



كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج إدارة الأعمال

مدى تطبيق الإثراء الوظيفي و التوسع الوظيفي في بلدية الخليل

**The Application of Job Enrichment and Job Enlargement at
Hebron Municipality**

إعداد

مرام محمد الحرباوي

إشراف

د. محمد الجعبري

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية
الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل

2019م

إجازة الرسالة

مدى تطبيق الإثراء الوظيفي و التوسع الوظيفي في بلدية الخليل

إعداد الباحثة :

مرام محمد الحرباوي

نوقشت هذه الرسالة و أجزيت يوم الأحد بتاريخ 16/6/2019 من أعضاء
لجنة المناقشة :

1- د. محمد الجعبري (مشرفاً و رئيساً) :

2- د. أسامة شهوان (ممتحناً داخلياً) :

3- د. سمير الجمل (ممتحناً خارجياً) :

1440 هـ / 2019 م

آية قرآنية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَ
عَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي
بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ)

(النمل : 19)

صدق الله العظيم

الإهداء

إلى من أحمل اسمه بكل فخر ... والذي رحمه
الله

إلى من كان دعاؤها سر نجاحي...والدتي
الغالية

إلى رفيق دربي ... زوجي

إلى سندي في الحياة بعد اللهأخوتي و
أخواتي

إلى ريحانة حياتي..... ابني جمال

إلى من سرنا معاً طريق العلم و النجاح....
صديقاتي الغاليات

إلى كل من شجعني و ساعدني على اتمام هذا
العمل المتواضع

الباحثة

مرام محمد الحرباوي

الشكر و التقدير

الحمد لله رب العالمين الذي أعانني و وفقني على انجاز هذه الرسالة ، و اتقدم بالشكر للأساتذة و المدرسين في جامعة الخليل . كما و أتقدم بالشكر و العرفان للأساتذة و المدرسين في كلية الدراسات العليا ، برنامج ماجستير إدارة الأعمال .

كما اتقدم بجزيل الشكر للدكتور محمد الجعبري الذي تكرم بالإشراف على هذه الرسالة، و الذي كان خير معاون و مرشد و لم يبخل بنصائحه و علمه و توجيهاته التي ساهمت في انجاز هذه الدراسة.

كما اتقدم بالشكر و الامتنان إلى من تفضلا بقبول مناقشة هذه الرسالة ، أعضاء لجنة المناقشة الدكتور أسامة شهوان ، و الدكتور سمير الجمل .

و اتقدم بالشكر و التقدير إلى الموظفين في بلدية الخليل ، لتعاونهم في اتمام المقابلات و تعبئة الاستبانات من أجل جمع المعلومات اللازمة للوصول إلى نتائج الدراسة .

و أخيراً اتقدم بالشكر إلى كل من تعاون معي أو ساعدني في اتمام هذه الدراسة ، و إلى كل من شجعني على محبة العلم و التعلم .

الباحثة

مرام محمد الحرباوي

فهرس الموضوعات

رقم الصفحة	الموضوع
ب	اجازة الرسالة
ج	آية قرآنية
د	الاهداء
هـ	الشكر و التقدير
و	فهرس الموضوعات
ط	فهرس الجداول
ك	ملخص الدراسة
م	Abstract
الفصل الأول/الإطار العام للبحث	
2	المقدمة
4	مشكلة الدراسة
6	أسئلة الدراسة
6	أهداف الدراسة
7	أهمية الدراسة
8	حدود الدراسة
8	تعريف المصطلحات الاجرائية
الفصل الثاني/الإطار النظري و الدراسات السابقة	
الفرع الأول: إعادة تصميم العمل	
13	تمهيد
13	نظرية هيرزبيرغ
15	مفهوم إعادة تصميم العمل
15	أسباب تتطلب إعادة تصميم العمل
16	المدائل المختلفة لتصميم الوظيفة
الفرع الثاني: الإثراء الوظيفي	

18	تمهيد
18	مفهوم الإثراء الوظيفي
20	أبعاد الإثراء الوظيفي
22	نماذج الإثراء الوظيفي
25	مراحل ادخال برنامج الإثراء الوظيفي
26	استراتيجيات الإثراء الوظيفي
27	أهمية الإثراء الوظيفي
28	معيقات تطبيق الإثراء الوظيفي
29	مزايا الإثراء الوظيفي
30	عيوب الإثراء الوظيفي
31	علاقة الإثراء الوظيفي بالتمكين الإداري و تفويض السلطة
الفرع الرابع: التوسع الوظيفي	
34	تمهيد
35	مفهوم التوسع الوظيفي
35	التوسع الوظيفي أداة لتحفيز الموظفين
37	أشكال التوسع الوظيفي
38	قيود تطبيق التوسع الوظيفي
39	مزايا التوسع الوظيفي
40	عيوب التوسع الوظيفي
40	الفرع الخامس: الاختلافات بين التوسع الوظيفي و الإثراء الوظيفي
44	بلدية الخليل
المبحث الثاني: الدراسات السابقة	
53	الدراسات السابقة العربية
59	الدراسات السابقة الانجليزية
الفصل الثالث/ المنهجية	
66	تمهيد
66	منهج الدراسة
67	جمع البيانات و المعلومات
67	مجتمع الدراسة

68	عينة الدراسة
70	أدوات الدراسة
71	صدق الأداة
71	ثبات الأداة
72	معالجة و تحليل البيانات
73	مقياس الدراسة
الفصل الرابع/نتائج تحليل الدراسة	
75	تمهيد
75	نتائج تحليل أسئلة الدراسة
الفصل الخامس/ مناقشة النتائج و التوصيات	
89	تمهيد
89	مناقشة النتائج و الاستنتاجات
97	ملخص النتائج و الاستنتاجات
98	التوصيات
100	المراجع العربية
104	المراجع الأجنبية
109	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
43	ملخص الفروقات ما بين الإثراء الوظيفي و التوسع الوظيفي	(1.2)
68	الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة	(1.3)
72	قيم معامل الثبات كرونباخ ألفا لمحاور الدراسة	(2.3)
73	تصنيف الإجابات و درجاتها	(3.3)
73	مقياس الدراسة	(4.3)
75	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة تطبيق الإثراء الوظيفي في بلدية الخليل	(1.4)
79	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة تطبيق التوسع الوظيفي في بلدية الخليل	(2.4)
81	نتائج تحليل اختبار (T-Test) للفروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول درجة تطبيق معايير الإثراء الوظيفي في بلدية الخليل تعزى لمتغير الجنس	(3.4)
81	نتائج تحليل التبيان الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول درجة تطبيق معايير الإثراء الوظيفي في بلدية الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.	(4.4)
	نتائج تحليل التبيان الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في	(5.4)

82	متوسطات إجابات المبحوثين حول درجة تطبيق معايير الإثراء الوظيفي في بلدية الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة.	
83	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول درجة تطبيق معايير الإثراء الوظيفي في بلدية الخليل تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية.	(6.4)
84	نتائج تحليل اختبار (T-Test) للفروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول درجة تطبيق معايير التوسع الوظيفي في بلدية الخليل تعزى لمتغير الجنس	(7.4)
84	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول درجة تطبيق معايير التوسع الوظيفي في بلدية الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.	(8.4)
85	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول درجة تطبيق معايير التوسع الوظيفي في بلدية الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة.	(9.4)
86	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول درجة تطبيق معايير التوسع الوظيفي في بلدية الخليل تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية.	(10.4)
87	نتائج اختبار (LSD) لمقارنة فئات الدرجة الوظيفية بالنسبة لمدى تطبيق التوسع الوظيفي.	(11.4)

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق بلدية الخليل للإثراء الوظيفي و التوسع الوظيفي، بالإضافة إلى التعرف فيما إذا كان هناك فروق في تطبيق الإثراء الوظيفي و التوسع الوظيفي تعزى إلى متغيرات الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة و الدرجة الوظيفية.

و لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الأسلوب الوصفي ، و تم الاعتماد على المنهج المختلط في جمع المعلومات و البيانات . حيث تم اتباع المنهج النوعي من خلال إجراء المقابلات الغير مهيكلة مع مجموعة من رؤساء الأقسام في بلدية الخليل، وتم اتباع المنهج الكمي من خلال تصميم الاستبانة و توزيعها على عينة الدراسة.

و تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين المكتبيين العاملين في بلدية الخليل لعام 2019 و البالغ عددهم (180) موظف و موظفة ، و باستخدام أسلوب المسح الشامل تم استهداف جميع أفراد مجتمع الدراسة، و تكونت عينة الدراسة من (127) موظف و موظفة .

و قد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق أسلوب الإثراء الوظيفي في بلدية الخليل جاء بدرجة مرتفعة ، و كذلك فإنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تطبيق أبعاد الإثراء الوظيفي تعزى لمتغيرات الجنس و المؤهل العلمي و سنوات الخبرة و الدرجة الوظيفية ، بينما أظهرت النتائج أن تطبيق أسلوب التوسع الوظيفي في بلدية الخليل جاء بدرجة متوسطة ، و أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند تطبيق التوسع الوظيفي تعزى لمتغيرات الجنس و المؤهل العلمي و سنوات الخبرة ، و أن هناك فروق ذو دلالة احصائية عند تطبيق التوسع الوظيفي تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية، و عليه فقد توصلت الدراسة إلى أنه يتم تطبيق أسلوبي الإثراء الوظيفي و التوسع الوظيفي كطرق لإعادة تصميم العمل في بلدية الخليل.

و توصي الدراسة بضرورة توفير البرامج التدريبية للموظفين لاكتساب المعرفة و المهارات المتنوعة من أجل تحسين أدائهم لأعمالهم ، و عمل دورات تدريبية لجميع الإداريين في بلدية الخليل ، تتعلق بكيفية تطبيق عناصر الإثراء الوظيفي و التوسع الوظيفي أثناء العمل ، أيضا توصي الدراسة بزيادة درجة الاستقلالية في العمل دون تدخلات من الإدارة، و التقليل من المركزية المعيقة للموظفين أثناء تأديتهم لعملهم .

Abstract

The study aimed to identify to which extent Hebron Municipality applied job enrichment and job enlargement as a techniques of job redesign, and to identify whether there were a differences in the application of job enrichment and job enlargement due to the demographic variables like gender , academic qualification, years of experience and the employment degree .

To achieve the objectives of the study the descriptive method was used, by using the mixed approach for collecting information and data. in the qualitative method, unstructured interviews were conducted with Heads of departments in Hebron Municipality. And the quantitative approach done by designing the questionnaire and distributing it to the sample of the study .

The population of the study consisted of all office employee working in Hebron Municipality in 2019,and the number of them is 180 employees , The researcher targeted all members of the population of the study, the questionnaires were distributed to 180 employees, and the sample was 127 employees.

The study found that the applying of job enrichment method in Municipality of Hebron had a high degree , and there were no statistically significant differences in the applying of the job enrichment due to the demographic variables like gender, academic qualification, years of experience and employment degree. The applying of job enlargement in Hebron Municipality had a medium degree. There were no significant statistical differences in the applying of job enlargement due to gender, academic qualification, years of experience, but there were a statistically significant differences due to employment degree. The study concluded that the methods of job enrichment and job enlargement were used as a methods of job redesign in Hebron Municipality.

The study recommended to the need to provide training programs for employees to acquire knowledge and skills in order to improve their performance and to conduct training courses for all administrators in Hebron Municipality about how to implement job enrichment and job enlargement. The study also recommended to increase the degree of independence in work without Interventions from management, and to reduce the centralization which is an obstacles for the employees when they performed their works .

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- مقدمة الرسالة
- مشكلة الدراسة
- أسئلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- حدود الدراسة
- تعريف المصطلحات و التعريفات الإجرائية

1-1 المقدمة:

لقد تميز هذا العصر بتأثير العولمة الواضح و الكبير على المؤسسات و المنظمات و الأفراد، فتميزت المنظمات بأحجامها الكبيرة و بانتشارها الواسع عبر الدول، و هذا يتطلب توفير موارد بشرية مميزة و مؤهلة تستطيع التنافس مع المنظمات الأخرى . لذلك تسعى المؤسسات في الوقت الحاضر على أن يكون لديها موظفين متعددين المهارات و الخبرات من أجل التغلب على التغيير السريع للتكنولوجيا و الإجراءات المختلفة .

يعتمد نجاح أي مؤسسة بشكل كبير على الموارد البشرية التي تعمل بها ، فمعرفة و مهارة و قدرات العاملين في المؤسسة هو ما يجعلها متميزة بين منافسيها. و تعتبر الموارد البشرية من أهم الأصول الموجودة في المؤسسات، و ذلك بسبب أهميتها في زيادة الأرباح و في العمل على تحقيق الأهداف و زيادة جودة الأداء (Mayo, 2016).

إضافة إلى ذلك فإن الموارد البشرية المؤهلة تعتبر من أهم الميزات التنافسية التي تمتلكها المؤسسة، فتميز القدرات المعرفية و الكفاءات المهنية للعاملين هو ما يجعل المؤسسة متفردة عن غيرها (Taylor, 2011).

و لقد حصلت الموارد البشرية على أهمية كبيرة في عالم الأعمال ، وذلك بسبب الدور المهم و الوظيفة الأساسية التي تقدمها في المؤسسات و الشركات و الهيئات المتنوعة.

و تسعى المنظمات بشكل دائم في العمل على استقطاب الموارد البشرية المميزة و في المحافظة على مواردها البشرية الحالية ، و كذلك في العمل على التطوير الدائم لها من خلال تقديم الحافز المادي و المعنوي الذي يساهم في تحسين أداء العاملين ، و من خلال اتباع أساليب و استراتيجيات

معينة تعمل على رفع الأداء و حل مشاكل العمل و تحقيق المنظمة لأهدافها المنشودة (Price, 2011).

و من أهم الأساليب المتبعة بالمؤسسات و التي من شأنها الاهتمام بالموارد البشرية و تحفيزها و العمل على رفع كفاءتها ،هو أسلوب إعادة تصميم الوظيفة . حيث يتم التغيير في العمل و إعادة هيكلة عناصره مثل المهام و الواجبات و المسؤوليات، مما يجعل العمل نفسه متنوعاً و صعباً و مثيراً للاهتمام . و هذا يقلل من الملل الوظيفي و يزيد من تحفيز العاملين (Hegar, 2012).

و قد تلجأ بعض المنظمات إلى التعامل مع تصميم الوظائف كمكافأة غير نقدية، و ذلك للعمل على زيادة انتاجية الموظفين ، حيث أن الهدف من إعادة تصميم الوظائف هو زيادة الرضا الوظيفي ، و التحفيز المعنوي للموظفين (Belias & Sklikas , 2013) .

و يمكن للمسؤولين و المدراء إعادة تصميم الوظيفة من خلال عدة طرق منها الإثراء الوظيفي ، التوسع الوظيفي و التدوير الوظيفي و غيرها .

سحيث يعد الإثراء الوظيفي من الأساليب البارزة في تصميم العمل ، و الذي حظي باهتمام واضح من قبل الباحثين . و يتم تطبيقه بإعطاء الموظف فرصة للتحكم بعمله بشكل كامل بداية من التخطيط حتى التنفيذ و متابعة النتائج و تصحيح الأخطاء ، و يعطي الإثراء الوظيفي للموظفين فرصاً لتجربة الشعور بالمسؤولية، والإنجاز، و النمو في عملهم (Aninkan, 2014) .

كما يتم تطبيق أسلوب التوسع الوظيفي من خلال زيادة عدد المهام التي يقوم بها الموظف في عمله ، و لن يكون هناك زيادة في ساعات العمل و إنما سيقوم العامل بأعمال و مهام متعددة في نفس ساعات عمله الأصلية ، فيكون هناك تنوع بالمهام و المهارات مما يقلل من الرتابة و الملل

الوظيفي الناتجة من القيام بالأعمال و المهام الروتينية ، و الهدف من التوسع هو التخلص من اللامبالاة الناتجة عن التخصص العالي (McShane & Glinow 2018) .
و يعتبر التوسع الوظيفي و الإثراء الوظيفي أساليب مهمة لإعادة تصميم الأعمال من أجل تحسين الإنتاجية و منح الرضا للعاملين .

1-2 مشكلة الدراسة:

تعتبر البلديات من أهم المؤسسات التي يجب الاهتمام بدراسة واقعها و ذلك بسبب الأعمال الخدمائية التي تقدمها للمواطنين لرفع مستوى الحياة المعيشية لهم ،و لذلك يجب العمل على تقييم الأداء بها و العمل على التطوير و التحديث و تصحيح الأخطاء، و أيضا العمل بشكل مستمر على تحفيز الموظفين و تحقيق الرضا الوظيفي لديهم من أجل تحسين أدائهم .
و يتم تحفيز الموظفين من خلال إعادة تصميم العمل، و ذلك بزيادة الذاتية و الاستقلالية، فيكون هناك فرصاً لتحقيق الانجازات و فرصاً للنمو و التطور، و هذا يؤدي إلى التقليل من الرتابة و الملل الوظيفي (Pride et al, 2012). فالرتابة في العمل و عدم الإحساس بأهميته تؤدي بالموظف إلى الشعور بالملل ثم اللامبالاة.

ومن خلال قيام الباحثة بعدد من المقابلات الغير مهيكلة و توجيه عدة أسئلة لمجموعة تم اختيارها بشكل عشوائي من الإداريين في بلدية الخليل ، لاحظت الباحثة وجود بعض الاشكاليات في تطبيق الإثراء الوظيفي و التوسع الوظيفي في المنظمة المدروسة ،حيث أن هناك بعض الملاحظات و الاشكاليات المتعلقة بتطبيق أسلوب إعادة تصميم العمل كحافز للموظفين ، أو كأسلوب يستخدم للتقليل من الملل و الروتين الوظيفي.

حيث أن هناك بعض الاشكاليات في تطبيق أسلوب إعادة تصميم العمل تتعلق بدرجة السلطة و الاستقلالية التي تمنح للموظفين عند تكليفهم بمهام جديدة ، بالإضافة إلى بعض الملاحظات المتعلقة بالصلاحيات التي يتم منحها للموظفين من أجل اتخاذ القرارات اللازمة لإتمام أعمالهم.

و تكمن مشكلة الدراسة كونها تمس مؤسسة مهمة في المجتمع ، لذا جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على واقع تطبيق الإثراء الوظيفي و التوسع الوظيفي في بلدية الخليل .

و لقد حصل مفهوم إعادة تصميم العمل على اهتمام كبير من قبل المؤسسات حيث يتم من خلاله توسع مهام الموظفين و التغيير في مسؤولياتهم و واجباتهم ، و يتم ذلك عن طريق إعادة تصميم بعض الجوانب المتعلقة بنطاق و عمق ما يقوم به الموظف (شبلي،2017) .

و هناك العديد من الدراسات التي ركزت على مفهومي الإثراء الوظيفي و التوسع الوظيفي كأسلوبين من أساليب إعادة تصميم العمل، بالإضافة إلى دراسة مدى تأثيرهما على سلوك الموظفين و أدائهم في المؤسسات .

و ذكر القريوتي أن الإثراء الوظيفي يساعد على إعادة تصميم الأعمال و المهام التي يقوم بها المدير بشكل يجعل فيها التحدي الذي يزيد الدافعية و يتغلب على روح الملل التي تصاحب الأعمال المتكررة و البسيطة (القريوتي،2010) .

وقد جاء الإثراء الوظيفي كأحد الأساليب المعاصرة التي تستخدم لإعادة تصميم الوظيفة بشكل يحقق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسات، من خلال إتاحة فرص النمو المهني و الشخصي للفرد، إضافة إلى توفير جوانب تحمل المسؤولية و الاستقلالية وحرية الأداء (الوذيانى، 2014).

و يُنظر إلى التوسع الوظيفي كأداة تقلل من الملل و تزيد من الحافز الذي يحقق الرضا و الالتزام التنظيمي ، فهو يزيد من اهتمام الموظفين لأداء أعمالهم . فالمهام الروتينية دون تغيير قد تجعل الموظفين يشعرون بالملل ، وهذا يؤثر سلبًا على مستوى الرضا الوظيفي لديهم) (Dessler, 2016).

و تأسيسا على ما سبق جاءت هذه الدراسة لمعرفة مدى الوعي بمفهوم الإثراء الوظيفي و معاييرهِ ، و كذلك دراسة مدى الوعي بمفهوم التوسع الوظيفي ، و معرفة مدى تطبيقهما في بلدية الخليل من وجهة نظر الموظفين .

3-1 أسئلة الدراسة:

- ما مدى تطبيق معايير الإثراء الوظيفي في بلدية الخليل ؟
- ما مدى تطبيق التوسع الوظيفي في بلدية الخليل ؟
- هل توجد فروق ذو دلالة إحصائية في درجة تطبيق معايير الإثراء الوظيفي تعزى لمتغيرات الجنس و المؤهل العلمي و سنوات الخبرة و الدرجة الوظيفية ؟
- هل توجد فروق ذو دلالة إحصائية في درجة تطبيق التوسع الوظيفي تعزى لمتغيرات الجنس و المؤهل العلمي و سنوات الخبرة و الدرجة الوظيفية ؟

4-1 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي :

1- توضيح مفهوم الإثراء الوظيفي و التعرف على أهم معاييرهِ.

2- توضيح مفهوم التوسع الوظيفي .

3- التعرف على مدى تطبيق بلدية الخليل للإثراء الوظيفي و التوسع الوظيفي.

4- التعرف فيما إذا كان هناك فروق في تطبيق الإثراء الوظيفي و التوسع الوظيفي تعزى إلى

متغيرات الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة و الدرجة الوظيفية

4-1 أهمية الدراسة :

1-4-1 الأهمية العملية:

يعتبر الإثراء الوظيفي و التوسع الوظيفي من أهم أساليب إعادة تصميم العمل المتبعة في تحفيز الموظفين و تحقيق الرضا الوظيفي ، بالإضافة إلى دوره في التقليل من رتابة العمل و الملل الوظيفي. لذلك تتمحور أهمية الدراسة في معرفة واقع مدى تطبيق الإثراء الوظيفي و التوسع الوظيفي في بلدية الخليل.

2-4-1 الأهمية العلمية:

تكمن أهمية الدراسة العلمية من ندرة و قلة الدراسات المحلية و العربية التي تناولت موضوع الدراسة ، و تأمل الباحثة أن تساهم الدراسة الحالية في إثراء الأدب النظري المتعلق بموضوعها و متغيراته، بحيث تتيح هذه الدراسة المجال أمام الباحثين للتعرف على مدى تطبيق معايير الإثراء الوظيفي و التوسع الوظيفي في مؤسسات أخرى.

1-5 حدود الدراسة:

1-5-1 الحدود الموضوعية

تمثل موضوع الدراسة ، بدراسة مدى تطبيق الإثراء الوظيفي و التوسع الوظيفي .

1-5-2 الحدود البشرية

تناولت هذه الدراسة جميع الموظفين المكتبيين في بلدية الخليل ، في كافة الأقسام .

1-5-3 الحدود الزمنية

اقتصرت الدراسة على عام 2019 فقط .

1-5-4 الحدود المكانية

اقتصرت الدراسة على بلدية الخليل.

6-1 تعريف المصطلحات و التعريفات الإجرائية:

1-6-1 الإثراء الوظيفي:

عرف Salau الإثراء الوظيفي بأنه أداة أساسية للإدارة لتوفير دافع للموظفين نحو أداء أفضل، و يتمثل في طلب صاحب العمل من الموظفين القيام بأعمال إضافية بهدف جعل الوظائف أكثر إثارة للاهتمام، وذات مغزى، وأكثر تحدياً ومسؤوليةً في الوظيفة (Salau et al, 2014).

و عرف بورتن Burton الإثراء الوظيفي بأنه أسلوب يسمح للعامل بتخطيط و جدولة و ضبط الأنشطة التي تخص عمله. و يتضمن إثراء الوظائف عوامل تحفيز عالية المستوى في العمل ، مثل الإنجاز ، والمسؤولية ، والاعتراف ، و فرص النمو و التطور (Burton & Thakur, 2012).

و عرف فرينش French الإثراء الوظيفي التحميل الرأسي الذي يتيح زيادة عمق العمل عن طريق إضافة مسؤوليات جديدة مثل التخطيط و التحكم ، و التي كانت في السابق مملوكة من قبل المدراء فقط . و هذه الخبرات غالبا ما تساهم في تطوير الموظف (French, 2011).

و عرف أنينكان Aninkan الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف بطريقة تزيد من فرص العامل لتجربة الشعور بالمسؤولية، و الإنجاز، و النمو، و الإدراك، و هو تغيير نوعي على العمل يزيد من درجة الاستقلالية، و ردود الفعل، و أهمية العمل، مما يسمح للعاملين بالحصول على تحكم أفضل في عملهم (Aninkan, 2014).

و عرفت الباحثة الإثراء الوظيفي إجرائيا في هذه الدراسة على أنه أحد الأساليب المستخدمة في إعادة تصميم الوظيفة بقصد جعلها أكثر تحفيزا و أقل رتابة ، و ذلك بزيادة عدد المهام التي يقوم بها الموظف و التغيير في نوعيتها ، من خلال إضافة مهام جديدة و متنوعة من مستويات إدارية عليا، إضافة إلى حرية الموظف في تنفيذ عمله بشكل كامل من البداية إلى النهاية ، مع إضافة عناصر تمنح الموظفين الإحساس بأهمية عملهم، و امدادهم بالتغذية العكسية و السلطة و الاستقلالية. فيكون هناك أعباء إضافية على الموظف مع المزيد من الصلاحيات.

2-6-1 التوسع الوظيفي:

عرف جروبلر Grobler التوسع الوظيفي بأنه الزيادة في نطاق الوظيفة الحالية، لتشمل المزيد من المهام في نفس الوظيفة، بالإضافة إلى الزيادة في عدد المهام التي يقوم بها الموظف في وظيفة واحدة (Grobler ,2011).

وعرف ديسلير Dessler التوسع الوظيفي هو التحميل الأفقي للوظيفة ، وهو عمل يؤدي إلى اعطاء الموظفين مهام إضافية داخل نطاق عملهم و زيادة الأنشطة المنجزة (Dessler, 2016).

وعرف روبينز Robbins التوسع الوظيفي بأنه الزيادة في أرقام و تنوع المهام التي يقوم الفرد بأدائها (Robbins,2017).

و عرف أبو النصر التوسع الوظيفي بأنه أسلوب من أساليب إعادة تصميم العمل ، و تلطيف جو العمل أو الانتاج ، و يعني جعل الوظيفة أو العمل تتضمن مجموعة متنوعة من الواجبات او المهام من نفس المستوى بدلا من القيام بمجرد جزء بسيط من العملية طوال الوقت (أبو النصر، 2012).

و عرفت الباحثة التوسع الوظيفي إجرائيا في هذه الدراسة على أنه أحد الأساليب المستخدمة في إعادة تصميم الوظيفة بقصد جعلها أكثر دافعية و أقل رتابة ، و ذلك عن طريق زيادة كمية المهام و الواجبات التي يقوم بها الموظفين ضمن نفس مستواهم الوظيفي ، دون إمدادهم بمزيد من السلطة و الحرية و الاستقلالية للقيام بأعمالهم و اتخاذ القرارات، و دون تفويض جزء من صلاحيات و مسؤوليات المدير إليهم لإتمام مهامهم الوظيفية ، فيكون هناك أعباء إضافية على الموظف دون منحه صلاحيات إضافية .

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار النظري للبحث.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

المبحث الأول

الإطار النظري للبحث

- إعادة تصميم العمل
- الإثراء الوظيفي
- التوسع الوظيفي
- الفرق بين التوسع الوظيفي و الإثراء الوظيفي
- بلدية الخليل

2-1 إعادة تصميم العمل

2-1-1 تمهيد

يُنظر إلى أسلوب إعادة تصميم العمل على أنه وسيلة و ليس غاية ، و الهدف منه هو تحقيق التوافق ما بين متطلبات العمل و المؤسسة من ناحية و رغبات الفرد و دوافعه من ناحية أخرى (الهواسي و البرزخي ، 2014).

و طُورت فكرة إعادة تصميم العمل من خلال نظرية هيرزبيرغ في الدافعية. و التي تشير إلى أن هناك عوامل من شأنها تحفيز العاملين كأن يكون العمل به الكثير من الذاتية و فرص تحقيق الإنجازات و تحمل المسؤوليات ، و كذلك أن يكون هناك فرصة للعامل للنمو و التطور في عمله . حيث إن المهارات المتنوعة و المتعددة في العمل و شعور العامل بأنه يؤدي عمل له أهميته في المنظمة، و أيضا شعوره بأن له السلطة و القدرة على التحكم في عمله ،هذا كله يجعله يستمتع في العمل ، و بالتالي يعمل على تحسين أدائه في المنظمة (Luthans, 2005).

و هذا هو جوهر أسلوب تصميم العمل ، فنظرية هيرزبيرغ توضح أهمية تصميم العمل بحيث يكون ممتعا للعاملين فيعطيهم مجالا للإبداع و اتخاذ القرارات و تحمل المسؤولية و تحقيق الإنجازات .

2-1-2 نظرية هيرزبيرغ:

طور هذه النظرية العالم "فريدريك هيرزبيرج" في الخمسينيات من القرن الماضي، حيث أشار إلى مجموعتين من العوامل التي لها تأثير كبير على دافعية العاملين والرضا الوظيفي لهم، الأولى تتعلق ببيئة وظروف العمل، والثانية تتعلق بالعمل نفسه، حسب (Luthans, 2011):

1- العوامل الوقائية (الصحية): وهي عوامل خارجية تتعلق بظروف و بيئة العمل، و يؤدي توفر هذه العوامل إلى المنع و الوقاية من حدوث حالة عدم الرضا، و تتمثل هذه العوامل في سياسة المنظمة، و أسلوب الإشراف، و العلاقات مع المشرفين و الزملاء و الراتب و ظروف العمل المادية.

2- العوامل الدافعة (الداخلية): و هي عوامل داخلية تتعلق بالعمل نفسه، و يؤدي توفر هذه العوامل إلى زيادة مستوى الدافعية و الرضا الوظيفي، و تتمثل هذه العوامل في الشعور بالإنجاز و التقدير و الاحترام و طبيعة العمل و محتواه و الشعور بالمسؤولية تجاه العمل و فرص التقدم في العمل.

هذه النظرية توضح أهمية تصميم العمل بحيث يكون مُمتعًا للعاملين فيعطيهم مجالًا للإبداع و اتخاذ القرارات و تحمل المسؤولية و تحقيق الإنجازات. و من الأشياء الجيدة التي تشرحها هذه النظرية هي ظاهرة عدم تحفيز العاملين في بعض الأحيان بالرغم من ارتفاع الدخل المادي و توفير فرص للتقدم و ذلك يحدث حين لا يكون العاملون راضين عن العمل نفسه. فبحسب هذه النظرية فإن ارتفاع الدخل المادي و الترقيات لا تعوض عن طبيعة العمل الممتعة التي يشعر بها الإنسان أنه يحقق ذاته و يقوم بعمل رائع يقدره الآخرون (Kordy, 2011) .

و من الحقائق التي تتفق عليها هذه النظريات أن المال ليس هو المحفز الوحيد و أن المال وحده لا يكفي، فالمال يلبي الاحتياجات الأساسية أو الفسيولوجية فقط و لكن الإنسان له احتياجات اجتماعية و احتياجات الاحترام فهو يريد أن يشعر أنه يقوم بعمل له قيمته و أن أمامه في عمله تحديات يحاول التغلب عليها و أن هناك من يقدره (Kordy, 2011) .

و لقد جاء مفهوم الإثراء الوظيفي في الأساس من نظرية هيرزبيرغ ، و الأساس من هذه النظرية أن ثمة عوامل تشبع الحاجات الفردية للنمو النفسي ، و خاصة مقدار المسؤولية المتاحة للموظف ، و التحدي الذي توفره مهام العمل ، و الإنجاز الذي يمكن أن يحققه الموظف في مجال عمله (رشيد، 2009).

2-1-2 مفهوم إعادة تصميم العمل :

يوصف تصميم العمل بناء على تعريف ديفز بأنه عملية تنظيم و هيكله الوظيفة لكي تحقق الاحتياجات التنظيمية و الإنسانية للفرد القائم بالعمل (تيم، 2018).

و يعرف مفهوم إعادة تصميم الوظيفة بأنه إعادة هيكلة الوظيفة للوصول إلى أفضل أداء للموظف ، و يركز على جمع الوظائف الحالية و تكوين مجموعات العمل (Anthony, et al, 2003).
وقد عرف ماثيز Mathis إعادة تصميم الوظيفة بأنه أخذ وظيفة موجودة و تغييرها و ذلك من أجل تحسينها (Mathis, 2014).

وفي إعادة تصميم العمل لابد من التركيز على تغيير خصائص و محتوى الوظائف. و يمكن إعادة تصميم الوظائف بالتوسع أو بالإثراء بحيث تتناسب حاجات العاملين مع واجبات و مسؤوليات الوظائف التي يشغلونها، مما يعمل على تحقيق رضاهم في وظائفهم و رفع مستوى أدائهم، و تحقيق أهداف المنظمة.

2-1-3 أسباب تتطلب إعادة تصميم الوظيفة:

لا يمكن أن يكون تصميم الوظيفة ثابتاً بشكل دائم, لأن حدوث أي تغيير في طبيعة الوظيفة أو عناصرها يتطلب إعادة النظر في تصميمها و مراعاة النواحي الإنسانية لتقليل مقاومه العاملين للتغيير , و لقد قدم تيم (2018) عدة أسباب تستوجب النظر في إعادة تصميم الوظيفة و منها :

1. التغييرات الابتكارية و التكنولوجية .
2. تغير الهيكل التنظيمي.
3. إضافة وحدات جديدة لخطوط العمل القائمة.
4. إنشاء وظائف جديدة .
5. علاج بعض المشكلات التي تعترض الأداء .

2-1-4 المداخل المختلفة لتصميم الوظيفة:

هناك مداخل متعددة تمثل اتجاهات فكرية متنوعة تم تطويرها عبر قرن من الزمن، و تم استخدامها بين مختلف الجوانب النفسية و الإدارية و الهندسية، و تعاملت هذه المداخل مع قضايا تصميم العمل، ويمكن تصميم جميع الأعمال في إطار أي مدخل من المداخل التالية التي تم ذكرها (تيم، 2018) :

- 1- مدخل الوظيفة الغير مصممة: وكان يبني على أن الوظيفة تنمو بنفسها.
- 2- المدخل الميكانيكي : ويعتمد على التخصص و تقسيم العمل من خلال تجزئه العمل إلى مجموعة متخصصة من الوظائف و دراسة كل وظيفة من حيث الزمن والحركة لتحديد أكثر الطرق كفاءة لأدائها، و يرتبط هذا المدخل بفكرة هندسة الوظيفة و التي تعني ضرورة الاهتمام بكل من

المنتج و العملية الانتاجية، الترتيب الداخلي للمؤسسة، مقياس العمل، طرق أداء العمل وعلاقته العمال بالآلات.

3- **مدخل العلوم الإنسانية:** يأخذ العوامل الإنسانية في الاعتبار من خلال ضرورة وجود حدود على المعلومات التي يجب على الفرد أن ينتبه إليها و يتذكرها و يفكر فيها أثناء أدائه للوظيفة، و ذلك لتخفيض معدلات الأخطاء والحوادث واحتمالات الشعور بالتعب والاجهاد.

عيوب هذا المنهج:

1. يؤدي إلى تقليل درجة رضا الأفراد عن عملهم وزيادة الشعور بالملل.

2. يؤدي إلى تخفيض القدرات المطلوبة لأداء العمل وعدم الشعور بالتحدي و المسؤولية.

4- **المدخل الحيوي** (مدخل الهندسة البشرية): يهدف الى زياده التواءم بين الوظيفة و شاغليها للاستفادة من طاقه و قدرات الأفراد على الوظائف , خاصة عندما تقل الحركات الغير ضرورية مثل إعادة تصميم المهام و المعدات لتقليل حركه اليدين .

5- **المدخل الدافعي:** يهدف لزياده رضا العامل ، لذا يجب أن يراعي التصميم بعض العوامل السلوكية المتمثلة في الاستقلالية و المشاركة في اتخاذ القرارات و فرص الترقى و النمو و التعليم. ويعتبر كلاً من أسلوبى التوسع الوظيفي و الإثراء الوظيفي من الصور الأكثر شيوعاً في تطبيقات هذا المدخل .

- التوسع الوظيفي (توسع أفقي) :و هو إضافة مهام جديده للوظيفة على نفس مستوى المهام الأصلية.

-الإثراء الوظيفي (توسع رأسي) وهو إضافة مسؤوليات جديدة فيما يختص بعمليات التخطيط و الجدولة و الرقابة على العمل .

عيوب هذا المدخل:

1. يؤدي لزياده النفقات اللازمة لتدريب الأفراد على الوظائف.
 2. أداء الوظيفة يصبح أكثر صعوبة لأنها تتطلب قدرات ذهنيه كبيرة.
 3. يؤدي التحفيز المتزايد للعامل الى زياده الضغوط النفسية عليه.
- و من أساليب إعادة تصميم العمل أسلوبى الإثراء الوظيفي التوسع الوظيفي، حيث أن الغرض من هذين الأسلوبين هو تخفيف الملل من الأنشطة المتكررة و الشاقة.

2-2 الإثراء الوظيفي

2-2-1 تمهيد:

يُعتبر أسلوب الإثراء الوظيفي من الأساليب التي لاقَت اهتماماً واسعاً من قبل الباحثين و المفكرين بعد أن أثبتت التطبيقات العملية نجاح هذا الأسلوب في الكثير من المنظمات . و يعتمد هذا الأسلوب في تصميم العمل على نظرية الدافعية في العمل لـ(Herzberg)، حيث يتم إثراء العمل من خلال زيادة محتوى العمل التحفيزي بإضافة أنواع متنوعة من المهام، و توفير قدر أكبر من حرية التصرف في العمل، وإعطاء الفرد مسؤوليات أكبر (Al ebedi, 2015) .

2-2-2 مفهوم الإثراء الوظيفي:

يوصف الإثراء الوظيفي بأنه أسلوب من أساليب إعادة تصميم العمل و تلطيف جو العمل أو الانتاج. و يعني توسع العمل عاموديا ، أي اعطاء الموظف درجة كبيرة من الرقابة على عمله ، بداية من التخطيط و التنظيم حتى التنفيذ و تقييم النتائج و مراقبة الجودة. و يتطلب تطبيق هذا الأسلوب من الموظف مهارات إضافية و يلقي عليه المزيد من المسؤولية ، مما يتطلب معه توفير برامج التدريب المناسب لهم (أبو النصر، 2012).

و يشتمل الإثراء الوظيفي على تعظيم الوظيفة من خلال زيادة نطاق و عمق الوظيفة و هو يعني إضافة عنصر التحدي إلى عدد من العمليات، مما يترتب عليه مسؤوليات إضافية تشجع الموظف على النمو و التقدم الوظيفي (Stewart & brown, 2014).

و الإثراء الوظيفي يعني جعل الوظيفة المناطة بالفرد غنية بمسؤولياتها و مضامينها و تتيح الفرصة للفرد لكي يستخدم طاقاته و مهاراته مما يزيد استعداداه و يجعله مقبلا على أداء وظيفته (علاء الدين، 2012).

و يعمل أسلوب الإثراء الوظيفي على تنويع واجبات الوظيفة و مسؤولياتها و التجديد في أعبائها بالشكل الذي يهيئ لشاغلها أن يجدد قدراته و يطور مهاراته بمقابلة هذه الأعباء و المسؤوليات ، و المشاركة في اتخاذ القرارات(البارودي، 2015).

و عند تطبيق أسلوب الإثراء الوظيفي في المنظمة سوف يتم إشراك الموظفين في أنشطة أكثر متعة، و يُعد إثراء الوظائف محاولة لإلهام الموظفين من خلال منحهم فرصاً كافية لاستخدام جميع قدراتهم(Davoudi & Mehdi, 2013) . و الإثراء الوظيفي هو مفهوم إداري يتضمن إعادة تصميم الوظائف بحيث تكون أكثر تحدياً للموظفين.

إن الوظيفة التي تتمتع بالإثراء الوظيفي تتطلب امتلاك العامل مجموعة من المهام الوظيفية التي تجعله أكثر تحكماً و قدرة على تحمل مسؤولياته ، بالإضافة إلى جعله قادر على انجاز عمله بمستوى رضا مناسب ، و بدافع ذاتي داخلي ، أيضا فإن الشعور بالاستياء من العمل قد تقل لديه ، وكذلك قد يقل لديه عدم الاحترام لزملائه (Robbins & Judge, 2011).

و في الإثراء الوظيفي سوف تكون الوظيفة أكثر مسؤولية واستقلالية (الإثراء العمودي) ، و يكون هناك تنوع أكثر في المهام (الإثراء الأفقي) ، و هناك المزيد من فرص النمو و التطور . و سوف يقوم الموظف بمزيد من التخطيط و الرقابة مع إشراف أقل من قبل المسؤولين و يكون التقييم الذاتي أكثر . و بعبارة أخرى ، فإن ما يقوم به المدراء من التخطيط و الإرشاد و الرقابة و الإشراف سوف يقوم به الموظف . (Aswathappa, 2011) .

إن الإثراء الوظيفي يعطي الفرصة للموظفين لممارسة وظائف تتضمن مهارات متنوعة و متكاملة و ذات أهمية قياسا بمؤهلاتهم مع تمكينهم من أداء وظائفهم بالطريقة التي يرونها مناسبة لهم.

2-2-4 أبعاد الإثراء الوظيفي:

هناك خمس خصائص أساسية مهمة في تشخيص تصميم الوظائف ، و يجب أن تتضمن الوظيفة لهذه الخصائص الخمسة لتكون ضمن ما يعرف "بالإثراء الوظيفي"، وهذه الأبعاد كما حددها (Hackma & Oldham, 1976) هي على النحو التالي:

1. تنوع المهارات: و يقصد بها إلى أي درجة تتطلب الوظيفة من الموظف القيام بمجموعة متنوعة من الأنشطة المختلفة واستخدام المهارات و المواهب المختلفة لتنفيذ هذا

العمل (French et al,2011) . و تعني أيضا زيادة المهارات التي يستخدمها الموظف خلال أدائه لعمله (Sharma & Raval, 2016).

2. **هوية المهمة:** إلى أي درجة يتم تنفيذ العمل بشكل كامل ، و هذا يشمل قيام الموظف بعمله من البداية إلى النهاية مع نتيجة واضحة (French et al,2011) .

3. **أهمية المهمة:** درجة أهمية المهمة و تأثيرها المباشر و مساهمتها المجدية في المنظمة و المجتمع بشكل عام (French et al,2011). وهي الدرجة التي تؤثر بها الوظيفة بشكل كبير على حياة الناس الآخرين، سواء كان هؤلاء الأشخاص في بيئة المنظمة بشكل مباشر أو في البيئة الخارجية (Nanle, 2015).

4. **الاستقلالية:** إلى أي درجة يمنح الموظف الحرية و الاستقلالية لجدولة عمله و تحديد الإجراءات اللازمة لتنفيذ العمل (French et al, 2011). وهي منح الموظف درجة من الحرية لاتخاذ قرارات متعلقة بالعمل (Sharma & Raval, 2016).

5. **التغذية الراجعة:** الدرجة التي يؤدي بها تنفيذ أنشطة العمل إلى حصول الموظف على معلومات مباشرة و واضحة عن مدى نجاح العمل (French et al,2011). وهي حق الموظف بالحصول على معلومات عن نتيجة أدائه (Sharma & Raval, 2016).

و تظهر أهمية هذه الخصائص الأساسية على النحو التالي، فتتعدد المهارات و هوية المهمة و أهمية المهمة معاً ، يساهمون في تعميق مغزى العمل لدى الشخص ، و الأعمال التي توفر درجة كبيرة من الاستقلالية تسهم في مسؤولية الشخص اتجاه نتائج عمله ، فعندما يكون للموظف الحرية في أن يقرر ما يجب القيام به و كيفية القيام بعمله، فإنه يشعر بقدر أكبر من المسؤولية عن نتائج عمله. وبالنسبة للتغذية الراجعة فهي مهمة لإعطاء الموظفين معرفة حول النتائج الفعلية للعمل، حيث إن تصميم الوظيفة بطريقة تزود الموظفين بمعلومات حول آثار أعمالهم في أماكن العمل

يعتبر أكثر قدرة على تطوير فهم جيد حول كيفية قيامهم به و هذه المعرفة تحسن من فعاليتهم (Lunenborg, 2011).

2-2-5 نماذج الإثراء الوظيفي:

ركزت دراسات و أبحاث الإثراء الوظيفي على النماذج و الاستراتيجيات العملية في تصميم و إعادة تصميم الأعمال بهدف تغيير محتواها و إجراءاتها بما يتلاءم مع رغبات و متطلبات الأفراد العاملين. فالوصول إلى عمل يتضمن جوانب إثرائية ، يتطلب تغيير المحتوى الوظيفي أو تغيير محتوى الأفراد من خلال مجموعات العمل المستقلة و لقد قدمت دراسة (عباس و الزالملي، 2006) تصنيفاً لنماذج الإثراء الوظيفي للموارد البشرية ، و قدمت نموذجين في هذا المجال :

1: نموذج إثراء العمل من خلال المحتوى الوظيفي :

يقصد بمحتوى الوظيفة كل ما يتضمنه العمل من مهام و عناصر تشكل خصائصه ، و بالإمكان إثراء المحتوى عن طريق إضافة بعض أو كل العناصر الجوهرية التالية:

1. **تكوين وحدات عمل طبيعية:** و يتم ذلك بأن تكون أنشطة الوظيفة وحدة عمل متكاملة و

يمكن تمييزها ، و يمكن للموظف ملاحظة نتائج عمله ، و مدى قبوله بواسطة القسم أو

الجهة التي استلم منها هذه النتائج، و هنا يكون كل فرد مسؤول عن عمل كامل.

2. **ضم مهام متنوعة لنفس الوظيفة:** و ذلك بأن يقوم العامل بأداء مهام و أنشطة أكثر تنوعاً

في الوظيفة بدلاً من قيامه بعدد محدود من الأنشطة ، و زيادة الأنشطة و المهام يجب أن

يكون في حدود قدرات الموظفين ، ويمكن التنويع في المهام إما من خلال إضافة مهام

متنوعة أو إدخال وسائل عمل مختلفة أو استحداث طرق جديدة في العمل تركز على الجوانب الابداعية في الأداء وتقلل من الروتين.

3. **بناء علاقات جيدة مع الزبائن:** وهذه العلاقات يمكن تحقيقها بناءً على إجراءات محددة من أهمها: تحديد من هو المستفيد من المنتج أو الخدمة و تحديد وسائل الاتصال المباشرة للحكم على نوعية المنتج أو الخدمة وكذلك فتح باب المناقشة المباشرة بين الأفراد العاملين و المستفيدين ، و غيرها من الإجراءات ، حيث إن هذه الإجراءات تؤدي إلى تطوير العلاقات المباشرة و تزيد من فرص التغذية الراجعة.

4. **القيام بالتحميل العمودي للوظيفة:** و هو من أهم الوسائل التي تستخدم في الإثراء الوظيفي. و يتحقق ذلك من خلال إضافة الصلاحيات إلى الأفراد العاملين و تخفيض الرقابة و الإشراف الخارجي ، و إضافة مهام أكثر تحدياً . و تركز هذه الوسيلة على إعطاء الموظف الطبيعة الإدارية للقيام بمهامه، و يكون التحميل الرأسي عن طريق قيام الموظف بتحديد كيفية أداء مهامه و جدولة تنفيذ المهام ، و مراقبة جودة تنفيذ المهام ، و أيضاً بتفويض الموظف بسلطة أكثر لاتخاذ القرارات التي تتعلق بتنفيذه للمهام دون الرجوع إلى رئيسه.

5. **فتح قنوات تغذية عكسية:** حيث أن تصميم الوظيفة يسمح للموظف في الحصول على معلومات مباشرة و سريعة عن مستويات أدائه ، و أيضاً معلومات عن الأخطاء التي حدثت أثناء تنفيذ المهام . و يتم الحصول على هذه المعلومات بواسطة الموظف نفسه حيث يقوم الموظف بدور الرقابة الذاتية لعمله، و يتم منح الأفراد العاملين صلاحيات في بعض جوانب أعمالهم، كصلاحيات حل المشكلات التي تواجههم في إنجاز الأعمال وصلاحية تحديد إجراءات العمل أو وقت البدء و الانتهاء من العمل.

2. نموذج الإثراء الوظيفي من خلال فرق العمل المدارة ذاتياً والمستقلة

إن أحد النماذج الحديثة في الإثراء الوظيفي هو التركيز على استخدام الفرق المدارة ذاتياً، ولقد ظهر هذا التوجه لأول مرة في بريطانيا من قبل أحد معاهد الاستثمارات حيث لاحظ المشرفون على إدارة المعهد بأن فرق العمل هي الوسيلة الفعالة في إحداث التقدم التكنولوجي.

إن مجموعات العمل المستقلة تمارس العديد من النشاطات والأدوار الإدارية، ويتم تشكيل المجموعات المستقلة وفقاً للأسس التالية:

1. تصميم مهام المجموعة بما يتناسب مع رغبات و دوافع الأفراد العاملين وخصائصهم لتحقيق درجات عالية من الرضا عن العمل والمنظمة.

2. تشكيل المجموعة وفقاً لمدى توفير المهارات والمعارف المرتبطة بالأداء. ولزيادة فاعلية مجموعة العمل لا بد من أن تمتلك المجموعة مستويات متناسبة من الخبرات في أداء المهام الموكلة لهم، و أن تكون بالحجم الذي يمكنها من أداء المهام بكفاءة مع ضرورة التوازن في خصائصها و مهاراتها.

3. تحديد و بناء معايير أداء المجموعة. وغالباً ما تحدد هذه المعايير من قبل أفراد المجموعة نفسها، و يعتمد المعيار الواقعي على مجموعة من العوامل التنظيمية كنظام الكفاءة والرقابة على الأداء، ودرجة توفر البرامج التدريبية والتطويرية للأداء، إضافة إلى ضرورة الدعم من قبل الإدارة العليا في تهيئتها للمعلومات الواضحة حول متطلبات العمل.

إن أهم النتائج التي من الممكن أن تترتب على تطبيق نموذج فرق العمل المستقلة هي زيادة الانتاجية و تقليل الوقت الضائع ، فالمجموعة هي التي تقوم بتدعيم النوعية و حل المشاكل ذاتياً.

و وفقاً للفرق المدارة ذاتياً كأحد نماذج الإثراء الوظيفي ، فان الخصائص الجوهرية للعمل تتمثل بالاتي:

1. المزج و التكامل بين كل من الأنظمة الاجتماعية و التقنية.
2. تحقيق مؤهلات عالية من الموارد البشرية مع التركيز على أهمية تطوير تلك الموارد البشرية.
3. التنوع و التعدد في المهارات لإنجاز المهام المتنوعة.
4. الرقابة الذاتية من قبل الفرد و المجموعة.
5. توفير المناخ التنظيمي المتمم بالتعاون و التنسيق.
6. مراعاة التوافق بين كل من الأهداف الفردية و التنظيمية و الجماعية.
7. تحقيق الولاء و الاندماج في العمل و المنظمة.
8. تشجيع الأفكار و المبادرات و الإبداع.

2-2-6 مراحل إدخال برنامج الإثراء الوظيفي:

هناك مرحلتان رئيسيتان لتحقيق الإثراء الوظيفي في أي منظمة من المنظمات يمكن تحديدها على النحو التالي(الحاج، 2008).

أولاً : المرحلة التحليلية : و في هذه المرحلة يتم التأكد من أن الإثراء الوظيفي مناسب للوظائف الحالية ، و أن العاملين يرغبون في تصميم الوظائف ، و في هذه المرحلة ينبغي القيام بما يلي:

1. مسح الوظائف الحالية لمعرفة مدى تحقق خصائص الإثراء الوظيفي فيها و أي الخصائص غير موجودة في الوظيفية الحالية .
2. التأكد من أنه يمكن إجراء بعض التعديلات في الوظيفة لتحقيق الإثراء الوظيفي.

3. التأكد من أن دوافع العاملين للعمل منخفضة و أنه يمكن رفع تلك الدوافع بإثراء الوظائف التي يشغلونها.

4. التأكد من رغبة العاملين في تغيير تصميم وظائفهم لتصبح مصممة على أساس الإثراء الوظيفي.

5. التأكد من أن الإدارة على استعداد أن تدعم إدخال برنامج الإثراء الوظيفي في المنظمة و أنها سوف تعمل على إجراء التعديلات اللازمة.

ثانياً: مرحلة إدخال خصائص الإثراء الوظيفي في الوظائف الحالية ،ويتم في هذه المرحلة إثراء العمل من خلال المحتوى الوظيفي، و يمكن إثراء المحتوى عن طريق إضافة بعض أو كل العناصر الجوهرية المتبعة لإثراء العمل عن طريق إثراء العمل من خلال المحتوى الوظيفي.

2-2-7 استراتيجيات الإثراء الوظيفي:

تحاول المنظمات تنفيذ الإثراء الوظيفي من خلال اتباع طرق و استراتيجيات مختلفة في مكان العمل ،و هي كما يلي:

1. **التدوير الوظيفي:** وضع الموظفين في أماكن عمل مختلفة ، مما يتيح لهم فرصة التعلم

وإجراء أنواع مختلفة من العمل .

2. **الجمع بين المهام :** الجمع بين أنشطة العمل لإعطاء "هوية للمهمة" تساعد الموظفين

على تصور واضح من أجل إكمال المهام من البداية إلى النهاية.

3. **انشاء فرق عمل مستقلة :** و وضع الأهداف لهذه الفرق ، و السماح لأعضاء الفريق

بالحرية في تبني وسائل لتحقيق هذه الأهداف ، ومنح المزيد من السلطة للعمال لاتخاذ

القرارات المتعلقة بالعمل .

4. تنفيذ الإدارة التشاركية: وذلك بالسماح لأعضاء الفريق بالمشاركة في صنع القرار مع الأخذ بعين الاعتبار آرائهم في عملية التخطيط الاستراتيجي (Choudhary, 2016).
5. إعادة توزيع القوة و السلطة: إعادة توزيع السيطرة ، و منح المزيد من السلطة للعمال لاتخاذ القرارات المتعلقة بالوظيفة (Sharma & Raval, 2016).
6. زيادة التغذية الراجعة الموجهة للموظفين : للتأكد من أن الموظفين يعرفون مدى أدائهم لوظائفهم. و أيضا يجب إعطائهم فرصاً لتصحيح أخطائهم (Sharma & Raval, 2016).

2-2-8 أهمية الإثراء الوظيفي: -

- تكمُن أهمية الإثراء الوظيفي حول الاحتفاظ بالموظفين ذوي الجودة العالية لفترة أطول في الشركة:
- 1- إثراء الوظيفة يعني أنه يتم إضافة محفزات إضافية إلى الوظيفة بحيث تكون مكافأة للموظف ، و بذلك يعتبر الإثراء الوظيفي من أساليب التحفيز المستخدمة في المنظمات . (Aswathappa, 2011).
 - 2- إن الغرض من إثراء الوظائف هو التخفيف من الملل الذي يعاني منه العمال بسبب التخصص العالي في المنظمات ، حتى يكون العمل نفسه مصدراً للرضا الذاتي (Aswathappa, 2011).
 - 3- الإثراء الوظيفي يشجع الانضباط الذاتي ، و يقلل من المراقبة و السيطرة الخارجية (Aina& Omoniyi, 2014).

4- إن الإثراء الوظيفي يقلل من الغياب و الدوران الوظيفي و يعدل من الحالة النفسية للموظفين و يعزز من فعاليتهم (Lunenburg,2011) .

5- الإثراء الوظيفي يؤدي الى زيادة الرضا الوظيفي عن طريق زيادة مستوى المسؤولية ، و منح الشعور بالحرية و الاستقلالية للموظفين ، و كذلك منح الفرصة لهم لتقرير ما هي المهام المطلوب انجازها و كيفية انجازها (Choudhary ,2016).

6- في الإثراء الوظيفي يتم الانتفاع الأفضل بمهارات الموظفين ، و بالتالي تحسين جودة العمل.

2-2-9 معيقات تطبيق الاثراء الوظيفي:

هناك أربعة أنظمة في المنظمات يمكن أن تقيد من تنفيذ الإثراء الوظيفي كما تم ذكرها في دراسة (Gumming & Worley, 2015):

1. **النظام التقني:** يمكن لتقنية أي منظمة الحد من الإثراء الوظيفي من خلال تقييد عدد

الطرق التي يمكن من خلالها أن يتم تغيير الوظيفة ، و التكنولوجيا أيضا قد تضع سقف

للإثراء الوظيفي، فقد يكون نوع من أنواع العمل مثرى بطبيعة الحال ، لذا لا يمكن

الحصول على المزيد من التدخل لإثراء الوظيفة.

2. **نظام الموارد البشرية:** يمكن لنظام الموارد البشرية أن يحد من إثراء الوظائف من خلال

وضع وصف وظيفي رسمي يتم تحديده بشكل صارم ويحد من المرونة في التغيير من

الواجبات و المهام الوظيفية .

3. **نظام التحكم :** يمكن لنظام التحكم مثل الميزانية و تقارير الإنتاج و الممارسات المحاسبية

أن تحد و تقلل من التعقيد و التحدي في الوظائف داخل المنظمة.

4. **نظام الإشراف** : يحدد المشرف إلى حد كبير مقدار الاستقلالية و التغذية الراجعة التي يمكن أن يمتلكها المرؤوسون، فعندما يستخدم المشرف الأساليب الأوتوقراطية، و يتحكم في التغذية الراجعة بحد كبير ، فإن إثراء الوظائف يصبح عملية صعبة ، إن لم يكن ذلك مستحيلاً.

2-2-10 مزايا الإثراء الوظيفي:

إذا قامت المنظمة بتصميم و تطبيق أسلوب الإثراء الوظيفي بشكل جيد، يكون هناك عدد مزايا المهمة لهذا الأسلوب، و التي يمكن تلخيصها كما وردت في (Bookins, 2018) بالمزايا التالية:

1- **تعلم الموظفين لمهارات جديدة** : فعندما يزداد مستوى مسؤولية الموظف ، تتاح له الفرصة لتجربة مهام جديدة ، فمن الحتمي أنه سوف يتعلم مهارات جديدة.

2- **تقليل الملل الوظيفي** : فقد يشعر الموظفون بالملل من المهام اليومية التي يجب عليهم إكمالها. و يضيف الإثراء الوظيفي تنوعاً لواجبات الموظفين ، والتي يمكن أن تقلل من الملل الوظيفي. وإلى جانب الحد من الملل ، يتسبب إثراء الوظائف في تحدي الموظفين لتوسيع مهاراتهم بما يتجاوز ما اعتادوا القيام به في الشركة.

3- **تلقي الموظف للتقدير** : فالإثراء الوظيفي يمنح المدراء فرصة لاختبار نقاط القوة و نقاط الضعف لدى الموظفين . و قد يكتسب الموظف الذي يتفوق بعمق كبير في العمل بالتقدير ، والذي يمكن أن يؤدي إلى تلقي الموظف للجوائز والحوافز من قبل المنظمة التي يعمل بها.

4- **تحفيز الموظفين**: فعندما يشعر الموظفون أنهم موثوق بهم من قبل الإدارة و ذلك بإعطائهم مسؤوليات أكبر في الشركة ، يزداد مستوى التحفيز لديهم. نتيجة لذلك ، قد يصبح الموظفون أكثر إنتاجية ، ويلتزمون بشكل أفضل بقواعد الشركة.

2-2-11 عيوب الإثراء الوظيفي:

عندما يكون التصميم و الممارسة ضعيفين ، يمكن القول أن الإثراء الوظيفي يكون لديه العيوب التالية (Bookins, 2018):

1- **نقص التدريب** : فعندما يتم إعطاء الموظفين مزيدًا من العمق في المهام من خلال إثراء الوظائف ، فقد لا يكونوا ماهرين أو ذوي خبرة في المهام الجديدة التي يطلب منهم القيام بها .و النقص بالتدريب قد يكون عائقًا للموظفين وأصحاب العمل و يؤدي إلى مشاكل مثل انخفاض الإنتاج.

2- **زيادة أعباء العمل على الموظفين** : العيب الرئيسي في إثراء الوظائف هو الزيادة في أعباء العمل، في حين قد يكون بعض الموظفين قادرين على إعادة ترتيب أولوياتهم و مهامهم على الفور ، فقد يواجه بعضهم في البداية صعوبات في التكيف مع مسؤولياتهم الجديدة ، و هذا من الممكن يؤدي إلى إحباط الموظفين وخفض إنتاجيتهم الإجمالية.

3- **الصراع مع الموظفين الغير المشاركين**: من الممكن أن لا يكون جميع الموظفين العاملين في المنظمة مؤهلين للمشاركة في الإثراء الوظيفي. و هؤلاء الأفراد الذين يريدون الحصول على المزيد من السلطة و المسؤولية ، ولكنهم لم يثبتوا أنهم قادرون على التعامل معها ، قد يصبحوا مستاءين و يكون هناك عنف من قبلهم تجاه الإدارة و الموظفين الذين هم جزء من عملية إثراء الوظائف.

4- **ضعف الأداء** : بينما يتفوق بعض الموظفين عند تطبيق الإثراء الوظيفي ، البعض الآخر يعملون بشكل سيء ، وذلك بسبب نقص التدريب ، أو عدم الاهتمام و عدم الوضوح حول مهامهم الجديدة. و قد يؤدي ذلك إلى ضعف الأداء و بالتالي شعور الموظفين بعدم الكفاءة. و ضعف الأداء يؤدي أيضًا إلى تجريد الموظفين من مسؤولياتهم الجديدة.

2-2-12 علاقة الإثراء الوظيفي بالتمكين الإداري و تفويض السلطة

- مفهوم التمكين الإداري:

التمكين يظهر عندما يعطى الشخص في المنظمة الاستقلالية ، السلطة ، الثقة ، و التشجيع على انجاز المهمة . و يصمم التمكين من أجل فك القيد عن العامل أو الموظف ، و أن تكون الوظيفة من مسؤوليته (شبلي، 2017) . و التمكين يعني نقل السلطة و المسؤولية، و يحدث التمكين عندما تذهب السلطة إلى الموظفين الذين يمتلكون بذلك إحساسًا بالملكية و السيطرة على وظائفهم) (Aswathappa ,2011).

- العلاقة ما بين الإثراء الوظيفي و التمكين الإداري:

أدت أفكار الإثراء الوظيفي إلى مفهوم التمكين. حيث تم تعريف الاستقلالية بالمدى الذي تسمح فيه الوظيفة للموظف بأن يختبر حرية تصرفه و ممارسته لعمله. ومع ذلك ، فإن التمكين هو إعطاء سلطة للموظفين لإجراء تغييرات على الوظيفة نفسها ، وكذلك كيفية أدائها . ويمكن النظر إلى التمكين ليس فقط كمسألة توفير الاستقلالية ، ولكن كعملية تبدأ بإنشاء المعنى و الشعور بالكفاءة و ثم تتطور نحو مستويات تقرير المصير و التأثير و الاستقلالية (James,2011).

و يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة ، بجانب الاستقلالية و الحرية للعامل في السيطرة على وظيفته ، و تحديد كيفية تنفيذها و القيام

بالرقابة الذاتية لأعماله ، علاوة على حصوله على معلومات على نتائج أعماله و اتصاله المباشر
بمن يستخدم نتائج وظيفته، و بناء على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية اساسية لتطبيق تمكين
العاملين، حيث يتطلب التمكين اعادة تصميم العمل و إحداث تغيير فيه حتى يشعر الموظف
بالفاعلية الذاتية و قدرته على التأثير على الأحداث و الأفراد و الظروف المحيطة بالعمل و
مخرجاته (المجموعة العربية ، 2013).

فبينما يركز نموذج الإثراء الوظيفي بصورة رئيسية على خصائص الوظيفة ، فإن تركيز التمكين
يكون على تصورات و ادراكات المرؤوسين و العلاقات الشخصية ، و بالتالي فان الإثراء الوظيفي
لا يعكس بالضرورة العلاقة بين رئيس و مرؤوس، لكن التمكين يعني التأثير بسلوك الرئيس (جليغم،
2016).

و بالرغم من وجود تقارب بين عمليتي الإثراء الوظيفي و التمكين الإداري، إلا أن هناك فرقاً بينهما
يظهر في جانبين هما:

أولاً: يتطلب التمكين التحقق من مدى امتلاك المرؤوس للقدرة على أداء ما سيناط به من
مسؤوليات قبل تمكينه.

ثانياً: يعد التمكين أكثر اتساعاً من الإثراء الوظيفي، إذ يتضمن بُعد التأثير، فالمرؤوس الجاري
تمكينه، يمتلك قدرة على التأثير في خطط وسياسات و برامج الإدارة الأعلى.

و كلا الجانبين لا يتوافران في حال الإثراء الوظيفي (Al-jaber, 2016).

يهدف الإثراء الوظيفي إلى توسعة الأعمال التي يقوم بها العاملون بتوكيلهم مهام جديدة و ليس كالتمكن الذي يعمل على توسعة محتوى العمل نفسه بزيادة تفاعلاته و اعتماده على أعمال أخرى (المعاني، و اخرون، 2011)

- مفهوم تفويض السلطة:

تفويض السلطة يمثل نوع من تخويل جزء محدد من الصلاحيات إلى الآخرين أو المستويات الإدارية الدنيا لتسهيل عملية التنفيذ و الوصول إلى الأهداف التنظيمية دون إلغاء لمسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل ، و هنا يعد التفويض بمثابة حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها أو ربما الغاء التفويض أو تحجيمه و تعديل نطاقه(جليغم، 2016). وهنا يجب الإشارة إلى أن الشخص المفوض لا يملك قوة اتخاذ القرار ، بل يقرر عندما يكون مسؤوله غائبا ، او يقرر بالنيابة عن الآخرين.

و في التفويض تخول الصلاحيات بشكل جزئي للموظف و يكون الهدف من ذلك هو تسهيل أداء المهام و تنفيذها بينما تنقل الصلاحيات للموظف في الإثراء الوظيفي و غالبا يكون الهدف من ذلك تحفيز الموظفين.

- تفويض السلطة و التمكين الإداري:

إن السلطات المفوضة يمكن استرجاعها في أي وقت شاء فيه المدير ذلك، مما يشعر العامل بعدم الأمان لأن السلطة التي في يده حاليا لا يضمن بقاءها أو استمرارها ، في حين أن التمكين يجعل الفرد يشعر بنوع من الملكية و حرية التصرف، مما يزيد من قدرته على تحمل المسؤولية و اتخاذ القرارات الخاصة ببيئة العمل (جليغم، 2016).

إن الفكرة الأساسية للتمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، فيصبح للعاملين القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الإستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم ، و لذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تغييراً في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة، و بالتأكيد فإن هذا يتطلب التحول من الرقابة و التوجيه إلى الثقة و التفويض (راضي، 2010).

-تفويض السلطة و الإثراء الوظيفي:

يعتبر التفويض أداة أساسية في عملية التمكين باعتباره يفسح المجال لوجود العديد من المساهمين في نجاح المؤسسة ، ولا يقتصر الأمر على أفراد الإدارة (جليغم، 2016). و بالتالي فإن التفويض يعتبر أيضا عملية أساسية في الإثراء الوظيفي .

إن الإثراء الوظيفي يشير الى التوسع في تفويض السلطة للعاملين، و إعطائهم فرصا حقيقية لاتخاذ معظم القرارات المتعلقة بالعمل دون الرجوع لرؤسائهم المباشرين (أبو النصر، 2012). و يتطلب الإثراء الوظيفي تفويض المساءلة و السلطة ، و التمكين الإداري بحاجة إلى الإثراء الوظيفي .(Aswathappa, 2011).فالتفويض وسيلة لتحقيق الإثراء الوظيفي في المنظمة.

2-3 التوسع الوظيفي

2-3-1 تمهيد:

يُعتمد في إعادة تنظيم و إعادة هيكلة العمل على النظريات التحفيزية لضمان أن المهام الجديدة في تصميم الوظائف تلبي توقعات الموظفين. كما يتناول توسع الوظائف عناصر أداء العمل و الرضا الوظيفي لضمان التوازن بين احتياجات المنظمة و احتياجات الموظفين، و عند تطبيق

أسلوب التوسع الوظيفي يجب الأخذ بعين الاعتبار سببان رئيسيان و هما تحسين مستوى الرضا الوظيفي من قبل الأفراد و التي يتم الحصول عليها من خلال عملهم في المنظمة ، و السبب الثاني هو الاستخدام الأمثل للموارد المتوفرة في المنظمة (Mwihaki, 2014).

2-3-2 مفهوم التوسع الوظيفي:

يوصف التوسع الوظيفي بأنه التحميل الأفقي للمهام ، مما يعني أن نطاق العمل يزداد و ذلك بإضافة مجموعة متنوعة من المهام (French et al, 2011). و يحاول التوسع الوظيفي إضافة مهام متشابهة إلى حد ما إلى العمل الحالي بحيث تكون أكثر تنوعًا .

ويطبق أسلوب التوسع الوظيفي في المنظمات بهدف الزيادة من تنوع مهمات الوظيفة أو إضافة مهمات جديدة لشاغل الوظيفة ، على الرغم من أن هذه الزيادة لا تعني زيادة في جودة هذه المهمات أو في التحديات التي تواجهها . و قد يقلل التوسع الوظيفي من بعض الرتابة في العمل ، و ما ان تقل حالة الملل عند الموظف فإن جودة عمله بصفة عامة سوف ترتفع (شبلي،2017).

توسع الوظائف هو أسلوب إعادة هيكلة أفقي يهدف إلى زيادة مرونة القوى العاملة وفي نفس الوقت تقليل الرتابة في العمل و التي قد تزيد على مدى فترة من الزمن (Juneja,2015) .

و تتبع المنظمة التوسع الوظيفي من أجل اكساب الموظف خبرة أوسع في مجال عمله فقد تستند إليه واجبات إضافية، و حرية أكبر في اتخاذ القرارات ، و غالبا ما يتم استخدام هذه الطريقة مع المديرين أو ذوي المهن الرفيعة أو الموظفين المهرة في مجال معين (الحسيني، 2011).

2-3-3 التوسع الوظيفي أداة لتحفيز الموظفين :

و يمكن تطبيق أسلوب التوسع الوظيفي كوسيلة لتحفيز الموظفين و ذلك بسبب الخمسة أسباب الرئيسية التالية (Aswathappa, 2011).

1. **تنوع المهام** : التخصص العالي للوظائف من الممكن أن يسبب الملل للموظفين، لذلك

فإن زيادة عدد المهام المراد تنفيذها يمكن أن تقلل من مستوى الملل.

2. **وحدات العمل ذات المغزى**: في كثير من الأحيان ، يتم توسيع الوظائف بحيث يكمل

الموظف نفسه وحدة كاملة من العمل ، أو على الأقل جزء كبير منه. وهذا يؤدي إلى زيادة

الرضا الوظيفي .

3. **استغلال القدرات**: يكتسب العمال مزيداً من الرضا من الوظائف التي تستغل مهاراتهم و

قدراتهم البدنية و العقلية بأفضل الطرق ، و التوسع الوظيفي يسعى للوفاء بهذا الشرط . و

مع ذلك ، يجب أن تحرص الإدارة على عدم توسيع الوظائف أكثر من اللازم ، لأن

الوظائف التي تتطلب مهارات و قدرات أكثر مما يمتلكه العامل تؤدي إلى شعور الموظفين

بالإحباط و تكون بمثابة عائق أمام انجاز المهمات ، و من ناحية أخرى فإن الوظائف

التي تم توسيعها و لكن بمستويات تعقيد مثالية تعمل على خلق مهام صعبة ولكنها قابلة

للتحقيق.

4. **السيطرة على العمال**: غالباً ما تقوم مخططات توسع الوظيفة بتحويل العامل من خط إنتاج

آلي إلى وظيفة يقوم فيها العامل بالتقدم بنفسه. فيشعر العمال بأنهم أقل إرهاقاً و من

المرجح أن يستمتعوا بعملهم أكثر إذا ما استطاعوا تغيير الإيقاع و العمل بالسرعة التي

تناسبهم .

5. **تقييم الأداء** : يكرر العمال الذين يقومون بمهام ضيقة ذات دورات أداء قصيرة نفس

مجموعة الحركات بلا نهاية ، بدون نقطة نهاية ذات معنى. نتيجة لذلك ، من الصعب

حساب عدد دورات الأداء المكتملة. و حتى إذا تم حسابها فإن الملاحظات تميل إلى أن تكون بلا معنى . و لكن التوسع الوظيفي يعطي ملاحظات أداء ذات معنى و أكثر فائدة و يمكن أن تكون محفزة بشكل خاص إذا كانت مرتبطة بنظام التقييم و المكافآت للمنظمة .

2-3-4 أشكال التوسع الوظيفي:

1- **هيكله المهام:** يمكن تعريفها بأنها المستوى الذي يتم فيه توضيح المهمة لموظفيها الذين يتم تعيينهم للقيام بها. و تستلزم هيكله المهام المقدار الذي يتم به تحديد العمل و كذلك تحديد وصف طريقة انجاز العمل. فالموظفون سوف يحققون أهدافهم و أهداف المنظمة بشكل فعال عندما يتم توضيح إجراءات العمل. و يتجلى دور الإدارة بإجراء تحليل المهام و هيكلتها ، و ذلك لإزالة كافة أشكال العوائق التي تمنع الموظفين من تنفيذ واجباتهم و إنهاء عملهم . و أيضًا تشير هيكله المهام إلى عدد مكونات المهام في مسؤولية معينة، و تسمح هيكلية المهام أيضًا للمدراء التعرف على المشكلات و العوائق التي تواجه الموظفين في العمل ، و التمكن من إعادة تصميم العمل وفقا لذلك (Mwihaki .,2014).

2- **ترتيب العمل :** وضع هاكمان وأولدهام (1976) أن ترتيب العمل يهدف إلى ضمان دمج عناصر مختلفة من العمل ؛ و هي التخطيط و التحكم و تنفيذ العمل ، و يتمثل دور الإدارة في عملية ترتيب العمل بمهام التخطيط و التحكم في الوظيفة بينما يكون الموظفون مسؤولون عن تنفيذ المهام. و من بين العوامل الرئيسية التي تعزز ترتيب الوظائف التوسع الوظيفي (Mwihaki ,2014).

3- التحقق من مغزى العمل : وفقا لهكمان وأولدهام (1976) ، فإن مغزى العمل و مواءمة المسؤوليات إلى إنتاجية العمل، لهما تأثير كبير على تحفيز الموظفين، و الرضا عن الوظيفة و تحسين الأداء.

2-3-5 قيود تطبيق التوسع الوظيفي :

1. غموض الدور و التعارض ما بين الأدوار: يحدث تضارب الأدوار عندما يكون الامتثال لدور ما يجعل من المستحيل الامتثال لدور آخر. لذا فالمهام الإضافية التي يتم تعيينها للموظفين يجب تحديدها بشكل واضح بحيث لا تؤدي إضافتها إلى حدوث تناقضا أو تعارضا مع مهام الموظفين الأصلية.(Denhart & Aristigueta 2009) .
2. حجم العمل و مستوى الصعوبة: الهدف من توسيع الوظيفة هو تقليل الملل و روتين المهام المتكررة ، ولكن عندما تكون المهام معقدة و أعلى من طاقة الموظفين ، فإنها بذلك تسبب التعب و القلق و التوتر و نتيجة لذلك ، سيشعر الموظفون بعدم الرضا و الاكتئاب. لذا ينبغي أن يُكلف الموظفون بالأنشطة الإضافية التي يُتوقع منهم تنفيذها بنجاح ؛ وإلا فإن الموظفين سوف يرفضون فكرة التوسع الوظيفي(محمود، 2014) .
3. الفروقات الفردية: الإدارة العليا يجب ألا تتجاهل أنه ليس جميع الموظفين متماثلين من حيث المهارات و القدرات و مستوى التحفيز. و يمكن للموظفين ملء الاستبانات و ذلك لمساعدة المديرين في تصنيف المهام و تحديد الموظفين المناسبين لإنجازها(محمود، 2014) .

4. **بيئة العمل:** يجب أن يكون الموظفون راضيين بشكل معقول عن بيئة العمل مثل ظروف العمل و الأمن الوظيفي و الرواتب قبل تحديد التوسع الوظيفي ،حتى لا يقلل ذلك من تحفيز الموظفين أو يسبب ضغط العمل (McShane & Glinow, 2018).

2-3-6 مزايا التوسع الوظيفي :

يمكن أن يكون للتوسع الوظيفي عدد من المزايا، و ذلك عندما تقوم المنظمة بتصميمه و تطبيقه بشكل جيد ، ومن هذه المزايا :

1. **التقليل من الملل الوظيفي:** مهما كانت المهمة مثيرة للاهتمام في البداية ، سوف يشكو الموظفون عاجلاً أم آجلاً من الملل والرتابة في العمل . لكن توسيع نطاق العمل إذا تم التخطيط له و تطبيقه بعناية و بشكل جيد يمكن أن يساعد في تقليل الملل و جعل العمل أكثر إرضاء للموظفين (Juneja,2015).
2. **زيادة مرونة العمل :** إن القيام بمهام جديدة يعني ممارسة إجراءات جديدة و هذا يتطلب طرقاً مختلفة في جوانب معينة (Juneja,2015).
3. **التوسع الوظيفي لا يتطلب أي تدريب للمهارات :** وذلك لأن الموظف كان يقوم بالفعل بالمهمة في الماضي فلا داعي للتدريب لاكتساب المهارات ، ومع ذلك قد تكون هناك حاجة لتدخلات إدارة الأفراد و الوقت. وبالتالي تصبح الوظيفة أكثر تحفيزية للموظف الذي يؤديها (Juneja,2015).
4. **يحسن القدرة على الكسب و زيادة الدخل للموظفين :** يؤدي القيام بمهام جديدة إلى زيادة ساعات العمل ، و هذا يمنح الموظفين فرصة للمطالبة بمزيد من المال على مدار الوقت (محمود، 2014).

2-3-7 عيوب التوسع الوظيفي:

عندما يكون التصميم و الممارسة ضعيفين ، يمكن القول إن التوسع الوظيفي لديه العيوب التالية وفقا لدراسة (محمود، 2014):

1. **زيادة عبء العمل:** توسع الوظائف قد يؤدي فقط إلى زيادة عبء العمل و بسبب المزيد من الضغط و الإجهاد للموظفين ، و هذا يؤدي إلى شعور الموظفين بالحمل الزائد للمهام و عدم الرضا عن العمل.
2. **الملل و التعب:** إذا لم تتضمن المهام الإضافية تغييرًا و تنوعًا في الإجراءات و طريقة السلوك ، فسيكون الروتين هو النتيجة ، فالمهمة لا تزال مملة حتى مع إضافة المهام الجديدة و قد يكون هناك حالة من الإحباط .
3. **التصورات و النظرات المختلفة :** ينظر الموظفون إلى مفهوم توسع الوظائف بطرق مختلفة، فالبعض منهم يرونه إيجابيا ، و يعتقد البعض الآخر أنها فرصة للترقية. و هناك منهم من يراه سلبيًا و يمثل زيادة في الأعباء على الموظفين ، و ذلك يعتمد على الإدراك الشخصي و الوعي. بالإضافة إلى ذلك ، هناك اختلافات فردية بين الموظفين من حيث المهارات و القدرات و الكفاءات التي تمنع من توحيد مقاييس و معايير واضحة لمفهوم التوسع الوظيفي .

2-4 الاختلافات بين التوسع الوظيفي و الإثراء الوظيفي:

على الرغم من أن التوسع الوظيفي و الإثراء الوظيفي يرتبطان ببعضهما البعض، إلا أنهما يمتلكان بعض السمات المميزة التي تميزهما عن بعضهما . فالإثراء الوظيفي يعتمد في الوظائف إلى حد

كبير على التوسع الوظيفي ، في حين أن توسع الوظائف لا يعتمد على مثل هذا
التبعية (Smirti,2017).

و لابد من الفصل بين أسلوب التوسع الوظيفي الإثراء الوظيفي، و الاختلاف بينهم يكمن في
طبيعة إضافات العمل و هما مختلفان من حيث :

أولا : طبيعة العمل

حيث التوسع الوظيفي يعود الى توسيع مهام العمل ليحمل في طياته التوسع الأفقي للعمل ، أما
الإثراء الوظيفي يعود إلى تحسين جودة العمل مع التوسع العمودي و زيادة في مسؤوليات و سلطة
الفرد، و تكون إضافات التوسع الأفقي من نفس المهام الأصلية ، أما الإثراء الوظيفي تكون
الإضافات بشكل عمودي مع إضافة عنصر التحدي و زيادة مسؤوليات العامل (النهائية
،2014)، و في التوسع الوظيفي يكون التوسع في المهام كمياً.

ثانيا: الأهداف و الغايات المرجوة

يعمل التوسع الوظيفي على تقليل الملل و الرتابة أثناء إنجاز الأعمال المتكررة ، أما الإثراء
الوظيفي يعمل على جعل العمل أكثر نشاطا و حيوية و به عنصر التحدي ليؤدي إلى رضا
العاملين ثم تحسين الإنتاجية (النهائية ،2014).

ثالثا: الحاجة الى المهارات

في التوسع الوظيفي ليس بالضرورة أن يمتلك العامل أعلى مستوى من المهارات لتأدية العمل، و
لكن الإثراء الوظيفي ينادي بتحسين مهارات العامل و الاستفادة من المهارات العالية و الإبداع من

قبل العامل . و يركز الإثراء على إعطاء الموظفين قدرا من المسؤولية كطريقة مثلى لدفع الموظفين و تشجيعهم على تعلم المهارات (النبهانية ،2014).

رابعاً: التحكم و التوجيه الخارجي :

التوسع الوظيفي يحتاج بشكل كبير إلى الإشراف الخارجي على المسؤوليات التي يمتلكها العامل ، أما الإثراء الوظيفي يكون به الإشراف الخارجي قليل و الانتفاع بقوة التوجيه و الرقابة الذاتية التي لدى الفرد .

خامساً : تكلفة التطبيق :

التوسع الوظيفي لا يحتاج إلى تكلفة عالية ، حيث يتم تنفيذ المزيد من المهام من قبل شخص واحد، و أيضا فإن لا يحتاج إلى تكلفة عالية للتدريب ،أما أسلوب الإثراء الوظيفي فهو يحتاج إلى تكلفة أعلى نتيجة لحاجة الموظفين إلى التدريب لمهارات جديدة (Topdifferences ,2017)

الفرق بين إثراء الوظائف و توسع الوظائف هو النوعية و الكمية. يعني إثراء الوظائف تحسين ، أو زيادة للمساعدة على النمو و التطور ، في حين أن توسع الوظيفة يعني إضافة المزيد من الواجبات ، وزيادة عبء العمل . و من خلال الإثراء الوظيفي ، يجد الموظف الرضا فيما يتعلق بموقعه و إمكانيات نموه الشخصية ، بينما يشير التوسع الوظيفي إلى وجود واجبات و مسؤوليات إضافية في الوصف الوظيفي الحالي.(Jilani, 2018).

فالتوسع الوظيفي يعني توسيع نطاق العمل كمياً و ذلك بزيادة عدد المهام ، بينما الإثراء الوظيفي يتم من خلال توسيع نطاق نوعية الأنشطة اللازمة لإتمام العمل.

جدول (1.2) ملخص الفروقات ما بين الإثراء الوظيفي و التوسع الوظيفي:

التوسع الوظيفي	الإثراء الوظيفي	
التوسع الأفقي في مهام العمل ،دون إضافة صلاحيات جديدة للعامل.	التوسع العمودي في مهام العمل مع اضافة مزيد من الصلاحيات	طبيعة العمل
تقليل الملل و الرتابة أثناء إنجاز الأعمال	جعل العمل أكثر نشاطا و إضافة التحدي للعمل	الأهداف و الغايات
ينادي بتحسين مهارات العامل و الاستفادة من المهارات العالية لتأدية العمل	ليس بالضرورة أن يمتلك العامل أعلى مستوى من المهارات لتأدية العمل	الحاجة إلى المهارات
الإشراف الخارجي بشكل كبير على مسؤوليات العامل	الإشراف الخارجي قليل على مسؤوليات العامل	التحكم و التوجيه الخارجي
لا يحتاج إلى تكلفة عالية	يحتاج إلى تكلفة عالية	تكلفة التطبيق

2-5 بلدية الخليل:

2-5-1 نبذة عن بلدية الخليل:

مدينة الخليل كغيرها من المدن الفلسطينية بدأت بإدارة ذاتية يشرف عليها حاكم اللواء (الحاكم التركي) ثم تحولت الى إدارة ذاتية بنفسها (شبه مجلس محلي) حتي تم تعيين لجنة من قبل السلطة الحاكمة (الحكومة التركية) عام 1868 و تتابع بعدها الرؤساء (رؤساء اللجان او المجالس البلدية) الذين جاء بعضهم بطريق التعيين (لجان بلدية) و بعضهم بطريق الانتخاب (رؤساء بلديات) ، و تعتبر بلدية الخليل من الهيئات المحلية الكبيرة جدا.

تعتبر بلدية الخليل أكبر مؤسسات المدينة من حيث حجم الأيدي العاملة التي تشغلها و حجم الخدمات التي تقدمها و المشاريع و الأعمال التي تقوم بها. لذا تعد بلدية الخليل المؤسسة و القوة الرئيسية المحركة لعملية نمو الخليل و تطورها (hebron-city, 2019)

و تقدم بلدية الخليل خدمات مميزة في عدة قطاعات أهمها الكهرباء، المياه، الطرق، الصرف الصحي، الحفاظ على البيئة و الأبنية هذا بالإضافة إلى خدمات متنوعة هامة للمدينة مثل الخدمات الموجهة للقطاع الصناعي و الزراعي . كذلك و تقدم البلدية خدمات ثقافية و رياضية متنوعة من خلال إنشاء و تشغيل المراكز المتخصصة التي تعنى بكافة فئات المجتمع. و يبلغ حجم الكادر الوظيفي في البلدية الان 1200 موظف ،و تسعى بلدية الخليل إلى تطوير الموارد البشرية الثروة الحقيقية التي تتمتع بالولاء و الانتماء و تؤمن بمفهوم الخدمة العامة، و التكامل و العمل بروح الفريق الواحد و التعاون و تبادل الآراء (hebron-city, 2019) .

2.5.2 الوثيقة الاستراتيجية لبلدية الخليل:

الرؤيا :

نعمل معا و بمشاركة المواطنين على بناء و تطوير مدينة مزدهرة اقتصاديا تتوفر فيها رفاهية العيش قائمة على بنية تحتية حديثة و إدارة عصرية، مع المحافظة على الإرث الحضاري و الثقافي الذي تتمتع به مدينة الخليل. لتصبح في مصاف المدن المتميزة في العالم العربي.

الرسالة :

بناء و إدارة البنية الأساسية و المرافق العامة و تقديم الخدمات البلدية للمواطنين ببسر وشفافية مع المحافظة على الثروة الحضارية و التراثية للمدينة، لتبقى الخليل مدينة متميزة تحقق العيش الكريم لمواطنيها وضيوفها ،و تحقق التنمية المستدامة من خلال الاستخدام الأمثل و التطوير للموارد البشرية والمادية، مع التأكيد على مبدأ الشراكة مع المجتمع المحلي و تطوير الأنظمة و الإجراءات لتحقيق مبادئ العدالة و النزاهة و الشفافية .

القيم الجوهرية :

- القيادة: القيادة الملهمة التي تتبنى نموذج المواطنة بين النتائج والأهداف الوطنية و التواصل والتنسيق داخليا وخارجيا .

- تطوير الموارد البشرية: الثروة الحقيقية التي تتمتع بالولاء و الانتماء و تؤمن بمفهوم الخدمة العامة.

-رضى المستفيدين: مشاركة و إرضاء متلقي الخدمة المحرك الرئيسي لتصميم و تطوير الخدمات.

- الاداء: انجاز المهام المطلوبة بكفاءة و فعالية.

-الشفافية:العدالة و الشفافية و المساءلة وبناء الثقة.

-التحول:الايان بالتغيير و السعي إلى التطوير و التحسين المستمر نحو الافضل.

-التكامل: العمل بروح الفريق الواحد و التعاون و تبادل الآراء.

-الابداع :تعزيز و مكافأة المبادرة و الإبداع و تبني التعلم و تبادل المعرفة.

3.5.2 خدمات بلدية الخليل:

تقدم بلدية الخليل مجموعة من الخدمات الرئيسية و الخدمات المساندة لسكان المدينة .

الخدمات الرئيسية :

تقوم بلدية الخليل ، بتوفير خدمات عديدة للمواطنين ، من أجل تحسين مستوى المعيشة ، و ذلك من خلال أقسامها و دوائرها المختلفة:

دائرة المياه: الهدف العام لدائرة المياه هو توفير المياه لسكان المدينة بالكمية المناسبة والنوعية الجيدة ، و قد قامت البلدية بالعمل في عدة ميادين من السعي الدؤوب على توفير مصادر مياه جديدة و المطالبة المستمرة من سلطة المياه على زيادة كمية المياه الواردة للمدينة و تطوير شبكة المياه من خلال الخطة الشاملة للمياه و متابعة جودة المياه بالإضافة إلى الخطة الإستراتيجية.

قسم الهندسة و الطرق : إعادة تأهيل مجموعة من الطرق الهامة في مدينة الخليل و الرامية إلى تطوير المدينة و ذلك استكمالاً للأعمال و المشاريع ، و ذلك تطبيقاً للخطة الاستراتيجية لبلدية الخليل.

قسم البيئة: يعتبر قسم الصحة البيئية و النفايات الصلبة أحد أكبر أقسام بلدية الخليل و ذلك من حيث عدد الموظفين و عدد الآليات العاملة ليكون قادراً على تنفيذ الأعمال الحيوية الموكلة إليه و أدائها بكفاءة عالية، ومن أهم أعمال القسم ما يلي:

- جمع و نقل النفايات من المدينة و معالجتها في مكب النفايات.
- مكافحة كل ما من شأنه التأثير سلباً على الصحة العامة .
- مراقبة المخالفات و التعديات المتعلقة بالبيئة و الصحة العامة والتعدي على المظهر العام للمدينة و متابعتها حسب القانون.

قسم الصرف الصحي : يقوم قسم الصرف الصحي في مدينة الخليل بإدارة و تشغيل و صيانة شبكة الصرف الصحي ، و ذلك لضمان تقديم الخدمة بأعلى مستوى من الجودة و الحرص على ضمان راحة المواطنين و تقليص حجم الإزعاج و الأضرار على المواطنين في حالات الطوارئ و ضمان سرعة التدخل لمعالجة الحالات الطارئة.

قسم الأبنية : يعتبر نشاط ترخيص الأبنية من أهم الأنشطة التي تقوم بها البلدية، لتأثيره بشكل عام على العديد من النواحي العمرانية و الاقتصادية و البيئية و الثقافية و السياسية للمدينة و المواطنين، كما أنه يعتبر أحد الروافد المهمة التي توفر التدفقات النقدية للبلدية فقد مثلت إيراداته ربع إيرادات البلدية عند استبعاد إيرادات المياه و الكهرباء.

قسم الزراعة: يهتم القسم برعاية الأشجار و النباتات المزروعة و الاهتمام بها، و مساعدة عدد من المدارس الحكومية و بعض المؤسسات العامة في الأعمال الفنية الزراعية للحفاظ على ما هو مزروع لديها، أو القيام بزراعة نباتات جديدة على حساب البلدية أو حسابها الخاص . و زراعة عدد

من النباتات في عدد من المواقع العامة . و كذلك قص وتهذيب الأشجار التي تعيق أعمال الكهرباء .

قسم العمارة و المشاريع: هو القسم المناط به إعداد وتنفيذ المشاريع بداية من مرحلة إعداد الدراسات انتقالات إلى إعداد الوثائق و المخططات و نهاية بالإشراف على تنفيذ المشاريع و متابعتها حتى مرحلة ما بعد التشغيل، و يقصد بالمشاريع جميع المباني و المرافق العامة من مباني ثقافية أو رياضية أو اجتماعية تقوم بلدية الخليل بتنفيذها أو الإشراف عليها ، و كذلك الإشراف على تنفيذ و بناء المدارس و متابعة جميع الأعمال الإنشائية التي تقوم بها بلدية الخليل و التي تهدف إلى تطوير البنية التحتية للبلدية و لمدينة الخليل بشكل عام.

و يضم القسم مجموعة من المهندسين و الفنيين بمختلف التخصصات يعزى لهم الكثير من النجاح في تنفيذ أكبر المشاريع التي شهدتها مدينة الخليل في الآونة الأخيرة مثل ستاد الحسين بن علي و كذلك الصالة الرياضية المغلقة و محطة مواقف السيارات المركزية و المركز الكوري و العديد من المشاريع المتنوعة.

قسم التخطيط: يقوم قسم التخطيط بالعديد من الأعمال، منها متابعة أعمال الدراسات الأولية لإعداد المخطط الهيكلية، بالإضافة إلى ذلك فان القسم يقوم بمتابعة الاعتراضات المقدمة على الشوارع و متابعة معاملات ترخيص الأبنية المحالة إلى قسم التخطيط.

قسم المساحة: قسم المساحة هو أحد أهم الأقسام الهندسية في البلدية و ذلك لاعتماد الأقسام عليه في تجهيز مخططات المساحة اللازمة للبدء في تصميم و تنفيذ مشاريع البلدية من الأبنية و الطرق و شبكات المياه و شبكات الصرف الصحي.

سوق الخضار المركزي: يعتبر سوق الخضار المركزي صرح من الصروح المنتشرة في مدينة الخليل لخدمة المواطنين في المدينة و المحافظة، و يعتبر من أكبر أسواق الخضار المركزي في محافظات الوطن و هو يتبع لبلدية الخليل من الناحية الإدارية و المالية الكاملة، ويخضع السوق لقانون الهيئات المحلية لسنة 1997 نظام رقم (3) لسنة 1998. و تبلغ مساحة السوق 10000 متر مربع مسقوفة بالإضافة إلى 12000 متر مربع ساحات إضافية، و يضم 60 محلاً.

محطة فحص السيارات: يعتني المركز بالفحص الدوري لصلاحيه و ترخيص المركبة ، و يعمل على فحص صلاحية المركبة، و كذلك فحص تنزيل عن الشارع بعد المخالفة أو بعد حادث. و فحص إعادة تشغيل للمركبات القديمة و أيضاً طباعة اللوحات المعدنية .

الخدمات المساندة:

الدائرة الادارية : تعتبر الدائرة الإدارية في بلدية الخليل الدائرة المحورية و المرجعية الأولى لأقسام البلدية المختلفة في الشؤون الإدارية و هي مسؤولة عن العديد من الأقسام مثل الإدارة العامة، الديوان، قسم شؤون الموظفين، المحكمة، قسم التحقيقات، مكتبة البلدية، الأرشيف، الأمن، المراسلين و تعمل الدائرة جاهده مع الدوائر المختلفة لتحسين إجراءات العمل المتبعة لإنجاز المعاملات بشكل دقيق وسريع. كما أن الدائرة الإدارية مسؤولة عن تحضير جلسات المجلس البلدي و كل ما يتعلق بصياغة قراراتها و مذكراتها الداخلية و متابعة تنفيذها و تحويلها للأقسام المعنية لاستكمال إجراءاتها حسب الأصول.

الدائرة المالية : يناط بالدائرة مهمة إدارة الموارد المالية المتاحة و الاستغلال الأمثل لها استناداً إلى السياسات و التعليمات و الأنظمة الصادرة عن الجهات المختصة ، و ذلك من خلال برامج

محاسبية متطورة ، كما تقوم الدائرة بتوفير التقارير المالية المختلفة لصانعي القرار ، و هي مسؤولة عن سلامة سير المعاملات و الإجراءات الخاصة بالشؤون المالية .

دائرة العطاءات و التوريدات: تعتبر دائرة العطاءات و التوريدات الدائرة المعنية بعملية إدارة المشتريات و العطاءات في بلدية الخليل ، و تدير عمليات إعداد العطاءات و طرحها و ترسيبتها و متابعة أمور التوريدات ، كما تقوم بعمليات الشراء المركزية لكافة أقسام و مشاريع البلدية ، حيث قامت الدائرة بإنجاز الكثير من الأعمال و المهام و عملت على تطوير و تنظيم الجوانب الإدارية لعمليات الدائرة المختلفة.

دائرة خدمات الجمهور: تعتبر دائرة خدمات الجمهور الذراع الرئيس للبلدية في تنفيذ هدفها الاستراتيجي رضا الجمهور جنباً إلى جنب مع باقي دوائر و أقسام البلدية التي تسعى لنفس الهدف .

دائرة الرقابة و التدقيق الداخلي: إن الهدف الرئيسي من وراء إنشاء دائرة الرقابة، هو رفع كفاءة و جودة العمل في دوائر و أقسام البلدية المختلفة.

2-5-3 تصميم العمل في بلدية الخليل:

خلصت الباحثة إلى تدوين بعض الملاحظات الأولية الخاصة بعملية إعادة تصميم العمل في بلدية الخليل ، و ذلك من خلال زيارتها المتكررة، و إجراء المقابلات مع عدد من رؤساء الأقسام و الإداريين في البلدية ، فبشكل عام هناك تطبيق لأكثر من طريقة من طرق إعادة تصميم العمل.

و من خلال اطلاع الباحثة على نماذج التحليل و الوصف الوظيفي في عدة أقسام من البلدية، تبين بشكل أولي وجود وضوح للمهام و الصلاحيات المخولة للموظفين ، إضافة إلى وجود هيكلية واضحة للموظفين و الوظائف .

و لاحظت الباحثة وجود بعض الاشكاليات الخاصة بتطبيق أسلوب إعادة تصميم العمل كحافز للموظفين، أو كأسلوب للتقليل من الملل و الروتين الوظيفي، أو كأسلوب للتقليل من التكاليف الناتجة من توظيف موظفين جدد.

المبحث الثاني

الدراسات السابقة

- الدراسات العربية
- الدراسات الإنجليزية
- ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

الدراسات المحلية:

1- (دراسة الشمري، 2018) بعنوان "الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية"

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى التعرف على الإثراء الوظيفي لدى مدراء المدارس بالإضافة إلى التعرف على تطبيق الإثراء الوظيفي لدى مدراء المدارس تبعا لمتغير الجنس (ذكور أو إناث)، و تبلورت مشكلة الدراسة حول وجود الكثير من المعوقات و الاشكاليات التي تعيق المدير عند انجازه لمهامه و من هذه المعوقات ، كثرة الاعباء و المسؤوليات ، الروتين اليومي و التكرار في ممارسة المهام ، قلة المشاركة في اتخاذ القرارات الادارية و الرقابة الشديدة و عدم اتاحة الحرية الكافية للمدير لقيامه بعمله و كذلك عدم توافر الصلاحيات الكافية له لإنجاز مهامه. و نظرا لأهمية الإثراء الوظيفي في تطوير أداء مديري المدارس الابتدائية ، فقد تم صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال التالي: هل يوجد إثراء وظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية؟ وقد تكونت عينة البحث من 400 مدير و مديرة تم اختيارهم باستخدام الطريقة العشوائية البسيطة. و قد تم تطبيق مقياس (النبهاني 2014) كأداة للبحث على عينة الدراسة ، و أشارت النتائج إلى وجود ضعف في الإثراء الوظيفي لدى مدراء المدارس الابتدائية ، و إلى أنه لا يوجد فروق في الإثراء الوظيفي بين مدراء المدارس الابتدائية سواء الذكور او الاناث .

2- (دراسة الخياط، 2017) بعنوان " العلاقة بين الإثراء الوظيفي و الدافعية للعمل لدى العاملين

في جامعة البلقاء التطبيقية".

هدفت الدراسة بشكل رئيسي إلى الكشف عن العلاقة بين توافر عناصر الإثراء الوظيفي و مستوى الدافعية ، و أيضا الكشف عن وجود فروقات في توافر عناصر الإثراء الوظيفي و مستوى الدافعية تعزى لمتغيرات الجنس، و الدرجة الوظيفية لدى العاملين الإداريين بجامعة البلقاء التطبيقية، و

ظهرت الحاجة إلى هذه الدراسة بسبب الأهمية الكبيرة للأثر الوظيفي و تأثيره على دافعية الموظفين للعمل. و تكونت عينة الدراسة من 300 موظف بواقع 170 موظف و 130 موظفة، تم اختيارهم باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، وقد استخدم الأسلوب الكمي باتباع الأسلوب المسحي من خلال تطبيق مقاسين، الأول لقياس عناصر الإثراء الوظيفي ، و الثاني لقياس الدافعية للعمل لدى العاملين. و دلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية ايجابية بين عناصر الإثراء الوظيفي و الدافعية الداخلية للعمل لدى العاملين في الجامعة. و أشارت النتائج إلى أن درجة توافر عناصر الإثراء الوظيفي و الدافعية للعمل تتأثران بجنس الموظف لصالح الموظفات، و إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمتغير الدرجة الوظيفية عند تطبيق الإثراء الوظيفي.

3-دراسة (سعيد و مهدي، 2017) بعنوان "الإغناء الوظيفي و رأس المال المعرفي و تأثيرهما في النجاح الاستراتيجي :بحث استطلاعي لعينة من الكليات الحكومية و الأهلية في بغداد".

هدفت الدراسة بصورة أساسية إلى قياس علاقة الترابط بين الإغناء الوظيفي و رأس المال المعرفي و تأثيرهما في نجاح الاستراتيجية. بالإضافة إلى تشخيص تأثير الإغناء الوظيفي في رأس المال المعرفي و أيضا توضيح طبيعة تأثير الإغناء الوظيفي في نجاح الاستراتيجية. و تبولت مشكلة الدراسة في الأسئلة حول مستوى تأثير الإغناء الوظيفي في رأس المال المعرفي . وأيضا عن وجود تأثير للإغناء الوظيفي في النجاح الاستراتيجي ،و أيضا عن مستوى تأثير رأس المال المعرفي في النجاح الاستراتيجي. و تكونت عينة الدراسة من 227 عضو هيئة تدريسية في عشرة كليات في بغداد ،و قد تم اعتماد المنهج الوصفي كمنهجية للدراسة و اعتماد الاستبانة كأداة للدراسة ، و

توصلت الدراسة إلى أن تأثير الإغناء الوظيفي في النجاح الاستراتيجي يتعاضد عبر رأس المال المعرفي .

4- دراسة(العمد، 2016) بعنوان " أثر الإثراء الوظيفي في أداء العاملين، من خلال الرضا

الوظيفي كمتغير وسيط دراسة تطبيقية على هيئة الإعلام في الأردن".

و هدفت هذه الدراسة الى التعرف إلى الإثراء الوظيفي بأبعاده و أثره على أداء العاملين و على الرضا الوظيفي، و أيضا التعرف إلى أثر الإثراء الوظيفي على أداء الموظفين ، في ظل وجود الرضا الوظيفي . و قد ظهرت الحاجة إلى الدراسة بسبب المشاكل الإدارية التي تواجهها المنظمات الحكومية و الخاصة نتيجة تركيز السلطة لدى كبار المسؤولين مما أدى إلى بطء تنفيذ الأعمال وكذلك انشغال الإدارة بالأعمال الروتينية، بدلاً من الأعمال الإدارية المهمة. ونتيجةً لذلك ظهرت الحاجة إلى إثراء العاملين وظيفياً لتمكينهم من التصرف إدارياً و اتخاذ القرارات دون الرجوع الى الإدارة المركزية، و تجلت مشكلة الدراسة في الإجابة عن سؤال ما أثر الإثراء الوظيفي على أداء الموظفين من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط؟ و قد تكونت عينة الدراسة من (201) موظف من كافة العاملين والمدراء في هيئة الإعلام في الأردن، تم اختيارهم باستخدام أسلوب العينة العشوائية القصدية ، وقد تم اعتماد منهج البحث الوصفي والميداني، و تم توزيع الاستبانات على عينة الدراسة و استرداد 196 استبانة . و قد خلصت الدراسة إلى وجود مستوى تقدير عالي لمستوى الإثراء الوظيفي و أيضاً وجود مستوى تقدير عالي لمستوى أداء العاملين، و وجود مستوى متدنٍ من الرضا الوظيفي، كما أشارت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي بمتغيراته وأداء العاملين، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الإثراء الوظيفي و رضا العاملين.

5- دراسة (محمد و الشمري، 2015) بعنوان " دور الاثراء الوظيفي في بناء استراتيجية تمايز الخدمة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الأقسام و مسؤولي الشعب في المنشأة العامة للطيران المدني "

هدفت الدراسة إلى بيان مستوى تطبيق تقنية الإثراء الوظيفي في المنشأة العامة للطيران المدني في مطار بغداد الدولي و مدى تبنيتها لأبعاد استراتيجية تمايز الخدمة. التعرف على أبعاد الإثراء الوظيفي و التي ستسهم في بناء استراتيجية تمايز الخدمة، و التعرف إلى دور الإثراء الوظيفي في بناء استراتيجية التمايز ، و قد تم استخدام الأسلوب الكمي لجمع البيانات فتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة المتكونة من 100 موظف من مديري الأقسام و مسؤولي الشعب في المنظمة المدروسة، و تم استرداد 98 استبانة صالحة للدراسة. أظهرت النتائج أن تطبيق الإثراء الوظيفي في المنشأة العامة للطيران المدني جاء بدرجة متوسطة، كما دلت النتائج على وجود علاقة ارتباط طردية ما بين الإثراء الوظيفي و استراتيجية تمايز الخدمة حيث أن تطبيق أسلوب الإثراء الوظيفي سوف يؤدي إلى زيادة قدرة المنظمة على امتلاك الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية و التي تعمل على تقديم الخدمات المتميزة للمنظمة.

6-دراسة(النبهانية، 2014): بعنوان "دور الإثراء الوظيفي في تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية و دور الإثراء الوظيفي في تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي و كذلك في الكشف عن واقع أداء مديري مدارس التعليم الأساسي ،و أيضا في القاء الضوء على مدى توفر خصائص الوظيفة المثارة لوظيفة مديري مدارس التعليم الأساسي. حيث تبلورت مشكلة الدراسة حول وجود ضعف في الأداء لدى مديري المدارس و بسبب وجود

الكثير من الأعباء و المسؤوليات التي تحتاج إلى المزيد من القدرات و المهارات لدى مدير المدرسة ،مع وجود الكثير من المعوقات التي تعيق المدير من القيام بمهامه، على الرغم من الأهداف التي يسعى مدخل الادارة الذاتية إلى تحقيقها ، و المتمثلة في تزويد مدير المدرسة بالمزيد من الاستقلالية و الحرية لممارسة مهامه، وقد تم صياغة مشكلة الدراسة في السؤال حول مستوى الإثراء الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في المديرية العامة للتربية و التعليم بمحافظة ظفار . و تكونت عينة الدراسة من 157 مديرا. وقد اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي في دراستها و استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة . و بعد تحليل البيانات أشارت نتائج الدراسة إلى ارتفاع درجة تقدير الإثراء الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في المحافظة، و أيضا دلت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الإثراء الوظيفي بين مديري المدارس تعزى لمتغير النوع، أو لمتغير المدرسة، أو لمتغير الخبرة و أن هناك فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الإثراء الوظيفي بين مديري المدارس تعزى لمتغير العمر و المؤهل العلمي.

7-دراسة (محمود، 2014) بعنوان "أثر التوسع الوظيفي على الدافعية و الرضا الوظيفي لدى

العاملين بمكتب غزة الاقليمي لوكالة الغوث الدولية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق أسلوب التوسع الوظيفي بين العاملين في مكتب الأونروا الإقليمي في غزة، و كذلك إلى معرفة أثر تطبيق أسلوب التوسع الوظيفي على تحفيز الموظفين الوظيفي في المكتب، و قد تم استخدام أسلوب البحث الكمي بهدف جمع البيانات الأولية ،و بلغ مجتمع الدراسة 570 موظف تراوحت درجاتهم الوظيفية ما بين 5 إلى 20. و تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة المتكونة من 300 موظف تم اختيارهم باستخدام أسلوب عينة الطبقة العشوائية اشتمل عدد السكان على موظفين يعملون تحت الصفوف ما بين 5 و 20 عامًا

أي ما يعادل 570 موظفًا و استرداد 262 استبانة ، و قد تم تحليل البيانات و التوصل الى أن هناك توجه عام لتعيين الموظفين للقيام بواجبات إضافية من نفس مستوى العمل ،مما يعني تطبيق المنظمة للتوسع الوظيفي. كما أوضحت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوسع الوظيفي و الدافعية و الرضا الوظيفي ،أيضا أظهرت النتائج أن التوسع الوظيفي في المنظمة المدروسة غير مرتبط بالحوافز المادية ، و قليلا ما يرتبط بالحوافز الغير مادية.

الدراسات الإنجليزية:

1- دراسة (Gichuki & Munjuri, 2018)

Influence of Job Enlargement On Employee Performance In The Railway Industry In Kenya

أثر التوسع الوظيفي على أداء الموظفين في صناعة السكك الحديدية في كينيا

أجريت هذه الدراسة في إحدى شركات السكك الحديدية الرئيسية في كينيا، وكان الهدف منها هو تحديد و معرفة تأثير التوسع الوظيفي على أداء الموظفين العاملين في صناعة السكك الحديدية في كينيا، و لجمع البيانات تم استخدام أسلوب المسح الوصفي، و تم توزيع الاستبانات على عينة الدراسة المتكونة من 400 موظف تم اختيارهم باستخدام أسلوب العينة العشوائية المنهجية من أصل 2000 موظف يعملون في شركة السكك الحديدية. و كشفت نتائج الدراسة أن هيكله المهام و ترتيب العمل قد أدى إلى تحسين أداء الموظفين، بينما كشفت النتائج عن وجود ارتباط عكسي ما بين التحقق من مغزى العمل و أداء الموظفين. و أظهرت النتائج أن التوسع الوظيفي ساهم بشكل إيجابي في تحسين أداء الموظفين.

2- دراسة (Azeez & Abimbola, 2016)

"Job Enrichment and Work-Related Attitudes of Non-Academic Staff of Selected Public Universities in Lagos State "

"الإثراء الوظيفي واتجاهات الموظفين المتعلقة بالعمل، للموظفين الغير أكاديميين في الجامعات الحكومية المختارة في ولاية لاغوس."

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الإثراء الوظيفي على اتجاهات و سلوكيات الموظفين المرتبطة بالعمل، وكذلك هدفت الدراسة إلى كشف العلاقة ما بين الإثراء الوظيفي ، و الرضا الوظيفي و تحفيز الموظفين و أدائهم. و قد استخدم الباحث أسلوب المسح الوصفي، وتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة المتكونة من (176) موظف غير أكاديمي من جامعتين حكوميتين في لاغوس و جنوب غرب نيجيريا، تم اختيارهم باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة. و قد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين الإثراء الوظيفي و سلوكيات الموظفين المتعلقة بالعمل ، و كذلك أظهرت النتائج أن الإثراء الوظيفي هو مؤشر قوي على سلوكيات و مواقف الموظفين المرتبطة بالعمل كالرضا الوظيفي ، و التحفيز ، و الأداء. أيضا كشفت النتائج على أن الإثراء الوظيفي يوفر تنوعًا في المهارة ، و هوية للوظيفة ، و يعطي المسؤولية و التحدي و الحرية ، و المشاركة في صنع القرار ، و ملاحظات الأداء عن العمل المنجز ، وكذلك النمو و الشعور بالإنجاز، و هذا كله يؤدي إلى التحفيز الداخلي و الرضا و الأداء العالي للموظفين غير الأكاديميين.

3- دراسة (Vijay & Indradevi, 2015)

**A Study on Job Enrichment and Individual Performance among
Faculties with Special Reference to a Private University**

دراسة حول الإثراء الوظيفي و الأداء الفردي للكليات مع إشارة إلى الجامعة الخاصة.

وكان الهدف من الدراسة هو فهم العلاقة ما بين الإثراء الوظيفي و الأداء الفردي للموظفين ،و أيضا لاكتشاف العوامل التي تنبئ عن وجود الإثراء الوظيفي و ذلك عن طريق استخدام أسلوب البحث الكمي و تم توزيع الاستبانات على عينة الدراسة المتكونة من 56 موظف من أعضاء الهيئة التدريسية من مختلف كليات الجامعة، تم اختيارهم باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية .و قد أثبت نتائج الدراسة وجود علاقة بين الإثراء الوظيفي والأداء الفردي للموظفين ،أيضا أثبتت الدراسة أنه من بين عوامل الإثراء الوظيفي فإن هوية المهمة تساهم بشكل كبير في تحسين أداء الموظفين في الجامعة ، و كذلك أكدت الدراسة عدم وجود أية تأثيرات للمتغيرات الديموغرافية أو الخبرة أو أداء الموظفين.

4- دراسة (MWIHAKI, 2014)

"The effect of job enlargement on employee performance at the rift valley railways at Nairobi.

تأثير التوسع الوظيفي على أداء الموظفين في سكك حديد الوادي المتصدع

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير التوسع الوظيفي على أداء الموظفين في سكك حديد الوادي المتصدع، و تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في جميع مناطق سكك حديد الوادي المتصدع و البالغ عددهم 2000 موظف من فئات الإدارة التنفيذية و الإدارة الغير تنفيذية الذين يعملون إما في أقسام العمليات أو المبيعات أو المالية أو الموارد البشرية ، و باستخدام أسلوب العينة العشوائية المنتظمة تم اختيار 400 موظف كعينة للدراسة . و اعتمدت الدراسة تصميم البحث الوصفي للكشف عن الرابط بين التوسع الوظيفي و أداء الموظفين و تم توزيع الاستبانات على عينة الدراسة ، ثم تم تحليل البيانات التي تم جمعها و تلخيصها و تفسيرها. و

وجدت الدراسة أن جانبي التوسع الوظيفي و هما تحديد هيكلية المهام و ترتيب العمل قد ساهمت في تحسين أداء الموظفين ، وهذان الجانبان يمكّنان الموظفين من التعرف على مهامهم و فهم العمليات و التحفيز و تحقيق التوازن بين العمل و الحياة ، وهذا يعزز كفاءة الموظفين و دافعيتهم و التزامهم بالعمل و تحقيق أهدافهم المحددة. أما فيما يتعلق بالمغزى الوظيفي ؛ فالمهارات المتعددة و استقلالية الوظائف و تقييم الأداء لم تضمن بشكل كامل تحسناً في أداء الموظفين.

5- دراسة (Aina & Omoniyi, 2014)

The Effect Of Job Enrichment Schemes On Selected Construction Workers In Nigeria

"تأثير برنامج الإثراء الوظيفي على عمال البناء في نيجيريا"

هدفت الدراسة إلى تحديد الأداء النسبي لبرنامج الإثراء الوظيفي المستخدم من قبل شركات البناء التي تم اختيارها في مدينة لاغوس في نيجيريا ، وتحديد تأثيره على عمال البناء في هذه الشركات، حيث دعت الحاجة إلى التأكد من تأثير الإثراء الوظيفي على العاملين في شركات البناء في نيجيريا من أجل تبرير استخدام هذه الشركات لأسلوب الإثراء الوظيفي كأداة لتحفيز العاملين. و تميزت الدراسة بالطابع الاستكشافي ، و استخدمت الاستبانة و المقابلات كأدوات لجمع البيانات الأولية ، و قد تم استرجاع 42 استبانة من مدراء المشاريع و 110 استبانة من الحرفيين العاملين في مشاريع البناء الجارية في مدينة لاغوس ، و كشف نتائج الدراسة أن تطبيق الإثراء الوظيفي كحافز لعمال البناء له آثار إيجابية هائلة ، و كذلك فإن تطبيق الإثراء الوظيفي سوف يؤدي إلى زيادة القدرة على اتخاذ القرارات ، و زيادة برامج التدريب و إدارة الجودة الشاملة. و أيضا

أظهرت النتائج أن هناك فتور في تطبيق برنامج الإثراء الوظيفي في قطاع شركات البناء و التشييد.

6- دراسة (Raza & Nawaz, 2011):

"Impact of Job Enlargement on Employees' Job Satisfaction, Motivation and Organizational Commitment: Evidence from Public Sector of Pakistan"

" أثر التوسع الوظيفي على الرضا الوظيفي و الدافعية و الالتزام التنظيمي للموظفين : دليل من القطاع العام في باكستان " .

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق التوسع الوظيفي في القطاع العام في باكستان ،و كذلك معرفة تأثير التوسع الوظيفي على مواقف الموظفين المتعلقة بالعمل و سلوكياتهم ، و دراسة أثر التوسع الوظيفي على الرضا الوظيفي و الدافعية و الالتزام التنظيمي .تم استخدام المنهج الوصفي ، و استخدمت الاستبانة كأداة مسح لجمع البيانات شخصيا في مواقع المنظمات ، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في منطمتين للقطاع العام في باكستان ، و بلغ مجموع الموظفين في كلا المنطمتين 38000 موظف من جميع المستويات الإدارية ، و باستخدام أسلوب العينة العشوائية تم اختيار 650 موظف من المؤسستين الحكوميتين ،و تم توزيع الاستبانات على عينة الدراسة و استرداد 534 استبانة. و قد خلصت الدراسة إلى أن المنظمات الحكومية في باكستان تطبق أسلوب التوسع الوظيفي ،كما أظهرت النتائج وجود ارتباط عكسي بين التوسع الوظيفي و الالتزام التنظيمي و الدافعية ، و أيضا عن عدم وجود علاقة مهمة ما بين التوسع الوظيفي و الرضا الوظيفي في مؤسسات القطاع العام في باكستان.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

لقد تناولت الدراسات السابقة مواضيع تدور حول موضوع الدراسة ، و معظم هذه الدراسات كان الهدف منها دراسة تأثير الإثراء الوظيفي و التوسع الوظيفي على متغيرات أخرى ، و هذا ما يبين أهمية تطبيق أساليب تصميم العمل في المؤسسات، و من خلال هذه الدراسات يتبين مدى اهتمام الباحثين بموضوعي الإثراء الوظيفي و التوسع الوظيفي كوسائل مستخدمة لتحفيز الموظفين و أيضا كوسائل تستخدم لتقليل الملل و الروتين الوظيفي. إلا أنه لم يتم التطرق بشكل مباشر لدراسة درجة تطبيق الإثراء الوظيفي و التوسع الوظيفي في المؤسسات ، حيث أن هناك دراسات ركزت على تأثير التوسع و الإثراء الوظيفي على الأداء الوظيفي ، و أبحاث أخرى ركزت على تأثيرهما على الرضا الوظيفي و الدافعية للموظفين.

إن ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة كونها جاءت لتركز بشكل مباشر على دراسة درجة تطبيق الإثراء الوظيفي و التوسع الوظيفي في بلدية الخليل و التي تعتبر من أهم المؤسسات الخدمائية في المدينة، إضافة إلى أنها و على حد علم الباحثة من الدراسات الوحيدة على مستوى الوطن التي تدرس مدى تطبيق الإثراء الوظيفي و التوسع الوظيفي في بلدية الخليل.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

- تمهيد
- منهج الدراسة
- جمع البيانات و المعلومات
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أدوات الدراسة
- صدق الأداة
- ثبات الأداة
- معالجة و تحليل البيانات
- مقياس الدراسة

3-1 تمهيد:

يصف هذا الفصل المنهجية التي استخدمت في هذا البحث للوصول إلى أفضل النتائج، كما و يصف مصادر جمع البيانات ، إضافة إلى أدوات الدراسة المستخدمة في جمع المعلومات ، و كذلك مجتمع و عينة الدراسة.

و اعتمدت الباحثة الأسلوب المختلط (الكمي و النوعي) لجمع البيانات ، إضافة إلى اعتمادها على الأدب النظري و الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوعي الإثراء الوظيفي ، و التوسع الوظيفي .

3-2 منهج الدراسة (Methodology):

تم اتباع الاسلوب الوصفي (Descriptive methodology) لوصف البيانات الأساسية و ذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة و أهدافها ، حيث يمكن وصف الظاهرة و دراستها و جمع البيانات الدقيقة و الحقائق عن مشكلة الدراسة ، من أجل تحليلها و الوصول إلى أفضل النتائج. و نظرا إلى أن البحث يهدف إلى معرفة مدى تطبيق أسلوب الإثراء الوظيفي و التوسع الوظيفي في بلدية الخليل ، اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي في وصف واقع الإثراء الوظيفي في بلدية الخليل ؛ من حيث الأبعاد (تنوع المهارات، وتحديد المهمة، وأهمية المهمة، والاستقلالية، والتغذية الراجعة)، و واقع تطبيق التوسع الوظيفي من حيث تنوع المهام في العمل و تكليف الموظفين بمهام إضافية من نفس المستوى الوظيفي .

3-3 جمع البيانات و المعلومات

اعتمدت الباحثة على مصدرين لجمع البيانات المتعلقة بالبحث:

1-3-3 المصادر الثانوية:

استخدمت الباحثة مجموعة من المصادر الثانوية لجمع البيانات لإعداد هذه الدراسة ، و من أهم

هذه المصادر:

1. الكتب و المراجع العربية و الأجنبية.

2. البحوث و المقالات العلمية المحكمة.

3. رسائل الماجستير و الدكتوراه .

4. المواقع الإلكترونية.

2-3-3 المصادر الأولية:

استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين لجمع البيانات الأولية الخاصة بموضوع الدراسة، ففي البداية

قامت الباحثة بإجراء المقابلات ،ثم استخدمت الاستبانة كأداة أخرى للدراسة، وقد صممت الاستبانة

خصيصا لهذا الغرض.

4-3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين المكتبيين العاملين في بلدية الخليل، و البالغ عددهم

(180) موظف و موظفة ، وقد اشتمل مجتمع الدراسة على الموظفين الإداريين في البلدية و البالغ

عددهم (69) موظف بواقع (3) مدرء إدارة ، و (18) مدير دائرة ،و(25) رئيس قسم و (23)

رئيس شعبة.

3-5 عينة الدراسة:

تم استخدام العينة الملائمة لإجراء المقابلات غير مهيكلة مع الموظفين الإداريين في بلدية الخليل ، حيث قامت الباحثة بإجراء المقابلات بشكل عشوائي مع عدد من الإداريين . و تم استخدام أسلوب المسح الشامل في اختيار عينة الدراسة من أجل توزيع الاستبانات ، حيث تم اختيار جميع الموظفين المكتبيين في بلدية الخليل لعام 2019 و البالغ عددهم (180) موظف و موظفة كعينة للدراسة. و تم توزيع الاستبانات على عينة الدراسة ، و كان عدد الاستبانات المستردة (157) استبانة ، و تم استبعاد (30) منها غير صالحة للتحليل . و بذلك تكونت عينة الدراسة من (127) موظف و موظفة ، أي بنسبة (70.5%) تقريبا و هي نسبة مقبولة احصائيا.

و بعد اتمام عملية الجمع ، تم اجراء التحليل الاحصائي للبيانات ، و الجدول(1.3) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية.

جدول (1.3) الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	95	74.8%
	أنثى	32	25.2%
الإجمالي		127	100%
المؤهل العلمي	أقل من ثانوية عامة	1	.8%
	ثانوية عامة	11	8.7%
	دبلوم	49	38.6%
	بكالوريوس	53	41.7%
	ماجستير	12	9.4%
	دكتوراه	1	.8%

الإجمالي		127	% 100
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	46	% 36.2
	من 5 إلى 10 سنوات	30	% 23.6
	من 11 إلى 14 سنة	23	% 18.1
	من 15 إلى 20 سنة	16	% 12.6
	أكثر من 20 سنة	12	% 9.4
الإجمالي		127	% 100
الدرجة الوظيفية	الأولى	32	% 25.2
	الثانية و الثالثة	62	% 48.8
	الرابعة و الخامسة	25	% 19.7
	السادسة و السابعة	8	% 6.3
الإجمالي		127	% 100

بالنظر إلى الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة في جدول (1.3) تم استنتاج ما يلي:

- يلاحظ أن عدد المستجيبين الذكور (95) مقابل نسبة (74.8%) من عينة الدراسة، في حين بلغ عدد الإناث (32) مقابل نسبة (25.2%) من عينة الدراسة.
- فيما يخص المؤهل العلمي عدد حملة شهادات البكالوريوس الأكثر عدداً من المستجيبين حيث بلغ عددهم (53) مقابل نسبة (41.7%) من عينة الدراسة، يليها حملة الدبلوم البالغ عددهم (49) مقابل نسبة (38.6%)، يليها حملة الماجستير والبالغ عددهم (12) مقابل نسبة (9.4%)، أما عدد حملة شهادة الثانوية العامة فقد بلغ (11) مقابل (8.7%)، وأقلهم عدداً ما دون الثانوية العامة و الدكتوراه (1) لكل منهما، مقابل نسبة (0.8%) لكل منهما من عينة الدراسة.

- من حيث سنوات الخبرة فقد بلغ العدد الأكبر من المستجيبين عند الفئة (أقل من 5 سنوات) البالغ عددهم (46) فردًا مقابل نسبة (36.2 %)، يليها فئة (من 5 إلى 10 سنوات) البالغ عددهم (30) مقابل نسبة (23.6 %)، كما بلغ عدد المستجيبين من الفئة (من 11 إلى 14 سنة) (23) فردًا مقابل نسبة (18.1 %)، ومن الفئة (من 15 إلى 20 سنة) بلغ عدد المستجيبين (16) فردًا مقابل نسبة (12.6 %)، و أقلهم عددًا من حيث المستجيبين من الفئة (أكثر من 20 سنة) والبالغ (12) فردًا مقابل نسبة (9.4%).
- فيما يخص الدرجة الوظيفية فقد بلغ العدد الأكبر من المستجيبين من الخيار (الثانية و الثالثة) بعدد (62) فردًا مقابل نسبة (48.8 %)، يليه الخيار (الأولى) حيث بلغ عدد المستجيبين (32) فردًا مقابل نسبة (25.2 %)، كما بلغ عدد المستجيبين من الخيار (الرابعة و الخامسة) (25) فردًا مقابل نسبة (19.7 %)، بينما الأقل عددًا فكان للدرجة الوظيفية (السادسة و السابعة) حيث بلغ عدد المستجيبين (8) أفراد مقابل نسبة (6.3 %).

3-6 أدوات الدراسة:

3-6-1 المقابلات:

قامت الباحثة بإجراء بعض المقابلات الغير مهيكلة ، مع عدد بسيط من رؤساء الأقسام و الإداريين في بلدية الخليل ، وقد طرحت عليهم بعض الأسئلة و ذلك من أجل الحصول على بعض البيانات الأولية عن مدى تطبيق بلدية الخليل للإثراء الوظيفي و التوسع الوظيفي.

3-6-2 الاستبانة:

قامت الباحثة بتصميم الاستبانة و إعدادها، و ذلك من خلال الاستعانة بالأدبيات و الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تم تصميمها بصورتها الأولية و ذلك من أجل استخدامها كأداة لجمع البيانات و المعلومات.

و قد تم إنشاء استبانة تحتوي على قسمين ، القسم الأول خاص بالبيانات الشخصية و الوظيفية للموظفين، و القسم الثاني لجمع المعلومات و البيانات عن موضوع الدراسة و يتضمن (34) فقرة ، مقسمة على محورين أساسيين: المحور الأول خاص بالتوسع الوظيفي و يتكون من (7) فقرات لقياس مدى تنوع المهام و المسؤوليات ، و المحور الثاني لقياس أبعاد الإثراء الوظيفي و يتكون من (5) فقرات لقياس تنوع المهارات. و (5) فقرات لقياس هوية المهام، و (5) فقرات لقياس أهمية المهمة ، و (6) فقرات لقياس الاستقلالية ، و (6) فقرات لقياس التغذية الراجعة. كما جاء في الملحق رقم (1).

3-7 صدق محتوى الأداة:

للتحقق من صدق الظاهري للاستبانة ، تم عرضها على المحكمين ، من أجل تقييمها و اختبار مدى ملائمتها لموضوع الدراسة. وبناء على النصائح و الارشادات و الملاحظات التي أشاروا إليها ، تم إعداد الاستبانة و صياغتها بصورتها النهائية.

3-8 ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام ثبات الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة باستخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا على عينة الدراسة لكل مجال من مجالات الدراسة بالإضافة إلى الدرجة الكلية. كما هو موضح في الجدول (2.3).

جدول (2.3) قيم معامل الثبات كرونباخ ألفا لمحاور الدراسة

المحور	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات ألفا
التوسع الوظيفي	7	.70
أبعاد الإثراء الوظيفي		
تنوع المهارات	5	.80
هوية المهام	5	.77
أهمية المهمة	5	.83
الاستقلالية	6	.89
التغذية الراجعة	6	.90
أبعاد الإثراء الوظيفي	27	.93
الدرجة الكلية	34	.91

يلاحظ من الجدول (2.3) أن درجة ثبات أداة الدراسة الكلي مرتفعة، حيث بلغت قيمة معامل الثبات كرونباخ ألفا (91%) عند الدرجة الكلية، وبلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا لمحور الدراسة التوسع الوظيفي (70%)، كما بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا لمحور الدراسة للإثراء الوظيفي (93%)، و تعد نتائج هذا المقياس مناسبة حيث أن مقياس ثبات كرونباخ ألفا يجب أن يكون أكبر من (70%) وهو ما نتج في قياس ثبات أداة الدراسة.

9-3 معالجة و تحليل البيانات

بعد استعادة الاستبانات تم تدقيقها و مراجعتها ثم إدخالها إلى الحاسوب و تفرغها في برنامج الرزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package of Social Sciences) (SPSS) و ذلك لمعالجة البيانات احصائياً، حيث تم تحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية لأغراض

التحليل، حيث أعطيت الإجابة موافق بشدة خمسة درجات، و الإجابة موافق أربعة درجات، والإجابة بدرجة إلى حد ما ثلاثة درجات، والإجابة غير موافق درجتين، والإجابة غير موافق بشدة درجة واحدة . و الجدول (3.3) يوضح تصنيف الإجابات و درجاتها.

جدول (3.3) تصنيف الإجابات و درجاتها

التصنيف	موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

و تم فحص ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، حيث تم استخدام اختبار (t-test) للإجابة على الاسئلة ذات العلاقة بمتغير الجنس، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للإجابة على الاسئلة ذات المتغيرات الديموغرافية متعددة المستويات.

10-3 مقياس الدراسة:

بهدف تحديد درجة و أهمية فقرات الاستبانة لكل محور من محاورها و الحكم على النتائج من المتوسطات الحسابية، فقد تم وضع المقياس الوزني للمتوسطات الحسابية وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي نجد أن المدى ($5-1=4$) بالتالي فإن طول الفئة ($4/5= .8$)، والجدول (4.3) يوضح مقياس الدراسة.

جدول (4.3) مقياس الدراسة

الرقم	المتوسط الحسابي	الدرجة
1	أقل من 2.60	درجة منخفضة
2	2.61 - 3.40	درجة متوسطة
3	أكبر من 3.41	درجة مرتفعة

الفصل الرابع

نتائج تحليل الدراسة

- تمهيد
- نتائج تحليل أسئلة الدراسة

1-4 تمهيد:

سوف يتضمن هذا الفصل تحليلاً و عرضاً لنتائج الدراسة التي توصلت لها الباحثة عن موضوع الدراسة " مدى تطبيق الإثراء الوظيفي و التوسع الوظيفي في بلدية الخليل". و بيان علاقة المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة بمدى تطبيق الإثراء الوظيفي و التوسع الوظيفي ، و أيضا سيتضمن الفصل تحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها.

2-4 نتائج تحليل أسئلة الدراسة:

1-2-4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي الأول :

ما مدى تطبيق معايير الإثراء الوظيفي في بلدية الخليل ؟

للإجابة على السؤال الرئيسي الأول تم استخراج الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية و النسب المئوية لمعايير الإثراء الوظيفي و درجة تطبيق الإثراء الوظيفي، و يوضح الجدول رقم (1.4) الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية و النسب المئوية لمعايير محور الإثراء الوظيفي و درجة تطبيق الإثراء الوظيفي.

جدول (1.4) الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية و النسب المئوية و درجة تطبيق الإثراء

الوظيفي في بلدية الخليل

الرقم	أبعاد الإثراء الوظيفي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
	تنوع المهارات				
1	هناك تنوع بالمهام التي أقوم بها.	3.72	1.02	74%	مرتفعة
2	المهارات التي امتلكها تتناسب مع ما أقوم	3.70	1.03	74%	مرتفعة

				به من مهام	
مرتفعة	70%	1.08	3.50	مهامي الحالية تعطيني فرصة للتقدم في العمل.	3
مرتفعة	69%	1.05	3.46	المهام التي اقوم بها محفزة و مشجعة و تثير التحدي.	4
منخفضة	58%	1.07	2.92	يتم عقد دورات تدريبية لتمكيني من المهارات اللازمة لإنجاز أعمالتي.	5
مرتفعة	69%	0.78	3.46	الدرجة الكلية لتنوع المهارات	
هوية المهام					
متوسطة	67%	1.02	3.33	يوجد توصيف وظيفي واضح للمهام التي اقوم بها.	6
مرتفعة	80%	0.91	3.99	التزم بأداء مهامي الوظيفية كما تم تحديدها.	7
مرتفعة	74%	0.84	3.69	هناك تحديد واضح للصلاحيات الممنوحة لي لتسهيل أداء المهام.	8
مرتفعة	71%	0.92	3.56	مهامي الوظيفية واضحة من البداية الى النهاية.	9
مرتفعة	72%	0.93	3.61	يعطيني مديري فرصة لأداء مهامي الوظيفية للنهاية.	10
مرتفعة	73%	0.68	3.64	الدرجة الكلية لهوية المهام	
أهمية المهمة					
مرتفعة	79%	0.93	3.94	طبيعة المهام التي أقوم بها تعتبر ذات أهمية لتحقيق أهداف بلدية الخليل.	11
مرتفعة	74%	0.95	3.68	تؤثر مهامي بشكل واضح على مهام الآخرين.	12
متوسطة	65%	1.07	3.24	اشعر انني موضع اهتمام المدراء من خلال اشتراكي في اتخاذ القرارات الخاصة بعملتي.	13
مرتفعة	72%	1.02	3.61	أشعر بأني جزء فعال و مهم في بلدية الخليل.	14

متوسطة	64%	1.09	3.22	أحصل على تقدير كافي عند قيامي بمهامي الوظيفية.	15
مرتفعة	71%	0.78	3.54	الدرجة الكلية لأهمية المهمة	
الاستقلالية					
مرتفعة	69%	1.11	3.45	لي الحرية في ترتيب عملي وجدولته كما أراه مناسباً.	16
متوسطة	64%	1.08	3.21	امتلك السلطة الكافية للتخطيط و التنفيذ و السيطرة الكاملة على عملي.	17
متوسطة	66%	1.05	3.28	يعطيني مديري الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة في عملي.	18
متوسطة	65%	1.01	3.24	تُخفّزني الإدارة على تحمل مسؤولية العمل الذي أقوم به.	19
متوسطة	61%	1.07	3.05	تُفوّض لي الصلاحيات المناسبة لتسيير العمل دون الرجوع إلى الإدارة.	20
متوسطة	63%	1.04	3.17	اشعر باستقلالية كبيرة عندما أقوم بعملي.	21
متوسطة	65%	0.85	3.23	الدرجة الكلية للاستقلالية	
التغذية الراجعة					
مرتفعة	69%	1.02	3.47	احصل على الكثير من المعلومات المرتبطة بأدائي لمهامي.	22
متوسطة	67%	1.02	3.35	يتم تقييم نتائج مهامي ضمن نطاق تقييم الاداء بشكل عام.	23
مرتفعة	68%	1.16	3.42	يزودني المسؤولون بنتائج الأعمال التي أقوم بها.	24
متوسطة	66%	1.09	3.28	يقوم المدراء بتعزيز نقاط القوة التي امتلكها.	25
متوسطة	64%	1.07	3.21	يساعدني الرؤساء في التعرف على نقاط الضعف في أدائي لمهامي.	26
متوسطة	64%	1.03	3.20	يعطني الرؤساء الفرصة للتعرف على أخطائي عند أداء المهام و محاولة تصحيحها.	27

متوسطة	66%	0.88	3.32	الدرجة الكلية للتغذية الراجعة.
مرتفعة	69%	0.65	3.43	الدرجة الكلية للإثراء الوظيفي

يلاحظ من الجدول رقم (1.4) أن درجة تطبيق الإثراء الوظيفي جاءت مرتفعة حيث بلغ الوسط الحسابي لها (3.43) و الانحراف المعياري (0.65)، وهذا يعني أن هناك تطبيق للإثراء الوظيفي في بلدية الخليل من وجهة نظر العاملين، كما بلغت الدرجة الكلية لبعدها مهارات (3.46) و الانحراف المعياري (0.78)، وكان أكثر الفقرات أهمية (هناك تنوع بالمهام التي أقوم بها) حيث بلغ الوسط الحسابي لها (3.72) و أقلها أهمية (يتم عقد دورات تدريبية لتمكينني من المهارات اللازمة لإنجاز أعمالتي) البالغ وسطها الحسابي (2.92)، بينما بلغت الدرجة الكلية لبعدها هوية المهام (3.64) و الانحراف المعياري (0.68)، و كان أكثر الفقرات أهمية (التزم بأداء مهامي الوظيفية كما تم تحديدها) حيث بلغ الوسط الحسابي لها (3.99) و أقلها أهمية (يوجد توصيف وظيفي واضح للمهام التي أقوم بها) البالغ وسطها الحسابي (3.33)، و بلغت الدرجة الكلية لبعدها أهمية المهمة (3.54) و الانحراف المعياري (0.78)، و كان أكثر الفقرات أهمية (طبيعة المهام التي أقوم بها تعتبر ذات أهمية لتحقيق أهداف بلدية الخليل) حيث بلغ الوسط الحسابي لها (3.94) و أقلها أهمية (أحصل على تقدير كافي عند قيامي بمهامي الوظيفية.) البالغ وسطها الحسابي (3.22)، كما بلغت الدرجة الكلية لبعدها الاستقلالية (3.23) و الانحراف المعياري (0.85)، و كان أكثر الفقرات أهمية (لي الحرية في ترتيب عملي و جدولته كما أراه مناسباً) حيث بلغ الوسط الحسابي لها (3.45) و أقلها أهمية (تقوّض لي الصلاحيات المناسبة لتسيير العمل دون الرجوع إلى الإدارة) البالغ وسطها الحسابي (3.05)، بينما بلغت الدرجة الكلية لبعدها التغذية الراجعة (3.32) و الانحراف المعياري (0.88)، و كان أكثر الفقرات أهمية (أحصل على الكثير من المعلومات المرتبطة بأدائي لمهامي) حيث بلغ الوسط الحسابي لها (3.47) وأقلها أهمية (يعطني

الرؤساء الفرصة للتعرف على أخطائي عند أداء المهام ومحاولة تصحيحها) البالغ وسطها الحسابي (3.20).

و عليه فإن كل من الأبعاد (الاستقلالية و التغذية الراجعة) مطبقة في بلدية الخليل بدرجة متوسطة، والأبعاد (تنوع المهارات ، هوية المهام، أهمية المهمة) مطبقة في بلدية الخليل بدرجة مرتفعة.

4-2-2 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي الثاني:

ما مدى تطبيق التوسع الوظيفي في بلدية الخليل ؟

للإجابة على السؤال الرئيسي الثاني تم استخراج الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية و النسب المئوية لمحور التوسع الوظيفي و درجة تطبيق التوسع الوظيفي، و يوضح الجدول رقم (2.4) الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية و النسب المئوية لمحور التوسع الوظيفي و درجة تطبيق التوسع الوظيفي.

جدول (2.4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة تطبيق التوسع الوظيفي في بلدية الخليل

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	فقرات التوسع الوظيفي	الرقم
مرتفعة	76%	0.94	3.80	مهام العمل المطلوب إنجازها واضحة دائماً	1
مرتفعة	72%	0.82	3.61	تعمل الإدارة باستمرار على تكليفي بمهام إضافية من نفس المستوى الوظيفي	2
متوسطة	65%	0.97	3.27	عادة ما يتم تزويدي بمهام إضافية دون اعطائي السلطة الكافية لأداء العمل	3

متوسطة	63%	1.13	3.15	أشعر بالملل نتيجة قيامي بالمهام المتكررة	4
متوسطة	63%	0.81	3.16	عند تكليفي بمهام إضافية يكون هناك إشراف كبير من قبل الرؤساء	5
متوسطة	60%	0.94	3.02	عند تكليفي بمهام إضافية لا يكون هناك درجة من الاستقلالية لإتمام عملي	6
متوسطة	67%	1.02	3.35	لا يُسمح لي باتخاذ القرارات اللازمة لإتمام عملي دون الرجوع الى المدير	7
متوسطة	67%	0.57	3.34	الدرجة الكلية	

يلاحظ من معطيات الجدول (2.4) أن الدرجة الكلية لمحور التوسع الوظيفي متوسطة حيث بلغت (3.34)، وهذا يعني أن هناك تطبيق للتوسع الوظيفي في بلدية الخليل، و كانت الفقرة (مهام العمل المطلوب إنجازها واضحة دائما) أكثر الفقرات أهمية حيث بلغ الوسط الحسابي لها (3.80) والانحراف المعياري (0.94)، وأقل الفقرات أهمية هي (عند تكليفي بمهام إضافية لا يكون هناك درجة من الاستقلالية لإتمام عملي) حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.02) والانحراف المعياري (0.94).

3-2-4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي الثالث:

هل توجد فروق ذو دلالة إحصائية في درجة تطبيق معايير الإثراء الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس، و المؤهل العلمي و سنوات الخبرة و الدرجة الوظيفية)؟

للإجابة عن السؤال الرئيسي الثالث فقد تم اختبار الفروق بين متوسطات إجابات الباحثين باستخدام اختبار (T-Test) للمتغير الديموغرافي الجنس، و اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي و سنوات الخبرة و الدرجة الوظيفية)، كما سيتم توضيحها بالجدول.

جدول (3.4) نتائج تحليل اختبار (T-Test) للفروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول درجة تطبيق معايير الإثراء الوظيفي في بلدية الخليل تعزى لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (t) المحسوبة	الدلالة الاحصائية
ذكر	95	3.43	.65	125	.75	.82
أنثى	32	3.44	.66			

تشير معطيات جدول (3.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ≤ 0.05 في متوسطات إجابات المبحوثين حول تطبيق الإثراء الوظيفي في بلدية الخليل يعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت الدلالة الاحصائية (.82) أكبر من 0.05. وهي غير دالة احصائياً.

جدول (4.4) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول درجة تطبيق معايير الإثراء الوظيفي في بلدية الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f) المحسوبة	الدلالة الاحصائية
بين المجموعات	1.159	5	.232	.537	.748
داخل المجموعات	52.23	121	.432		
المجموع	53.39	126			

تشير معطيات الجدول (4.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول درجة تطبيق معايير الإثراء الوظيفي في بلدية الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت الدلالة الاحصائية (0.748) أكبر من 0.05. وهي غير دالة احصائياً.

جدول (5.4) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول درجة تطبيق معايير الإثراء الوظيفي في بلدية الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الدلالة الاحصائية	قيمة (f) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.30	1.23	.52	4	2.06	بين المجموعات
		.42	122	51.33	داخل المجموعات
			126	53.39	المجموع

تشير معطيات الجدول (5.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول درجة تطبيق معايير الإثراء الوظيفي في بلدية الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت الدلالة الاحصائية (0.30) أكبر من 0.05. وهي غير دالة احصائياً.

جدول (6.4) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول درجة تطبيق معايير الإثراء الوظيفي في بلدية الخليل تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية.

الدالة الاحصائية	قيمة (f) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.19	1.62	.68	3	2.03	بين المجموعات
		.42	123	51.36	داخل المجموعات
			126	53.39	المجموع

تشير معطيات الجدول (6.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول درجة تطبيق معايير الإثراء الوظيفي في بلدية الخليل تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية، حيث بلغت الدلالة الاحصائية (.19) أكبر من 0.05. وهي غير دالة احصائياً.

4-2-4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي الرابع:

هل توجد فروق ذو دلالة احصائية في درجة تطبيق معايير التوسع الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس و المؤهل العلمي و سنوات الخبرة و الدرجة الوظيفية)؟

للإجابة عن السؤال الرئيسي الرابع فقد تم اختبار الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين باستخدام اختبار (T-Test) للمتغير الديموغرافي الجنس، و اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي و سنوات الخبرة و الدرجة الوظيفية)، كما سيتم توضيحها بالجدول.

جدول (7.4) نتائج تحليل اختبار (T-Test) للفروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول

درجة تطبيق معايير التوسع الوظيفي في بلدية الخليل تعزى لمتغير الجنس.

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (t) المحسوبة	الدلالة الاحصائية
ذكر	95	3.36	0.58	125	.946	.289
أنثى	32	3.25	0.49			

تشير معطيات جدول (7.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول تطبيق التوسع الوظيفي في بلدية الخليل يعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت الدلالة الاحصائية (.289) أكبر من 0.05. و هي غير دالة احصائياً.

جدول (8.4) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول درجة تطبيق معايير التوسع الوظيفي في بلدية الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f) المحسوبة	الدلالة الاحصائية
بين المجموعات	1.808	5	.362	1.135	.345
داخل المجموعات	38.540	121	.319		
المجموع	40.348	126			

تشير معطيات الجدول (8.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول درجة تطبيق معايير التوسع الوظيفي في بلدية الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت الدلالة الاحصائية (0.345). أكبر من 0.05. وهي غير دالة احصائياً.

جدول (9.4) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول درجة تطبيق معايير التوسع الوظيفي في بلدية الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الدلالة الاحصائية	قيمة (f) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.086	2.094	.648	4	2.593	بين المجموعات
		.309	122	37.755	داخل المجموعات
			126	40.348	المجموع

تشير معطيات الجدول (9.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول درجة تطبيق معايير التوسع الوظيفي في بلدية الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت الدلالة الاحصائية (0.086). أكبر من 0.05. وهي غير دالة احصائياً.

جدول (10.4) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول درجة تطبيق معايير التوسع الوظيفي في بلدية الخليل تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية.

الدالة الاحصائية	قيمة (f) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.046	2.744	.844	3	2.53	بين المجموعات
		.307	123	37.81	داخل المجموعات
			126	40.34	المجموع

تشير معطيات الجدول (10.4) إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول درجة تطبيق معايير التوسع الوظيفي في بلدية الخليل تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية، حيث بلغت الدلالة الاحصائية (0.046) أصغر من 0.05 و هي دالة احصائياً.

جدول (11.4) نتائج اختبار (LSD) لمقارنة فئات الدرجة الوظيفية بالنسبة لمدى تطبيق التوسع الوظيفي.

الدرجة الوظيفية	الدرجة الوظيفية	فرق المتوسطات	الخطأ المعياري	الدلالة الاحصائية
الأولى	الثانية و الثالثة	.28859	.12069	.018
	الرابعة و الخامسة	.04214	.14801	.776
	السادسة و السابعة	.05357	.21918	.807
الثانية و الثالثة	الأولى	.28859	.12069	.018
	الرابعة و الخامسة	.24645	.13137	.063
	السادسة و السابعة	.34217	.20830	.103
الرابعة و الخامسة	الأولى	.04214	.14801	.776
	الثانية و الثالثة	.24645	.13137	.063
	السادسة و السابعة	.09571	.22523	.672
السادسة و السابعة	الأولى	.05357	.21918	.807
	الثانية و الثالثة	.34217	.20830	.103
	الرابعة و الخامسة	.09571	.22523	.672

يلاحظ من جدول رقم (11.4) أن الفرق في إجابات الباحثين كانت بين فئتي الدرجة الوظيفية (الأولى) و فئة الدرجات الوظيفية (الثانية و الثالثة) حيث بلغ الفرق بين المتوسطات (.28859) و الدلالة الاحصائية بينهما (.018) وهي دالة إحصائية.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج و التوصيات

- تمهيد
- مناقشة النتائج و الاستنتاجات
- ملخص النتائج و الاستنتاجات
- التوصيات

5-1 تمهيد

خصص هذا الفصل من الدراسة من أجل عرض نتائج الدراسة و مناقشتها ، و كذلك لعرض أهم الاستنتاجات و التوصيات و المقترحات التي توصي بها الباحثة.

5-2 مناقشة النتائج و الاستنتاجات

5-2-1 مناقشة نتائج السؤال الرئيسي الأول :

ما مدى تطبيق معايير الإثراء الوظيفي في بلدية الخليل ؟

أظهرت النتائج في الجدول (1.4) أن درجة تطبيق الإثراء الوظيفي جاءت مرتفعة ، لذا فهناك تطبيق للإثراء الوظيفي كوسيلة لإعادة تصميم العمل في بلدية الخليل . كما أظهرت النتائج تصدر بعد هوية المهمة ، يليه أهمية المهمة، ثم تنوع المهارات ، ثم التغذية الراجعة ، و جاء بالمرتبة الأخيرة بعد الاستقلالية .

النتائج المتعلقة بتنوع المهارات

أظهرت النتائج في الجدول (1.4) أن درجة تطبيق بعد تنوع المهارات جاءت مرتفعة ، و قد تعزى هذه النتيجة إلى طبيعة عمل الموظفين العاملين في البلدية ، و ما يترتب عليه من قيامهم بمهام و مسؤوليات متنوعة ، جعلت الموظف يشعر بوجود تنوع في مهاراته نتيجة قيامه بمهام محفزة بالنسبة له .

حيث أن جميع فقرات هذا البعد جاءت مرتفعة باستثناء فقرة " يتم عقد دورات تدريبية لتمكيني من المهارات اللازمة لإنجاز أعمالي " ، التي حصلت على درجة منخفضة ، و ربما يعزى ذلك إلى عدم

توفر الامكانيات المادية اللازمة لعقد الدورات التدريبية ،أو بسبب قناعة المدراء و المسؤولين بعدم الحاجة لعقد الدورات ، و العمل على تدريب الموظفين على المهام الجديدة خلال دوامهم و أثناء أدائهم لعملهم .

النتائج المتعلقة بهوية المهمة

أظهرت النتائج في الجدول (1.4) أن بعد هوية المهام حصل على أعلى درجة ،حيث حصلت جميع فقراته على درجة مرتفعة باستثناء فقرة "يوجد توصيف وظيفي واضح للمهام التي اقوم بها" ، التي حصلت على درجة متوسطة . و قد يعزى السبب في ذلك إلى وضوح الصلاحيات و تحديد مهام الموظفين شفويًا بشكل يتيح لهم استثمار كافة قدراتهم و مهاراتهم لإنجاز كل جزء من أجزاء عملهم. و تعبر هذه النتيجة بشكل عام عن قدرة الموظفين على تمييز كل جزء من المهام الموكلة إليهم و محاولة استغلال قدراتهم و مهاراتهم للقيام بهذه المهام .

و هذا يتفق مع ما جاء بدراسة (Vijay & Indradevi, 2015) حيث أظهرت نتائج الدراسة أن بعد هوية المهمة هو من أهم الأبعاد التي تنبئ عن تطبيق الإثراء الوظيفي في المؤسسة.

النتائج المتعلقة بأهمية المهمة

أظهرت النتائج في الجدول (1.4) أن بعد أهمية المهمة حصلت على درجة إثراء وظيفي مرتفعة ، حيث يشعر الموظفون بأهمية مهامهم و تأثيرها على مهام الآخرين و دورهم في تحقيق أهداف بلدية الخليل ، و تعزى هذه النتيجة بسبب اعتزاز الموظفين بعملهم و قناعتهم بدورهم و أهميته، و أيضا بما يحققه العمل للموظف بإعطائه الفرصة للتقدم و التطور و التحدي و التحفيز، فطبيعة الإنسان أنه يعتقد دائما أن عمله هو الأفضل، و لكن يقل شعور الموظف بأنه موضع اهتمام من قبل المدراء بسبب قلة اشراكه في عملية اتخاذ القرارات.

النتائج المتعلقة بالاستقلالية :

أظهرت النتائج في الجدول (1.4) أن بعد الاستقلالية حصل على درجة تطبيق متوسطة ، و قد حصل على أدنى درجة إثراء وظيفي. حيث حصلت جميع فقراته على درجة تقدير متوسطة ، باستثناء فقرة " لي الحرية في ترتيب عملي و جدولته كما أراه مناسباً" التي حصلت على درجة مرتفعة .فهناك مرونة و حرية تعطى للموظف للقيام بعمله و ترتيب أنشطته بالشكل الذي يراه مناسب ، حيث أن الهدف بالنهاية هو انجاز العمل المطلوب بالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق الهدف من هذا العمل بشكل خاص ، و إلى تحقيق أهداف البلدية بشكل عام.

و قد يعزى سبب حصول هذا البعد على أقل درجة إثراء وظيفي ، ربما بسبب إعطاء الموظف كافة الصلاحيات اللازمة لإكمال عمله ، ما عدا اتخاذ القرارات ، و هذا يتفق مع الملاحظات الأولية التي حصلت عليها الباحثة أثناء قيامها بالمقابلات مع الإداريين في بلدية الخليل . حيث يتم اعطاء الموظف الصلاحيات اللازمة لإكمال العمل حتى الوصول لمرحلة اتخاذ القرارات ، في هذه المرحلة على الموظف الرجوع لمسؤوله ، حيث أن الموظف غير مخول لاتخاذ القرارات. و ربما يعود السبب في ذلك إلى نوع القرار ، فهناك قرارات حاسمة و مهمة تكون فقط للمسؤولين .

النتائج المتعلقة بالتغذية الراجعة

أظهرت النتائج في الجدول (1.4) أن بعد التغذية الراجعة حصل على درجة إثراء وظيفي متوسطة ، حيث يحصل الموظفون على كثير من المعلومات المرتبطة بأدائهم و أيضا على نتائج أعمالهم بشكل مستمر ،فحصلت فقرتي "احصل على الكثير من المعلومات المرتبطة بأدائي لمهامي" و فقرة "يزودني المسؤولون بنتائج الأعمال التي أقوم بها." على درجة إثراء مرتفعة ، و قد تعزى هذه النتائج بسبب أنه عند إعطاء الموظف مهام جديدة و متنوعة من مستويات إدارية عليا يتطلب هذا

الأمر من المدراء و المسؤولين متابعة أداء الموظفين بشكل مستمر و دوري للتأكد من سير الأعمال بالطرق الصحيحة ،و اعطاء الموظفين النتائج المتعلقة بأدائهم و ذلك للعمل على تحسين الاداء أو لشكر الموظفين على ادائهم الجيد و العمل على تحفيزهم . و هناك ادراك من المدراء بخصوص حقوق الموظفين بالحصول عن معلومات عن أدائهم و نتيجة هذا الأداء .

و اتفقت هذه النتيجة مع ما جاء في دراسة (العمدة، 2016)، حيث أظهرت نتيجة الدراسة أن هناك تطبيق للإثراء الوظيفي بدرجة مرتفعة في هيئة الإعلام في الأردن. و كذلك اتفقت هذه الدراسة مع ما جاء في دراسة (Azeez & Abimbola, 2016) حيث أظهرت النتائج و جود تطبيق للإثراء الوظيفي في الجامعات التي تم دراستها ،حيث كشفت النتائج على أن الإثراء الوظيفي يوفر تنوعاً في المهارة ، و هوية للوظيفة ، و يعطي المسؤولية و التحدي و الحرية ، و المشاركة في صنع القرار ، و ملاحظات الأداء عن العمل المنجز ، وكذلك النمو و الشعور بالإنجاز. و تختلف هذه النتيجة مع ما جاء في دراسة (Aina & Omoniyi, 2014) حيث أظهرت نتائج الدراسة أن أسلوب الإثراء الوظيفي في قطاع شركات البناء و التشييد في نيجيريا.

5-2-2 مناقشة نتائج السؤال الرئيسي الثاني :

ما مدى تطبيق معايير التوسع الوظيفي في بلدية الخليل ؟

أظهرت نتائج الجدول (2.4) أن درجة تطبيق التوسع الوظيفي في بلدية الخليل جاءت متوسطة، حيث أن هناك تطبيق للتوسع الوظيفي كوسيلة لإعادة تصميم العمل في بلدية الخليل ،فقد حصلت كافة فقرات التوسع الوظيفي على درجة متوسطة ،ما عدا فقرتي " مهام العمل المطلوب إنجازها واضحة دائماً" و فقرة " تعمل الإدارة باستمرار على تكليفي بمهام إضافية من نفس المستوى الوظيفي" حصلتا على درجة مرتفعة . و قد يعزى ذلك بسبب لجوء الإدارة في البلدية إلى

زيادة مهام من نفس المستوى الوظيفي للموظفين و ذلك لتقليل من التكلفة الناتجة من توظيف موظفين جدد ، و ذلك بسبب كثرة المهام و العمليات التي يقوم بها الموظفون في بلدية الخليل كل يوم ، كونها مؤسسة خدماتية ، يتردد عليها الكثير من المواطنين يومياً.

و قد يكون السبب وراء تطبيق التوسع الوظيفي في بلدية الخليل من قبل الإداريون هو التقليل من الملل الوظيفي و الروتين لدى الموظفين بشكل عام ، و ذلك من خلال إضافة مهام جديدة من نفس المستوى الوظيفي دون التأثير على المهام الأصلية

و اتفقت هذه النتيجة مع ما جاء في دراسة (محمود، 2014) حيث أكدت نتائج الدراسة أنه يتم التعامل مع التوسع الوظيفي كوسيلة لإعادة تصميم العمل ، و لتعيين مهام جديدة للموظفين في مكتب غزة الإقليمي لوكالة الغوث في غزة. أيضا اتفقت هذه النتيجة مع ما جاء في دراسة (Gichuki & Munjuri, 2018) حيث أظهرت النتائج أن هناك تطبيق للتوسع الوظيفي في قطاع صناعة السكك الحديدية في كينيا ، و أن التوسع الوظيفي ساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي . و أيضا تتفق نتائج هذه الدراسة مع ما جاء في دراسة (Raza & Nawaz, 2011) حيث أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تطبيق للتوسع الوظيفي في المؤسسات الحكومية في باكستان. و اختلفت هذه النتيجة مع ما جاء في دراسة (محمد و الشمري، 2015) حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة على أن تطبيق الإثراء الوظيفي في المنشأة العامة للطيران المدني جاء بدرجة متوسطة.

3-2-5 مناقشة نتائج السؤال الرئيسي الثالث :

هل توجد فروق ذو دلالة احصائية في درجة تطبيق معايير الإثراء الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والدرجة الوظيفية)؟

متغير الجنس (الذكور و الإناث):

أظهرت النتائج الجدول (3.4) أن الوسط الحسابي للإثراء الوظيفي للموظفين الذكور بلغ (3.43) و هذا يشير إلى أن درجة تطبيق الإثراء الوظيفي للموظفين الذكور جاءت مرتفعة ، و بنفس الدرجة تقريبا جاء مستوى تطبيق الإثراء الوظيفي بالنسبة للموظفات الإناث و لكن بوسط حسابي (3.44) . و هذا يشير إلى عدم وجود فروق ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، و قد يعزى ذلك إلى طبيعة العمل للموظفين المكتبيين في بلدية الخليل حيث أن طبيعة المهام لا تميز بين الذكور و الإناث ، فطبيعة العمل المكتبي لا تحتاج إلى جهد بدني.

و أكدت (الشمري، 2018) في دراستها ،أنه لا يوجد فروق ذو دلالة احصائية تعزى لمتغير الجنس (الذكور و الإناث) عند تطبيق أسلوب الإثراء الوظيفي .و يتفق مع جاء في دراسة (الشمري، 2018) مع نتائج هذه الدراسة .

متغير المؤهل العلمي:

أظهرت النتائج الجدول (4.4) أنه لا توجد فروق ذو دلالة احصائية تعزى لدرجة المؤهل العلمي للموظفين ، و قد يعزى ذلك إلى اهتمام المسؤولين و الاداريين بالكفاءة و الأداء أكثر من اهتمامهم من الدرجة العلمية ، عند توزيعهم للمهام و الصلاحيات . و اتفقت هذه النتائج مع جاء في دراسة (النبهانية، 2014) حيث أنه لا تأثير ذو دلالة احصائية يعزى لمتغير المؤهل العلمي عند تطبيق الإثراء الوظيفي.

متغير سنوات الخبرة :

أظهرت النتائج في الجدول (5.4) أنه لا توجد فروق ذو دلالة احصائية تعزى لدرجة لسنوات الخبرة ، و قد يعزى ذلك إلى أن الاداريون و المسؤولين في بلدية الخليل يستخدمون الإثراء الوظيفي كوسيلة للتحفيز المعنوي للموظفين ، و بالتالي فإن الدافع لتطبيق الإثراء الوظيفي هو كفاءة الموظفين و الأداء الجيد للمهام ،ليس عدد سنوات العمل و الخبرة .

متغير الدرجة الوظيفية

أظهرت نتائج الجدول (6.4) أنه لا توجد فروق ذو دلالة احصائية تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية ، و قد يكون السبب في ذلك ، إلى عدم تأثير الدرجة الوظيفية على كيفية أداء الموظفين ، فالموظف يحصل على درجته الوظيفية نتيجة لدرجة المؤهل العلمي و لعدد سنوات العمل ، و حيث أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لمتغير المؤهل العلمي و لمتغير سنوات الخبرة على درجة تطبيق الإثراء الوظيفي ، بالتالي فإن الدرجة الوظيفية لا تؤثر على درجة تطبيق الإثراء الوظيفي .

و اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (الخياط، 2017)، حيث أنه لا يوجد فراق ذو دلالة احصائية عند تطبيق الإثراء الوظيفي تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية.

5-2-4 مناقشة نتائج السؤال الرئيسي الرابع :

هل توجد فروق ذو دلالة احصائية في درجة تطبيق معايير التوسع الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والدرجة الوظيفية)؟

متغير الجنس (الذكور و الإناث):

أظهرت نتائج الجدول (7.4) أن الوسط الحسابي للتوسع الوظيفي للموظفين الذكور بلغ (3.36) و هذا يشير إلى أن درجة تطبيق التوسع الوظيفي للموظفين الذكور جاءت متوسطة ، و كذلك فإن درجة تطبيق التوسع الوظيفي للموظفات الإناث جاءت متوسطة الإناث بوسط حسابي (3.25) . و تشير هذه النتائج إلى عدم وجود فروق ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، و قد يعزى ذلك إلى نفس أسباب عدم تأثير متغير الجنس على درجة تطبيق الإثراء الوظيفي، و هو أن طبيعة العمل للموظفين المكتبيين في بلدية الخليل حيث أن طبيعة المهام لا تميز بين الذكور و الإناث.

متغير المؤهل العلمي:

أظهرت نتائج الجدول (8.4) أنه لا توجد فروق ذو دلالة احصائية تعزى لدرجة المؤهل العلمي للموظفين عند تطبيق التوسع الوظيفي .حيث أنه يتم تحديد مهام الموظفين بشكل واضح منذ البداية بناء على المؤهل العلمي ، فعند لجوء الإدارة إلى تطبيق التوسع الوظيفي في البلدية ، فإن المهام الإضافية تكون من نفس المستوى الوظيفي ، و بذلك فإن المؤهل العلمي لا يؤثر على درجة تطبيق التوسع الوظيفي و لا يؤثر على نوع المهام الإضافية كونها من نفس المستوى ، و عادة يكون الغرض من ذلك توفير الفرص لدى الأفراد لزيادة و تحسين معارفهم من خلال زيادة عدد المهام الموكلة إليهم.

متغير سنوات الخبرة :

أظهرت نتائج الجدول (9.4) أنه لا توجد فروق ذو دلالة احصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة .و قد يعزى السبب في ذلك إلى أنه عند تطبيق التوسع الوظيفي، فإن المهام الإضافية تكون من

نفس المستوى الوظيفي ، لذا فإن الموظفين لديهم القدرة على إنجاز هذه المهام بكفاءة ،دون الحاجة إلى خبرات إضافية .

متغير الدرجة الوظيفية:

أظهرت نتائج الجدول(10.4) أن هناك فروق ذو دلالة احصائية تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية عند تطبيق التوسع الوظيفي ،و قد تعزى هذه النتيجة بسبب أنه عندما يتم إضافة مهام جديدة من نفس المستوى الوظيفي للموظفين تكون لموظفين الدرجات الدنيا ، أكثر من موظفين الدرجات العليا ، و قد يعود السبب في ذلك إلى أنه كلما كانت الدرجة الوظيفية أعلى تزيد مسؤوليات الموظفين و بالتالي لا يتم إضافة مهام جديدة لهم بسبب كثرة مسؤولياتهم و مهامهم .

3-5 ملخص النتائج و الاستنتاجات:

1. هناك تطبيق للإثراء الوظيفي بكافة أبعاده في بلدية الخليل كوسيلة لإعادة تصميم العمل، إلا أن الإدارة في البلدية لا تعطي العاملين الاستقلالية الكافية عند القيام بمهامهم.
2. تمارس البلدية درجة متوسطة من التوسع الوظيفي.
3. أثبتت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في تطبيق الإثراء الوظيفي وفق متغيرات الجنس و المؤهل العلمي و سنوات الخبرة و الدرجة الوظيفي.
4. أثبتت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في تطبيق التوسع الوظيفي وفق متغيرات الجنس و المؤهل العلمي و سنوات الخبرة ، بينما تبين وجود فروق وفق متغير الدرجة الوظيفية.
5. لا تقوم البلدية بعقد الدورات التدريبية اللازمة للعاملين لديها، لاكتساب المعرفة و تحسين مهاراتهم من أجل تحسين أدائهم عند تأدية أعمالهم.

6. لا يتوفر في البلدية توصيف وظيفي واضح و مكتوب للمهام التي يقوم بها العاملين.
7. تعمل الإدارة في البلدية على إعطاء العاملين لديها مهام إضافية باستمرار.
8. يشعر الموظفون في البلدية بأهمية مهامهم و تأثيرها على مهام الآخرين.
9. يتم تزويد العاملين بنتائج الأعمال التي يقومون بها.

4-5 التوصيات:

استنادا إلى النتائج التي تم التوصل إليها ، فإن الباحثة توصي بما يأتي:

1. من الضروري توفير البرامج التدريبية و ورشات العمل للموظفين و ذلك من أجل اكتساب المعرفة و المهارات المتنوعة، و توظيف هذه المهارات لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم، للعمل على تحسين أداء الموظفين و الرفع من الكفاءة في العمل. و كذلك عمل دورات تدريبية لجميع الإداريين في بلدية الخليل ، تتعلق بكيفية تطبيق عناصر الإثراء الوظيفي و التوسع الوظيفي أثناء العمل و ذلك لتوعيتهم و زيادة مستوى اهتمامهم الواقعي بتطبيق الإثراء الوظيفي و التوسع الوظيفي أثناء تأدية المهام الوظيفية.
2. زيادة درجة الاستقلالية في العمل دون تدخلات من الإدارة، و التقليل من المركزية المعيقة للموظفين أثناء تأديتهم لعملهم .
3. العمل على منح الموظفين صلاحيات أوسع و اعطائهم السلطات الإضافية بحيث تشمل عملية اتخاذ القرارات. و تشجيعهم و إتاحة الفرصة لهم لاتخاذ القرارات الخاصة في مجال عملهم .و أيضا توصي الباحثة باشتراك الموظفين في اتخاذ القرارات من أجل جعلهم أكثر مسؤولية .

4. عند تطبيق الإثراء الوظيفي و التوسع الوظيفي ، يوصى بمتابعة الموظفين و تزويدهم بشكل مستمر بالتعليقات و المعلومات و يشمل ذلك التركيز على نقاط القوة لديهم و العمل على تحسينها و مساعدة الموظفين في التعرف على نقاط الضعف في أدائهم.
5. اجراء المزيد من البحوث و الدراسات حول الاثراء الوظيفي و التوسع الوظيفي حيث تبين للباحثة ندرة الدراسات العربية التي تناولت هذين الموضوعين.

قائمة المراجع العربية:

الكتب:

- 1- أبو النصر، مدحت.(2012). الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعال. ط1. المجموعة العربية للتدريب و النشر. القاهرة. مصر .
- 2- البارودي، منال.(2015). الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين. ط1. المجموعة العربية للتدريب و النشر. القاهرة. مصر .
- 3- تيم، يزن. (2018). كتاب ادارة الموارد البشرية. دار فضاءات للنشر و التوزيع. عمان. الأردن.
- 4- جليغم، عبد الله. (2016). واقع تطبيقات البرامج التقنيات الحديثة و علاقتها بالتمكين و الاغتراب الوظيفي. ط1. دار الكتاب الجامعي للنشر و التوزيع. العين. الإمارات.
- 5- الحاج، رائد. (2008). إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي. دار الغيداء. عمان. الأردن .
- 6- الحسيني، إبراهيم. (2011). التدريب التعاوني و رفع كفاءة العمل. ط1. مركز دبيونو لتعليم التفكير. عمان. الأردن.
- 7- خبراء المجموعة العربية. (2013). المستقبل الوظيفي في ظل جدارات التدريب. المجموعة العربية للتدريب و النشر. القاهرة. مصر .
- 8- رشيد، مازن. (2009). إدارة الموارد البشرية. دار العبيكان للنشر. الرياض. السعودية.

9- شبلي، مسلم. (2017). التوجهات و المفاهيم الحديثة في الإدارة. ط1. دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع. عمان. الأردن.

10- علاء الدين، رسلان (2012) التطوير التنظيمي: التنظيم الاداري و سبل تطويره ، التخلف التنظيمي و اليات تجاوزه، استراتيجيات و وسائل التطوير التنظيمي، تطبيقات التطوير التنظيمي في المصارف ، دار مؤسسة رسلان للطباعة و النشر و التوزيع ، دمشق، سوريا .

11-القيوتي ، محمد قاسم(2010): ادارة الموارد البشرية ، عمان ، دار وائل للنشر و التوزيع

12- المعاني، أحمد. عريقات، أحمد. الصالح، أسماء. جرادات، ناصر. (2011) قضايا إدارية معاصرة . الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن.

13- الهواسي، محمود. و البرزخي، حيدر.(2014). مبادئ علم الادارة الحديثة. محمود حسن جمعة 2017.

المقالات و الأوراق العلمية:

1- الخياط، ماجد. (2017). "العلاقة بين الإثراء الوظيفي و الدافعية للعمل لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية". مجلة جامعة النجاح للأبحاث، 31(8): 1367-1396.

2-راضي، جواد محسن. (2010). التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية. المجلد 12،

العدد 1.

3- سعيد، عباس. مهدي، امنة.(2017). "الإغناء الوظيفي و رأس المال المعرفي و تأثيرهما في النجاح الاستراتيجي :بحث استطلاعي لعينة من الكليات الحكومية و الأهلية في بغداد". مجلة دراسات محاسبية و مالية، 12(41): 244-280.

4- الشمري، إسراء.(2018). "الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية". مجلة كلية التربية للجامعة المستنصرية، 32: 471-500.

5- عباس، سهيلة و محمد الزالمي.(2006). "الإثراء الوظيفي وساعات العمل المرنة ودورهما في تنمية الدوافع المرتبطة بالأداء". مجلة العلوم الإنسانية، العدد 31، جامعة الكويت، الكويت .

6- محمد، مها. الشمري، انتظار.(2015). " دور الاثراء الوظيفي في بناء استراتيجية تمايز الخدمة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الأقسام و مسؤولي الشعب في المنشأة العامة للطيران المدني ". مجلة دراسات محاسبية و مالية، 10(31): 122-161.

7- الوديان، محمد.(2014). " اتجاهات المشرفين التربويين ومديري المدارس نحو استخدام الإثراء المهني في مجال القيادة المدرسية بمؤسسات التعليم العام السعودي". دراسات العلوم التربوية، 41(2): 862-880.

دراسات غير منشورة:

1- العمدة، مجد.(2016). أثر الإثراء الوظيفي في أداء العاملين، من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط . دراسة تطبيقية على هيئة الإعلام في الأردن". عمان، الأردن.

رسائل ماجستير:

1- محمود، علي. (2014). أثر التوسع الوظيفي على الدافعية و الرضا الوظيفي لدى العاملين بمكتب غزة الاقليمي لوکالة الغوث الدولية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

2- النبهانية، عائدة. (2014). دور الإثراء الوظيفي في تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار . رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم و الآداب، جامعة نزوى، ظفار، عُمان.

Books:

- 1- Anthony, W.& Perrewe ,P. & Kacmar ,M.(2003). Human Resource Management–A strategic Approach. 3rded. The Dryden Press Har Court Brace College Publishers. USA.
- 2-Aswathappa, K.(2011). Human Resource And Personnel Management. 6thed. Tata McGraw–Hill Publishing Company Limited. West Patel Nagar. New Delhi.
- 3- Burton, G. & Thakur, M. (2012). Management Today: Principles and Practice. Tata McGraw–Hill Publishing Company Limited. West Patel Nagar, New Delhi.
- 4- Denhart, R , Denhart, J , Aristigueta , M.(2009). Managing Human Behavior in Public and Nonprofit Organizations , 2nd Ed. Sage, Inc, USA.
- 5- Dessler, G (2016), Human Resource Management, 15thed. Pearson Prentice Hall, New York, USA
- 6- French, R.& Rayner, C. & Rees, G. & Rumbles, S.(2011). Organizational Behaviour. 2nd ed. Jhon Willy & Sons ,Ltd.USA.
- 7-Grobler, P. (2011). Human Resource Management in South Africa. Cengage learning. California.
- 8- Gumming, T. & Worley, C. (2015). Organizational Development and Chang. 10th ed. South western Cengage learning. California.
- 9-Hegar, K. (2012). Modern Human Relations at work. 11th ed. South western Cengage learning. California.
- 10- James, T. (2011). Operation Strategy. Ventus Publishing Aps.
- 11- Luthans, F.(2005). Organizational Behaviour. 9th edition ,Mc Graw–Hill companies Inc. New York.
- 12-Luthans, F. (2011). Organizational behavior: An Evidence–Based Approach . 12 ed. New York: McGraw–Hill.

- 13–Mayo, A. (2016). Human Resources or Human Capital? Managing People as Assets. Routledge. London, Britain.
- 14– Mathis, R. Jackson, J. Valentine, S. (2014). Human Resource Management, 14th ed. Cengage learning, USA.
- 15– McShane, S. & Glinow, V. (2018). Organizational Behavior: Emerging Realities for the Workplace Revolution 8th edition, McGraw–Hill, Irwin.
- 16–Price, A. (2011). Human Resource Management in a Business Context, 4th ed. Thomson learning, London.
- 17–Pride, W. & Hughes, R. & Kapoor, J. (2012). Foundations of Business, 3rd ed. Cengage learning. California.
- 18– Robbins, S. & Judge, T. (2016). Organizational Behavior. 17th ed. Pearson Education, London
- 19– Robbins, S. (2017). Essentials of Organizational Behavior, 14th ed. Pearson Education, London
- 20–Stewart, L. & Brown, G. (2014). Human Resource Management. 3rd edition linking strategy to practice, Wiley Global Education. USA .
- 21–Taylor, S. (2011). Contemporary Issues in Human Resource Management, 1st ed. character institute of personal and development, London.

Article Scientific Papers:

- 1–Aina, O. & Omoniyi, A. (2014). "The Effect Of Job Enrichment Schemes On Selected Construction Workers In Nigeria". Organization Technology & Management in Construction Journal, 10: 933–941.
- 2–Aninkan, D. (2014). The Impact of Reward Management and Job Enrichment on Job Satisfaction among Employees in The Ogun State Polytechnics. International Journal of Business and Management Invention, Vol. 3, No. 3.

- 3- Azeez, R. & Abimbola, M. (2016). " Job Enrichment and Work-Related Attitudes of Non-Academic Staff of Selected Public Universities in Lagos State ". International Journal of Human Resource Studies, 6(1): 89-104.
- 4- Belias, D. & Sklikas, D. (2013). "Aspect of job design". International Journal of Human Resource ,3(4):85-94.
- 5- Choudhary, S. (2016). "Job enrichment: A tool for employee motivation". International Journal of Applied Research, 2(5): 1020-1024.
- 6- Davoudi, M. & Mehdi, S. (2013)."Impact of job enrichment in organizational citizenship behavior". SCMS Journal of Indian Management, 10(2): 106-112.
- 7- Gichuki, M. Munjuri, M. (2018). " Influence of Job Enlargement On Employee Performance In The Railway Industry In Kenya". Archives of Business Research, 6(5): 244-259.
- 8.Hackman, J. & Oldham, G. (1976) "Motivation through the design of work". test of atheory. Organizational Behavior and Human Performance, 25 0-279.
- 9- Lunenburg, F. (2011). "Motivating by Enriching Jobs to Make Them More Interesting and Challenging". International Journal of Management, Business, and Administration, Vol. 15, No. 1.
- 10- Nanle, M. (2015) "effect of job enrichment on employee motivation in selected private universities in south-west Nigeria", International Refereed Research Journal, 3(4).
- 11- Raza, M. & Nawaz.M. (2011). " Impact of Job Enlargement on Employees' Job Satisfaction, Motivation and Organizational Commitment: Evidence from Public Sector of Pakistan ". International Journal of Business and Social Science, 2(18): 268-273.
- 12- Salau, O. & Adeniji, A. & Oyewunmi, A. (2014)." Relationship Between Elements of Job Enrichment and Organizational Performance

Among the non-Academic Staff in Nigerian Public Universities".
Management and Marketing Journal, 12(2):173-189

13- Saleem, S. & Shaheen, W.& Saleem,R. (2012). "The Impact of job enrichment and job enlargement and job enrichment on employee satisfaction keeping employee performance as intervening variable :A correlational study from Pakistan". Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review, 1(9):145-165.

14-Sharm, D. & Raval, B. (2016). " Impact of Job Enrichment on Employee's Turnover in Vodafone " . International Journal of Science & Research,5(9): 455-458.

15- Sushil, S. (2014). " Role of Job Enrichment and Job Enlargement in Work Life Balance". Global Journal of Finance and Management, 6(3):239-244.

16-Vijay,M. & Indradevi, R. (2015). " A Study on Job Enrichment and Individual Performance among Faculties with Special Reference to a Private University". Mediterranean Journal of Social Sciences, 6(1):252-260.

Unpublished Master Thesis

1- Mwihaki,G.(2014). "Effect of job enlargement on employee performance at the rift valley railways". Unpublished Master thesis, school of business, university of Nairobi.

Websites:

1-Bookins, M.(2018). The advantages & disadvantages of job enrichment.

Retrieved from <https://smallbusiness.chron.com>.

2- Al ebedi,M, (2015). مداخل تصميم العمل

Retrieved from <https://www.uobabylon.edu> .

3-Al-jaber.R(2016).التوسع والإثراء الوظيفي ليس تمكيناً إدارياً.

Retrieved from <http://www.al-jazirah.com>

4- Kordy. A(2011). نظريات التحفيز...Motivation Theories

Retrieved from <http://kenanaonline.com>

5-Jilani. (2018). Difference Between Job Enlargement and Job Enrichment.

Retrieved from <http://www.differencebetween.net>.

6-Juneja,P. (2015). Job Enlargement – Meaning and its Benefits to the Organization.

Retrieved from <https://www.managementstudyguide.com> .

7- Smirti. (2017). Difference Between Job Enlargement and Job Enrichment.

Retrieved from <https://www.Managementnote.com> .

8- <http://www.hebron-city.ps>.

الملاحق

الملحق رقم (1): الاستبانة بصورتها الأولى

استبانة

تحية طيبة و بعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "مدى تطبيق الإثراء الوظيفي و التوسع الوظيفي في بلدية الخليل". لذا أرجو منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية بدقة و موضوعية ، علماً بأن جميع الإجابات ستعامل بسرية تامة، و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرة لكم حسن تعاونكم

الباحثة: مرام الحرباوي

القسم الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية.

يرجى وضع إشارة (X) أمام البند المناسب.

1- الجنس	ذكر ()	أنثى ()
----------	---------	----------

2- العمر	من 20 إلى 29 ()	من 30 إلى 39 ()
	من 40 إلى 49 ()	50 فأكثر ()

3- المؤهل العلمي	أقل من ثانوية عامة ()	ثانوية عامة ()
	دبلوم ()	بكالوريوس ()
	ماجستير ()	دكتوراه ()

4- سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات ()	من 5 إلى 10 سنوات ()
	من 11 إلى 14 سنة ()	من 15 إلى 20 سنة ()
	أكثر من 20 سنة ()	

5- الدرجة الوظيفية	الأولى ()	الثانية و الثالثة ()
	الرابعة و الخامسة ()	السادسة و السابعة ()

غير موافق بشدة	غير موافق	إلى حد ما	موافق	موافق بشدة	الفقرة	
المحور الأول: التوسع الوظيفي						
تنوع المهام و المسؤوليات						
					1 مهام و متطلبات العمل المطلوب إنجازها واضحة دائماً	
					2 تعمل الإدارة باستمرار على تكليف الموظفين بمهام إضافية من نفس المستوى الوظيفي	
					3 عادة ما يتم تزويدي بمهام إضافية دون اعطائي السلطة الكافية لأداء العمل	
					4 أشعر بالملل و الروتين نتيجة قيامي بالمهام المتكررة	
					5 عند تكليفي بمهام إضافية لا يكون هناك درجة من الاستقلالية لإتمام عملي	
					6 لا يُسمح لي باتخاذ القرارات اللازمة لإتمام عملي دون الرجوع الى المدير	
المحور الثاني : الإثراء الوظيفي						
تنوع المهارات						
					7 هناك تنوع بالمهام و الانشطة التي أقوم بها	
					8 المهارات التي امتلكها تتناسب مع ما أقوم به من مهام	
					9 مهامي الحالية تعطيني فرصة للتقدم في العمل	
					10 المهام التي أقوم بها محفزة و مشجعة و تثير التحدي	
					11 يتم عقد دورات تدريبية لتمكين العاملين من المهارات اللازمة لإنجاز أعمالهم	
هوية المهام						
					12 يوجد توصيف وظيفي واضح للمهام التي أقوم بها	
					13 هناك تحديد واضح للصلاحيات الممنوحة لي لتسهيل أداء المهام	
					14 مهامي الوظيفية واضحة من البداية الى النهاية	
					15 يعطيني مديري فرصة لأداء مهامي الوظيفية حتى النهاية.	
أهمية المهمة						
					16 طبيعة المهام التي أقوم بها تعتبر ذات أهمية لتحقيق أهداف بلدية الخليل	
					17 تؤثر مهامي بشكل واضح على مهام الآخرين	
					18 أشعر انني موضع اهتمام المدراء من خلال اشتراكي في اتخاذ القرارات الخاصة بعملي.	
					19 أشعر بأنني جزء فعال ومهم في بلدية الخليل.	
الاستقلالية						

					20	لي الحرية في ترتيب عملي وجدولته كما اراه مناسبا
					21	امتلك السلطة الكافية للتخطيط و التنفيذ و السيطرة الكاملة على عملي
					22	يتيح لي المدراء مسؤولية اتخاذ القرارات الخاصة في عملي دون الرجوع اليهم
					23	ثُخفني الإدارة على تحمل مسؤولية العمل الذي اقوم به
					24	ثُفوض لي الصلاحيات المناسبة لتسيير العمل دون الرجوع إلى الإدارة
					25	اشعر باستقلالية كبيرة عندما اقوم بعملي
التغذية الراجعة						
					26	احصل على الكثير من المعلومات المرتبطة بأدائي لمهامي
					27	يتم تقييم نتائج مهامي ضمن نطاق تقييم الاداء بشكل عام
					28	يزودني المسؤولون دائما بتغذية راجعة حول مستوى ادائي الوظيفي
					29	يساعدني الرؤساء في التعرف على نقاط الضعف في ادائي لمهامي
					33	يعطني الرؤساء الفرصة للتعرف على أخطائي عند أداء المهام و محاولة تصحيحها

ملحق (2): الاستبانة بصورتها النهائية

استبانة

تحية طيبة و بعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "مدى تطبيق الإثراء الوظيفي و التوسع الوظيفي في بلدية الخليل". لذا أرجو منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية بدقة و موضوعية ، علماً بأن جميع الإجابات ستعامل بسرية تامة، و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرة لكم حسن تعاونكم

الباحثة: مرام الحريايوي

القسم الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية.

يرجى وضع إشارة (X) أمام البند المناسب.

1- الجنس	ذكر ()	أنثى ()
----------	---------	----------

2- المؤهل العلمي	أقل من ثانوية عامة ()	ثانوية عامة ()
	دبلوم ()	بكالوريوس ()
	ماجستير ()	دكتوراه ()

3- سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات ()	من 5 إلى 10 سنوات ()
	من 11 إلى 14 سنة ()	من 15 إلى 20 سنة ()
	أكثر من 20 سنة ()	

4- الدرجة الوظيفية	الأولى ()	الثانية و الثالثة ()
	الرابعة و الخامسة ()	السادسة و السابعة ()

القسم الثاني: التوسع الوظيفي و الإثراء الوظيفي:

يرجى وضع إشارة (X) أمام البند المناسب.

غير موافق بشدة	غير موافق	إلى حد ما	موافق	موافق بشدة	الفقرة	
المحور الأول: التوسع الوظيفي						
تنوع المهام و المسؤوليات						
					1 مهام العمل المطلوب إنجازها واضحة دائما	
					2 تعمل الادارة باستمرار على تكليفي بمهام إضافية من نفس المستوى الوظيفي	
					3 عادة ما يتم تزويدي بمهام إضافية دون اعطائي السلطة الكافية لأداء العمل	
					4 أشعر بالملل نتيجة قيامي بالمهام المتكررة	
					5 عند تكليفي بمهام إضافية يكون هناك إشراف كبير من قبل الرؤساء	
					6 عند تكليفي بمهام إضافية لا يكون هناك درجة من الاستقلالية لإتمام عملي	
					7 لا يُسمح لي باتخاذ القرارات اللازمة لإتمام عملي دون الرجوع الى المدير	
المحور الثاني : الإثراء الوظيفي						
تنوع المهارات						
					8 هناك تنوع بالمهام التي اقوم بها	
					9 المهارات التي امتلكها تتناسب مع ما أقوم به من مهام	
					10 مهامي الحالية تعطيني فرصة للتقدم في العمل	
					11 المهام التي اقوم بها محفزة و مشجعة و تنثير التحدي	
					12 يتم عقد دورات تدريبية لتمكيني من المهارات اللازمة لإنجاز أعمالي	
هوية المهام						
					13 يوجد توصيف وظيفي واضح للمهام التي اقوم بها	

					التزم بأداء مهامه الوظيفية كما تم تحديدها	14
					هناك تحديد واضح للصلاحيات الممنوحة لي لتسهيل أداء المهام	15
					مهامه الوظيفية واضحة من البداية الى النهاية	16
					يعطيني مديري فرصة لأداء مهامه الوظيفية للنهائية.	17
أهمية المهمة						
					طبيعة المهام التي أقوم بها تعتبر ذات أهمية لتحقيق أهداف بلدية الخليل	18
					تؤثر مهامه بشكل واضح على مهام الآخرين	19
					اشعر انني موضع اهتمام المدراء من خلال اشتراكي في اتخاذ القرارات الخاصة بعمله.	20
					أشعر بأنني جزء فعال و مهم في بلدية الخليل.	21
					أحصل على تقدير كافي عند قيامي بمهامه الوظيفية	22
الاستقلالية						
					لي الحرية في ترتيب عملي وجدولته كما اراه مناسباً	23
					امتلك السلطة الكافية للتخطيط و التنفيذ و السيطرة الكاملة على عملي	24
					يعطيني مديري الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة في عملي	25
					تُخفّزني الإدارة على تحمل مسؤولية العمل الذي اقوم به	26
					تُفوّض لي الصلاحيات المناسبة لتسيير العمل دون الرجوع إلى الإدارة	27
					اشعر باستقلالية كبيرة عندما اقوم بعمله	28
التغذية الراجعة						
					احصل على الكثير من المعلومات المرتبطة بأدائي لمهامه	29
					يتم تقييم نتائج مهامه ضمن نطاق تقييم الاداء بشكل عام	30

					يزودني المسؤولون بنتائج الأعمال التي أقوم بها	31
					يقوم المدراء بتعزيز نقاط القوة التي امتلكها	32
					يساعدني الرؤساء في التعرف على نقاط الضعف في ادائي لمهامي	33
					يعطني الرؤساء الفرصة للتعرف على أخطائي عند أداء المهام و محاولة تصحيحها	34