

تصميم الوظائف والالتزام التنظيمي  
بالمؤسسة الوطنية للدهن (ENAP)

*Job Design and Employee Engagement of the National  
Institute of Grease (ENAP)*

د. محمد يعقوب  
جامعة معسكر - الجزائر

أ. بن حواء زهور  
جامعة معسكر - الجزائر

تاريخ الاستلام: 2017/07/22 تاريخ التعديل: 2017/11/18 تاريخ قبول النشر: 2017/12/15

**الملخص :**

المحتوى: هناك متغيرات كثيرة تؤثر على الالتزام التنظيمي للموارد البشرية، وأحد هذه متغيرات هو تصميم العمل لأنه يتعلق بالمهام والواجبات والمسؤوليات التي يقوم بها الأفراد.

الأهداف: نهدف في هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين تصميم العمل وأبعاده على الالتزام التنظيمي للموارد البشرية " بالمؤسسة الوطنية لصنع الدهن فرع سيق ولاية معسكر".

العينة والطريقة: يوجد 172 موظفاً دائم بالمؤسسة، تم اختيار الموظفين من خلال

عينة عشوائية طبقية بلغت 63 موظفاً. جمعت البيانات باستخدام أداة الاستبيان و المقابلة

وفق نموذج "تصميم العمل (WDQ) (Frederick P. (2006) Humphrey E, Stephen ,

(Morgeson) و"نموذج" الالتزام التنظيمي (OCQ) (Meyer and Allen, 1997)". وقد تم

تحليل بيانات الدراسة وفق تحليل الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد وفق طريقة Entrée.

النتائج: يوجد علاقة ارتباط قوية (\*\*0,639=pearson sig=0,000) بين تصميم

العمل و الالتزام التنظيمي، في حين يوجد تأثير معنوي لمحتوى العمل  $\beta=0,333$  على

الالتزام التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: تصميم العمل، أبعاد تصميم العمل، الالتزام التنظيمي، استبيان، مؤسسة

ENAP

**Abstract :**

*Background: There are many variables that affect the organizational commitment of human resources . One of these variables is jobs design because it is related to tasks, duties and responsibilities that are carried out by individuals*

*Objectives: this study aims at determining the relationship between jobs design and its dimensions of the organizational commitment of human resources, in «the National Foundation of paint making in « Sig state of mascara ».*

*sample and the methods: there are 172 permanent employees in the Foundation they were selected through a stratified random sample that amounted or reached 63 employees ; The Data were collected using a questionnaire and interview tool in accordance with the "job design model (Frederick P. Morgeso, Stephen E. Humphrey,2006 ) and organizational commitment model (Meyer and Allen, 1997), The data of study were analysed according to correlation analysis and multiple regression analysis according to the method of Entrée.*

*Results: There was significant statistical correlation between the jobs design and organizational commitment, ( pearson = 0,639 \*\*/ sig=0.000 ) ;Also , there is a significance effect of job Context (  $\beta =0,333$  ) on the organizational commitment.*

**Key words:** job Design, organizational commitment, questionnaire ENAP Foundation.

**1. المقدمة:**

لقد توسع نطاق المناقشات بشأن البحث في موضوع تصميم العمل، ولا تزال العديد من الدراسات تبحث في هذا المجال عن أفضل السبل لتصميم العمل بما يعزز فعالية العمل و يحقق الرفاهية للموظفين ومن أحدث الدراسات التي أجريت مسبقا دراسة Sharon K. (2017) (Parker, et all,<sup>1</sup>) بحيث انها اشارت الى تركيبة من العوامل متعدد المستويات ( العالمية، الوطنية، و العوامل المهنية) التي قد تؤثر على تصميم الوظائف ودراسة (Greg R. Oldham, Yitzhak Fried,2016)<sup>2</sup> التي ناقشت تأثير تصميم العمل على الهياكل التنظيمية والخصائص الشخصية للموظفين، أما دراسة (Michael Gibbs,2016)<sup>3</sup> سلطت الضوء على تأثير التكنولوجيا على الوظائف automation of tasks وكذا سوق

العمل، على ضوء هذه الأبحاث انطلقت دراستنا لتبحث في إشكالية أخرى تمحورت حول تأثير تصميم العمل وابعاده على الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية.

## 2. التأسيس المعرفي لمتغيرات الدراسة

### 1.2 مفهوم تصميم العمل:

إن مصطلح العمل والوظيفة مصطلحان مترادفان يحملان نفس المعنى من الناحية الاقتصادية، وان كان بعضهم يشير الى ان مصطلح العمل اعم و أشمل من مصطلح الوظيفة وهذا يمكن قبوله عندما نتحدث عن عمل المنظمة ككل وكلاهما العمل والوظيفة يؤديان مهمة إما ان تكون صغيرة او كبيرة ، فعندما تكون المهمة كبيرة فهناك احتمال ان تكون مكونة من عدة مهام (اعمال او وظائف) وداخل العمل او الوظيفة الواحدة يمكن ان يعمل شخص واحد أو عدة اشخاص فهذا يتوقف على حجم أو عبء العمل المناط بهما ولكل عمل او وظيفة هدف محدد يجب السعي إلى تحقيقه من قبل من يؤديهما، و هنا يترتب عليهما مسؤوليات محددة، ويحق لمن يؤديهما ممارسة صلاحيات محددة<sup>4</sup>.

يشير تصميم العمل او الوظيفة الى الهيكل الفعلي للوظيفة الذي يظهر من خلاله أداء الموظف، وهو يركز بشكل مباشر على العمل نفسه على المهام أو الأنشطة التي يؤديها الموظفون كاملة لمؤسستهم يوميا<sup>5</sup> هذا من جهة ويشير كذلك كما ذكر (Torrington et al (2011) الى ان تصميم العمل هو عملية تجميع مجموعة من المهام والواجبات والمسؤوليات التي يقوم بها الافراد ويتحملونها، ويعتبرونها ملكا لهم. والغرض من تصميم العمل ليس فقط السعي لتحقيق رضا الافراد وانجاز العمل، بل من الضروري انجاز هذه المهام بكفاءة وبأقل تكلفة، وبشكل موثوق وآمن<sup>6</sup>.

### 2.2 أبعاد تصميم العمل :

حاول HumphreyFrederick P. Morgeson,et Stephen E سنة 2006 ان يصنع مقياسا شامل لتصميم العمل او الوظيفة، يعبر عن البنية

والخصائص الأساسية للعمل واقترح اربع خصائص (الخصائص الوظيفية، الخصائص المعرفية، الخصائص الاجتماعية، محتوى العمل) وتحت كل واحدة منهم مجموعة من الابعاد تمثلت بـ18 بعد موزعة عليهم فيما يلي سيتم عرض هذه الخصائص و أبعاد كل منها:

### الخصائص الوظيفية:

- الاستقلالية autonomy: اي تحقيق درجة عالية من الحرية والمرونة في أداء المهام وتحمل المسؤولية وممارسة الصلاحية، و اعتماد الفرد على نفسه في تخطيط العمل وتنفيذه فالتصميم السليم يتيح للأفراد ممارسة درجة من الحرية والاستقلالية في اتخاذ القرار الخاص بإنجاز العمل.<sup>7</sup>

- أهمية (مغزى) الوظيفة significance task: وتشير الى درجة تأثير الوظيفة ومساهمتها.<sup>8</sup>

- تنوع المهام Task variety : هي درجة النشاطات المتنوعة التي تحتويها الوظيفة ما يتطلب مهارات وكفاءات مختلفة، و الذي يؤدي الى الحفاظ على إنتاجية العامل لفترات طويلة من الوقت و زيادة الرضا الوظيفي لدى العام.<sup>9</sup>

- هوية الوظيفة identif task : تشير الى الأجزاء التي تتكون منها الوظيفة و مسؤولية القيام بها من البداية حتى النهاية<sup>10</sup>.

- ردود الفعل من العمل Feedback from job: هي العملية التي من خلالها يتم تعديل، تصحيح، تعزيز للنتيجة ، بحيث ان هذا الرد على النتيجة يجعل هذه العملية في حركة. أما ردود الفعل من الوظيفة يعكس مدى توفير الوظيفة لمعلومات مباشرة وواضحة حول فعالية أداء المهام.<sup>11</sup>

### الخصائص المعرفية:

- درجة تعقد العمل Job complexity : أشار Abernethy and Stoelwinder (1990) الى انه تستمد درجة تعقد الوظيفة من خلال الخبرة و المعرفة التي يمتلكها العامل وضرورة زيادة تعقيد الوظيفة تختلف من موظف لآخر، وتعتبر جانب مهم لخلق الابداع عند الموظفين<sup>12</sup>

• حل المشاكل Problem solving: يعكس مدى تطلب العمل لحلول وأفكار مبتكرة لتشخيص المشكلات و حلها و معالجة الأخطاء و منعها مرة أخرى .<sup>13</sup>

• معالجة المعلومات Information processing : يقصد بها كمية المعلومات المعالجة التي تتطلبها كل وظيفة و التي تعكس درجة الفهم والتحليل للبيانات وهذا يختلف من وظيفة لآخرى فبعض الوظائف تحتاج الى معالجة المعلومات باستمرار كما تتطلب مستويات اعلى من المراقبة و المعلومات النشطة<sup>14</sup>.

• تنوع المهارات Skill variety : إلى أي مدى يمكن للعامل ان يستخدم مجموعة من المهارات المختلفة لاداء مهامه<sup>15</sup>

• التخصص Specialization: يعكس التخصص عمق المعرفة و المهارة في مجال معين<sup>16</sup>

### الخصائص الاجتماعية

• الدعم الاجتماعي Social support : هو مجموعة من التفاعلات والروابط و العلاقات الاجتماعية التي يبنيها الفرد مع أصدقائه أو المجتمع المحيط به و التي يمكن ان تحسن من صحته ورفاهيته<sup>17</sup>.

• ردود الفعل من الاخرين Feedback from others : ردود الفعل من الآخرين يعكس درجة توفير المعلومات عن اداء الفرد من طرف الاخرين ، الذين هم زملاء العمل و المشرفين بحيث انهم يعتبرون مصادر مهمة ومحملة لردود الفعل .<sup>18</sup>

• التفاعل خارج المؤسسة Interaction outside organization : التفاعل خارج المؤسسة يعكس إلى أي مدى هذه الوظيفة تتطلب من شاغلها التفاعل والتواصل مع الأفراد من خارج المؤسسة بحيث ان هذا التفاعل يمكن ان يتم مع الموردین والعملاء، أو أي كيان خارجي آخر<sup>19</sup>.

• الارتباط أو الاعتماد المتبادل interdependence : يقصد به ترابط الوظيفة مع الوظائف الاخرى من اجل اتمامها ، من هذا التعريف نستنتج انه يوجد شكلين لترابط :<sup>20</sup>

• تدفق العمل من وظيفة إلى وظيفة أخرى (interdependence initiated) مدى تأثير الوظيفة بالوظائف الأخرى (received interdependence).

### محتوى العمل

- المعدات المستعملة Equipment use : ويعكس مراعاة المعدات المتنوعة و التكنولوجيا المستخدمة لأداء المهام عند تصميم الوظيفة<sup>21</sup>
- المطالب المادية Demands Physical : تعكس المطالب المادية مستوى النشاط البدني أو الجهد المطلوب في هذه الوظيفة هذا ما حدده Edwards سنة 1999 واتفق معه Stone and Gueutal في سنة 1985 بحيث ركزوا على القوة البدنية و قوة التحمل ، لكن في الوقت الحاضر أدرجت مسؤولية المعدات و المخاطر الصحية وهذا ما اضافته Stone and Gueutal في مفهومه للمطالب المادية<sup>22</sup>
- ظروف العمل Work conditions : تمثل الظروف التي يعيشها الفرد في الوظيفة يمكن أن تكون مختلفة اما مريحة او صعبة وقد تتأثر بالعوامل التالية<sup>23</sup>:
  - العوامل الخارجية التي تشمل المناخ الفيزيائي :درجة الحرارة، الرطوبة، والإضاءة في مكان العمل والضوضاء والتداخل، والغازات، والإشعاع، والغبار والدخان والعوامل الضارة الأخرى.
  - العوامل الذاتية التي تشمل: الجنس، عمر العامل، التعب، وما إلى ذلك؛
  - العوامل المتصلة بتنظيم الإنتاج مثل: الجدول الزمني للعمل وساعات العمل وتيرة العمل، والإفراط في الضغط وظائف مع ظروف العمل الصعبة قد تؤدي فقط أولئك الموظفين الذين تنطبق عليهم شروط محددة من حيث العمر، والجنس، والمؤهلات، والصحة، الحالة البدنية والعقلية والنفسية
  - العوامل الفسيولوجية والقدرات نفسية : وتتمثل في قوة التحمل و مرونة الفرد في التعامل مع وضعيات العمل وقدرته على تقبل التغيرات التي تطرأ على بيئة عمله

• الارغونوميا: عرفتھا جمعية بيئة العمل الدولية (2000): "على أنها من الاختصاصات العلمية المعنية بفهم التفاعلات بين العمال وغيرها من العناصر الداخلية لنظام التي تطبق المعرف وأساليب التصميم من أجل تحسين رفاه العامل وعموما الأداء الإجمالي للنظام" ، كما انها تساهم في تصميم وتقييم المهام والوظائف والمنتجات والبيئات والنظم من أجل جعلها متوافقة مع احتياجات وقدرات وحدود العامل<sup>24</sup>

### 3.2 مفهوم الالتزام التنظيمي

لقد أشار ( Hall et al,1970 ) إلى الالتزام التنظيمي على أنه العملية التي يحدث فيها التطابق والتشابه بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة<sup>25</sup> و وافقه في ذلك Buchanan سنة 1974 قائلا الالتزام التنظيمي هو الرغبة الفردية فيبذل لمستوى عال من الجهد لصالح المنظمة والرغبة الشديدة للبقاء فيها ومن ثم قبول أهدافها<sup>26</sup>، أما ( Luthans , 1992) عرف الالتزام التنظيمي على انه ذلك الموقف الإنساني، الإيجابي المتحصل بفعل إخلاص العاملين لمنظماتهم واستمرارية نشاطهم الفاعل فيها، والارتباط الوثيق والبقاء فيها<sup>27</sup>. بينما أضاف (Gregersen , 1992 et Stewart ) نقطة أخرى وهي عدم ترك المنظمة بالرغم من وجود حوافز خارجية فقال: الالتزام التنظيمي هو الرغبة في عدم ترك المنظمة، بالرغم من وجود حوافز خارجية<sup>28</sup>. ونجد انه يوجد ثلاث ابعاد للالتزام التنظيمي (أ)الالتزام العاطفي Affective Commitment: يعبر الالتزام العاطفي أو الشعوري عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة، لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف<sup>29</sup>.

(ب)الالتزام الاستمراري (البقائي) Continuance Commitment :وقد صمم هذا المقياس لتقييم إلى أي مدى الموظف يرغب في البقاء عضوا في المنظمة بسبب الوعي بشأن التكاليف المرتبطة تركها<sup>30</sup>.

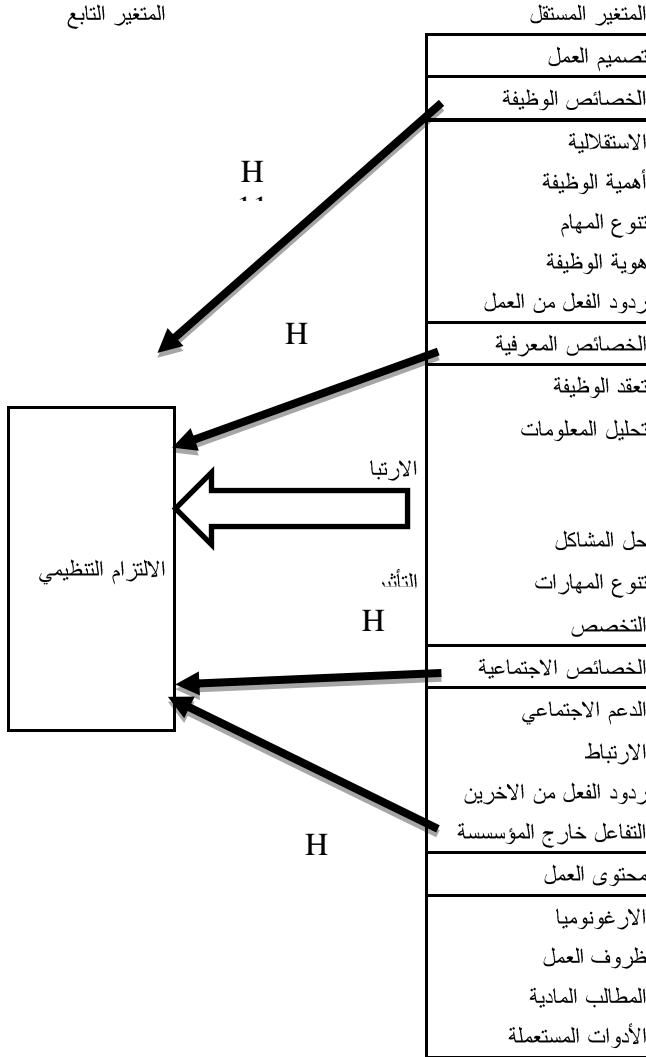
(ج) الالتزام المعياري Normative Commitment : يشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالأشخاص

الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حساباتهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقول الآخرون عنهم لو تركوا العمل بالمنظمة، أي أنه التزام أدبي حتى لو كان على حساب نفسه<sup>31</sup>.

### 3. الدراسة الميدانية:

#### 1.3 نموذج الدراسة

الشكل رقم 01: نموذج الدراسة



من إعداد الباحثين



## 2.3 جمع البيانات :

عينة الدراسة: اعتمدت الدراسة على مجتمع يبلغ عدد أفرادها 172 عامل (بالمؤسسة الوطنية لصنع الدهن معسكر)، حيث تم انتقاء عينة قدرها 120 عامل من المجتمع، وتم استرجاع 70 استبياناً، 63 استبانة صالحة للدراسة.

متغيرات الدراسة: المتغير المستقل: تم استقصاء متغير تصميم العمل وفقاً لنموذج تصميم العمل (WDQ) (Frederick P. Morgeson, 2006) ، لم يتم أخذ كل فقرات النموذج بل تم الاعتماد 38 فقرة موزعة على 11 بعد لقياس تصميم العمل .

المتغير التابع: تم استقصاء متغير الالتزام التنظيمي وفقاً لنموذج (OCQ) (Meyer and Allen, 1997) بحيث تضمن 18 فقرة تكونت من ثلاث أبعاد: الإلتزام العاطفي، الإلتزام المعياري، الإلتزام الاستمراري.

• تم استخدام سلم ليكارت likert الخماسي في جميع أسئلة الاستبيان

## 3.3 اختبار دقة و ثبات المقياس :

لقد تم استخدام اختبار (ألفا كرونباخ) لقياس مدى ثبات وصدق أداة القياس والذي يظهر في الجدول رقم (02):

الجدول (02): قيمة معامل ثبات المقياس

محاور	قيمة معامل الثبات
تصميم الوظيفة	,898
الخصائص الوظيفية	,860
الخصائص المعرفية	,700
الخصائص الاجتماعية	,720
محتوى العمل	,743
الالتزام التنظيمي	,850
النموذج الكامل الدراسة	,922

المصدر : مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول (02) أعلاه أن كل قيم معامل الثبات اكبر من 60% مما يدل على أن جميع فقرات الاستبيان مقبولة، وهذا يعني أن المقاييس المستخدمة تتمتع بالثبات والاتساق الداخلي مما يعكس ثبات وصدق الأداة.

#### 4.3 اختبار اعتدالية التوزيع الاحتمالي:

الجدول (03): نتائج اختبار اعتدالية التوزيع الاحتمالي

اختبار كلومجروف -سيمرنوف	
الاحتمال sig.(p.value)	درجات الحرية
0.200	63

المصدر: مخرجات برنامج spss

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي لإختبار كلومجروف -سيمرنوف، أن قيمة  $p.value = 20\%$  وهي أكبر من مستوى معنوية 5%، وبالتالي بيانات العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي .

#### 5.3 تحليل نتائج الدراسة :

##### • اختبار الفرضيات:

من اجل دراسة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة تم الاعتماد على اختبار الارتباط واختبار تحليل الانحدار المتعدد.

الفرضية الرئيسية H1 الأولى	ارتباط	يوجد ارتباط معنوي بين تصميم الوظائف وأبعاده (الخصائص الوظيفية (H11)، الخصائص المعرفية (H12)، الخصائص الاجتماعية (H13)، محتوى العمل (H14) ، ومتغير الالتزام التنظيمي
الفرضية الرئيسية H2 الثانية	تأثير	يوجد تأثير معنوي بين أبعاد تصميم الوظائف (الخصائص الوظيفية (H21)، الخصائص المعرفية (H22)، الخصائص الاجتماعية (H23)، محتوى العمل (H24) ، ومتغير الالتزام التنظيمي .

الجدول (04) : فرضيات الدراسة.

المصدر: مخرجات برنامج spss

أولاً: اختبار فرضية الارتباط

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد ارتباط معنوي بين متغير تصميم الوظيفة وأبعاده مع متغير الالتزام التنظيمي (H1).

سيتم من خلال اختبار الارتباط التعرف على علاقة الارتباط الموجودة بين المتغير التابع وكل متغير من المتغيرات المستقلة المتمثلة في: (الخصائص الوظيفية، الخصائص المعرفية، الخصائص الاجتماعية، محتوى العمل) مع المتغير التابع (الالتزام التنظيمي). وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (05) : الارتباطات الخطية بين تصميم الوظائف والالتزام التنظيمي:

		6	5	4	3	2	1	المتغيرات
1	تصميم الوظيفة						3,5806 (,52493)	
2	الخصائص الوظيفية					4,0016 (,62695)	,844**	
3	الخصائص المعرفية				3,7111 (,55420)	,724**	,831**	
4	الخصائص الاجتماعية			3,5833 (,70604)	,631**	,627**	,823**	
5	محتوى العمل		2,9651 (,70669)	,463**	,367**	,383**	,716**	
6	الالتزام التنظيمي	3,8598 (,88636)	,508**	,445**	,521**	,541**	,639**	

المصدر: مخرجات برنامج spss

1.القطر يقدم المتوسط الحسابي (الانحراف المعياري)  $p < 0.01$  \*\*

من الجدول رقم ( 05) يتضح:

• توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التصميم الوظائف (الخصائص الوظيفية ،الخصائص المعرفية ، الخصائص الاجتماعية، محتوى العمل) مع متغير الالتزام التنظيمي، حيث بلغت قيمة معاملات الارتباط برسون على التوالي: (0,541\*\*، 0,521\*\*، 0,445\*\*، 0,508\*\*). وهذا دال عند مستوى معنوية 0.000.

إحصائياً عند  $p < 0.01$  في حين أن البعد الفرعي للمتغير المستقل المتمثل في "الخصائص الوظيفية" هو أكثر الأبعاد ارتباطاً بالالتزام التنظيمي (Pearson  $r = 0,541$ ) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4,0016 مقارنة بالمتوسطات الحسابية للأبعاد الأخرى .

• وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين تصميم الوظيفة والتوجه نحو الالتزام التنظيمي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط برسون  $r = 0,639$  عند مستوى معنوية 0.000.

• انطلاقاً من التحليل السابق يتأكد لنا صحة الفرضية الرئيسية الأولى (H1) . وبالتالي قبول هذه الفرضية التي تنص : يوجد ارتباط معنوي بين متغير تصميم الوظيفة وأبعاده مع متغير الالتزام التنظيمي (H1). إذن يمكننا اعتبار تصميم الوظيفة عامل فعال في تحقيق التزام التنظيمي في مؤسسة ENAP.

#### ثانياً :اختبار فرضيات التأثير:

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير معنوي بين أبعاد تصميم الوظائف و الالتزام التنظيمي .(H2)

سيتم من خلال اختبار تحليل الانحدار التعرف على علاقة تأثير كل بعد من أبعاد المتغير المستقل المتمثلة في: (الخصائص الوظيفية ،الخصائص المعرفية ، الخصائص الاجتماعية، محتوى العمل) مع المتغير التابع (الالتزام التنظيمي ) وهذا ما سيوضحه الجدول الآتي:

جدول (06) ملخص نموذج تحليل الانحدار

النماذج لمتغيرات الدراسة	المفسرة معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التحديد المصحح. R-deux ajusté	الخطأ العشوائي
النموذج الأول	0,293	0,282	0,75130
النموذج الثاني	0,328	0,306	0,73849
النموذج الثالث	0,334	0,300	0,74138
النموذج الرابع	0,420	0,380	0,69807

المصدر: مخرجات برنامج spss

يتضح من نتائج الجدول (06) ان النموذج الرابع لديه أكبر معامل تحديد مصحح حيث بلغت قيمته 0,380، بينما بلغ معامل التحديد 0,420 مما يعني أن المتغيرات المستقلة التفسيرية استطاعت أن تفسر 42% من التغيرات الحاصلة في متغير الالتزام التنظيمي. والباقي يرجع إلى عوامل أخرى، مما يدل على أن هناك: أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة نحو الالتزام التنظيمي.

جدول رقم (07) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لمختلف المتغيرات المفسرة للنموذج

النماذج	المتغيرات	A	Bata	قيمة t	مستوى المعنوية sig
النموذج الأول	الثابت	,797	-	1,293	,201
	خ. الوظيفية	,765	,541	5,029	,000
النموذج الثاني	الثابت	,297		,444	,658
	خ. الوظيفية	.488	,345	2,250	,028
	خ. المعرفية	,434	,271	1,771	,082
النموذج الثالث	الثابت	.269	-	,401	,690
	خ. الوظيفية	.434	,307	1,892	,063
	خ. المعرفية	.371	,232	1,424	,160
	خ. الاجتماعية	.132	,105	,730	,469
النموذج الرابع	الثابت	-0,101	-	-1,157	,876
	خ. الوظيفية	,377	,267	1,737	,088
	خ. المعرفية	,341	,213	1,386	,171
	خ. الاجتماعية	-.014	-0.11	-.080	,936
	محتوى العمل	0.418	,333	2,924	0.005

a. متغير التابع (الالتزام التنظيمي)

المصدر: مخرجات برنامج spss

قبل تفسير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (07) يجب اختيار أولاً النموذج المناسب من بين النماذج الأربعة ، استخدمنا معيار معامل التحديد المصحح الذي يظهر

في الجدول (04) الذي يبين أن النموذج الرابع هو الأنسب كون أن لديه أكبر معامل تحديد المصحح .

• إذن يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (07) ومن متابعة معاملات Beta و t أن المتغير الفرعي محتوى العمل من أكثر الأبعاد تأثيراً على الالتزام التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل Beta لهذا البعد 0,333 عند مستوى المعنوية 0.005 وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي قبول الفرضية الفرعية المستقلة: "يوجد تأثير معنوي بين بعد محتوى العمل و الالتزام التنظيمي ( H24 )" ورفض الفرضية الرئيسية (H2).

### 6.3 تحليل المقابلات :

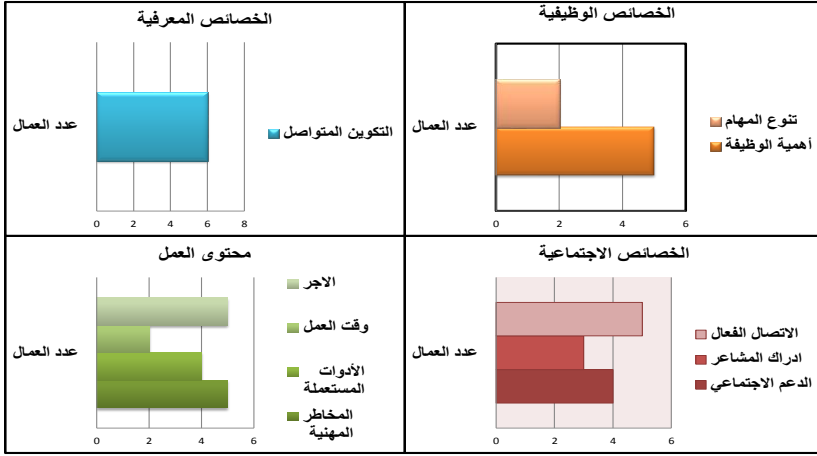
بغرض الحصول على معلومات أكثر حول تصميم الوظائف في المؤسسة، أجرينا مقابلة هيكلية تمثلت في طرح سؤال مفتوح على عينة مستهدفة من الموظفين من ذوي الخبرة بالمؤسسة تراوح عدد هم 30 عامل والسؤال كالتالي :

ماذا تقترح(ي) من تحسينات بشأن تصميم وظيفتك

الهدف من هذه المقابلة :

- تحصيل معلومات دقيقة حول كيفية تصميم الوظائف في المؤسسة .
  - إعطاء حرية الإجابة للعامل كونه الفاعل الرئيسي لأداء المهام .
- من خلال المقابلة التي اجريت على العمال تحصلنا على مجموعة من الاقتراحات حول تصميم الوظائف، قامت الدراسة بصياغتها وفق الأبعاد الأربعة لتصميم الوظائف (الخصائص الوظيفية ،الخصائص المعرفية ،الخصائص الاجتماعية ،محتوى العمل) والشكل الأتي يوضح نتائج تحليل آراء العمال :

## الشكل (01): نتائج اقتراحات العمال حول تصميم الوظائف



المصدر: مخرجات برنامج إكسل.

يتضح من الشكل (01) اتجاه اراء العينة حول الخصائص الأساسية التي يجب التركيز عليها عند تصميم الوظائف وكانت تصريحاتهم كالآتي:

أ. **الخصائص الوظيفية** : يجب مراعاة أهمية الوظيفة و تنوع المهام عند تصميم الوظائف مشيرين الى ما يلي :

\*أهمية الوظيفة : وذلك بالتركيز على اهداف المؤسسة عند تصميم الوظائف حتى يساهم أداء كل وظيفة في تحقيق هذه الاهداف ،فشعور الفرد بدرجة تأثير وظيفته على اهداف المؤسسة يشعره بالمسؤولية ويخلق لديه الرغبة في تحقيق الهدف .

\*تنوع المهام: وذلك من خلال التركيز على نقطة الاثراء الوظيفي عند تصميم الوظائف لكسر الروتين وخلق التجديد.

ب. **بعد الخصائص المعرفية** : التركيز على التكوين عند تصميم الوظائف فكل وظيفة تحتاج من شاغلها كفاءات معينة والتكوين يساعد على تقليص الفجوة بين متطلبات الوظيفة و الكفاءات التي يحوزها .

ج. بعد الخصائص الاجتماعية : التركيز على العلاقات الاجتماعية ما بين زملاء وما بين المشرفين و الاعوان عند تصميم الوظائف فكل وظيفة تفرض على شاغلها التعامل مع زملاء العمل و المشرف وذلك من خلال الاصغاء للعامل و التقليل من الفجوة ما بين العمال والإدارة العليا من خلال الاجتماعات و طرح الانشغالات و المشاركة في إيجاد الحلول ، إدراك مشاعر العمال واحتياجاتهم ومراعاة الضغوطات النفسية للعامل .

د. بعد محتوى العمل :وهذا بدراسة الاخطار المهنية ، وقت العمل، المعدات المستعملة، التكنولوجيا ،الرواتب والاجور كلها نقاط اساية ركزت عليها عينة الدراسة لمراعاتها عند تصميم الوظائف كونها تؤثر على الصحة الجسمية و النفسية و العقلية للعامل .

#### 4. الخاتمة:

انطلاقاً من نتائج اختبار الفرضيات توصلت الدراسة الى ان بعد محتوى الوظيفة ، يؤثر بدرجة قوية على الالتزام التنظيمي مقارنة بالأبعاد الأخرى من تصميم العمل بالمؤسسة محل الدراسة، وهذا مؤشر يدفع المؤسسة لتركيز اكثر عند تصميمها للعمل على الارغونوميا، ظروف العمل، الأدوات المستعملة لأداء الأنشطة حتى تعزز الالتزام التنظيمي لأفرادها هذا من جهة اما تحليل المقابلات اعطى اضاءة حول وجوب مراعاة الابعاد الأخرى لتصميم الوظائف (الخصائص الوظيفية، الخصائص الاجتماعية، الخصائص المعرفية ) وهذا بتعاون كل من إدارة الموارد البشرية مع الإدارة العليا والعمال (الفاعلين هم ادرى بعملهم اكثر من أي شخص آخر) و الخبراء.

#### الاحالات والمراجع:

<sup>1</sup>- David Holman, Anja Van den Broeck, Sharon K Parker, Work Design Influences: A Synthesis of Multi Level Factors that Affect the Design of Work, Article in The Academy of Management Annals January 2017, <https://www.researchgate.net/publication/307546016>

<sup>2</sup>- Greg R. Oldham, Yitzhak Fried, Job design research and theory: Past, present and future, Organizational Behavior and Human Decision Processes 136 (2016) 20–35).



<sup>3</sup>- Michael Gibbs, Technology & Job Design, University of Chicago and IZA,2016<https://www.researchgate.net/publication/305044740>

<sup>4</sup>- عمر وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص140.

<sup>5</sup>- Greg R. Oldham, Yitzhak Fried ,op,cit, p20.

<sup>6</sup>- Truss,Baron, Crawford, Debenham, Emmott, Harding, Longman, Murray & Totterdill, Job Design And Employee Engagement, All Rights reserved, Engage for Success Peer -Reviewed White Paper Series,2014,p1

<sup>7</sup>- حمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة *principle of new management*, 2014.

<sup>8</sup>- Truss,Baron,all,p3, op.cit

<sup>9</sup>- Lookman Folami, Dennis Blin, *Relationship among Job Satisfaction, Task Complexity, and Organizational Context in Public Accounting*, University, USA , International Review of Business Research Papers, Vol. 8. No.4. May 2012. Pp. 207 – 224

<sup>10</sup>- Truss, Baron,all, op.cit ,p1.

<sup>11</sup>- Hackman, J. R., & Oldham, G. R.. *Motivation through the design of work: Test of a theory. Organizational Behavior and Human Performance*,1976,16, 250–279

<sup>12</sup>- Philip Weilinghoff, *Job design practices to enable employee driven innovation in healthcare organizations*, 7th IBA Bachelor Thesis Conference, July 1st, Enschede, The Netherlands, University of Twente, The Faculty of Behavioural, Management and Social sciences,2016.

<sup>13</sup>- Jackson, P. R., Wall, T. D., Martin, R., & Davids, K. *New measures of job control, cognitive demand, and production responsibility*. Journal of Applied Psychology,1993, 78, 753–762.

<sup>14</sup>- Frederick P. Morgeso, Stephen E. Humphrey, *The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature Of Work* , Journal of Applied Psychology, 2006, Vol. 91, No. 6, 1321–1339, American Psychological Association

<sup>15</sup>- Truss,Baron, Crawford, p4, op.cit

<sup>16</sup>- Frederick P. Morgeso, Stephen E. Humphrey,p1324, op.cit

<sup>17</sup>- Aliyar Ahmadi, , *Social Support and Women's Health*, Health Policy Research Center, Shiraz University of Medical Sciences , 2016;3(1): e31083.p1

<sup>18</sup>- Frederick P. Morgeso, Stephen E. Humphrey,p1324, op.cit

<sup>19</sup>- Frederick P. Morgeso, Stephen E. Humphrey,p1324, op.cit

<sup>20</sup>- Frederick P. Morgeson, Stephen E Humphrey,p1324, op.cit

<sup>21</sup>- Frederick P. Morgeson, Stephen E Humphrey,p1324, op.cit

<sup>22</sup>- Frederick P. Morgeson, Stephen E Humphrey,p1324, op.cit

- <sup>23</sup>- Danica Bakotić, Tomislav Babić , *Relationship between Working Conditions and Job Satisfaction: The Case of Croatian Shipbuilding Company*, International Journal of Business and Social Science Vol. 4 No. 2; February 2013,p207, p207.
- <sup>24</sup>- Martin Helander, Nanyang, A GUIDETO HUMAN FACTORS AND ERGONOMICS Second Edition, Technological University Singapore©2006 by Taylor & Francis Group, LLC CRC Press is an imprint of Taylor & Francis Group, This edition published in the Taylor & Francis e-Library, 2006. ISBN 0-203-64285-6 Master e-book ISBN,p6
- <sup>25</sup>- Hall,DT, schneidr,B , and Nygren,H,T,Personal Factors in Organizational Identification Administrative Science quarterly,1970,15 :176-190.
- <sup>26</sup>- Smith Mike , Introduction To Organization Behavior, McMillan, London ,1982,p23.
- <sup>27</sup>- Luthans Fred , Organizational behavior , 6Ed, New york, McGraw-Hill, Inc1992, p124.
- <sup>28</sup>- Gregersen H., and Stewart , *Antecedents to commitment to a parent company and a foreign operation* ,Academy of Management Journal, 1992,35(1) 65-90.
- <sup>29</sup>- جبرالد جرينيرج، روبرت بارون، تعريب ومراجعة، د.رفاعي محمد رفاعي، د.اسماعيل علي بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ ، الرياض، 2004.
- <sup>30</sup>- Sayani Ghosh, Swamy D, A Literature Review on Organizational Commitment –A Comprehensive Summary Sayani Ghosh Int. Journal of Engineering Research and Applications,p5, ISSN : 2248-9622, Vol. 4, Issue 12( Part 1), December 2014, pp. 04-14. [www.ijera.com](http://www.ijera.com)
- <sup>31</sup>- جرينيرج و بارون، مرجع سابق ذكره.