بهذه الدراسة، إذ يتضمن وصفا لنوع وطبيعة الدراسة ومجتمع الدراسة والعينة، وكذلك أداة جمع البيانات وثباتها وصدقها، كما يتضمن الطرق المتبعة في جمع البيانات والأساليب الإحصائية لتحليل البيانات.

1-3 منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، إذ استخدم الباحث فيها المسح الميداني (Survey) لمجتمع الدراسة المكون من المديرين العاملين في الإدارات العليا ومديري إدارة الموارد البشرية في شركات الاتصالات في دولة الكويت، وتم تصميم استبانة لهذا الغرض. واستخدم الباحث المنهج الوصفي لتحليل البيانات وتصنيفها بحيث تصف الظاهرة والمجتمع المبحوث، والجزء التحليلي منها للحصول على نتائج اختبار فرضيات الدراسة والتوصل إلى استنتاجات حول أثر إعادة تصميم الوظائف على أداء العاملين في شركات الاتصالات الكويتية.

2-3 مجتمع الدراسة والعينة

يتكون مجتمع الدراسة من شركات الاتصالات في دولة الكويت والبالغ عددها ثلاث شركات وهي (شركة زين، وشركة فيفا، وشركة الوطنية).

أما عينة الدراسة فتتكون من المديرين العاملين في الإدارات العليا ومديري إدارة الموارد البشرية في هذه الشركات وتم تحديدها وتعريفها من خلال المجتمع المستهدف (N=207) وتم سحب عينة عشوائية طبقية تناسبية (n) مقدارها (n=136) وهي التي تقابل حجم (N=210) أي بنسبة (66%) من حجم المجتمع وذلك بالاعتماد على الجدول رقم (1) المشار إليه عند (Sekaran, 2003, P: 294) وتم سحب عينة عشوائية طبقية تناسبية من خلال المعادلات الآتية:

$$90/207 \times 136 = 59 \quad \text{شركة زين} \quad 59 \text{ مديراً}$$

$$70/207 \times 136 = 46 \quad \text{شركة فيفا} \quad 46 \text{ مديراً}$$

$$47/207*136=31$$

شركة الوطنية 31 مديراً

ليصبح بذلك مجموع العينة $136=31+46+59$ مديراً. (الرؤية الاقتصادية (3 أغسطس، 2013).

قطاع الخدمات يقود مؤشر الكويت إلى الإرتفاع (on-line).

متاح: <http://www.alrroya.com/node/89434>

وقد قام الباحث بتوزيع (136) استبانة على عينة الدراسة. وقد بلغ المجموع الكلي للإستبانات المسترجعة (113) استبانة وهي تمثل 83.09% من العينة. وقد تم استبعاد (3) استبانات نظراً لعدم اكتمال المعلومات. وبذلك استقرت العينة على (110) مستجيبين، وبنسبة (80.88%) من إجمالي الاستبانات الموزعة، ويوضح الجدول رقم (1-3) حجم المجتمع والعينة لكل شركة وعدد الاستبانات الموزعة والمستردة والمحلاة إحصائياً لكل شركة.

جدول رقم (1-3)

حجم المجتمع والعينة لكل شركة وعدد الإستبانات الموزعة والمسترجعة والمحلاة

النسبة المئوية %	الاستبانات المحللة	الاستبانات المسترجعة	الاستبانات الموزعة	عينة الدراسة	مجتمع الدراسة	الشركة
77.96%	46	48	59	59	90	شركة زين
86.96%	40	41	46	46	70	شركة فيفا
77.42%	24	24	31	31	47	شركة الوطنية
80.88%	110	113	136	136	207	المجموع

3-3 وحدة التحليل

تتكون وحدة التحليل في هذه الدراسة من المديرين التنفيذيين العاملين في الإدارات العليا ومديري إدارة الموارد البشرية ورؤساء قسم موارد بشرية في شركات الاتصالات العاملة في دولة الكويت.

4-3 مصادر جمع البيانات

ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات التي بنيت عليها فإن الأمر استدعى التعامل مع نوعين من البيانات هما البيانات الأولية والبيانات الثانوية:

1- البيانات الأولية: وهي تلك البيانات التي سيتم جمعها من خلال الدراسة الميدانية وباستخدام الاستبانة التي تم تصميمها لغرض الدراسة الحالية، وشملت جميع متغيرات الدراسة المختلفة، المستقلة والمتمثلة بـ(الإثراء الوظيفي، توسيع نطاق الوظيفة، تدوير الوظائف)، ومؤشرات أداء العاملين (سرعة الانجاز، جودة الأداء، الدقة في الأداء، حجم الأداء) في شركات الاتصالات الكويتية كمتغير تابع، وذلك بهدف جمع البيانات الأولية من الإدارة العليا في شركات الاتصالات في دولة الكويت. وللإجابة عن أسئلة الاستبانة والتعرف على مدى الموافقة على الفقرات المختلفة للنموذج فقد اعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد عينة الدراسة، حيث تم توزيع الاستبانات على مجتمع الدراسة من خلال الباحث شخصياً.

2- البيانات الثانوية: وهي البيانات التي استخدمت لتكوين الإطار النظري للدراسة، حيث تم الرجوع إلى المصادر المكتبية المختلفة للاطلاع عليها ومراجعة الأدبيات السابقة، وتحديدًا تم الاستعانة بالمصادر التالية:

أ- المراجع والمصادر المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والتي تبحث في إعادة تصميم الوظيفة التي كتبت حول الإثراء الوظيفي وتوسيع نطاق الوظيفة وتدوير الوظائف، وكذلك الكتب العلمية والمنهجية المختصة في الإدارة.

ب- الدوريات العالمية المتخصصة والنشرات التي كتبت حول إعادة تصميم الوظيفة وأداء العاملين بمؤشراته المعتمدة في الدراسة الحالية التي تشمل سرعة الإنجاز، جودة الأداء، الدقة في الأداء، حجم الأداء، كذلك الرسائل العلمية التي تبحث في موضوع الدراسة الحالية.

3-5 أداة جمع البيانات

اختار الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات تتكون من فقرات راعى فيها أن تغطي المتغيرات المستقلة والتابعة، والتي تم بناءها وتكوينها وتوزيعها على أفراد وحدة العينة، والملحق رقم (1) يبين نموذج الاستبانة كما تم توزيعه على المستجيبين. وتتكون الاستبانة من جزأين رئيسين وكما يلي:

1- الجزء الأول: وخصص للتعرف على العوامل الديموغرافية للعاملين في شركات الاتصالات الكويتية مثل (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في الوظيفة، سنوات الخبرة في الشركة، المسمى الوظيفي). إذ اشتملت الدراسة على المتغيرات التصنيفية الآتية:

أ- النوع الاجتماعي: وله مستويين ذكر أو أنثى.
ب- العمر: وله خمس مستويات هي: 20-30 سنة، 31-40 سنة، 41-50 سنة، 51-60 سنة، 61 سنة أو أكثر.

ج- المؤهل العلمي: وله أربع مستويات هي: دبلوم، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه.

د- سنوات الخبرة في الوظيفة: وله أربع مستويات هي: 5 سنوات فأقل، 6-10 سنوات، 11-15 سنة، 16 سنة فأكثر.

هـ- سنوات الخبرة في الشركة: وله أربع مستويات هي: 5 سنوات فأقل، 6-10 سنوات، 11-15 سنة، 15 سنة فأكثر.

و- المسمى الوظيفي: وله ثلاثة مستويات هي: مدير موارد بشرية، مدير تنفيذي، رئيس قسم موارد بشرية.

2- الجزء الثاني: وخصص للعبارات التي تغطي متغيرات الدراسة، والتي تتمثل في التعرف على أثر

إعادة تصميم الوظيفة

على أداء العاملين في شركات الاتصالات الكويتية. وقد تم صياغة عدد من الفقرات تم إدراجها ضمن المحاور التي تغطي فرضيات الدراسة وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة (56) فقرة، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: المحور الأول: وتضمن (21) فقرة تتعلق بالمتغيرات المستقلة وهي إعادة تصميم الوظيفة، وكما يلي:

أ- المجال الأول: وتضمن (7) فقرات تتعلق بالإثراء الوظيفي (7-1).

ب- المجال الثاني: وتضمن (6) فقرات تتعلق بتوسيع نطاق الوظيفة (8-13).

ج- المجال الثالث: وتضمن (8) فقرات تتعلق بتدوير الوظائف (14-21).

ثانياً: المحور الثاني: وتضمن (35) فقرة تتعلق بقياس المتغير التابع (أداء العاملين) بمؤشراته، وهي كما يلي:

أ- المؤشر الأول: وتضمن (7) فقرات تتعلق بسرعة الإنجاز (22-28).

ب- المؤشر الثاني: وتضمن (10) فقرات تتعلق بجودة الأداء (29-38).

ج- المؤشر الثالث: وتضمن (9) فقرات تتعلق بالدقة في الأداء (39-47).

د- المؤشر الرابع: وتضمن (9) فقرات تتعلق بحجم الأداء (48-56).

3- تم اعتماد مقياس ليكرت المكون من خمس قيم يختار المبحوث احدها، والتي تعبر عن موافقته بشأن كل فقرة الأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، (موافق بشدة، موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق، غير موافق بشدة). كما تم اعتماد مقياس ترتيبى لهذه الأرقام، وذلك لإعطاء الوسط الحسابي مدلولات باستخدام المقياس الترتيبى للأهمية، وذلك للاستفادة منها عند تحليل النتائج.

4- أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدها هذه الدراسة عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات في نموذج الدراسة فسوف يحدد الباحث ثلاثة مستويات هي (عالٍ، متوسط، ضعيف) وبناءً على المعادلة الآتية:

طول الفئة = (الحد الأعلى للبيديل - الحد الأدنى للبيديل) / عدد المستويات

وبذلك تكون المستويات كالتالي: $1.33 = 3/4 = 3/(1-5)$

ضعيفة من (1) - (2.33).

متوسطة من (2.34) - (3.67).

عالية من (3.68) - (5).

6-3 صدق الأداة

قام الباحث باختبار الصدق الظاهري والتعرف على الأسئلة المرتبطة ببعضها، وذلك للتأكد من مدى اتساق إجابتها حتى تعكس أهداف الدراسة وتساؤلاتها، حيث تم عرض الاستبانة على محكمين من أساتذة الجامعات الأردنية والكويتية من ذوي الخبرة والاختصاص بعلم الإدارة، حيث تم الأخذ بالمقترحات والتوصيات الواردة منهم حول عباراتها، وجرى التعديل وفقا لأرائهم. والملحق رقم (2) يبين أسماء المحكمين.

7-3 ثبات الأداة

اما بالنسبة لثبات الأداة فإن الباحث استخدم معامل كرونباخ ألفا (Cronpach's Alpha) للاتساق الداخلي، وذلك بهدف اختبار مدى الاعتمادية على الاستبانة، إذ تم استخراج معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي لجميع مقاييس وفقرات الاستبانة. وقد بلغت درجة اعتمادية هذه الاستبانة حسب اختبار كرونباخ ألفا (96.8 %) وهي نسبة ممتازة وذات اعتمادية عالية لنتائج الدراسة الحالية، إذ إن النسبة المقبولة لتعميم نتائج مثل هذه الدراسات هي 60%. ويوضح الجدول رقم (2-3) معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة (Sekaran, 2000).

الجدول (2-3)

قيمة معامل الثبات لمتغيرات الدراسة

معامل الثبات كرونباخ ألفا	اسم المتغير	تسلسل الفقرات
84.9 %	الإثراء الوظيفي	7-1
90.4 %	توسيع نطاق الوظيفة	13-8
90.7 %	تدوير الوظائف	21-14
74.3 %	سرعة الإنجاز	28-22
91.7 %	جودة الأداء	38-29
90.2 %	الدقة في الأداء	47-39
80.1 %	حجم الأداء	56-48
96.8 %	المعدل العام للثبات	56-1

8-3 المعالجة الإحصائية

بعد أن أنهى الباحث عملية جمع البيانات والمعلومات اللازمة حول متغيرات هذه الدراسة، تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية المناسبة ضمن البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وبالتحديد فان الباحث استخدم الأساليب الإحصائية التالية:

1- مقاييس النزعة المركزية: مثل الوسط الحسابي والتكرارات والنسب المئوية، وذلك لوصف آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة ولتحديد أهمية العبارات الواردة في الاستبانة، وكذلك الانحراف المعياري لبيان مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.

2- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) وذلك من أجل اختبار تأثير المتغيرات المستقلة مجتمعة في المتغير التابع وهو أداء العاملين.

3- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) وذلك من أجل اختبار تأثير كل متغير مستقل في الفرضيات الفرعية المنبثقة عن المتغير التابع وهو (سرعة الانجاز، جودة الأداء، الدقة في الأداء، حجم الأداء).

4- اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA): وذلك لاختبار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة بين مجموعة من المتغيرات المستقلة والمتغير التابع التي تعزى للعوامل الديموغرافية للعاملين في الشركات المبحوثة.

5- اختبار ألفا كرونباخ: وذلك لاختبار مدى ثبات أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1-4 خصائص عينة الدراسة

2-4 نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

3-3 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

بعد أن انتهت عملية جمع المعلومات اللازمة للدراسة الحالية من خلال أدواتها، تم إدخال تلك البيانات والمعلومات إلى جهاز الحاسوب لأغراض المعالجة والتحليل. وقد تم معالجتها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وكما يلي:

1- تم التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة بإيجاد المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للمتغيرات قيد الدراسة، كذلك تم إيجاد التكرارات والنسب المئوية.

2- تم اعتماد اختبار الانحدار المتعدد Multiple Regression لاختبار فرضيات الدراسة، إذ تم حساب قيم F التي تقيس مستوى معنوية العلاقة بين مجموعة المتغيرات المستقلة مجتمعة والمتمثلة بمتغيرات إعادة تصميم الوظيفة والمتغير التابع التي تضمنها نموذج الانحدار المتعدد المستخدم في هذه الدراسة والمتمثل في أداء العاملين في شركات الاتصالات الكويتية. وتشير قاعدة القرار للاختبار على "رفض الفرضية العدمية Ho وقبول الفرضية البديلة Ha إذا كانت قيم (F) المحسوبة أكبر من قيمتهما الجدولية وذلك عند مستوى معنوية (Sig.) 5%، ومستوى ثقة 95% (Sekaran, 2000).

3- تم استخدام اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) لاختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية، وذلك بحساب قيم T التي تقيس إمكانية وجود تأثير لكل متغير مستقل من متغيرات إعادة تصميم الوظيفة على المتغير التابع وهو أداء العاملين في شركات الاتصالات الكويتية، وتشير قاعدة القرار للاختبار على "رفض الفرضية العدمية Ho وقبول الفرضية البديلة Ha إذا كانت قيم (T) المحسوبة أكبر من قيمتهما الجدولية وذلك عند مستوى معنوية (Sig.) 5%، ومستوى ثقة 95% (Sekaran, 2000).

4- تم احتساب معامل التحديد المتعدد Coefficient of Multiple Determination (R^2) والذي يمثل ويفسر نسبة التباين في متغير الدراسة التابع، والذي يمكن تفسيره من قبل مجموعة المتغيرات المستقلة، ويقاس قوة العلاقة في نموذج الانحدار.

5- تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا وذلك لمعرفة مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.

1-4 خصائص أفراد عينة الدراسة

لقد تم اختيار مجموعة من العوامل الديموغرافية للمستجيبين من المديرين التنفيذيين العاملين في الإدارات العليا ومديري إدارة الموارد البشرية ورئيس قسم موارد بشرية في شركات الاتصالات في دولة الكويت، مثل (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في الوظيفة، سنوات الخبرة في الشركة، المسمى الوظيفي). وذلك من أجل بيان بعض الحقائق المتعلقة بهذه الفئة من المجتمع، وتبين الجداول التالية النتائج التي تم التوصل إليها فيما يتعلق بخصائص أفراد العينة.

أولاً: النوع الاجتماعي

الجدول (1-4)

توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي

الفئات	التكرار	النسبة %
ذكر	87	79.1%
أنثى	23	20.9%
المجموع	110	100%

يتضح من البيانات الواردة بالجدول السابق رقم (1-4) أن نسبة الذكور بلغت 79.1% فيما بلغت نسبة الإناث 20.9% من إجمالي حجم العينة، ويمكن تفسير تفوق نسبة الذكور على الإناث في المجتمع الكويتي، على أن التنشئة الاجتماعية تتيح للذكور مجالاً أوسع للانخراط في المجتمع ودخول سوق العمل.

ثانيا: العمر

الجدول (2-4)

توزيع عينة الدراسة حسب العمر

الفئات	التكرار	النسبة %
20 - 30 سنة	14	12.7%
31-40 سنة	29	26.4%
41-50 سنة	35	31.8%
51 - 60 سنة	17	15.5%
61 سنة أو أكثر	15	13.6%
المجموع	110	100%

يلاحظ من خلال مطالعة البيانات الواردة في الجدول السابق إن أعمار النسبة الأعلى من عينة الدراسة، يتركزون في الفئة التكرارية (41-50 سنة) وشكلوا ما نسبته 31.8% من إجمالي عينة الدراسة، ثم الفئة التكرارية (31-40 سنة)، وشكلوا ما نسبته 26.4% من إجمالي حجم العينة، ثم الفئة التكرارية (51 - 60 سنة) وشكلوا ما نسبته 15.5% من إجمالي العينة، ثم الفئة (61 سنة أو أكثر) وشكلت ما نسبته 13.6% من إجمالي العينة، وأخيرا الفئة (20-30 سنة) وشكلت ما نسبته 12.7% من إجمالي العينة. ويفسر الباحث هذه النتائج إن التوزيع المتقارب لأعمار عينة الدراسة يضمن توفر عنصر الاستمرارية في الإقبال على العمل في شركات الاتصالات من مختلف الفئات العمرية.

ثالثاً: المؤهل العلمي

الجدول (3-4)

توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

الفئات	التكرار	النسبة %
دبلوم	20	18.2%
بكالوريوس	82	74.5%
ماجستير	5	4.5%
دكتوراه	3	2.7%
المجموع	110	100%

تبين إن حملة الشهادة الجامعية الأولى (البكالوريوس) هم الأكثر في عينة الدراسة، حيث بلغ عددهم (82) مستجيباً، وبنسبة بلغت 74.5 %، ثم حملة شهادة الدبلوم وشكلوا ما نسبته 18.2%، ثم حملة شهادة الماجستير، وشكلوا ما نسبته 4.5 %، وأخيراً جاء حملة الدكتوراه وشكلوا ما نسبته 2.7 % . وهذا يفسر بأن توجهات المجتمع الكويتي إلى التعليم أصبحت مطلباً أساسياً للانخراط في سوق العمل، بالرغم من قلة حملة الشهادات العليا مما يستدعي إعادة النظر في آلية تأهيل مناسبة لزيادة مستوى التأهيل العلمي لعينة الدراسة.

رابعاً: سنوات الخبرة في الوظيفة

الجدول (4-4)

توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في الوظيفة

الفئات	التكرار	النسبة %
5 سنوات فأقل	16	14.5%
6-10 سنوات	27	24.5%
11-15 سنة	50	45.5%
16 سنة فأكثر	17	15.5%
المجموع	110	100%

يلاحظ من خلال مطالعة البيانات الواردة في الجدول السابق إن أغلب عينة الدراسة، تتراوح سنوات خبرتهم في الوظيفة (11-15 سنة)، حيث بلغ عددهم 50 مستجيباً وبنسبة 45.5% من إجمالي العينة، وشكل المستجيبون الذين يملكون خبرة (6-10 سنوات) نسبة 24.5% من إجمالي العينة، وشكل الذين يملكون خبرة 16 سنة فأكثر ما نسبته 15.5% من إجمالي العينة، وأخيراً جاء الذين يملكون خبرة 5 سنوات فأقل ما نسبته 14.5% من إجمالي حجم العينة. وهذا مؤشر على أن خبرة هؤلاء المديرين جيدة، حيث تمنحهم ميزة ايجابية إضافية تمكنهم من التعامل مع الأمور الإدارية بطريقة مهنية كبيرة.

خامساً: سنوات الخبرة في الشركة

الجدول (4-5)

توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في الشركة

الفئات	التكرار	النسبة %
5 سنوات فأقل	18	16.4%
6-10 سنوات	31	28.2%
11-15 سنة	32	29.1%
16 سنة فأكثر	29	26.4%
المجموع	110	100%

يتبين من خلال مطالعة البيانات الواردة في الجدول السابق أن خبرة النسبة الأعلى من المستجيبين في عينة الدراسة يتركزون في الفئة التكرارية (11-15 سنة)، وشكلوا ما نسبته 29.1% من إجمالي عينة الدراسة، ثم الفئة التكرارية (6-10 سنوات) وشكلوا ما نسبته 28.2%، ثم الفئة التكرارية 16 سنة فأكثر وشكلوا ما نسبته 26.4%، وأخيراً الفئة التكرارية 5 سنوات فأقل وشكلوا ما نسبته 16.4%. ويفسر هذا التوزيع للعينة أن هناك عدداً لا بأس به من المديرين يمتلكون خبرات جيدة في مجال عملهم والذي يضمن الاستقرار في عمل هذه الشركات وفي سياستها الداخلية والخارجية أيضاً. كما يرى الباحث أن وجود الترتيب والتوصيف الوظيفي داخل هذه الشركات والذي يحتم على هؤلاء المديرين أن يكتسبوا خبرة طويلة للوصول إلى المناصب القيادية.

سادسا: المسمى الوظيفي

الجدول (4-6)

توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة %	التكرار	الفئات
14.5%	16	مدير موارد بشرية
38.2%	42	مدير تنفيذي
47.3%	52	رئيس قسم موارد بشرية
100%	110	المجموع

يلاحظ من خلال مطالعة البيانات الواردة في الجدول السابق إن أغلب عينة الدراسة هم ممن مساهم الوظيفي رئيس قسم موارد بشرية حيث بلغ عددهم 52 مستجيباً وبنسبة 47.3% من حجم العينة، في حين بلغ عدد من مساهم الوظيفي مدير تنفيذي 42 مستجيباً وبنسبة 38.2% من حجم العينة، أما من مساهم الوظيفي مدير موارد بشرية فقد بلغ 16 مستجيباً وبنسبة 14.5% من حجم العينة. وهذا مؤشر على أن عينة الدراسة لديها المعرفة بمتغيرات الدراسة، وذلك يمنحهم ميزة إضافية في القدرة على الإجابة عن أسئلة الدراسة.

2-4 نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

حاولت هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التي تم طرحها في الفصل الأول من هذه الدراسة والتي مثلت مشكلتها والفرضيات التي بنيت عليها، وقد تم استخراج جميع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأسئلة الخاصة بمتغيراتها

، والجداول التالية تبين استجابات عينة الدراسة من المديرين التنفيذيين العاملين في الإدارات العليا ، ومديري إدارة الموارد البشرية ورئيس قسم موارد بشرية في شركات الاتصالات في دولة الكويت على الفقرات الخاصة بكل مجال من مجالات الدراسة. والتي كانت على النحو التالي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالمتغيرات المستقلة: إعادة تصميم الوظيفة

جدول (7-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات إعادة تصميم الوظيفة

ت	المجال	المتوسط الحسابي	المرتبة	مستوى التأثير
1	الإثراء الوظيفي	3.6506	1	متوسطة
2	توسيع نطاق الوظيفة	3.4136	3	متوسطة
3	تدوير الوظائف	3.4716	2	متوسطة
	المجموع الإجمالي للدرجة الكلية	3.5147	متوسطة	

يشير الجدول (7-4) إلى أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات إعادة تصميم الوظيفة، قد جاءت جميعها بالمستوى المتوسط وتراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين 3.6506 - 3.4136 وجاء متغير الإثراء الوظيفي بالمستوى المتوسط وبتوسط حسابي بلغ 3.6506 وانحراف معياري 67468. ثم جاء متغير تدوير الوظائف بالمستوى المتوسط وبتوسط حسابي بلغ 3.4716 وانحراف معياري 73448. ثم جاء وأخيراً جاء متغير توسيع نطاق الوظيفة بالمستوى المتوسط أيضاً وبتوسط حسابي بلغ 3.4136.

وتشير النتيجة العامة إلى وجود مستوى متوسط من التأثير لمتغيرات إعادة تصميم الوظيفة بأبعاده (الإثراء الوظيفي، توسيع نطاق الوظيفة، تدوير الوظائف) على أداء العاملين بمؤشرات (سرعة الانجاز، جودة الأداء، الدقة في الأداء، حجم الأداء) في شركات الاتصالات الكويتية من وجهة نظر المديرين التنفيذيين العاملين في الإدارات العليا

ومديري إدارة الموارد البشرية ورئيس قسم موارد بشرية في شركات الاتصالات في دولة الكويت، ومن أجل التعرف على تأثير متغيرات إعادة تصميم الوظيفة على أداء العاملين في شركات الاتصالات الكويتية بشكل مفصل وكل على حده فقد كانت النتائج على النحو الآتي:

1- النتائج المتعلقة بمتغير الإثراء الوظيفي

جدول (4- 8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الإثراء الوظيفي

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى التأثير
1	يعمل الإثراء الوظيفي على إضافة مهام جديدة للوظيفة الحالية	3.872	.7794	2	مرتفع
2	يساعد الإثراء الوظيفي الموظف على القيام بنشاطات العمل كاملة.	3.572	.8929	4	متوسط
3	يؤدي الإثراء الوظيفي إلى دمج الواجبات المتشابهة بدلاً من أدائها بواسطة الكثير من الموظفين.	4.009	.8725	1	مرتفع
4	يمنح الإثراء الوظيفي صلاحيات إضافية جديدة لقيام الفرد بانجاز العمل وتنفيذه	3.527	.9550	5	متوسط
5	يمنح الإثراء الوظيفي الموظف الاستقلالية بدرجة أكبر في العمل.	3.318	.9079	7	متوسط
6	يسهم الإثراء الوظيفي في تحسين قدرة العاملين في الشركة على تنفيذ واجبات العمل	3.727	1.048	3	مرتفع
7	يمنح الإثراء الوظيفي الأفراد حق اتخاذ القرار فيما يتعلق بسير العمل.	3.527	1.037	5	متوسط
	المجموع الإجمالي للدرجة الكلية	3.650			مرتفع

يُظهر الجدول رقم (4-8) إجابات أفراد عينة الدراسة عن الفقرات التي تخص متغير الإثراء الوظيفي والمتوسطات والانحرافات المعيارية المتعلقة بها، قد تراوحت ما بين (4.009) و (3.318). وقد جاءت فقرة " يؤدي الإثراء الوظيفي إلى دمج الواجبات المتشابهة بدلاً من أدائها بواسطة الكثير من الموظفين " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.009) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام، وانحراف معياري بلغ (8725). وجاءت الفقرة التي تنص على أنه " يمنح الإثراء الوظيفي الموظف الاستقلالية بدرجة أكبر في العمل " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.318) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام، وانحراف معياري بلغ (9079).

وتشير النتيجة العامة إلى أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمتغير الإثراء الوظيفي قد جاءت بمستوى متوسط، وذلك من وجهة نظر المديرين التنفيذيين العاملين في الإدارات العليا ومديري إدارة الموارد البشرية ورئيس قسم موارد بشرية في شركات الاتصالات في دولة الكويت، إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.650.

ويرى الباحث أن الإثراء الوظيفي من شأنه زيادة قدرة العاملين في شركات الاتصالات على تخطيط وتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم، كما أنه يزيد من قابلية التقييم واتخاذ القرار والتصحيح فيما يتعلق بسير العمل، لكونه يؤدي إلى دمج الواجبات المتشابهة بدلاً من أدائها بواسطة الكثير من العاملين.

2- النتائج المتعلقة بمتغير توسيع نطاق الوظيفة

جدول (4- 9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير توسيع نطاق الوظيفة

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى التأثير
8	يساعد توسيع نطاق الوظيفة على زيادة المهام الواجب على الأفراد العاملين القيام بها	3.327	1.0502	6	متوسط
9	يسهم إضافة مهام وظيفية إلى المهام في الوظائف التي تتميز بالتخصص الدقيق في تحسين الأداء	3.363	.8320	4	متوسط
10	يؤدي توسيع نطاق الوظيفة الى إضافة نشاطات جديدة للأفراد ضمن نفس مستوى العمل الإداري	3.345	.9808	5	متوسط
11	يوفر توسيع نطاق الوظيفة الفرص لدى الأفراد لزيادة معارفهم وخبراتهم وتحسين مستوى رضاهم عن أعمالهم.	3.400	.8694	3	متوسط
12	يعمل توسيع نطاق الوظيفة على إسناد أعمال جديدة للموظف أو دمج مهمتين أو أكثر تحت عنوان واحد	3.536	.8744	1	متوسط
13	يسهم توسيع نطاق الوظيفة زيادة عدد المهام التي يقوم بها العامل وأن يقوم بمهمة واحدة محددة طوال الوقت فإنه يقوم بعدة أعمال	3.509	.8856	2	متوسط
	المجموع الإجمالي للدرجة الكلية	3.4716		متوسط	

يُظهر الجدول رقم (4-9) إجابات أفراد عينة الدراسة عن الفقرات التي تخص متغير توسيع نطاق الوظيفة والمتوسطات والانحرافات المعيارية المتعلقة بها، قد تراوحت ما بين (3.536) و (3.327). وقد جاءت فقرة " يعمل توسيع نطاق الوظيفة على إسناد أعمال جديدة للموظف أو دمج مهمتين أو أكثر تحت عنوان واحد " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.536) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام، وانحراف معياري بلغ (0.8744). وجاءت الفقرة التي تنص على أن " يساعد توسيع نطاق الوظيفة على زيادة المهام الواجب على الأفراد العاملين القيام بها " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.327) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام، وانحراف معياري بلغ (1.0502). وتشير النتيجة العامة إلى أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمتغير توسيع نطاق الوظيفة قد جاءت بمستوى متوسط، وذلك من وجهة نظر المديرين التنفيذيين العاملين في الإدارات العليا ومديري إدارة الموارد البشرية ورئيس قسم موارد بشرية في شركات الاتصالات في دولة الكويت، إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.4716.

ويرى الباحث أن أهمية التوسع الوظيفي في شركات الاتصالات في دولة الكويت يأتي من كونه يسهم في زيادة نشاطات على نفس مستوى الوظيفة، ويعمل على توفير الفرص لدى الأفراد وذلك بإسناد أعمال جديدة للموظف أو دمج مهمتين أو أكثر تحت عنوان واحد وذلك من أجل زيادة معارف العاملين وبالتالي تحسين مستوى رضا العاملين عن الأعمال المسندة إليهم.

3- النتائج المتعلقة بمتغير تدوير الوظائف

جدول (4- 10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير تدوير الوظائف

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى التأثير
14	يعمل تدوير الوظائف على إسناد مهام جديدة للعاملين في نفس المستوى الإداري	3.300	.8835	8	متوسطة
15	يسهم تدوير الوظائف في التقليل من حالات الخطأ في إنجازها	3.536	.9642	4	متوسطة
16	يساعد تدوير الوظائف على انتقال العاملين بين الأعمال والوظائف لغرض اكتساب الخبرات المتنوعة	3.463	1.0287	5	متوسطة
17	يسهم تدوير الوظائف في زيادة الاعمال بشكل مجدول ومنتظم	3.572	.9811	2	متوسطة
18	يمنح تدوير الوظائف العامل الفرص المناسبة لاستثمار قدراته ومهاراته	3.572	.9232	2	متوسطة
19	يؤدي تدوير الوظائف إلى نقل الموظف إلى عمل لا يجيد عمله أو تعريضه للمفاجآت غير المتوقعة	3.390	.9682	6	متوسط
20	يسهم تدوير الوظائف في تحسين الأعمال بناءً على أسس مدروسة	3.318	.8231	7	متوسطة
21	يساعد تدوير الوظائف على تأقلم الموظف مع الوضع الجديد وزملاء العمل الجدد	3.618	.9576	1	متوسطة
	المجموع الإجمالي للدرجة الكلية	3.4136		متوسطة	

يُظهر الجدول رقم (4-10) إجابات أفراد عينة الدراسة عن الفقرات التي تخص متغير تدوير الوظائف والمتوسطات والانحرافات المعيارية المتعلقة بها، قد تراوحت ما بين (3.618) و (3.300).

وقد جاءت فقرة " يساعد تدوير الوظائف عل تأقلم الموظف مع الوضع الجديد وزملاء العمل الجدد " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.618) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام، وانحراف معياري بلغ (9576). وجاءت الفقرة التي تنص على أن " يعمل تدوير الوظائف على إسناد مهام جديدة للعاملين في نفس المستوى الإداري " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.300) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام، وانحراف معياري بلغ (8835).

وتشير النتيجة العامة إلى أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بتغير تدوير الوظائف قد جاءت بمستوى متوسط، وذلك من وجهة نظر المديرين التنفيذيين العاملين في الإدارات العليا ومديري إدارة الموارد البشرية ورئيس قسم موارد بشرية في شركات الاتصالات في دولة الكويت، إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.4136 .

ويرى الباحث أهمية قيام شركات الاتصالات في دولة الكويت بنقل العاملين من أعمالهم لممارسة أعمال ومهام أخرى، وذلك من شأنه زيادة تنوع العمل، شريطة أن تتم عملية النقل على أسس علمية مدروسة، إذ إن تدوير الوظائف يساعد على تأقلم الموظف مع العمل الجديد ويتيح له الفرصة للتعامل مع زملاء عمل جدد

ثانيا: النتائج المتعلقة بالمتغير التابع: أداء العاملين

جدول (4- 11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع: أداء العاملين

ت	المجال	المتوسط الحسابي	المرتبة	مستوى التأثير
1	سرعة الانجاز	3.409	1	متوسط
2	جودة الأداء	3.280	2	متوسط
3	الدقة في الأداء	3.027	4	متوسط
4	حجم الأداء	3.153	3	متوسط
	المجموع الإجمالي للدرجة الكلية	3.305	متوسطة	

يشير الجدول (4-11) إلى أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء العاملين بمؤشراته (سرعة الانجاز، جودة الأداء، الدقة في الأداء، حجم الأداء) في شركات الاتصالات الكويتية قد جاءت جميعها بالمستوى المتوسط وتراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين 3.409-3.027 وجاء مؤشر سرعة الانجاز بالمستوى المتوسط وبمتوسط حسابي بلغ 3.409 وانحراف معياري 5653. ثم جاء مؤشر جودة الأداء بالمستوى المتوسط وبمتوسط حسابي بلغ 3.280 وانحراف معياري 7364. ثم جاء مؤشر حجم الأداء بالمستوى المتوسط وبمتوسط حسابي بلغ 3.153 وانحراف معياري 7128. وأخيرا جاء مؤشر الدقة في الأداء بالمستوى المتوسط أيضا وبمتوسط حسابي بلغ 3.027 وانحراف معياري 1.1125. وذلك من وجهة نظر المديرين التنفيذيين العاملين في الإدارات العليا ومديري إدارة الموارد البشرية ورئيس قسم موارد بشرية في شركات الاتصالات في دولة الكويت. ومن أجل التعرف على تأثير متغيرات إعادة تصميم الوظيفة على أداء العاملين في شركات الاتصالات الكويتية بشكل مفصل وكل على حده فقد كانت النتائج على النحو الآتي:

1- النتائج المتعلقة بمؤشر سرعة الانجاز

جدول (4- 12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لسرعة الانجاز

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى التأثير
22	يسهم إعادة تصميم الوظيفة بإنجاز العمل في الوقت المحدد.	3.272	.8449	4	متوسط
23	يساعد إعادة تصميم الوظيفة على تحسين مستوى إنجاز الخدمة بوقت قياسي في الشركة	3.309	1.0022	5	متوسط
24	يساعد إعادة تصميم الوظيفة على تسريع أداء العمل بأقل وقت ممكن.	3.427	.9717	3	متوسط
25	يساعد إعادة تصميم الوظيفة على استثمار الوقت المخصص للعمل بفاعلية.	2.990	.8830	7	متوسط
26	يسهم إعادة تصميم الوظيفة في الحد من الأنشطة والعمليات التي لا تضيف أي قيمة للخدمات المقدمة وتستهلك الوقت والجهد.	3.772	.8312	2	مرتفع
27	يساعد إعادة تصميم الوظيفة على الانتقال من العمليات المتتابعة في تقديم الخدمة إلى العمليات المتزامنة	3.945	.7399	1	مرتفع
28	يساعد إعادة تصميم الوظيفة في التقليل من عدد شكاوى العملاء المتعلقة بسرعة إنجاز المعاملات	3.145	1.0030	6	متوسط
	المجموع الإجمالي للدرجة الكلية	3.409			متوسط

يُظهر الجدول رقم (4-12) إجابات أفراد عينة الدراسة عن الفقرات التي تخص مؤشر سرعة الانجاز والمتوسطات والانحرافات المعيارية المتعلقة بها، قد تراوحت ما بين (3.945) و (2.990). وقد جاءت فقرة " يساعد إعادة تصميم الوظيفة على الانتقال من العمليات المتتابة في تقديم الخدمة إلى العمليات المتزامنة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.945) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام، وانحراف معياري بلغ (0.7399). وجاءت الفقرة التي تنص على أن " يساعد إعادة تصميم الوظيفة على استثمار الوقت المخصص للعمل بفاعلية " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.990) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام، وانحراف معياري بلغ (0.8830).

وتشير النتيجة العامة إلى أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمؤشر سرعة الانجاز قد جاءت بمستوى متوسط، وذلك من وجهة نظر المديرين التنفيذيين العاملين في الإدارات العليا ومديري إدارة الموارد البشرية ورئيس قسم موارد بشرية في شركات الاتصالات في دولة الكويت، إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.409.

ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن متغيرات إعادة تصميم الوظيفة تمنح العاملين في شركات الاتصالات في دولة الكويت بالخبرة اللازمة للانتقال من العمليات المتتابة في تقديم الخدمة إلى العمليات المتزامنة، كما أن معظمهم من فئة الشباب والذين يتمتعون بالمرونة والهمة العالية، مما يساعدهم على إنجاز العمل بسرعة أكبر، وإلتزامهم بساعات العمل الرسمي واستخدامه في عمل منتج.

2- النتائج المتعلقة بمؤشر جودة الأداء

جدول (4- 13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجودة الأداء

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى التأثير
29	يساعد إعادة تصميم الوظيفة على زيادة التزام العاملين بالتعليمات الوظيفية عند إنجاز المعاملات	3.236	.9666	6	متوسط
30	إعادة تصميم الوظيفة يساعد في أداء العمل بشكل جيد	3.100	.9668	9	متوسط
31	تطبيق إعادة تصميم الوظيفة يساعد في أداء العمل بدقة	3.418	.9125	3	متوسط
32	استخدام إعادة تصميم الوظيفة يعمل في تحقيق النتائج المرجوة باحتراف	3.245	.9691	5	متوسط
33	يساعد إعادة تصميم الوظيفة على استخدام الإمكانيات والموارد المتاحة في العمل بكفاءة	3.490	.8322	2	متوسط
34	تطبيق إعادة تصميم الوظيفة يساهم في تقديم الخدمة بمواصفات جودة عالية	3.136	.9997	7	متوسط
35	يساعد إعادة تصميم الوظيفة على زيادة القدرة على التقيد بقواعد العمل وإجراءات تحسين جودة الأداء.	3.009	1.0090	10	متوسط

متوسط	4	1.0551	3.263	يساعد إعادة تصميم الوظيفة في تقليل الشكاوى المتعلقة بجودة الخدمات المقدمة لمتلقي الخدمة	36
مرتفع	1	.8250	3.790	إعادة تصميم الوظيفة يسهم بتنفيذ البرامج التي تساعد على رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء	37
متوسط	8	1.1600	3.109	يساعد إعادة تصميم الوظيفة على تعلم مهارات جديدة لتحسين جودة العمل.	38
متوسط			3.280	المجموع الإجمالي للدرجة الكلية	

يُظهر الجدول رقم (4-13) إجابات أفراد عينة الدراسة عن الفقرات التي تخص مؤشر جودة الأداء والمتوسطات والانحرافات المعيارية المتعلقة بها، قد تراوحت ما بين (3.790) و (3.009). وقد جاءت فقرة "إعادة تصميم الوظيفة يسهم بتنفيذ البرامج التي تساعد على رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.790) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام، وانحراف معياري بلغ (7399). وجاءت الفقرة التي تنص على أن "يساعد إعادة تصميم الوظيفة على زيادة القدرة على التقيد بقواعد العمل وإجراءات تحسين جودة الأداء" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.009) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام، وانحراف معياري بلغ (1.0090). وتشير النتيجة العامة إلى أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمؤشر جودة الأداء قد جاءت بمستوى متوسط، وذلك من وجهة نظر المديرين التنفيذيين العاملين في الإدارات العليا ومديري إدارة الموارد البشرية ورئيس قسم موارد بشرية في شركات الاتصالات في دولة الكويت، إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.409.

ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن إعادة تصميم الوظيفة تجعل الموظف يشعر بأنه عندما يسهم بتنفيذ البرامج التي تساعد على رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء فإنه سوف يكافأ عليها فيما بعد، وبالتالي فإنه الموظف يحرص على التعامل مع العملاء بلباقة ولطف ومراعاة العلاقات الإنسانية بينه وبين العميل من أجل تقديم وتسهيل خدمات الاتصالات.

3- النتائج المتعلقة بمؤشر الدقة في الأداء

جدول (4- 14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدقة في الأداء

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى التأثير
39	يعطي إعادة تصميم الوظيفة العاملين وقتاً إضافياً لضمان مستوى عالٍ من الدقة في تنفيذ المهام.	3.027	1.1125	5	متوسط
40	تسهم إعادة تصميم الوظيفة في زيادة قدرة العاملين على القيام بتقديم خدمة الاتصالات بدرجة عالية من الإتقان	3.072	.9453	4	متوسط
41	يساعد إعادة تصميم الوظيفة على مراجعة المهام بدقة	2.972	.9996	9	متوسط
42	يساعد إعادة تصميم الوظيفة على التقيد بالقوانين والأنظمة والتعليمات المحددة لانجاز الأعمال	3.009	1.0535	6	متوسط
43	يساعد إعادة تصميم الوظيفة على تقديم الاقتراحات الهادفة إلى تطوير انجاز العمل بدقة	3.163	.9628	2	متوسط
44	يساعد إعادة تصميم الوظيفة على فهم مشاكل العملاء لتقديم الحلول المناسبة لهم.	2.990	1.0793	8	متوسط
45	تسهم إعادة تصميم الوظيفة في زيادة اندفاع العاملين وبقوة لانجاز ما يطلب منهم	3.009	.7602	6	متوسط

متوسط	1	1.0176	3.345	تسهّم إعادة تصميم الوظيفة في جعل العاملين متفانون في أداء الوظيفة	46
متوسط	3	.9279	3.036	تساعد إعادة تصميم الوظيفة العاملين على حسن التصرف أثناء أداء العمل	47
متوسط			3.027	المجموع الإجمالي للدرجة الكلية	

يُظهر الجدول رقم (4-14) إجابات أفراد عينة الدراسة عن الفقرات التي تخص مؤشر الدقة في الأداء والمتوسّطات والانحرافات المعيارية المتعلقة بها، قد تراوحت ما بين (3.345) و (2.972). وقد جاءت فقرة " تسهّم إعادة تصميم الوظيفة في جعل العاملين متفانون في أداء الوظيفة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.345) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام، وانحراف معياري بلغ (1.0176). وجاءت الفقرة التي تنص على أن " يساعد إعادة تصميم الوظيفة على مراجعة المهام بدقة " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.972) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام، وانحراف معياري بلغ (.9996).

وتشير النتيجة العامة إلى أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمؤشر الدقة في الأداء قد جاءت بمستوى متوسط، وذلك من وجهة نظر المديرين التنفيذيين العاملين في الإدارات العليا ومديري إدارة الموارد البشرية ورئيس قسم موارد بشرية في شركات الاتصالات في دولة الكويت، إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.027.

ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن الخبرة الطويلة التي يتمتع بها الأفراد العاملين في شركات الاتصالات الكويتية تجعلهم على علم والتزام تام بالقوانين والأنظمة والتعليمات اللازمة لإنجاز المهام المتعلقة بعملهم، مما يجعل لديهم القدرة على مراجعة هذه المهام بدقة وللتأكد من عدم وجود أخطاء فيها.

4- النتائج المتعلقة بمؤشر حجم الأداء

جدول (4- 15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لحجم الأداء

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى التأثير
48	يسهم إعادة تصميم الوظيفة في زيادة الخدمات المقدمة للعملاء	2.963	.9571	8	متوسط
49	إعادة تصميم الوظيفة يساعد على انجاز اعلى مستوى من حجم العمل المطلوب	3.281	1.0416	4	متوسط
50	يسهم إعادة تصميم الوظيفة في توفير أساليب جديدة لحل المشكلات في العمل	3.163	.7959	7	متوسط
51	يساعد إعادة تصميم الوظيفة على تقديم الخدمات لأكثر عدد من العملاء يوميا	3.263	.9254	5	متوسط
52	أسهم إعادة تصميم الوظيفة بانجاز اكبر عدد ممكن من الأعمال يوميا	2.718	1.2571	9	متوسط
53	يسهم إعادة تصميم الوظيفة في زيادة معدل انجاز جميع المهام والواجبات المطلوبة.	3.172	.9173	6	متوسط
54	يساعد إعادة تصميم الوظيفة في تطوير مستوى الأداء العام بشكل مستمر.	3.400	.9501	2	متوسط
55	يسهم إعادة تصميم الوظيفة في زيادة قدرة العاملين على تحمل ضغوط العمل.	3.336	.8596	3	متوسط
56	يساهم إعادة تصميم الوظيفة في انجاز اكبر عدد ممكن من المهام	3.781	.9422	1	مرتفع
	المجموع الإجمالي للدرجة الكلية	3.153			متوسط

يُظهر الجدول رقم (4-15) إجابات أفراد عينة الدراسة عن الفقرات التي تخص مؤشر حجم الأداء والمتوسطات والانحرافات المعيارية المتعلقة بها، قد تراوحت ما بين (3.781) و (2.718). وقد جاءت فقرة " يساهم إعادة تصميم الوظيفة في إنجاز أكبر عدد ممكن من المهام " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.781) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام، وانحراف معياري بلغ (0.9422). وجاءت الفقرة التي تنص على أن " أسهم إعادة تصميم الوظيفة بإنجاز أكبر عدد ممكن من الأعمال يوميا " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.718) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام، وانحراف معياري بلغ (1.2571).

وتشير النتيجة العامة إلى أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمؤشر حجم الأداء قد جاءت بمستوى متوسط، وذلك من وجهة نظر المديرين التنفيذيين العاملين في الإدارات العليا ومديري إدارة الموارد البشرية ورئيس قسم موارد بشرية في شركات الاتصالات في دولة الكويت، إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.153.

ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن إعادة تصميم الوظيفة في شركات الاتصالات في دولة الكويت، حيث إن الموظف يحرص على إنجاز أكبر عدد ممكن من المهام يوميا، وذات مستوى جيد تريح العملاء.

3-4 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الرئيسة الأولى

وتنص هذه الفرضية على أنه:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لإعادة تصميم الوظيفة بأبعاده (الإثراء الوظيفي، توسيع نطاق الوظيفة، تدوير الوظائف) على أداء العاملين بمؤشراته (سرعة الانجاز، جودة الأداء، الدقة في الأداء، حجم الأداء) في شركات الاتصالات الكويتية.

ولاختبار هذه الفرضية فقد قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لمعرفة أثر إعادة تصميم الوظيفة مجتمعة على أداء العاملين، حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول (4-16) ما يلي:

الجدول رقم (4-16)

تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لأثر إعادة تصميم الوظيفة مجتمعة على أداء العاملين

Sig مستوى الدلالة	df درجات الحرية	B معامل الانحدار	F	R ² معامل التحديد	R الارتباط	البيان
.000	1	.618	65.52	.378	.614	أثر إعادة تصميم الوظيفة مجتمعة على أداء العاملين
	108					
	109					

* يكون الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ وقيمة F الجدولية 3.84.

يوضح الجدول رقم (4-16) أثر إعادة تصميم الوظيفة مجتمعة على أداء العاملين، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ لإعادة تصميم الوظيفة بأبعاده (الإثراء الوظيفي، توسيع نطاق الوظيفة، تدوير الوظائف) على أداء العاملين بمؤشرات (سرعة الانجاز، جودة الأداء، الدقة في الأداء، حجم الأداء) في شركات الاتصالات الكويتية وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.614) عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وهذا التباين يعني أن هناك عوامل أخرى تؤثر في أداء العاملين. أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.378). أي أن ما قيمته (65.52) من أداء العاملين ناتج عن متغيرات إعادة تصميم الوظيفة، كما بلغت قيمة درجة التأثير B (0.618). إشارة إلى أن اتجاه التأثير موجب بين المتغير المستقل والمتغير التابع. أما فيما يتعلق باختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن هذه الفرضية، فإن الجداول التالية تبين النتائج التي تم التوصل إليها:

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

وتنص هذه الفرضية على أنه:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لإعادة تصميم الوظيفة بأبعاده (الإثراء الوظيفي، توسيع نطاق الوظيفة، تدوير الوظائف) على سرعة إنجاز العاملين في شركات الاتصالات الكويتية.

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) لمعرفة أثر إعادة تصميم الوظيفة على سرعة إنجاز العاملين في شركات الاتصالات الكويتية، حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (4-17) هذه النتائج:

جدول رقم (4-17)

نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الأولى

البيان	R	R ²	T	B	Sig
	الارتباط	معامل التحديد			مستوى الدلالة
أثر إعادة تصميم الوظيفة على سرعة إنجاز العاملين في شركات الاتصالات الكويتية	.570	.325	7.215	.486	0.000

* يكون الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وقيمة T الجدولية 1.671.

يوضح الجدول رقم (4-17) أثر إعادة تصميم الوظيفة على سرعة إنجاز العاملين في شركات الاتصالات الكويتية، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) بلغت (0.000) مما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة تصميم الوظيفة على سرعة إنجاز العاملين في شركات الاتصالات الكويتية من وجهة نظر العينة، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.570) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وهذا التباين يعني أن هناك عوامل أخرى تؤثر في أداء العاملين. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.325). كما بلغت قيمة درجة التأثير B (0.486). إشارة إلى أن اتجاه التأثير موجب بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

وتنص هذه الفرضية على أنه:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لإعادة تصميم الوظيفة بأبعاده (الإثراء الوظيفي، توسيع نطاق الوظيفة، تدوير الوظائف) على جودة أداء العاملين في شركات الاتصالات الكويتية.

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) لمعرفة أثر إعادة تصميم الوظيفة على جودة أداء العاملين في شركات الاتصالات الكويتية، حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (18-4) هذه النتائج:

جدول رقم (18-4)

نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الثانية

البيان	R	R ²	T	B	Sig
	الارتباط	معامل التحديد			مستوى الدلالة
أثر إعادة تصميم الوظيفة على جودة أداء العاملين في شركات الاتصالات الكويتية	.550	.302	6.840	.611	0.000

* يكون الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وقيمة T الجدولية 1.671.

يوضح الجدول رقم (18-4) أثر إعادة تصميم الوظيفة على جودة أداء العاملين في شركات الاتصالات الكويتية، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) بلغت (0.000)

مما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة تصميم الوظيفة بأبعاده (الإثراء الوظيفي، توسيع نطاق الوظيفة، تدوير الوظائف) على جودة أداء العاملين في شركات الاتصالات الكويتية من وجهة نظر العينة، إذ بلغ معامل الارتباط R (.550) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا التباين يعني أن هناك عوامل أخرى تؤثر في أداء العاملين. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (.302). كما بلغت قيمة درجة التأثير B (.611). إشارة إلى أن اتجاه التأثير موجب بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

وتنص هذه الفرضية على أنه:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لإعادة تصميم الوظيفة بأبعاده (الإثراء الوظيفي، توسيع نطاق الوظيفة، تدوير الوظائف) على دقة أداء العاملين في شركات الاتصالات الكويتية.

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) لمعرفة أثر إعادة تصميم الوظيفة على دقة أداء العاملين في شركات الاتصالات الكويتية، حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (4-19) هذه النتائج:

جدول رقم (4-19)

نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الثالثة

البيان	R	R^2	T	B	Sig
	الارتباط	معامل التحديد			مستوى الدلالة
أثر إعادة تصميم الوظيفة على دقة أداء العاملين في شركات الاتصالات الكويتية	.311	.097	3.404	.522	0.001

* يكون الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وقيمة T الجدولية 1.671.

يوضح الجدول رقم (4-19) أثر إعادة تصميم الوظيفة على دقة أداء العاملين في شركات الاتصالات الكويتية، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) بلغت (0.001)، مما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة تصميم الوظيفة على دقة أداء العاملين في شركات الاتصالات الكويتية من وجهة نظر العينة، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.311) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا التباين يعني أن هناك عوامل أخرى تؤثر في أداء العاملين. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.097). كما بلغت قيمة درجة التأثير B (0.522). إشارة إلى أن اتجاه التأثير موجب بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

وتنص هذه الفرضية على أنه:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لإعادة تصميم الوظيفة بأبعاده (الإثراء الوظيفي، توسيع نطاق الوظيفة، تدوير الوظائف) على مستوى حجم أداء العاملين في شركات الاتصالات الكويتية.

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) لمعرفة هذا أثر إعادة تصميم الوظيفة على مستوى حجم أداء العاملين في شركات الاتصالات الكويتية، حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (4-20) هذه النتائج:

جدول رقم (4-20)

نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الرابعة

البيان	R الارتباط	R^2 معامل التحديد	T	B	Sig مستوى الدلالة
أثر إعادة تصميم الوظيفة على مستوى حجم أداء العاملين في شركات الاتصالات الكويتية	.626	.392	8.345	.673	0.000

* يكون الإرتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وقيمة T الجدولية 1.671.

يوضح الجدول رقم (4-20) أثر إعادة تصميم الوظيفة على مستوى حجم أداء العاملين في شركات الاتصالات الكويتية، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) بلغت (0.000) مما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة تصميم الوظيفة على مستوى حجم أداء العاملين في شركات الاتصالات الكويتية من وجهة نظر العينة، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.626) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا التباين يعني أن هناك عوامل أخرى تؤثر في أداء العاملين. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.392). كما بلغت قيمة درجة التأثير B (0.673) إشارة إلى أن اتجاه التأثير موجب بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1-5 النتائج

2-5 التوصيات

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

في ضوء التحليل الذي تم في الفصل الرابع لإجابات عينة الدراسة من المديرين التنفيذيين العاملين في الإدارات العليا ومديري إدارة الموارد البشرية ورئيس قسم موارد بشرية في شركات الاتصالات في دولة الكويت، فإن هذا الفصل يتناول عرضاً لمجمل النتائج التي توصل إليها الباحث كإجابة عن الأسئلة التي تم طرحها في الفصل الأول من هذه الدراسة، والتي مثلت مشكلتها والفرضيات التي بنيت عليها، وعلى ضوء هذه النتائج قدم الباحث عدداً من التوصيات يمكن تلخيص أهمها بما يلي:

1-5 النتائج

أولاً: أشارت نتائج الدراسة إلى أن المتوسطات الحسابية لمتغيرات إعادة تصميم الوظيفة، قد جاءت جميعها بالمستوى المتوسط وجاء متغير الإثراء الوظيفي بالمستوى المتوسط ثم جاء متغير تدوير الوظائف وأخيراً جاء متغير توسيع نطاق الوظيفة، ويمكن تلخيص نتائج التحليل واختبار الفرضيات على النحو الآتي:

1- أشارت النتائج إلى أن المتوسطات الحسابية للفقرات المتعلقة بمتغير الإثراء الوظيفي قد جاءت بمستوى متوسط، إذ تبين أن الإثراء الوظيفي يؤدي إلى دمج الواجبات المتشابهة بدلاً من أدائها بواسطة الكثير من الموظفين وعلى إضافة مهام جديدة للوظيفة الحالية، كما تبين إن الإثراء الوظيفي يساهم في تحسين قدرة العاملين في الشركة على تنفيذ واجبات العمل ويساعد الموظف على القيام بنشاطات العمل كاملة. وتتشابه هذه النتيجة مع نتيجة دراسة جاب الله (2008) التي أظهرت أن هناك علاقة الارتباط بين الحاجة للنمو بين الإثراء الوظيفي وكل من الرضا الوظيفي في الأداء كانت قوية، كذلك تبين أن علاقة الارتباط بين بيئة العمل وبين الإثراء الوظيفي والدافعية في الأداء كانت بدرجة قوية أيضاً، فيما أظهرت النتائج أن علاقة الارتباط بين الحاجة للنمو بين الإثراء الوظيفي والجهد المبذول في الأداء كانت بدرجة متوسطة.

كذلك تتشابه هذه النتيجة مع نتيجة دراسة Karen, (2012) التي توصلت إلى أن هناك اهتمام بشكل عام بتطبيق الإثراء الوظيفي بدرجة متوسطة، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء التنظيمي. كما أن اتجاهات المبحوثين نحو مستوى أبعاد الأداء التنظيمي المرتبطة بالإثراء الوظيفي بشكل عام جاءت بدرجة متوسطة أيضاً، كما تبين أنه يوجد أثر مهم ذي دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي على الأداء التنظيمي.

2- أشارت النتائج إلى أن المتوسطات الحسابية للفقرات المتعلقة بمتغير توسيع نطاق الوظيفة قد جاءت بمستوى متوسط، إذ تبين أن توسيع نطاق الوظيفة يعمل على إسناد أعمال جديدة للموظف أو دمج مهمتين أو أكثر تحت عنوان واحد ويسهم في زيادة عدد المهام التي يقوم بها العامل وأن يقوم بمهمة واحدة محددة طوال الوقت فإنه يقوم بعدة أعمال، وتبين أيضاً أن توسيع نطاق الوظيفة يوفر الفرص لدى الأفراد لزيادة معارفهم وخبراتهم وتحسين مستوى رضاهم عن أعمالهم. وتتشابه هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العنزي، (2011) التي توصلت إلى أن الشركات المساهمة العامة الكويتية تقوم بالتنوع في المهام، إما من خلال إضافة مهام متنوعة أو إدخال وسائل عمل مختلفة أو استحداث طرق جديدة في العمل تركز على الجوانب الإبداعية في الأداء وتقلل من الروتين.

3- أشارت النتائج إلى أن المتوسطات الحسابية للفقرات المتعلقة بمتغير تدوير الوظائف قد جاءت بمستوى متوسط، وتبين أن تدوير الوظائف يساعد على تأقلم الموظف مع الوضع الجديد وزملاء العمل الجدد ويمنحهم الفرص المناسبة لاستثمار قدراتهم ومهاراتهم، كذلك تبين أن تدوير الوظائف يسهم في زيادة الأعمال بشكل مجدول ومنتظم وفي التقليل من حالات الخطأ في إنجازها. وتتشابه هذه النتيجة مع نتيجة دراسة القحطاني، (2011) التي توصلت إلى أن تدوير الموظفين أثناء الخدمة (Internal Job Mobility) يعتبر وسيلة فعالة في تنمية الموارد البشرية، حيث توفر هذه الآلية فرصة جيدة للعاملين لاكتساب خبرات عملية متنوعة من خلال إتاحة المجال لهم للعمل في عدة مجالات مما يساهم في زيادة خبراتهم العملية وتنوع معارفهم.

ثانياً: أشارت نتائج الدراسة إلى أن المتوسطات الحسابية لمؤشرات أداء العاملين في شركات الاتصالات الكويتية قد جاءت جميعها بالمستوى المتوسط وجاء مؤشر سرعة الانجاز أولاً ثم جاء مؤشر جودة الأداء ثم جاء مؤشر حجم الأداء وأخيراً جاء مؤشر الدقة في الأداء. وتتشابه هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بني بكر، (2012)، التي أظهرت إن المصارف التجارية الأردنية تطبق معايير تقييم أداء العاملين بدرجة مرتفعة فيما يخص مجال سرعة إنجاز العمل ومجال جودة الأداء، وتطبق معايير تقييم أداء العاملين بدرجة متوسطة في كل من المجالات (التعاون بين العاملين والمديرين) (فرق العمل)، الابتكار والإبداع في العمل، القدرة على حل المشكلات). ويمكن تلخيص نتائج التحليل واختبار الفرضيات على النحو الآتي:

1- أشارت النتائج إلى أن المتوسطات الحسابية للفقرات المتعلقة بمؤشر سرعة الانجاز قد جاءت بمستوى متوسط، كما تبين أن إعادة تصميم الوظيفة يساعد على الانتقال من العمليات المتتابعة في تقديم الخدمة إلى العمليات المتزامنة ويسهم في الحد من الأنشطة والعمليات التي لا تضيف أي قيمة للخدمات المقدمة وتستهلك الوقت والجهد. كما تبين أن إعادة تصميم الوظيفة يساعد على تسريع أداء العمل بأقل وقت ممكن وفي إنجاز العمل في الوقت المحدد.

2- أشارت النتائج إلى أن المتوسطات الحسابية للفقرات المتعلقة بمؤشر جودة الأداء قد جاءت بمستوى متوسط، كما تبين أن إعادة تصميم الوظيفة يسهم بتنفيذ البرامج التي تساعد على رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء ويساعد على استخدام الإمكانيات والموارد المتاحة في العمل بكفاءة. كما تبين أن تطبيق إعادة تصميم الوظيفة يساعد في أداء العمل بدقة ويساعد في تقليل الشكاوى المتعلقة بجودة الخدمات المقدمة لمتلقي الخدمة.

3- أشارت النتائج إلى أن المتوسطات الحسابية للفقرات المتعلقة بمؤشر الدقة في الأداء قد جاءت بمستوى متوسط، كما تبين أن إعادة تصميم الوظيفة تسهم في جعل العاملين متفانين في أداء الوظيفة ويساعد على تقديم الاقتراحات الهادفة إلى تطوير انجاز العمل بدقة،

كما تبين أن إعادة تصميم الوظيفة تساعد العاملين على حسن التصرف أثناء أداء العمل وفي زيادة قدرة العاملين على القيام بتقديم خدمة الاتصالات بدرجة عالية من الاتقان.

4- أشارت النتائج إلى أن المتوسطات الحسابية للفقرات المتعلقة بمؤشر حجم الأداء قد جاءت بمستوى متوسط، كما تبين أن إعادة تصميم الوظيفة يساهم في إنجاز أكبر عدد ممكن من المهام ويساعد في تطوير مستوى الأداء العام بشكل مستمر، كذلك تبين أن إعادة تصميم الوظيفة يساهم في زيادة قدرة العاملين على تحمل ضغوط العمل ويساعد على إنجاز أعلى مستوى من حجم العمل المطلوب.

ثالثاً: أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لإعادة تصميم الوظيفة بأبعاده (الإثراء الوظيفي، توسيع نطاق الوظيفة، تدوير الوظائف) على أداء العاملين بمؤشراته (سرعة الإنجاز، جودة الأداء، الدقة في الأداء، حجم الأداء) في شركات الاتصالات الكويتية وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، وتتشابه هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المرسي، (2009) التي توصلت إن عملية إعادة تصميم الوظيفة العامة تتطلب تحليل شامل ودقيق للجوانب الأساسية لهذه الوظيفة، من حيث: المهام والواجبات، والقدرات والمهارات، وبرامج الإعداد والتدريب، وطرق الأداء، وتحديد علاقات هذه الوظيفة بالوظائف الأخرى داخل المنظمة. كذلك تتشابه هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Ngoc, 2009) التي توصلت إلى أن متغيرات تصميم وظائف إدارة الموارد البشرية التي تم بحثها لها أثر إيجابي على أداء المنظمات المبحوثة. كما تبين وجود تأثير ذي دلالة معنوية لتصميم وظائف على أداء المنظمات (سرعة الانجاز، جودة الأداء)، كذلك أشارت النتائج وجود تأثير ذي دلالة معنوية لتصميم وظائف على أداء المنظمات (الدقة في الأداء)، وتبين أيضاً وجود تأثير ذي دلالة معنوية لتصميم وظائف على أداء المنظمات (حجم الأداء). أما النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات الفرعية فقد تبين ما يلي:

1- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة تصميم الوظيفة على سرعة إنجاز العاملين في شركات الاتصالات الكويتية من وجهة نظر العينة.

2- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة تصميم الوظيفة على جودة أداء العاملين في شركات الاتصالات الكويتية من وجهة نظر العينة.

3- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة تصميم الوظيفة على دقة أداء العاملين في شركات الاتصالات الكويتية من وجهة نظر العينة.

4- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة تصميم الوظيفة على مستوى حجم أداء العاملين في شركات الاتصالات الكويتية من وجهة نظر العينة.

2-5 التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الحالية، يقدم الباحث مجموعة من التوصيات الضرورية التي يتوجب على شركات الاتصالات الكويتية تنفيذها:

1- زيادة فاعلية تطبيق أساليب إعادة تصميم الوظيفة، وذلك بإضافة صلاحيات ومهام جديدة للوظيفة الحالية وإعداد برامج تطوير أداء العاملين في كافة المستويات الإدارية لإكسابهم المعرفة والفهم لأهم هذه الأساليب.

2- دمج وربط المهام من خلال التنوع والتكامل فيها والتوسيع في مستوى المهارة والمعرفة المطلوبة لانجازها، وذلك بإضافة مهام متنوعة أو إدخال وسائل عمل مختلفة أو استحداث طرق جديدة في العمل تركز على الجوانب الإبداعية في الأداء.

3- العناية بالعنصر البشري بشكل أكبر من خلال إشراك العاملين بإعداد الخطط ومنحهم القوة والسلطة التي تمكنهم من اتخاذ القرارات.

4- تأهيل وتدريب العاملين على كيفية التعامل مع البرامج المتعلقة بإعادة تصميم العمل وتدريبهم وتنمية مهاراتهم على حل المشاكل التي تواجههم في العمل المعاد تصميمه.

5- زيادة فاعلية أسلوب الإثراء الوظيفي وبشكل متكافئ مع العناصر الفنية في تصميم وإعادة تصميم الوظائف.

6- تشخيص وتحديد العلاقة بين الخصائص الوظيفية والأداء لغرض تحديد عوامل الإثراء الوظيفي المؤثرة في أداء العاملين، إذ إن نجاح أسلوب الإثراء الوظيفي يتوقف على رغبة الأفراد العاملين واهتمامهم بإشباع حاجاتهم في مهام متنوعة.

- 7- تهيئة العاملين لسياسة التدوير الوظيفي وذلك من خلال إدامة الحوار معهم وبشكل يسمح بتخطي وتجاوز المعوقات التي تحول دون تطبيق هذه السياسة في الشركة.
- 8- تجنب كل إجراء من شأنه أن يؤدي إلى اعتبار التدوير الوظيفي أحد أساليب العقاب للعاملين لما له من أثر على أدائهم.
- 9- زيادة الاهتمام بالجوانب التي تتعلق بأسلوب توسيع نطاق الوظيفة الذي أظهر انخفاضاً ملموساً قياساً مع باقي الأساليب، كما تم تقييمه من قبل المديرين في الشركات المبحوثة.
- 10- يوصي الباحث الدارسين والباحثين الآخرين باختيار أسلوباً واحداً من أساليب إعادة تصميم الوظيفة، وكذلك اختيار جانباً واحداً من جوانب أداء العاملين، وإجراء دراسات عليه كون أساليب إعادة تصميم الوظيفة وأداء العاملين، تعتبر مجالاً خصباً لمثل هذه الدراسات الميدانية المتعمقة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- أبو بكر، مصطفى، (2004)، إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- أبو شيخة، نادر، (2010)، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
- إسماعيل، نور (2008). تقييم أداء الموارد البشرية ومدى المساهمة في رفع أداء المنشآت العامة: نموذج شركات الغزل والنسيج، رسالة ماجستير غير منشورة، دمشق، جامعة تشرين.
- بني بكر، إسماعيل، (2012)، مستوى تطبيق معايير تقييم الأداء وأثره على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها"، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة أعمال، اربد، جامعة اليرموك.
- جاب الله، رفعت محمد، (2008): الحاجة للنمو وبيئة العمل كمتغيرين وسيطين بين الإثراء الوظيفي وكل من الرضا والدافعية والجهد المبذول في الأداء، مجلة الإدارة العامة، العدد 5، سبتمبر، الرياض، ص ص65-88.
- حريم، حسين (2003)، إدارة المنظمات، الطبعة الأولى، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حسن، راوية، (2004)، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، القاهرة: الدار الجامعية.
- حمود، خضير كاظم، والخرشة، ياسين كاسب، (2009)، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار المسيرة.
- خضير، محمود، والخرشة، ياسين، (2011) ، " إدارة الموارد البشرية "، الطبعة الأولى، عمان، دار المسيرة.
- الدحلة، فيصل، (2010)، تكنولوجيا الأداء البشري: المفهوم وأساليب القياس والنماذج، عمان، دار الثقافة.

- درّه، عبدالباري، (2003)، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- السالم، مؤيد سعيد، وصالح، عادل حرحوش، (2006)، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، إربد، عالم الكتب الحديث.
- الطوالة يارا صالح، (2012)، اثر عمليات ادارة المعرفة في تعزيز الأداء الوظيفي في الملكية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة المال والإعمال، المفرق جامعة آل البيت.
- الطيّان، سوسن، (2006)، البيئة والأداء. رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، الجامعة الأردنية.
- عباس، سهيلة محمد، وعلي، علي حسين، (2007)، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عبد الحي، رمزي، (2007)، تقييم أداء الإدارة الجامعية في ضوء إدارة الجودة الشاملة، الإسكندرية، دار الوفاء.
- العقيلي، عمر وصفي، (2005)، إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي، الطبعة الثانية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- العقيلي، عمر وصفي، (2009)، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة. عمان، دار وائل للنشر.
- العنزي، خالد عبدالله، (2011). الإثراء الوظيفي للعاملين ودورهم في تحقيق الابداع والابتكار، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، مملكة البحرين، جامعة البحرين.
- عيشي، عمار، (2012)، اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم أداء الأفراد العاملين، الطبعة الأولى، عمان، دار أسامة.
- القحطاني، سعيد محمد، (2011). التدوير الوظيفي اسهامه في تنمية الموارد البشرية (دراسة مسحية على العاملين بالمديرية العامة للدفاع المدني بمدينة الرياض)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، الرياض، جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية.

- القريوتي، محمد قاسم، (2006)، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، (2010). نظرية المنظمة والتنظيم، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- قلعوي، غسان، (2008)، رقابة الأداء، الشارقة: دار المسار للدراسات والاستشارات والنشر والطباعة والتوزيع.
- كعكي، سهام، (2009)، الإثراء الوظيفي والتوسع في مهام الهيئة الإدارية بأقسام كليات البنات في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية). مجلة العلوم الإدارية، كلية العلوم الإدارية، جامعة البحرين، المجلد، 6، العدد، 2، ص 11-49.
- المبيضين، عقلة محمد وجرادات، أسامة محمد، (2010)، التدريب الإداري الموجه بالأداء. القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- المرسي، إيمان، (2009). تصميم وإثراء الوظيفة العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء التجديدات الإدارية الحديثة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، القاهرة، جامعة عين شمس.
- مرعي، عبد الحي، ومرعي، عطية (2000)، المحاسبة الإدارية (أساسيات التخطيط واتخاذ القرارات والرقابة وتقييم الأداء، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- نعمه، نغم حسين، (2002)، اثر استثمار رأس المال الفكري على الأداء المنظمي، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد.
- هلال، محمد، (2006)، مهارات إدارة الأداء، الطبعة العاشرة، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية.
- الهيتي، خالد عبدالرحيم، (2004)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- ياغي، محمد عبدالفتاح، (2003)، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، مركز أحمد ياسين عمان.

- Ghebreorgis, F. & Karsten, L.(2007), Human resource management and performance in a developing country, **International Journal of Human Resource Management**, 18. (2): 321 -332.
- Karen, Jackson, (2012), The Effect of Applying Career Enrichment Organizational Performance, **Leadership & Organization Development Journal**, 16, (1): 23-30.
- Luchak, C. & Gellatly, A. (2007), Job satisfaction and employee performance of Lebanese banking staff. **Journal of Managerial Psychology**, 18, (4): 788 – 796.
- Na, A., (2008), Employee Satisfaction as an Important Tool in Human Resources Management. **Global Management Review**, 4, 1: 32-39.
- Ngoc Cotleur, (2009). "Impact of Job Design Human Resource Management: SME Performance in Vietnam." **Journal of Developmental Entrepreneurship**, 11 (1) : 73-95.

- Poul R. Bernthal, Jason Boundra, & Wei-Wang, (2009) **Leadership in China: Keeping pace with a Growing Economy**, KMR. 3, (1) :1246-1262.

- Sekaran, U. (2000), **Research Methods For Business**, A Skill-Building Approach. John Wiley and Sons Inc, New York.

- Shrutiand and Junalux, (2006), Improving Employee Satisfaction on Performance Appraisal: A Case Study on Thai Companies. **Journal Of Services Marketing**, 14, (4/5): 9-18.

- Zwick, T., (2006), The impact of training intensity on establishments productivity. **Labor Economics**, 11, (5): 715-740.

الملاحق

الملحق رقم (1)

استبانة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

أختي المستجيبة:

أخي المستجيب:

تحية احترام وتقدير،،

استبانة حول موضوع:

إعادة تصميم الوظيفة وأثرها على أداء العاملين في شركات الاتصالات الكويتية
تتناول هذه الدراسة إعادة تصميم الوظيفة وأثرها على أداء العاملين في شركات الاتصالات الكويتية،
يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة المرفقة علماً بأنه سيتم التعامل مع هذه البيانات بسرية تامة
ولإغراض البحث العلمي فقط.

وشكراً لتعاونكم

الباحث

يوسف معتق عايد العنزي

إشراف

الدكتور الحارث محمد أبو الحسن

القسم الأول: البيانات الشخصية:

يرجى وضع إشارة (√) أمام رمز الإجابة الصحيحة

1- النوع الاجتماعي:

ذكر أنثى

2- العمر:

30-20 سنة 40-31 سنة
 50-41 سنة 60-51 سنة
 61 سنة أو أكثر

3- المؤهل العلمي:

دبلوم بكالوريوس
ماجستير دكتوراه

4- سنوات الخبرة في الوظيفة:

5 سنوات فأقل 6-10 سنوات
11-15 سنة 16 سنة فأكثر

5- سنوات الخبرة في الشركة:

5 سنوات فأقل 6-10 سنوات
11-15 سنة 16 سنة فأكثر

6- المسمى الوظيفي:

مدير موارد بشرية مدير تنفيذي
رئيس قسم موارد بشرية

القسم الثاني: معلومات حول متغيرات الدراسة.

يرجى قراءة العبارات الواردة في هذه الاستبانة وبيان مدى رأيكم حولها وعلى المقياس المحاذي، وذلك

بوضع إشارة (√) إزاء الجواب المناسب.

المحور الأول: إعادة تصميم الوظيفة

ت	الإثراء الوظيفي	موافق جداً	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق جداً
1	يعمل الإثراء الوظيفي على إضافة مهام جديدة للوظيفة الحالية					
2	يساعد الإثراء الوظيفي الموظف على القيام بنشاطات العمل كاملة.					
3	يؤدي الإثراء الوظيفي إلى دمج الواجبات المتشابهة بدلاً من أدائها بواسطة الكثير من الموظفين.					
4	يمنح الإثراء الوظيفي صلاحيات إضافية جديدة لقيام الفرد بانجاز العمل وتنفيذه					
5	يمنح الإثراء الوظيفي الموظف الاستقلالية بدرجة أكبر في العمل.					
6	يسهم الإثراء الوظيفي في تحسين قدرة العاملين في الشركة على تنفيذ واجبات العمل					

					يمنح الإثراء الوظيفي الأفراد حق اتخاذ القرار فيما يتعلق بسير العمل.	7
غير موافق جداً	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق جداً	توسيع نطاق الوظيفة	ت
					يساعد توسيع نطاق الوظيفة على زيادة المهام الواجب على الأفراد العاملين القيام بها	8
					يسهم إضافة مهام وظيفية إلى المهام في الوظائف التي تتميز بالتخصص الدقيق في تحسين الأداء	9
					يؤدي توسيع نطاق الوظيفة إلى إضافة نشاطات جديدة للأفراد ضمن نفس مستوى العمل الإداري	10
					يوفر توسيع نطاق الوظيفة الفرص لدى الأفراد لزيادة معارفهم وخبراتهم وتحسين مستوى رضاهم عن أعمالهم.	11
					يعمل توسيع نطاق الوظيفة على إسناد أعمال جديدة للموظف أو دمج مهمتين أو أكثر تحت عنوان واحد	12
					يسهم توسيع نطاق الوظيفة زيادة عدد المهام التي يقوم بها العامل وأن يقوم بمهمة واحدة محددة طوال الوقت فإنه يقوم بعدة أعمال	13

غير موافق جداً	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق جداً	تدوير الوظائف	ت
					يعمل تدوير الوظائف على إسناد مهام جديدة للعاملين في نفس المستوى الإداري	14
					يسهم تدوير الوظائف في التقليل من حالات الخطأ في انجازها	15
					يساعد تدوير الوظائف على انتقال العاملين بين الأعمال والوظائف لغرض اكتساب الخبرات المتنوعة	16
					يسهم تدوير الوظائف في زيادة الأعمال بشكل مجدول ومنتظم	17
					يمنح تدوير الوظائف العامل الفرص المناسبة لاستثمار قدراته ومهاراته	18
					يؤدي تدوير الوظائف إلى نقل الموظف إلى عمل لا يجيد عمله أو تعريضه للمفاجآت غير المتوقعة	19
					يسهم تدوير الوظائف في تحسين الأعمال بناءً على أسس مدروسة	20
					يساعد تدوير الوظائف على تأقلم الموظف مع الوضع الجديد وزملاء العمل الجدد	21

المحور الثاني: أداء العاملين

ت	سرعة الانجاز	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً
22	يسهم إعادة تصميم الوظيفة بإنجاز العمل في الوقت المحدد.					
23	يساعد إعادة تصميم الوظيفة على تحسين مستوى إنجاز الخدمة بوقت قياسي في الشركة.					
24	يساعد إعادة تصميم الوظيفة على تسريع أداء العمل بأقل وقت ممكن.					
25	يساعد إعادة تصميم الوظيفة على استثمار الوقت المخصص للعمل بفاعلية.					
26	يسهم إعادة تصميم الوظيفة في الحد من الأنشطة والعمليات التي لا تضيف أي قيمة للخدمات المقدمة وتستهلك الوقت والجهد.					
27	يساعد إعادة تصميم الوظيفة على الانتقال من العمليات المتتابة في تقديم الخدمة إلى العمليات المتزامنة					
28	يساعد إعادة تصميم الوظيفة في التقليل من عدد شكاوى العملاء المتعلقة بسرعة إنجاز المعاملات					

ت	جودة الأداء	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً
29	يساعد إعادة تصميم الوظيفة على زيادة التزام العاملين بالتعليمات الوظيفية عند إنجاز المعاملات					
30	إعادة تصميم الوظيفة يساعد في أداء العمل شكل جيد					
31	تطبيق إعادة تصميم الوظيفة يساعد في أداء العمل بدقة					
32	استخدام إعادة تصميم الوظيفة يعمل في تحقيق النتائج المرجوة باحتراف					
33	يساعد إعادة تصميم الوظيفة على استخدام الإمكانيات والموارد المتاحة في العمل بكفاءة					
34	تطبيق إعادة تصميم الوظيفة يساهم في تقديم الخدمة بمواصفات جودة عالية					
35	يساعد إعادة تصميم الوظيفة على زيادة القدرة على التقيد بقواعد العمل وإجراءات تحسين جودة الأداء.					
36	يساعد إعادة تصميم الوظيفة في تقليل الشكاوى المتعلقة بجودة الخدمات المقدمة لمتلقي الخدمة					
37	إعادة تصميم الوظيفة يساهم بتنفيذ البرامج التي تساعد على رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء					
38	يساعد إعادة تصميم الوظيفة على تعلم مهارات جديدة لتحسين جودة العمل.					

ت	الدقة في الأداء	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً
39	يعطي إعادة تصميم الوظيفة العاملين وقتاً إضافياً لضمان مستوى عالٍ من الدقة في تنفيذ المهام.					
40	تسهم إعادة تصميم الوظيفة في زيادة قدرة العاملين على القيام بتقديم خدمة الاتصالات بدرجة عالية من الإتقان					
41	يساعد إعادة تصميم الوظيفة على مراجعة المهام بدقة					
42	يساعد إعادة تصميم الوظيفة على التقيد بالقوانين والأنظمة والتعليمات المحددة لانجاز الأعمال					
43	يساعد إعادة تصميم الوظيفة على تقديم الاقتراحات الهادفة إلى تطوير انجاز العمل بدقة					
44	يساعد إعادة تصميم الوظيفة على فهم مشاكل العملاء لتقديم الحلول المناسبة لهم.					
45	تسهم إعادة تصميم الوظيفة في زيادة اندفاع العاملين وبقوة لانجاز ما يطلب منهم					
46	تسهم إعادة تصميم الوظيفة في جعل العاملين متفانين في أداء الوظيفة					
47	تساعد إعادة تصميم الوظيفة العاملين على حسن التصرف أثناء أداء العمل					

ت	حجم الأداء	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً
48	يسهم إعادة تصميم الوظيفة في زيادة الخدمات المقدمة للعملاء					
49	إعادة تصميم الوظيفة يساعد على انجاز أعلى مستوى من حجم العمل المطلوب					
50	يسهم إعادة تصميم الوظيفة في توفير أساليب جديدة لحل المشكلات في العمل					
51	يساعد إعادة تصميم الوظيفة على تقديم الخدمات لأكثر عدد من العملاء يومياً					
52	أسهم إعادة تصميم الوظيفة بانجاز أكبر عدد ممكن من الأعمال يومياً					
53	يسهم إعادة تصميم الوظيفة في زيادة معدل انجاز جميع المهام والواجبات المطلوبة.					
54	يساعد إعادة تصميم الوظيفة في تطوير مستوى الأداء العام بشكل مستمر.					
55	يسهم إعادة تصميم الوظيفة في زيادة قدرة العاملين على تحمل ضغوط العمل.					
56	يساهم إعادة تصميم الوظيفة في انجاز أكبر عدد ممكن من المهام					

انتهت الاستبانة شاكرًا لكم تعاونكم

الملحق رقم (2)

أسماء الأساتذة محكمي استبانة الدراسة

ت	الاسم	الجامعة
1	الأستاذ الدكتور شوقي جواد	جامعة عمان العربية
2	الأستاذ الدكتور محمد أبو صالح	جامعة عمان العربية
3	الدكتور أنور العزام	جامعة عمان العربية
4	الدكتور احمد صالح السكر	جامعة عمان العربية
5	الدكتورة لأرا عبطة	جامعة عمان العربية
6	الدكتور إبراهيم عقل	جامعة البلقاء التطبيقية
7	الدكتور أديب الهزائمة	جامعة الخوارزمي- الإمارات
8	الدكتور إيهاب هيكل	جامعة الإسراء
9	خالد الطراونة	جامعة البتراء
10	الدكتور يوسف المطيري	جامعة الكويت