وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية



كـــلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

في ميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنـــــــــــوان:

التشكيل الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين جودة تصميم المركز الوظيفي وتحقيق الفعالية التنظيمية

دراسة ميدانية –لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز–غرداية

من إعداد الطالبة: كيحل سمراء

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2026/06/04 أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
بلعور سليمان	أستاذ التعليم العالي	جامعة غرداية	رئيسا
شرقي مهدي	أستاذ التعليم العالي	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
هيبة عبد الفتاح	دكتوراه	جامعة غرداية	مشرفا مساعدا
بن علي ميلود	أستاذ محاضر ب	جامعة غرداية	مناقشا

السنة الجامعية: 2025–2026

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامـــــعة غردايـــــة

كـــلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

في ميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنـــــــــــــــوان:

التشكيل الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين جودة تصميم المركز الوظيفي وتحقيق الفعالية التنظيمية

دراسة ميدانية –لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز–غرداية

من إعداد الطالبة: كيحل سمراء

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2026/06/04 أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
بلعور سليمان	أستاذ التعليم العالي	جامعة غرداية	رئيسا
شرقي مهدي	أستاذ التعليم العالي	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
هيبة عبد الفتاح	دكتوراه	جامعة غرداية	مشرفا مساعدا
بن علي ميلود	أستاذ محاضر ب	جامعة غرداية	مناقشا

السنة الجامعية: 2025–2026


قال الله تعالى :
﴿ يَرْفَعِ ٱللَّهُ ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ مِنكُمْ وَٱلَّذِينَ أُوتُوا۟
ٱلْعِلْمَ دَرَجَٰتٍ ۚ وَٱللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴿١١﴾
سورة المجادلة

إهـــداء

بسم الله الرحمن الرحيم

(وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ)

صدق الله العظيم الآية (105) سورة التوبة

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات الصلاة والسلام على خير البرية ومعلم البشرية

أهدي هذا البحث المتواضع:

إلى من وقرهما المولى سبحانه وتعالى في كتابه العزيز

إلى الوالدين العزيزين حفظهما الله ورعاهما وأطال في عمرهما.

إلى رياحين حياتي وسندي في كل كبيرة وصغيرة إخوتي وأخواتي.

إلى ولداي الصغيرين: أنس وشفاء.

إلى من يعجز القلم عن شكرهم أساتذتي الأفاضل أخص بالذكر: غزيل مولود، بلعور سليمان، بودودة الصديق، صيتي عبد اللطيف، وأستاذاتي الفضليات :بوقليمينة عائشة، لعمور رميلة، شخوم رحيمة، بوقرة نور الهدى.

الى زملائي بالعمل خاصة مصلحة الشؤون المالية وأخص بالذكر: بن حمدون أحمد، حواس بوشارب

الى أعز صديقاتي ورفيقة دربي: أولاد علي زينب جزاها الله خيرا.

إلى كل من قدموا لي يد العون وإلى زملاء الدراسة دفعة 2026 إدارة الموارد البشرية.

كيحل سمـراء

شكر وعرفان

الحمد لله الذي وفقنا بفضله لطلب العلم، وأعاننا بقدرته على بلوغ الغايات، والصلاة والسلام على معلم البشرية هاديا ومبشرا.

نرفع آيات الشكر والحمد لله العلي القدير الذي من علينا بالصبر والثبات، وأنار لنا طريق البحث لإتمام هذا الجهد المتواضع.

نتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى الأستاذ المشرف الفاضل: شرقي مهدي الذي لم يبخل علينا بعلمه الواسع وتوجيهاته القيمة، كما لا أنسى الأستاذ المشرف المساعد: هيبة عبد الفتاح، فقد كانا لنا نعم السند والموجه طوال مراحل إنجاز المذكرة، فجزاه الله عنا خير الجزاء.

كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى السادة الأساتذة الأفاضل، أعضاء لجنة المناقشة الموقرين، لقبولهم قراءة هذه المذكرة وتقييمها، سائلين الله أن ينتفع الجميع بملاحظاتهم القيمة التي ستثري هذا البحث بلا شك.

نخص بالشكر الجزيل لكافة العاملين إدارة وموظفي الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز – مديرية التوزيع بغرداية، الإداريين والتقنيين وعلى رأسهم: السادة: بلعربي حسان، نواصر حسين، أولاد حيمودة لخضر، شتوح عطا الله على تعاونهم المثمر، وحسن استقبالهم، وتوفير كافة التسهيلات والمعلومات اللازمة لإتمام الدراسة الميدانية، مما كان له أبلغ الأثر في خروج هذا العمل إلى النور.

كما يمتد شكري وتقديري إلى كافة الأساتذة الأفاضل بقسم علوم التسيير وعلى رأسهم رئيسه، الذين لم يبخلوا علينا طوال سنوات دراستنا بفيض علمهم وتوجيهاتهم، وكانوا لنا خير قدوة في مسارنا الأكاديمي، فجزاهم الله عنا خير الجزاء".

وختاماً، نتوجه بالشكر إلى كل من مد لنا يد العون من قريب أو بعيد، وجعل الله هذا العمل خالصا لوجهه الكريم.

كيحل سمراء

ملخص الدراسة

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور التشكيل الوظيفي في العلاقة بين جودة تصميم المركز الوظيفي وتحقيق الفعالية التنظيمية لدى عينة من العاملين بالشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز –مديرية التوزيع غرداية ،تم تطبيق الدراسة على عينة من (161) عاملا إداريا و تقنيا لمجتمع مكون من (582) ، وقد سعت لاختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية المتعلقة بالعلاقة بين متغيرات الدراسة وكذلك الفروق بين العاملين اتجاه متغيرات الدراسة، حيث تم جمع البيانات الإحصائية بالاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في الدراسة، تم تحليلها عن طريق مجموعة من الأساليب الإحصائية و استخدام لغة البرمجة ***R***،توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

– وجود مستوى مرتفع لكل من جودة تصميم المركز الوظيفي والتشكيل الوظيفي ووجود مستوى متوسط من الفعالية التنظيمية) بالمؤسسة محل الدراسة، كما أظهرت الدراسة وجود أثر إيجابي لجودة تصميم المركز الوظيفي على تحقيق الفعالية التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة ،و وجود أثر إيجابي لجودة تصميم المركز الوظيفي على التشكيل الوظيفي لدى العاملين ،وجود أثر إيجابي للتشكيل الوظيفي على الفعالية التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، و وجود أثر إيجابي للتشكيل الوظيفي كوسيط في العلاقة بين جودة تصميم المركز الوظيفي وتحقيق الفعالية التنظيمية ،كما بينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين لإجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة الثلاثة: مستوى التشكيل الوظيفي، الفعالية التنظيمية، جودة تصميم المركز الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: تشكيل وظيفي، مركز وظيفي، تصميم وظيفي، فعالية تنظيمية، مؤسسة اقتصادية عمومية.

***Abstract**:*

*This study aims to identify the role of job structure in the relationship between the quality of job position design and organizational effectiveness among employees of the Algerian Electricity and Gas Company (EGG) – Distribution Directorate, Ghardaia. The study was conducted on a sample of **161** administrative and technical employees from a population of 582 employees at the same company. It sought to test several main and sub-hypotheses related to the relationship between the study variables, as well as differences among employees regarding these variables. Statistical data was collected using a questionnaire as the primary instrument and analyzed using a range of statistical methods and the **R programming language**. The study reached a number of results, the most important of which are:*

- The existence of a high level of both the quality of job center design and job structure, and the existence of a moderate level of organizational effectiveness in the institution under study. The study also showed that there is a positive effect of the quality of job center design on achieving organizational effectiveness among the employees of the institution, and there is a positive effect of the quality of job center design on the job structure among the employees, and there is a positive effect of job structure on the organizational effectiveness among the employees of the institution under study, and there is a positive effect of job structure as a mediator in the relationship between the quality of job center design and achieving organizational effectiveness. The results also showed that there are no statistically significant differences among the members of the studied population attributable to the three study variables: the level of job structure, organizational effectiveness, and the quality of job center design.

***Keywords**: Job design, job Crafting, organizational effectiveness, Public economic institution.*

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
إهداء	I
شكر	II
ملخص	III
قائمة المحتويات	IV
قائمة الجداول	V
قائمة الأشكال	VII
قائمة الملاحق	VIII
مقدمة	أ–د
الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة	
تمهيد	1
المبحث الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة	1
المطلب الأول: ماهية التشكيل الوظيفي	2
المطلب الثاني: ماهية تصميم المركز الوظيفي	6
المطلب الثالث: ماهية الفعالية التنظيمية	14
المبحث الثاني: الدراسات السابقة	23
المطلب الاول: الدراسات المحلية والعربية	23
المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية	37
المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.	46
خلاصة الفصل	63
الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز–مديرية التوزيع غرداية.	
تمهيد	66
المبحث الأول: الطريقة والاجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية	66
المطلب الأول: التعريف بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز)	68
المطلب الثاني: تقديم مديرية توزيع الكهرباء والغاز –بوهراوة – غرداية	68

المطلب الثالث: منهج وأدوات الدراسة	77
المبحث الثاني: عرض وتحليل محاور الدراسة و اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج	106
المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج خصائص أفراد عينة الدراسة	106
المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة	152
المطلب الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة	152
خلاصة الفصل	167
خاتمة	169
قائمة المراجع	175
الملاحق	182
فهرس الموضوعات	188

قائمة الجداول

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
01-01	مؤشرات الحكم على الفعالية التنظيمية	21
01-02	مقارنة بين الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بمتغير التشكيل الوظيفي	46
01-03	مقارنة بين الحالية عن الدراسات السابقة بمتغير جودة تصميم المركز الوظيفي	52
01-04	مقارنة بين الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بمتغير الفعالية التنظيمية	57
01-05	الفجوة البحثية	62
02-01	تعداد العاملين بالمؤسسة	75
02-02	عدد العاملين على مستوى إدارة المؤسسة	76
02-03	تعداد العاملين بإدارة المؤسسة حسب المراكز الوظيفية	76
02-04	قياس بعد تنع المهارات الوظيفية	82
02-05	قياس بعد استقلالية الوظيفة	83
02-06	قياس بعد أهمية الوظيفة	84
02-07	قياس بعد هوية الوظيفة	86
02-08	قياس بعد التغذية الراجعة	87
02-09	قياس متغير جودة تصميم المركز الوظيفي	88
02-10	قياس بعد تحقيق الأهداف والاداء	90
02-11	قياس بعد رضا الموظفين	91
02-12	قياس بعد التعلم والتطوير المهني	92
02-13	قياس بعد الصحة التنظيمية	93
02-14	قياس بعد التكنولوجيا والابتكار	94
02-15	قياس متغير الفعالية التنظيمية	95

قائمة الجداول

02-16	قياس بعد التشكيل المعرفي	97
02-17	قياس بعد تشكيل المهام	99
02-18	قياس بعد تشكيل العلاقات	100
02-19	قياس متغير التشكيل الوظيفي	101
02-20	فئات مقياس ليكرت الخماسي	102
02-21	فئات مقياس ليكرت الثلاثي	103
02-22	الإحصائية الخاصة باستمارة الاستبيان	105
02-23	توزع المستجوبين حسب نوع الجنس	106
02-24	توزع المستجوبين حسب نوع العمر	107
02-25	توزع المستجوبين حسب المستوى التعليمي	108
02-26	توزع المستجوبين حسب الفئات الوظيفية	110
02-27	توزع المستجوبين حسب الأقدمية المهنية	111
02-28	توزع المستجوبين حسب القسم المنتمي اليه	112
02-29	معاملات الثبات لمتغير جودة تصميم المركز الوظيفي	130
02-30	معاملات الثبات لمتغير الفعالية التنظيمية	131
02-31	معاملات الثبات للاستبيان الكلي	132
02-32	معاملات الصدق لمتغيرات الدراسة	134
02-33	اتجاهات أراء المستجوبين لبعد تنوع المهارات الوظيفية	135
02-34	اتجاهات أراء المستجوبين لبعد استقلالية الوظيفة	136
02-35	اتجاهات أراء المستجوبين لبعد أهمية الوظيفة	137
02-36	اتجاهات أراء المستجوبين لبعد هوية الوظيفة	138
02-37	اتجاهات أراء المستجوبين لبعد التغذية الراجعة	139

قائمة الجداول

02-38	اتجاهات أراء المستجوبين لمتغير تنوع المهارات الوظيفية	141
02-39	اتجاهات أراء المستجوبين لبعد تحقيق الأهداف والاداء	142
02-40	اتجاهات أراء المستجوبين لبعد رضا الموظفين	143
02-41	اتجاهات أراء المستجوبين لبعد التعلم والتطوير المهني	144
02-42	اتجاهات أراء المستجوبين لبعد الصحة التنظيمية	145
02-43	اتجاهات أراء المستجوبين لبعد التكنولوجيا والابتكار	145
02-44	اتجاهات أراء المستجوبين لمتغير الفعالية التنظيمية	147
02-45	اتجاهات أراء المستجوبين لبعد التشكيل المعرفي	149
02-46	اتجاهات أراء المستجوبين لبعد تشكيل المهام	150
02-47	اتجاهات أراء المستجوبين لبعد تشكيل العلاقات	151
02-48	اتجاهات أراء المستجوبين التشكيل الوظيفي	152
02-49	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	153
02-50	نتائج اختبار الفروق للعينة الواحدة لأبعاد ومتغيرات الدراسة	154
02-51	نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط للتشكيل الوظيفي بدلالة جودة تصميم المركز الوظيفي	155
02-52	نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط للفعالية التنظيمية بدلالة جودة تصميم المركز الوظيفي	157
02-53	نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي للفعالية التنظيمية بدلالة جودة تصميم المركز الوظيفي والتشكيل الوظيفي	158
02-54	ملخص نتائج اختبار الفرضيات الاحصائية	164

قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
01-01	نموذج الدراسة	د
02-01	الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية.	69
02-02	حجم العينة بدلالة قوة التأثير	78
02-03	حجم العينة بدلالة قوة الاختبار	79
02-04	بناء بعد تنوع المهارات الوظيفية	82
02-05	بناء بعد استقلالية الوظيفة	83
02-06	بناء بعد أهمية الوظيفة	84
02-07	بناء بعد هوية الوظيفة	85
02-08	بناء بعد التغذية الراجعة	87
02-09	بناء متغير جودة تصميم المركز الوظيفي	88
02-10	بناء بعد تحقيق الأهداف والاداء	90
02-11	بناء بعد رضا الموظفين	91
02-12	بناء بعد التعلم والتطوير المهني	92
02-13	بناء بعد الصحة التنظيمية	93
02-14	بناء بعد التكنولوجيا والابتكار	94
02-15	بناء متغير الفعالية التنظيمية	95
02-16	بناء بعد التشكيل المعرفي	97
02-17	بناء بعد تشكيل المهام	98
02-18	بناء بعد تشكيل العلاقات	99
02-19	بناء متغير التشكيل الوظيفي	101

قائمة الأشكال

02-20	الدائرة النسبية والمدرج التكراري لتوزع المستجوبين حسب نوع الجنس	106
02-21	الدائرة النسبية والمدرج التكراري لتوزع المستجوبين حسب العمر	108
02-22	الدائرة النسبية والمدرج التكراري لتوزع المستجوبين حسب المستوى التعليمي	109
02-23	الدائرة النسبية والمدرج التكراري لتوزع المستجوبين حسب الفئات الوظيفية	110
02-24	الدائرة النسبية والمدرج التكراري لتوزع المستجوبين حسب الأقدمية المهنية	111
02-25	الدائرة النسبية والمدرج التكراري لتوزع المستجوبين حسب القسم المنتمي اليه	112
02-26	الخريطة الحرارية لمصفوفة الارتباطات لبعد تنوع المهارات الوظيفية	114
02-27	الخريطة الحرارية لمصفوفة الارتباطات لبعد استقلالية الوظيفة	115
02-28	الخريطة الحرارية لمصفوفة الارتباطات لبعد أهمية الوظيفة	116
02-29	الخريطة الحرارية لمصفوفة الارتباطات لبعد هوية الوظيفة	117
02-30	الخريطة الحرارية لمصفوفة الارتباطات التغدية العكسية	118
02-31	الخريطة الحرارية لمصفوفة الارتباطات لمتغير جودة تصميم المركز الوظيفي	119
02-32	الخريطة الحرارية لمصفوفة الارتباطات لبعد تحقيق الأهداف والاداء	120
02-33	الخريطة الحرارية لمصفوفة الارتباطات لبعد رضا الموظفين	121
02-34	الخريطة الحرارية لمصفوفة الارتباطات لبعد التعلم والتطوير المهني	122
02-35	الخريطة الحرارية لمصفوفة الارتباطات لبعد الصحة التنظيمية	123
02-36	الخريطة الحرارية لمصفوفة الارتباطات لبعد التكنولوجيا و الابتكار	124
02-37	الخريطة الحرارية لمصفوفة الارتباطات لمتغير الفعالية التنظيمية	125
02-38	الخريطة الحرارية لمصفوفة الارتباطات لبعد التشكيل المعرفي	126
02-39	الخريطة الحرارية لمصفوفة الارتباطات لبعد تشكيل المهام	127
02-40	الخريطة الحرارية لمصفوفة الارتباطات لبعد تشكيل العلاقات	128
02-41	الخريطة الحرارية لمصفوفة الارتباطات لمتغير التشكيل الوظيفي	129

قائمة الأشكال

02-42	عتبة معاملات الثبات لمتغير جودة تصميم المركز الوظيفي	131
02-43	عتبة معاملات الثبات لمتغير الفعالية التنظيمية	132
02-44	عتبة معاملات الثبات لمتغير التشكيل الوظيفي	133
02-45	عتبة معاملات الثبات للاستبيان	134
02-46	اتجاهات أراء المستجوبين المتغير المستقل الكلي	155
02-47	عتبة معاملات الثبات للاستبيان	134
02-48	نموذج بارون وكيني لتحليل الوساطة	155

رقم الملحق	العنوان	الصفحة
01	استمارة الاستبيان المعتمدة في الدراسة	180
02	بطاقات مسميات وظيفية: عون تسيير رئيسي ، ملحق تجاري.	185

مقـــدمة

أ- توطئة:

فرضت التحولات المتسارعة في مختلف المجالات الاقتصادية والتكنولوجية والتنظيمية التي يشهدها العالم المعاصر على المنظمات ضرورة التكيف المستمر مع هذه التغيرات من أجل ضمان بقائها وتحقيق التميز، فلم يعد نجاحها يعتمد فقط على توفر الموارد المادية أو المالية، بل أصبح مرهون بدرجة كبيرة على كفاءة استغلال المورد البشري باعتباره العنصر الأكثر تأثيرا في تحقيق أهدافها التنظيمية.

وفي ظل هذه التحولات، برزت الحاجة إلى تطوير الممارسات الإدارية، خاصة تلك المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، حيث انتقل الاهتمام من التركيز على الجوانب التقليدية للعمل إلى تبني مداخل حديثة تعزز من دور العاملين داخل المنظمة، وتمنحهم مساحة أكبر للمشاركة والتفاعل والإبداع. ومن بين هذه المداخل، يبرز تصميم الوظائف كأحد الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات في تنظيم العمل وتحقيق الانسجام بين متطلبات الوظيفة وقدرات العاملين.

يعد تصميم المركز الوظيفي من المواضيع المحورية في الفكر الإداري الحديث، حيث يهتم بتحديد محتوى الوظيفة من حيث المهام والمسؤوليات، ومستوى التنوع، والاستقلالية، والتغذية الراجعة، بما يحقق الرضا الوظيفي ويحفز الأداء. وقد أثبتت العديد من الدراسات أن جودة تصميم الوظيفة تسهم بشكل مباشر في تحسين أداء العاملين، وتعزيز انتمائهم التنظيمي، وبالتالي رفع مستوى الفعالية التنظيمية.

غير أن التطورات الحديثة في بيئة العمل أظهرت أن تصميم الوظيفة وحده لا يكفي لتحقيق النتائج المرجوة، خاصة في ظل اختلاف خصائص الأفراد وتباين دوافعهم واحتياجاتهم. ومن هنا ظهر توجه حديث في إدارة الموارد البشرية يركز على الدور النشط للعامل، من خلال مفهوم التشكيل الوظيفي، والذي يشير إلى قيام العاملين بإعادة تشكيل وظائفهم بطريقة تتلاءم مع قدراتهم، وقيمهم، واهتماماتهم، سواء من خلال تعديل المهام، أو طبيعة العلاقات داخل العمل، أو إدراكهم لمعنى الوظيفة.

ويعتبر التشكيل الوظيفي آلية حديثة تعكس انتقال الفكر الإداري من نموذج التحكم إلى نموذج التمكين، حيث ينظر إلى العامل كشريك في تصميم عمله وليس مجرد منفذ له، كما أنه يعد عاملا مهما في تفسير التباين في أداء العاملين رغم تشابه تصميم وظائفهم، مما يجعله متغيرا وسيطا محتملا في العلاقة بين جودة تصميم الوظيفة والنتائج التنظيمية.

أما الفعالية التنظيمية، فهي الهدف الأساسي الذي تسعى إليه جميع المنظمات، وتعبر عن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، مع تحقيق التوازن بين مختلف مواردها. وتتأثر هذه الفعالية بعدة عوامل، من أبرزها جودة تصميم الوظائف، ومستوى تحفيز العاملين، ومدى انسجامهم مع بيئة العمل، وانطلاقا من ذلك، فإن

العلاقة بين جودة تصميم المركز الوظيفي والفعالية التنظيمية قد لا تكون علاقة مباشرة فقط، بل قد تتأثر بمتغيرات وسيطة، من أهمها: التشكيل الوظيفي من أسفل الة أعلى، الذي يمكن أن يعزز أو يضعف هذه العلاقة حسب مستوى ممارسته داخل المنظمة.

ب-إشكالية الدراسة:

رغم الاهتمام المتزايد بتحسين جودة تصميم الوظائف داخل المنظمات، إلا أن النتائج المحققة من ذلك قد تختلف من مؤسسة إلى أخرى، بل وحتى بين الأفراد داخل نفس المؤسسة، وهو ما يطرح تساؤلات حول العوامل التي يمكن أن تفسر هذا التباين.

يتضح مما سبق أهمية الدراسة من كونها تطبق على مؤسسة حيوية تتمثل في شركة الكهرباء والغاز – مديرية التوزيع بغرداية، والتي تعد من المؤسسات الاستراتيجية التي تقدم خدمات أساسية للمجتمع، وتتطلب مستوى عاليا من الكفاءة والانضباط في الأداء. كما أن طبيعة العمل داخل هذه المؤسسة تتسم بالتنوع والتعقيد، مما يجعل تصميم الوظائف وجودتها عاملا حاسما في تحقيق الفعالية التنظيمية. وفي هذا السياق، يصبح من الضروري دراسة مدى تفاعل العاملين مع وظائفهم من خلال ممارستهم للتشكيل الوظيفي، ومدى تأثير ذلك على العلاقة بين تصميم الوظيفة والفعالية التنظيمية داخل هذه المؤسسة.

ومن هنا يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية كما يلي:

كيف يؤثر التشكيل الوظيفي في العلاقة بين جودة تصميم المركز الوظيفي وتحقيق الفعالية التنظيمية لدى عمال الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز –مديرية التوزيع غرداية؟

وينبثق عن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

1-ما مستوى كل من: جودة تصميم المركز الوظيفي، التشكيل الوظيفي، وتحقيق الفعالية التنظيمية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز –مديرية التوزيع غرداية من وجهة نظر العينة المدروسة؟

2-هل يوجد **أثر لجودة تصميم المركز الوظيفي على تحقيق الفعالية التنظيمية** بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز –مديرية التوزيع غرداية من وجهة نظر العينة المدروسة؟

3-هل يوجد **أثر** لجودة تصميم المركز الوظيفي بأبعاده على للتشكيل الوظيفي بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز –مديرية التوزيع غرداية من وجهة نظر العينة المدروسة؟

4-هل يوجد **أثر** التشكيل الوظيفي بأبعاده (التشكيل المعرفي، تشكيل المهام، تشكيل العلاقات) على تحقيق الفعالية التنظيمية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز –مديرية التوزيع غرداية من وجهة نظر العينة المدروسة؟

5-هل توجد **فروقات** لإجابات عينة الدراسة تعزى إلى متغيرات الدراسة لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؟

ت. فرضيات الدراسة:

يقوم البحث حول الفرضية الرئيسية التالية:

-يوجد أثر إيجابي للتشكيل الوظيفي في العلاقة بين جودة تصميم المركز الوظيفي وتحقيق الفعالية التنظيمية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز –مديرية التوزيع غرداية من وجهة نظر العينة المدروسة؟

ولدراسة الفرضية الرئيسية قمنا بتقسيمها للفرضيات الفرعية التالية:

-الفرضية الفرعية الأولى: هناك **مستويات مرتفعة** لكل من: جودة تصميم المركز الوظيفي، التشكيل الوظيفي، وتحقيق الفعالية التنظيمية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز –مديرية التوزيع غرداية من وجهة عينة الدراسة.

-الفرضية الفرعية الثانية: يوجد **أثر ايجابي** لجودة تصميم المركز الوظيفي بأبعاده (تنوع المهارات، الاستقلالية، أهمية الوظيفة، هوية الوظيفة، التغذية العكسية) على تحقيق الفعالية التنظيمية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز – مديرية التوزيع غرداية من وجهة نظر العينة المدروسة.

-الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد **أثر ايجابي** جودة تصميم المركز الوظيفي (تنوع المهارات، الاستقلالية، أهمية الوظيفة، هوية الوظيفة، التغذية العكسية) بأبعاده على التشكيل الوظيفي بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز –مديرية التوزيع غرداية من وجهة نظر العينة المدروسة.

-الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد **أثر إيجابي** التشكيل الوظيفي بأبعاده الثلاثة (التشكيل المعرفي، تشكيل المهام، تشكيل العلاقات) على تحقيق الفعالية التنظيمية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-مديرية التوزيع غرداية من وجهة نظر العينة المدروسة.

-الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد **فروقات** لإجابات عينة الدراسة تعزى إلى متغيرات الدراسة الثلاثة لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

<u>وتتفرع:</u>

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة قدره ($\alpha = 0.05$) بين أفراد العينة المدروسة على مستوى جودة تصميم المركز الوظيفي؛

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة قدره ($\alpha = 0.05$) بين أفراد العينة المدروسة على مستوى التشكيل الوظيفي؛

– لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة قدره ($\alpha = 0.05$) بين أفراد العينة المدروسة على مستوى الفعالية التنظيمية.

ث. مبررات اختيار الموضوع:

يعود سبب اختيارنا لهذا الموضوع للأسباب التالية:

- توافق الموضوع مع تخصصي في إدارة الموارد البشرية؛
- بصفتي عاملة بأحد الإدارات العمومية يعكس اهتمامي الشخصي بقضايا الموظف والرفاهية الوظيفية، وكيفية جعل العمل أكثر معنى وفاعلية في الوقت نفسه؛
- المساهمة في إثراء المكتبة الجزائرية من خلال دراسة ميدانية حول موضوع حديث نسبيا؛
- محاولة تطبيق المعارف النظرية المكتسبة خلال سنوات الدراسة على واقع مؤسساتي جزائري حقيقي؛
- قلة الدراسات الأكاديمية الش تربط بين المتغيرات الثلاثة؛
- تزامن الموضوع مع الإصلاحات الاقتصادية التي تشهدها المؤسسات الجزائرية العمومية لتحسين أدائها، والسعي نحو رفع كفاءتها خاصة في ظل التحول الرقمي.

ج. أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة يتمحور حول معرفة الدور الوسيط للتشكيل الوظيفي في العلاقة بين جودة تصميم المركز الوظيفي وتحقيق الفعالية التنظيمية لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز غرداية ويتضمن هذا المسعى تحقيق مجموعة من الأهداف، أهمها:

- التعرف على مستوى جودة تصميم المركز الوظيفي في شركة الكهرباء والغاز بغرداية؛
- قياس مستوى ممارسة التشكيل الوظيفي لدى العاملين؛
- تقييم مستوى الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة؛
- تحليل العلاقة بين جودة تصميم المركز الوظيفي والفعالية التنظيمية؛
- اختبار الدور الوسيط للتشكيل الوظيفي في هذه العلاقة؛
- تقديم توصيات عملية لتحسين الأداء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

ح. أهمية الدراسة:

- **الأهمية العلمية للدراسة**

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في:

-الانتقال بالبحث من النظرة التقليدية التي تركز على تصميم الوظيفة من طرف الإدارة إلى نظرة أكثر ديناميكية وحداثة لدور الموظف الاستباقي في تشكيل وظيفته؛

- يعد من المواضيع الحديثة في علم الإدارة وعلم النفس التنظيمي، حيث يجمع بين نظريتين أساسيتين: نظرية خصائص الوظيفة (***Hackman & Oldham***) ونظرية التشكيل الوظيفي (***Wrzesniewski & Dutton***)؛

-تسليط الضوء على مفهوم حديث نسبيا وهو التشكيل الوظيفي ودوره في المنظمات؛

-إثراء الأدبيات العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، خاصة في البيئة الجزائرية.

-بناء نموذج تحليلي يربط بين جودة تصميم الوظيفة والتشكيل الوظيفي والفعالية التنظيمية؛

-فتح آفاق لدراسات مستقبلية تتناول نفس المتغيرات في قطاعات مختلفة؛

- **الأهمية العملية للدراسة**

تنبع الأهمية العملية لهذه الدراسة من:

- ✓ يساعد الموضوع المنظمات على فهم كيفية تحويل تصميم الوظائف الرسمي إلى أداء تنظيمي حقيقي من خلال سلوكيات التشكيل الوظيفي؛
- ✓ الحاجة الماسة للمنظمات إلى موظفين استباقين قادرين على تعديل وظائفهم بطريقة إيجابية لزيادة الاداء والابتكار؛
- ✓ توفير إطار عملي لتحسين الفعالية التنظيمية دون الحاجة إلى تغييرات جذرية في الهيكل التنظيمي، وهو أمر مفيد خاصة للمنظمات الكبيرة؛
- ✓ تشجيع تبني ممارسات التشكيل الوظيفي كوسيلة لرفع مستوى الفعالية والأداء التنظيمي؛
- ✓ كما تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية مجال تطبيقها والمتمثل في شركة توزيع الكهرباء والغاز غرداية، التي تلعب دورا استراتيجيا وحيويا وهاما من خلال ضمان التموين بالطاقة الكهربائية والغازية على مستوى الولائي والمحلي، وكذا المساهمة الفعالة في التنمية الاقتصادية والصناعية الوطنية؛
- ✓ تقديم توصيات قابلة للتطبيق لتحسين بيئة العمل وزيادة فعالية المنظمة.

خ. منهج الدراسة:

من أجل معالجة موضوع الدراسة والإجابة على الإشكالية واختبار الفرضيات تم استخدام المنهج الوصفي في **الجانب النظري** للدراسة، من أجل عرض ووصف المفاهيم المتعلقة بالموضوع وتفسيرها وتحليلها للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح، وذلك بالاستعانة بمختلف المصادر العربية والأجنبية منها الكتب والرسائل والمجلات العلمية، أما في **الجانب التطبيقي** فقد اعتمدنا على أسلوب دراسة حالة وتحليل الإحصائي باستعمال برنامج ***R*** وذلك من خلال جمع المعلومات عن طريق أداة الاستبيان والتي وزعت للإجابة عليها.

ر. حدود الدراسة:

بهدف التحكم في موضوع الدراسة، قمنا بوضع حدود للدراسة تتمثل فيما يلي:

-الحدود الموضوعية:

اقتصرت هذه الدراسة بشكل أساسي على معالجة وتحليل دور التشكيل الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين جودة تصميم المركز الوظيفي و تحقيق الفعالية التنظيمية ، و قد تم تحديد أبعاد المتغيرات اعتمادا على الدراسات السابقة ، حيث تمثلت أبعاد جودة تصميم المركز الوظيفي في: (تنوع المهارات، الاستقلالية، أهمية الوظيفة، هوية الوظيفة، التغذية الراجعة)، في حين تمثلت أبعاد التشكيل الوظيفي في : التشكيل المعرفي، تشكيل المهام، تشكيل العلاقات بينما تمثلت أبعاد الفعالية التنظيمية في : (تحقيق الاهداف ، الرضا الوظيفي، التعلم و التطوير المهني، الصحة التنظيمية، التكنولوجيا والابتكار).

-الحدود المكانية: تم إسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة على مؤسسة عمومية خدمية وهي الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-مديرية التوزيع غرداية.

-الحدود الزمنية :تحدد هذه الدراسة بالسياق الزمني الذي أجريت فيه وهو السداسي الأول من موسم 2026/2025 أما دراسة حالة فكانت في الفترة الممتدة من 25 جانفي 2025 إلى غاية 10 ماي 2026

-الحدود البشرية :تكون مجتمع الدراسة من 580 مفردة وقمنا بتوزيع قائمة الاستبيان على عينة عشوائية مكونة من إداريين وتقنيين، بلغ عددهم (161) مفردة على مستوى إدارة بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز –مديرية التوزيع غرداية.

ز. صعوبات الدراسة:

لا يخلو أي بحث من صعوبات قد تؤخر وتعيق بلوغ أهدافه المرجوة منه، ومن أهم الصعوبات التي واجهتنا خلال هذه الدراسة ما يلي:

-صعوبة الحصول على دراسات تتضمن متغيرات دراستنا معا وهذا ما جعلنا نبذل وقتا وهذا في سبيل البحث عنها سواء باللغة العربية أو الأجنبية؛

-تطلبت الدراسة استخدام برنامج ***R*** ولم تكن الطالبة ملمة بمختلف جوانب هذا البرنامج مما استدعى القيام بمراجعة ودراسة بعض المراجع عنه والاستعانة ببعض المختصين في هذا المجال.

د. هيكل الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم تقسيمها حسب منهجية (***IMRAD***) إلى جانبين: جانب نظري وجانب آخر تطبيقي كل جانب يستبق بتمهيد وينتهي بخلاصة تليها التوصيات بالإضافة إلى بعض المقترحات لتكون آفاقا دراسية مستقبلية وقد شملت الدراسة ما يلي:

-**الفصل الأول**: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتشكيل الوظيفي وجودة تصميم المركز الوظيفي والفعالية التنظيمية حيث تم تقسيمه إلى مبحثين يعالج المبحث الأول الأدبيات النظرية الخاصة بمتغيرات الدراسة، أما الثاني فقد تطرقنا فيه إلى الدراسات السابقة حول متغيرات الدراسة.

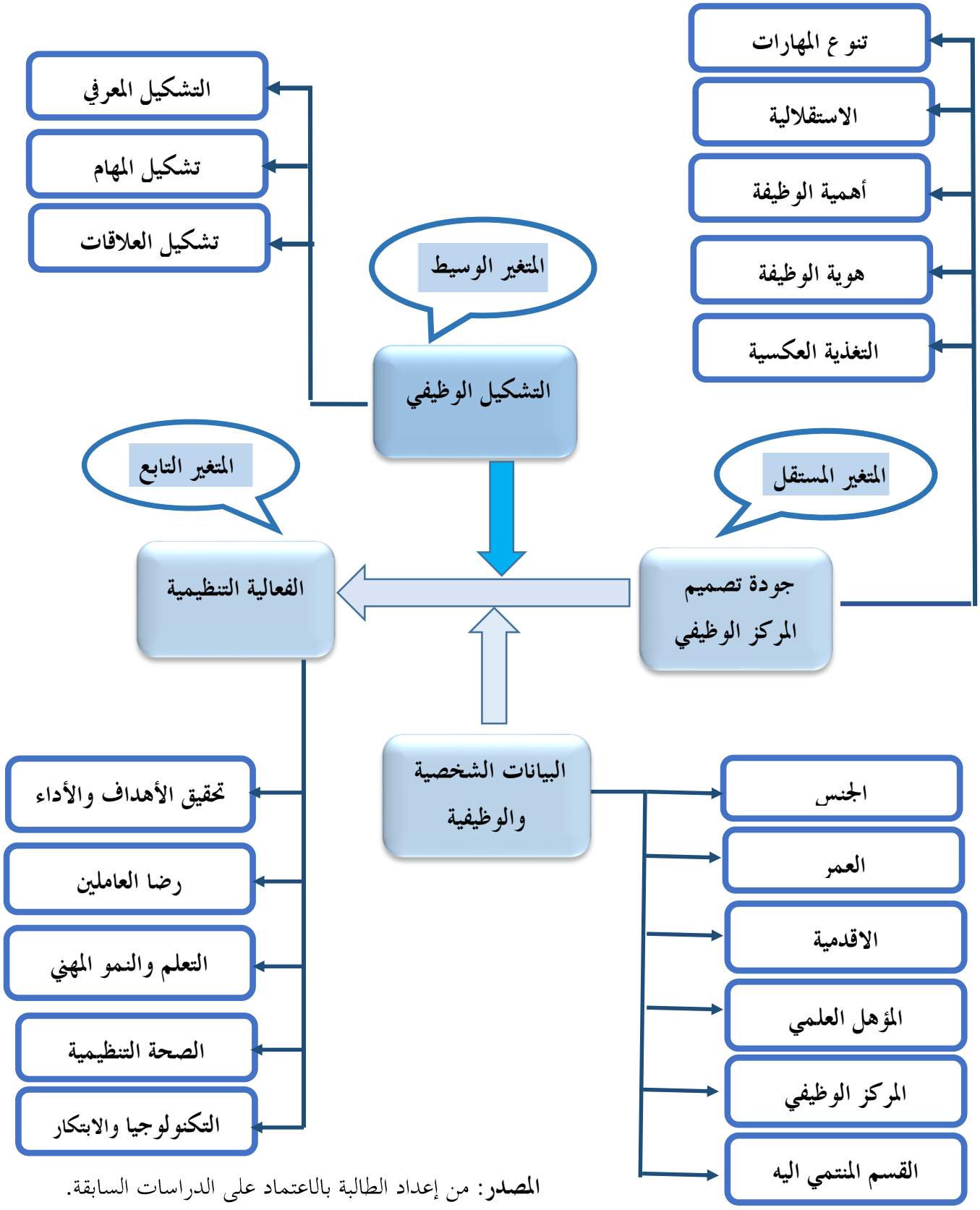
-**الفصل الثاني**: والذي يضم دراسة ميدانية التي أجريت بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز –مديرية التوزيع غرداية. حيث تم تقسيم الفصل المبحثين، يعالج المبحث الأول المنهج والأدوات الاحصائية التي استعملت في الدراسة، أما المبحث الثاني فقد تطرقنا فيه إلى تحليل وتفسير النتائج الميدانية.

ذ. نموذج الدراسة:

يتكون أنموذج الدراسة من المتغير المستقل والمتمثل في جودة تصميم المركز الوظيفي بأبعاده (تنوع المهارات الوظيفية، الاستقلالية أهمية الوظيفة، هوية الوظيفة، التغذية العكسية) والمتغير الوسيط تمثل في التشكيل الوظيفي بأبعاده الثلاثة (التشكيل المعرفي، تشكيل المهام، تشكيل العلاقات)، أما المتغير التابع فتمثل في الفعالية التنظيمية بأبعادها (تحقيق الأهداف والأداء، رضا العاملين، التعلم والتطوير المهني، الصحة التنظيمية، التكنولوجيا والابتكار).

وانطلاقا من فرضيات الدراسة واستنادا إلى ما أفرزته الدراسات السابقة في ضوء مشكلة الدراسة، يمكن بناء **أنموذج الدراسة** كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم(01-01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

الفصل الأول:
الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

تمهيد:

يعتبر المورد البشري العنصر الأساسي في أي منظمة، حيث يعتمد نجاحها في تحقيق أهدافها على كفاءة مواردها وقدراتهم على أداء مهاهم وأدوارهم بفعالية، وفي ظل التطورات والتحولات السريعة التي تشهدها بيئات العمل، أصبح من الضروري على المنظمات الاهتمام بتصميم الوظائف وتحسين جودتها وذلك من أجل زيادة رضا العاملين والرفع من أدائهم، وبالتالي الوصول لتحقيق أهداف المنظمات. ويعد تصميم المركز الوظيفي (تصميم الوظائف) عنصرا هاما في تحديد محتوى وطبيعة العمل، إذ يعتبر التشكيل الوظيفي أو صياغة الوظيفة آلية تتيح للعاملين إعادة تشكيل وظائفهم بما يتلاءم مع قدراتهم وميولاتهم، إلى جانب تصميم هذه الوظائف التي تسهم في وضوح المهام وتحسين مناخ العمل وبالتالي عندما يتم استغلال الموارد البشرية بشكل جيد ومن خلال تصميم وظيفي جيد سينعكس ذلك إيجابا على فعالية المنظمة.

وبغية الإلمام بكافة الجوانب المتعلقة الدراسة قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كالتالي :

-المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتشكيل الوظيفي وجودة تصميم المركز الوظيفي والفعالية التنظيمية

- المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتشكيل الوظيفي وجودة تصميم المركز الوظيفي والفعالية التنظيمية

سنتطرق في هذا المبحث إلى الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة من خلال ثلاث مطالب رئيسية، سنستعرض في المطلب الأول ماهية التشكيل الوظيفي الذي يقوم به الموظفون والذي يعبر من العناصر المهمة في بيئة العمل، ثم الطلب الثاني سنتطرق الى أساسيات في جودة تصميم المركز الوظيفي الذي تقوم به الإدارة، أما في المطلب الثالث يتضمن ماهية الفعالية التنظيمية وأهم مؤشراتها والعوامل المؤثرة عليها.

المطلب الأول: ماهية التشكيل الوظيفي

يمثل العمل عاملا أساسيا في حياة الفرد، فهو لا يقتصر على تلبية احتياجاته المادية بل يتعدى إلى إشباع حاجاته النفسية كتحقيق الاستقلالية والشعور بالرضا وبناء العلاقات، وفي حالة عدم تلبية هذه الاحتياجات يبادر العامل الى إحداث تغييرات في مهام وخصائص وظيفته بما يتوافق مع دوافعه الشخصية وهو ما يعرف بالتشكيل الوظيفي إلى يعتبر طريقة غير رسمية وسلوكا استباقيا من أسفل إلى أعلى، وقد أطلقت عليه عدة مصطلحات أهمها: إعادة برمجة الوظيفة ذاتيا أو صياغة الوظيفة أو التعديل الوظيفي.

الفرع الأول: مفهوم التشكيل الوظيفي

ظهرت فكرة مبادرة واستباقية الموظفين بإعادة تشكيل وتعريف وظائفهم من خلال الدراسة التي قام بها (***Wrzesniewski & Dutton***) **"ورزسنيويكي وداتون" سنة 2001**، وأفادت بضرورة التحول من عملية تصميم الوظائف من أعلى إلى أسفل[1] والتي يقوم بها المديرون وتتناسب مهامها مع شاغليها إلى عملية التشكيل الوظيفي الذاتي والتي يقوم بها الفرد بتغيير حدود وظيفته بالشكل الذي يتناسب مع ميولاته ومهاراته وقدراته بمعنى إعادة تصميم والوظيفة من أسفل إلى أعلى، وفيما يلي بعض تعريفات الباحثين للتشكيل الوظيفي:

عرف (***Wrzesniewski & Dutton***) **"ورزسنيوسكي وداتون" التشكيل الوظيفي** على أنه: التغييرات المادية والمعرفية التي يقوم بها الأفراد في مهام وظائفهم أوفي حدود العلاقات داخل نطاق عملهم.[2]

عرف (***Lichtenthaler & Fischbach***) **"ليشتنثالر وفيشباخ" التشكيل الوظيفي** على أنه: العملية

1-*Z. Xie et al. : **A longitudinal study of job crafting among Chinese inclusive education teachers: The influence of attitudes, perceived principal leadership, and motivation**, Contents lists available at Science Direct, Teaching and Teacher Education 167 (2025), p01.*

2– عبير عثمان عطا الله: **محددات ونتائج إعادة برمجة الوظيفة ذاتيا**، مجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر،2017، ص 823.

التي يقوم من خلالها الموظفون بتعديل أدوارهم الوظيفية وبشكل استباقي لتتوافق مع نقاط قوتهم واهتماماته وقدراتهم
بهدف خلق تجربة عمل أكثر جدوى وإشباعا.[1]

عرفه (***Ravarini et al***) "**رافاريني وآخرون**": بأنها إعادة تشكيل العاملين لحدود المهام أو العلاقات داخل بيئة العمل، بهدف مطابقة الوظيفة بشكل أفضل مع تفضيلات الأفراد وأهدافهم ودوافعهم مما يؤدي إلى تحسين الأداء على المستوى الفردي والتنظيمي، وملائمة الفرد للوظيفة وزيادة المشاركة في العمل تقليل ضغوط العمل.[2]

هو التغييرات والتعديلات التي تجرى من قبل الموظفون أنفسهم على خصائص الوظائف والتي لا يمكن تطبيقها من قبل المنظمة، وهي سلوك يعيد الموظفون به تعريف مفاهيمه الوظيفية وإعادة تصورها بطريقة ذات أهمية شخصية.[3]

يمثل تشكيل الوظائف حسب (***Zhang & Parker***) "**تشانغ وباركر**": العملية التي يقوم بها الافراد يقومون بتعديل أدوارهم ومجالات وحدود عملهم بشكل استباقي، وذلك لمنحهم إمكانيات كبيرة للتكيف مع وظائفهم والمساهمة في فعالية المؤسسة.[4]

عرفت (***Tims et al***) "**تيمز وآخرون**": التشكيل الوظيفي الذي يبادر به الموظفون من خلال نموذج متطلبات وموارد الوظيفة على أنه التغييرات الذاتية التي يبادر بها الموظفون في متطلبات وموارد الوظيفة بالزيادة أو النقصان لتحقيق أهدافهم الشخصية والخاصة بالعمل لتحقيق التوازن بين قدراتهم واحتياجاتهم وما تحتويه الوظيفة.[5]

ومما سبق يمكن تعريف التشكيل الوظيفي على أنه: **هو نهج تصاعدي لإعادة تصميم الوظائف يكون من أسفل إلى أعلى، وهو طريقة غير رسمية تتم بشكل استباقي من خلالها يبادر شاغلو الوظائف بإحداث تغييرات**

1- *Lmya .A, Yasser S. A,* ***Job crafting: An Examination of some Organizational and Dispositional antecedents****(Empirical study applied to Egyptian Private Sector Sales Representations),* *Journal of Financial and Commercial Studies, Issue 1, 2022 ,P263.*

2– أحمد حسين يوسف: **تأثير صياغة الوظيفة كمتغير وسيط في علاقة الشخصية الاستباقية بالضغوط التقنية المدركة: الدور المعدل للقيادة الرقمية دراسة ميدانية على شركات اتصالات الهاتف المحمول**، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد (26)، العدد (02)، أبريل 2025، ص 452.

3- *Mathis Ravelonerivo :* ***Job Crafting et ressources Sociogranisasionnelles : Accompagner le processus d'empowerement chez les Salaires SNCF****, Thèse de doctorat de l'Université de Lyon, École Doctorale : Éducation Psychologie Information Communication, Psychologie Sociale, 2021, p83.*

4-*S.Ji & Z.Chen* ***: How job crafters are selected during recruitment: An invisible filter based on job crafting experiences and applicant gender****, Journal of Business Research 170, (2024),p2.*

5–أمير علي مرسي شوشة وآخرون: **دور إعادة صياغة الوظيفة في العلاقة بين التمكين و سلوكيات الدور الإضافي لمدرسات رياض الأطفال**، المجلة العلمية للدراسات و البحوث المالية و التجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد3، الجزء03، االعدد01 يناير 2022، ص 587.

وتعديلات على مهامهم وعلاقاتهم ونظرتهم لوظائفهم بهدف تحسين أدائهم وزيادة توافقها مع دوافعهم الشخصية في العمل وتكيفهم مع بيئة العمل.

الفرع الثاني: خصائص ومراحل تطور عملية التشكيل الوظيفي

أولا: خصائص عملية التشكيل الوظيفي

من خلال التعريفات السابقة يمكن استخلاص خصائص التشكيل الوظيفي كما يلي:

-**الذاتية والمبادرة:** تكون بسلوك استباقي للموظف نفسه بإحداث تعديلات وتغييرات دون توجيه من الإدارة؛

-**القدرة على التكيف والمرونة:** تتيح التغييرات الاستباقية من الموظف على مهامه وعلاقاته وإدراكه لوظيفته تكييف ومرونة أكبر لعمله، حيث يستخدم الموظف فيها نقاط القوة لحل مشكلات العمل وضمان استمراريته بسلاسة؛[1]

-يعمل التشكيل الوظيفي على لزيادة شعور العامل بأهمية عمله وقيمته ومعنى العمل؛

- **زيادة التوافق:** من خلال الانسجام بين الموظف ووظيفته؛

-**التطوير والاستمرارية:** أي أن الموظف يمارس التشكيل بشكل يومي ومستمر وهذا ما يساعد على تنمية مهاراته واكتساب خبرات جديدة؛

-**عبارة عن سلوكيات:** يتجسد من خلال ممارسات وأفعال ملموسة داخل بيئة العمل؛

- **المكافآت غير المادية:**[2] يسعى الموظفون الى من خلال التشكيل الوظيفي لتحقيق المعنى الجوهري للعمل مثل الرضا الوظيفي واللتزام الوظيفي، والأداء الفردي، المشاركة في العمل.

ثانيا: مراحل تطور عملية التشكيل الوظيفي

تتمثل مراحل تطور إعادة برمجة الوظائف ذاتياً على النحو التالي:[3]

1-**مرحلة التحديث في الدور الوظيفي القائم:** تمثلت هذه الرحلة في قيام الفرد بممارسات وسلوكيات وظيفية جديدة ولكن في إطار الأدوار السابقة والمحددة من قبل الإدارة دون احداث تعديلات جوهرية في طبيعة الوظيفة؛

2-مرحلة التكيف المهني: شملت هذه المرحلة الوصول إلى التكيف المهني وتحقيق توافق الفرد مع وظيفته من خلال تقليل المعوقات والتحديات المهنية، بما يسهم في الانسجام الجيد بين خصائصه الشخصية ومتطلبات العمل؛

1- *Caymaz.E & al:* ***Relationship between Positive Psychological Capital and Job Crafting: The Moderating Role of Perceived Over Qualification****, Mustafa University Journal of Social Sciences Institute, 18 (47), 2021, p41.*

2-بيداء هاشم جميل وبشرى عثمان أحمد: **صياغة الوظيفة لدى منتسبي جامعة بغداد**، مجلة آداب المستنصرية، الإنسانيات، العدد 109، الجزء الاول آذار 2025، ص36.

3-هاني محمد السعيد عبده: **أثر تطبيق استراتيجية تخفيض الحجم على توجهات الموارد البشرية نحو إعادة برمجة الوظائف ذاتياً**-دراسة ميدانية بالتطبيق على الشركات التابعة لقطاعات صناعة الغزل والنسيج والكيماويات والتعدين في مصر، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة،2021، ص 148.

3-مرحلة البحث الذاتي عن مصادر التعلم واكتساب المعرفة: تركز هذه المرحلة على توجه وجود إرادة ذاتية للفرد نحو التعلم المستمر ومبادرته لاكتساب معارف جديدة وتطوير مهاراته من خلال مصادر رسمية وغير رسمية لتعزيز كفاءته؛

4-مرحلة المشاركة في إعادة تصميم الوظيفية: تمنح الإدارة فرصة للموظفين للمشاركة في مبادرات لإعادة تشكيل

مهامهم الوظيفية غير أنها لا يتم تنفيذا إلا بموافقة الإدارة؛

5-مرحلة إعادة البرمجة الذاتية للوظائف: وتتضمن قيام الموظف ذاتياً بإعادة تشكيل وتغيير مهام عمله وعلاقاته الوظيفية، مع إحداث تغيير جذري في تصوراته نحو معنى وبيئة العمل وذلك لخلق التوازن بين خصائص الوظيفة، وإمكانيات وقدرات الموظف وميوله.

الفرع الثالث: أبعاد التشكيل الوظيفي

يعد للتشكيل الوظيفي بمثابة منهجا سلوكيا واعدا ولكنه غير مستكشف نسبيا، ومن المحتمل أن يستخدمه الموظفون لتحسين رضاهم الوظيفي ومن ثم تحقيق مزيدا من الرفاهية، عندما يشعر الموظف بعدم تلبية احتياجاته النفسية من خلال وظيفته يشرع في القيام ببعض السلوكيات التي يغير من خلالها مهام وخصائص وظيفته لتتوافق من دوافعه واحتياجاته وهو ما يعرف بصياغة الوظيفة،[1] ويمكن القول بأن هناك مدخلين لدراسة للتشكيل الوظيفي:

- ✓ **المدخل الأول:**

ويتعلق بالنظرية التي صاغها (***Wrzesniewski and Dutton***) **"ورزنيوسكي وداتون"** والتي تفترض وفقا لهذا المنظور أن يقوم العاملون بمراجعة هوية الوظيفة وتعزيز فهم طبيعة العمل الذين يقومون به من خلال ثلاثة أبعاد لقياس التشكيل الوظيفي وهي:

أولا: تشكيل المهام: تتضمن التغيير الزمني والمادي في حدود مهام الوظيفة كما ونوعا،[2] أي تعيير عدد ونوع ونطاق المهام والأنشطة الوظيفية أثناء العمل وفقا لمهاراته عن طريق: إضافة أو حذف أو تعديل بعض المهام من وظيفة الفرد من أجل تحسين أدائه، تقليل عبء العمل وزيادة الشعور بالإنجاز، أو القدرة على تحمل مهام إضافية

1- *Wang, H, Demerouti.E, & Bakker, A. B: **A review of job-crafting research: The role of leader behaviors in cultivating successful job craftersmm Proactivity at work**, 2016, p 95-122.*

2-محمد صبحي أحمد أبو الذهب: **الدعم التنظيمي المدرك وصياغة الوظيفة والتضمين الوظيفي: الدور المدرك لمرونة الموارد البشرية بالتطبيق على شركة المقاولون العرب**، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، المجلد (59)، العدد 6،2022، ص 238.

أو تعديل في المسؤوليات النصوص عليها في الوصف الوظيفي، كما تشير الى تغيير ظروف العمل المادية والسلوكيات الي يؤديها الموظف على مدار اليوم.[1]

ثانيا: التشكيل المعرفي: تشير الي تغيير نظرة الموظف لوظيفته من خلال اجراء بعض التعديلات التي ترتبط بإدراكه لوظيفته بهدف إعادة تعريف الوظيفة بشكل أفضل وفهم الهدف منها، مما بجعلها كيانا ذا معني ويمكن لهذ التكيف

أن يعزز دافعية العمل من خلال تغيير نظرة الفرد لعمله بطريقة تكون أكثر جدوى.[2] وتتضمن هذه الاستراتيجية تغيير إدراك الفرد لدوره من خلال: [3]

-توسيع الإدراك أو التفكير بشكل أكثر شمولية حول دور الفرد؛

-تركيز الإدراك على جوانب الوظيفة التي ينظر إليها على أنها أكثر أهمية؛

-وربط إدراك الفرد لبعض جوانب دوره بالأنشطة التي ينظر إليها على أنها ذات مغزى أو معنى مدرك .

ثالثا: تشكيل العلاقات: تشير إلى القدرة على تشكيل وخلق العلاقات الشخصية في بيئة العمل من خلال تقليل أو زيادة التفاعل مع زملاء العمل أثناء أداء المهام الوظيفية، كما تتضمن أيضا قيام الفرد بشكل استباقي بتعديلات حول من يرغب في التواص معهم في العمل: مثل التعرف على موظفين آخرين يشاركونه اهتمامات مماثلة.[4] كما تشير أيضا الى تحسين جودة وفعالية العلاقات الشخصية.[5]

يقصد بها أيضا تغيير بعض جوانب الوظيفة التي تتعلق بعلاقات الفرد داخل العمل من حيث مقدار وكثافة التفاعلات مع الزملاء أو العملاء والتي قد تؤدي إلى وجود بيئة عمل أكثر انسجاما وتوافقا مع خصائص الفرد،

1- *CRISTINA D. KIRKENDALL: Job **Crafting: The Pursuit of Happiness at Work**, A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy By Wright State University, 2013.p24.*

2- *Qiao Hua & al: **An exploration of the component validity of job creating** European Journal of Work Organizational Psychology, Vol 29, No. 5, 2020, p776.*

3–سوزان فؤاد السيد بكر: **صياغة الوظيفة والأداء التكيفي: الدور الوسيط للارتباط بالعمل بالتطبيق على شركات الكهرباء في مصر**، المجلة العلمية للبحوث التجارية العدد 4، (الجزء 2)، اكتوبر 2023، ص 18.

4 –سمر محمود شيخ السوق: **صياغة الوظيفة وعلاقتها بتحقيق السعادة الوظيفية :الدور الوسيط للعمل الهادف** –دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، مجلة راية الدولية للعلوم التجارية دورية علمية محكمة المجلد (4)، العدد (14)، يوليو 2025، ص705.

5- *Dumani، Soner، "**Engaging Overqualified Employees: The Role of Job and Network Crafting**A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy، Department of Psychology College of Arts and Sciences University of South Florida.m2015، p23*

وتشمل هذه الاستراتيجية:[1] بناء علاقات جديدة، وإعادة صياغة العلاقات، وتكييف العلاقات، بمعنى صياغة العلاقات القائمة بطريقة أكثر جدوى.

✓ **المدخل الثاني:** يعرف هذ المدخل التشكيل الوظيفي من حيث الإجراءات المتخذة على المستوى اليومي لتحقيق

التوازن بين متطلبات وموارد الوظيفة وقدرات الفرد واحتياجاته من خلال البحث عن التحديات وعن الوارد والتقليل من المتطلبات.[2] وبناء عليه فقد حدد أربعة أبعاد لصياغة الوظيفة وهي:[3]

1-زيادة الموارد الهيكلية للوظيفة :يشير هذا البعد إلى ضرورة تنوع الموارد التي تمكن الموظف من أداء مهام وظيفته ومحاولة خلق فرص للتطور والتنمية الذاتية من خلال قيام الفرد بتعلم أشياء جديدة في العمل عن تحقيق الاستقلالية من خلال اتخاذ قرارات فردية متعلقة وتطوير قدراته المهنية باستمرار، فضلا بكيفية إنجاز المهام المتعلقة بالعمل.[4]

2-تقليل المعوقات المرتبطة بمتطلبات العمل :قد يؤدي تعرض الموظفين لفترات طويلة للضغوطات الناتجة عن زيادة متطلبات العمل و انخفاض الموارد الوظيفية التي تحفز النمو والتطور الشخصي إلى عواقب تنظيمية سلبية كارتفاع معدل دوران العمل صحية سلبية كالإرهاق والتوتر والضغط العصبي، لذلك قد يحاول الموظف جعل الوظيفة أقل إجهادا من الناحية الذهنية والوجدانية من خلال إعادة تنظيم العمل وتقليل التواصل مع الأشخاص التي قد تؤثر مشاكلهم سلبا عليه سواء من الناحية الذهنية أو العاطفية.[5]

3-زيادة الموارد الاجتماعية للوظيفة :يشير هذا البعد إلى قيام الموظف بالبحث عن موارد الدعم الاجتماعي من قبل المشرفين وزملاء العمل، حيث يقوم الموظف بطلب التدريب الإشرافي عندما يحتاج لذلك، دائما

1-سوزان فؤاد السيد بكر، **مرجع سابق ذكره**، ص148.

2- *Petrous, P., Demerouti, E & al:* ***Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement****, Journal of Organizational Behavior, 33(8),2012,p 1120*

3- *Sarce A.R Nesimnasi****: Job Crafting Antecedents and Consequences: A Literature****, Journal Economics and Business, University of Airlangga,Volume 32, No. 2, June – November 2022,p216.*

4- محمد صبحي أحمد أبو الدهب **مرجع سبق ذكره**، ص239.

5- *Saragih, Susanti & al:* ***Analyzing antecedents and consequence of job crafting, International Journal of Management****, Economics and Social Sciences (IJMESS), ISSN 2304-1366, IJMESS International Publishers, Jersey City, NJ, Vol. 9, Iss.2,2020 , pp. 76-77.*

ما يستفسر عن مدى رضا المشرف عن أدائه ويتطلع للحصول على الأفكار الملهمة منه، دائما ما يحاول الحصول على آراء زملائه في العمل حول مستوى أدائه لمهام وظيفته.[1]

4-زيادة التحديات المرتبطة بمتطلبات العمل :قد تتسبب بيئة العمل غير المحفزة في شعور العاملين بالملل مما يؤدي الى عدم الرضا الوظيفي والتغيب عن العمل، لذلك من الضروري أن يواجه الموظفون مستوى مناسبا من التحديات المرتبطة بمتطلبات العمل (طلب المشاركة في مشروع جديد، المبادرة بتعلم الأشياء الجديدة)، مما على تطوير معارفهم

ومهاراتهم وجعل العمل أكثر تحديا وتشويقا من خلال فهم جميع تفاصيله ومن ثم زيادة قدرتهم على تحقيق أهداف

أكثر صعوبة.[2]

الفرع الرابع: آثار وانعكاسات التشكيل الوظيفي

من آثار وانعكاسات التشكيل الوظيفي ما يلي: [3]

-يسهم التشكيل الوظيفي في تعزيز مبدأ التوافق والملائمة بين الخصائص الوظيفية والخصائص الشخصية للفرد، بالتالي

بناء هوية عمل متكاملة مما يؤدي الى الاخراط الوظيفي والانغماس في أداء العمل؛

-إن ممارسة الفرد للمهام المناسبة لقدراته وخبراته يؤدي الى زيادة درجة التزامه ورضاه الوظيفي وارتفاع الروح المعنوية لديه؛

-يؤدي الى خوض تجارب مهنية جديدة مما يؤدي الى اكتساب مهارات وخبرات أكثر؛

-يساهم تعديل وتشكيل العلاقات المهنية في بناء علاقات جديدة داعمة مما يعزز الصحة والدعم النفسي للعاملين؛

-إن القيام بالمهام الوظيفية التي تتوافق مع التركيبة الشخصية والنفسية للموظف يؤدى إلى تحقيق الانغماس الوظيفي والتعمق في أداء المهام الوظيفية؛ [4]

- بناء نظام متكامل يحقق التوازن بين الاحتياجات الشخصية للموظف ومتطلبات المنظمة؛

-يعتبر وسيلة فعالة لإدارة الضغوط التنظيمية وتقليل معدلات الإرهاق الجسدي والنفسي للعاملين؛

- تعتبر من المداخل الفعالة لإدارة الضغوط التنظيمية وتقليل معدلات الإرهاق الجسدي والنفسي للعاملين؛

1- *Saragih, Susanti & al*, op. cit., p. 77

2- *Saragih، Susanti & al*، op. cit.، p. 77

3-هاني محمد السعيد عبده، **مرجع سبق ذكره**، ص 138.

4-هاني محمد السعيد عبده، **مرجع سبق ذكره**، ص 139.

-يسهم التطبيق الفعال للتشكيل الوظيفي في زيادة السلوكيات الطوعية للعاملين مما يعزز من مستوى المواطنة داخل المنظمة؛

- يؤدي تشكيل الوظيفة إلى نتائج إيجابية للموظف مثل: ملاءمة الشخص للوظيفة، وتعزيز المعنى، والرضا الوظيفي، والمشاركة في العمل) وكذلك للمنظمة: الالتزام، والأداء العالي، وانخفاض معدل دوران الموظفين.[1]

المطلب الثاني: أساسيات حول جودة تصميم المركز الوظيفي

في ظل التغيرات السريعة في بيئات العمل، لم يعد تركيز المنظمات يقتصر على تصميم الوظائف فقط، بل امتد ليشمل الجودة في تصميم هذه الوظائف، لذا أصبح لزاما على المنظمات تصميم وظائف تخفض من الاجهاد الوظيفي الى مستويات أدنى في مقابل الرفع من دافعيتهم ومستوى رضاهم، فقد ركزت معظم الأبحاث المعاصرة في تصميم الوظائف على نموذج خصائص الوظيفة للباحثين **هاكمان وأولدهام** (***Hackman and Oldham***) والذي يركز على وجود خمسة أبعاد رئيسية المراكز الوظيفية تساهم في التحفيز للأداء الفعال.

وعليه سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم تصميم المركز الوظيفي، أبعاده، أهميته وأهدافه، العوامل المؤثرة في تصميم المركز الوظيفي.

الفرع الأول: مفهوم تصميم المركز الوظيفي

يعتبر تصميم المركز الوظيفي عاملا مهما ومؤثرا في الجوانب السلوكية لشاغلي الوظائف، فهو يرتبط بعدة مجالات في إدارة الموارد البشرية منها: مستوى دافعية العاملين ورضاهم عن الوظيفة التي يؤدونها، وتصمم الوظيفة بتجديد طريقة، نوع المهام الواجب القيام بها وحجم المسؤوليات والأدوات المستخدمة في العمل.

أولا: تعريف جودة تصميم المركز الوظيفي

تشير جودة تصميم المركز الوظيفي الى درجة ومدى ملائمة خصائص الوظيفة لاحتياجات العاملين ومتطلبات العمل، حيث تتضمن خصائص تحفيزية كتنوع المهارات، الاستقلالية وغيرها، الأمر الذي يسهم في تعزيز دافعيتهم وتسهيل أداء مهامهم وتحقيق الفعالية داخل المنظمة. وقد وردت تعاريف عديدة تناولت المفهوم الأساسي لتصميم الوظائف (***Job Design***) سنستعرض بعض إسهامات الباحثين لهذا المفهوم كالتالي:

1- *Tims, M., & Bakker,A.B : **Job crafting: Towards a new model of individual job redesign**, Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde, vol. 36 No. 2 , 2010 ,P3.*

عرف (***Armstrong***) "**آرمسترونغ**" تصميم الوظائف بأنه "تحديد محتوى الوظائف وأساليبها وعلاقاتها بما يلبي المتطلبات التكنولوجية والتنظيمية، فضلًا عن المتطلبات الاجتماعية والشخصية لشاغل الوظيفة.[1]

عرف (***Gibson L. James& al)*** "**قيبسون وآخرون**" بأنها: العملية التي بموجبها يتم تحقيق التكامل بين محتوى العمل والمهام والوظائف والعلاقات من ناحية، والمعارف والقدرات والمؤهلات المطلوبة لكل وظيفة من ناحية أخرى؛[2]

عرفها (***invacevich & al)*** "**اينفاسوفيش وآخرون**" على أنها: **عملية** معالجة محتوى ومهام وعلاقات الوظائف الموجهة لتحقيق الأهداف التنظيمية وإشباع الحاجات الشخصية لشاغليها؛[3]

عرف (***Osborn Richard & al***) "**أسبورن وآخرون**": تصميم الوظائف على أنها عملية تحديد المهام الوظيفية وترتيبات العمل لتحقيق التوافق بين متطلبات العمل والفرد شاغل الوظيفة؛[4]

هي عملية تهدف الى تحديد محتوى الوظيفة وطريقة أدائها وعلاقتها بالوظائف الأخرى مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة مع الاخذ بعين الاعتبار استخدام التكنولوجيا في الإنتاج والأداء، وأهداف شاغليها من جهة من

خلال الرضا الوظيفي والرغبة في النمو من جهة أخرى.[5]

من التعاريف السابقة يمكن تعريف: تصميم المركز الوظيفي (الوظيفة) على أنها: عملية تحديد وتنظيم المهام والأنشطة ومحتوى الوظيفة وكيفية تنفيذها داخل المنظمة، بغرض تلبية الاحتياجات التنظيمية واحتياجات الفرد شاغل الوظيفة وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية ورفع مستوى الرضا والدافعية لدى العاملين وهي عملية رسمية تتم من أعلى إلى أسفل.

الفرع الثاني: أهداف وأهمية تصميم الوظيفة

1- *Dimitrios Bellas & Dimitrios sklikas:**Aspects of Job Design**, International Journal of Human Resource ,Management and Research (IJHRMR),Vol. 3, Issue 4, Oct 2013, pp 85-86.*

2-جهيدة جيلاني " **تصميم الوظائف وعلاقته بالدافعية لدى الموارد البشرية**" دراسة حالة-مؤسسة ألفا بايب ***ALFA PIPE***لصناعة الأنابيب بغرداية -رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ***LMD*** في علوم التسيير، تخصص: تنمية الموارد البشرية في المؤسسات، جامعة عمار ثليجي-الأغواط، 2020، ص31.

3- *Gibson L. James & al: **Organizations: Behavior, Structure, Processes,** McGraw-Hill Companies, 14th Ed, the Americas, New York, 2011, p.370.*

4- *Osborn N. Richard & al: **Organizational Behavior, John Wiley & Sons**, 13rd Ed, U.S.A, 2015, p. 139.*

5-رولا يوسف السليمان، **أثر الأسلوب التحفيزي في تصميم العمل على دافعية العاملين (دراسة ميدانية على العاملين في المنظمات الدولية في سوريا)**، رسالة لنيل درجة الماجستير في علوم الإدارة، الإدارة التنفيذية، تخصص: إدارة موارد بشرية، المعهد العالي لإدارة الأعمال، سوريا، 2022/2021، ص14.

يظهر التصميم الجيد للمركز الوظيفي في مدى قدرته على اتاحة الفرص لشاغل الوظيفة في اظهار قدراته وامكانياته لتحقيق الفاعلية التنظيمية والتي من خلالها تتحقق أهداف المنظمة.

أولا: أهداف تصميم الوظيفة:

تسعى المنظمات عند تصميم الوظائف إلى تحقيق أهداف عديدة منها: [1]

1-أهداف اقتصادية: وتشمل تحسين الإنتاجية وجودة المخرجات؛ فعند شعور الفرد العامل بأن وظيفته قد تم تصميمها كما يريد سيشعر بالرضا تجاه عمله، بالتالي يحرص على الرفع من أدائه وإنتاجيته، وترتفع روحه المعنوية مما يشكل دافعا له للإبداع والابتكار في مجال عمله، ويؤدي هذا إلى تقليله للهدر والفاقد في الإنتاج والوقت اللازم لإنجاز مهامه، وهكذا يزيد العائد بالنسبة للمنظمة؛

2-أهداف تكنولوجية :إن الاختيار السليم للعمليات والأدوات والمعدات وطريقة العمل والأفراد عند تصميم الوظائف، في تحديد أفضل التكنولوجيا لاستخدامها في العمل بحيث يؤخذ في عين الاعتبار عند اختيارها مناسبتها للأفراد وملائمتها لطبيعة العمل وبيئته؛

3-أهداف سلوكية: عندما تحقق المنظمة الملائمة بين الوظيفة والفرد العامل، تخلق بيئة عمل سليمة له يستطيع فيها العمل بشكل أفضل وإنجاز الأعمال الموكلة له، فيشعر حينها بأن المنظمة تهتم به لا كفرد عامل ولكن كأحد أفراد أسرتها ليتحفز بهذا الشعور ويقوم بأداء عمله بتميز وحرص شديد على العمل بإخلاص لرد جميل المنظمة؛

4-أهداف تنظيمية:[2] حيث يحقق التوافق بين الهيكل التنظيمي وهيكل الوظائف ويوفر التغذية العكسية عن نتائج الأداء.

ثانيا: أهمية تصميم الوظيفة:

ويمكن الإشارة إلى أهمية جودة تصميم المركز الوظيفي من خلال النقاط التالية: [3]

-يعبر عن ثقافة المنظمة وفلسفتها في تسيير أعمالها، فهو بمثابة تعريف عام لسياسة المنظمة وكذا نظرتها للعاملين؛ - يعد تصميم المركز الوظيفي عنصرا أساسيا للمنظمة التي يرتكز عليها الهيكل التنظيمي، وعلى تحديد أهداف وأهمية كل وظيفة وعلاقتها ببعضها ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف وفعالية المنظمة؛

1-لعربي فاطمة الزهراء: **دور وظيفة تحليل وتوصيف وتصميم الوظائف في تحديد نظام الأجر والمكافئات** (دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لولاية تندوف، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث ل.م.د تخصص تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية قسم علوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم -2022، ص29.

2-إيمان علي أحمد وميسون عبد الله أحمد: **تصميم الوظائف ودوره في الحد من ضغوط العمل للأفراد العاملين في مستشفى السلام التعليمي بمدينة الموصل**، مجلة تاكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد 60، الجزء 1، ص ص781.

3-جهيدة جيلاني، **مرجع سبق ذكره**، ص35.

– يؤدي التصميم الوظيفي الجيد إلى زيادة الاداء والاستغلال الأمثل للقوى العاملة إلى إتاحة تنوع في استخدام المهرات بما يعزز كفاءة الأداء، وتوفير عنصر التحدي في ممارسة الاعمال من قبل شاغليها والسعي لبذل المزيد من الجهود؛ [1]

–المساهمة في تحفيز العاملين والحد من دوران العمل، فالتصميم الجيد للوظائف والمتوافق مع قدرات واحتياجات شاغليها يزيد من انتماء العامل وعدم تفكيرها في تركها؛

–يساهم في تقليل تكاليف العمل على تقليل تكاليف العمل نتيجة سهولة إحلال الأفراد في مختلف الوظائف فالمنظمة لا تحتاج حينها الى اعداد وتنفيذ برامج تدريبية لهم وبالتالي حفض تكاليف المنظمة؛

–يعتبر تصميم الوظائف أساسا مهما في تعزيز تبادل وتقاسم المعرفة بين العاملين داخل المنظمة، وتنمية الشعور بالمسؤولية ومنح الاستقلالية في أداء العمل؛

–يعمل على تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال التوافق بين متطلبات العمل الداخلي و الظروف الداخلية و الخارجية للمنظمة؛

–قد تؤدي الوظائف المصممة بطريقة خاطئة إلى دور الغموض وتضارب المصالح.

الفرع الثالث: أبعاد تصميم المركز الوظيفي

ركزت العديد من الدراسات في تصميم الوظائف على مجموعة من الأبعاد الجوهرية الخمسة للوظيفة وفقا لنموذج **هاكمان وأولدهام** والتي تمنح الوظيفة طابعا تحفيزيا، باعتبارها أهم محدد للرضا الوظيفي والدافعية، فهي تساهم بشكل كبير في تعزيز الشعور العاملين بقيمة العمل والمسؤولية عنه، وهذا ما ينعكس إيجابا على أدائهم وفعالية المنظمة وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

1) **استقلالية الوظيفة:** وتشير إلى درجة تحكم وسيطرة الفرد على عمله بما في ذلك مدى سرعة عمله بالترتيب الذي يؤدي به المهام والمدخلات في القرارات التي تؤثر على عمله، وأيضاً هي تمثل مقدار الحرية التي يمتلكها الفرد من حيث مجالات منها: جدولة العمل، وضع القرار الداخلي، واختيار أساليب العمل؛[2]

2) **تنوع المهارات** :تشير الدرجة التي تتطلب فيها استخدام العاملين لمجموعة مختلفة من المهارات والتي تمكنهم من إنجاز هملهم بشكل سليم، فكلما كان الوظيفة تتضمن أنشطة متنوعة كلما أتيحت لهم فرصة استغلال أكبر قدر من مهاراتهم وقدراتهم، ويهدف تنوع المهام إلى تعزيز القدرات التنظيمية وتمكين الأفراد العاملين

1-سعد علي ريحان المحمدي، **إدارة الموارد البشرية–رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص163.

2–بندر كريم أبو تايه وآخرون: **أثر تصميم الوظيفة على التوازن بين العمل والحياة في البنك العربي الإسلامي الدولي**، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، المجلد (10)، العدد (2)، 2024، ص349.

من اكتساب المعارف والمهارات لمواكبة التحديات الحالية والمستقبلية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية بغية إحداث التغيير والتطوير وبالتالي زيادة الفعالية التنظيمية؛[1]

ومن مميزات تنوع المهارات أنها تثير مشاعر التحدي للعامل وتجنبه الشعور بالرتابة والملل، وأنه يؤدي عملا ذا معنى وأهمية، وعندما يدرك العامل أن عمله مهم وله تأثير إيجابي على حياة الآخرين فإن ذلك سوف يزيد من شعوره بأهمية عمله وذاته مما يكون سبباً في رفع مستوى دافعيته للعمل[2]؛

3) **أهمية الوظيفة** :تعكس مدى تأثير الوظيفة على حياة أو همل الآخرين، سواء داخل المنظمة أو خارجها[3]، ولذلك تعتبر هذه الخاصية مهمة في زيادة مستوى أداء الموظفين إضافة إلى الرفع من تفانيهم العمل؛

4) **هوية الوظيفة**: تعكس مدى شمولية الوظيفة لعمل متكامل يمكن تحديد نتائجه بسهولة، وتشير إلى الدرجة التي تنطوي عليها الوظيفة كوحدة عمل كاملة من البداية إلى النهاية، أي أن الفرد يتمكن من أداء عمله كاملاً دون نقصان من بدايته حتى نهايته؛

5) **التغذية الراجعة** :تدل على مدى توفير الوظيفة للمعلومات المباشرة والواضحة حول فعالية أداء المهام، حيث توفر هذه الخاصية للموظف معلومات مرتدة عن مستويات أدائه، بغية تصحيحها وتعديلها وتثمين نتائجها الإيجابيةو هي المعلومات التي يلقاها الموظفون حول أدائهم.[4]

الفرع الرابع: العوامل المؤثرة على تصميم الوظائف

يتأثر تصميم المركز الوظيفي بعدة عوامل أهمها:[5]

1-حجم المنظمة: فهو يعكس شكل التصميم، ويتأثر تصميم الوظائف بحجم المنظمة فكلما كانت المنظمة صغيرة كان التصميم صعبا وصعب تحديد وتقسيم المهام، في حين يزداد عدد الوظائف في المنظمات الكبيرة ويكون وضوح وتنوع الأنشطة بها مما يسهل عملية تصميمها؛

---

1 -*Osborn N. Richard & al :* ***Organizational Behavior****, John Wiley & Sons, 13rd Ed, U.S.A, 2010, p. 143.*

2-زيتون نعمه ضهد السعدون: **تأثير القيادة الناعمة في تعزيز جاهزية الموظف للتغيير: الدور الوسيط للخصائص المرتبطة بالوظيفة) دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفين الجامعات والكليات الأهلية في كربلاء المقدسة)** ، أطروحة مقدمة جزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه فلسفة في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، العراق،2023، ص91-92.

3 *- Mohamad Noorman Masrek et al :* ***Exploring the Relationship between Job Design and Knowledge Productivity: A Conceptual Framework in the Context of Malaysian Administrative and Diplomatic Officers and Rusnah Johare****, IBIMA Publishing، Journal of Organizational Knowledge Management، Vol. 2013), p8.*

4-لحبيب، بلية : **إدارة الجودة الشاملة**، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي،ط1، القاهرة، مصر،2019.ص35.

5-خديجة عبادو: **علاقة تصميم العمل بالعبء الذهني للأطباء "دراسة ميدانية مستشفيات مدينة ورقلة"**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة،2017، ص44-45.

2-درجة التخصص: أن التخصص في المهام يؤثر على اختيار نوعية وتخصص الوظائف للمؤسسة، فإن كان التخصص في العمل منخفض كان التصميم بسيطا والعكس صحيح؛

4-الموارد البشرية :عندما يكون المطلوب أفرادا ذوي قدرات بسيطة يكون التصميم متناسقا مع أعداد وقدرات الأفراد، أما إذا كانت الأعداد كبيرة ومتنوعة القدرات زاد العبء التنظيمي؛

5-التكنولوجيا: فكلما زاد استخدام التكنولوجيا في المنظمة وكانت معقدة ومتطورة احتاجت غلى ترتيب في تصميم الوظائف يكون أكثر تعقيدا، ويلبي احتياجات التكنولوجيا؛

6-نطاق الإشراف: ويقصد بنطاق الإشراف عدد المرؤوسين الذين يستطيع الفرد الإشراف عليهم بفعالية، كلما كان نطاق الاشراف فإذا كان نطاق الإشراف واسعا فسيؤدي إلى إجراء تصميم حيث تكون المستويات الإدارية محدودة، أما أذا كان نطاق الإشراف ضيقا فسيؤدي إلى عمل تصميم تزداد المستويات الإدارية فيه؛

7-نظام الإدارة (المركزية واللامركزية): وجود المركزية في المنظمة (السلطة بيد الإدارة العليا) يقلل تعقيد التصميم

التنظيمي ويكون أكثر وضوحا، بينما وجود نظام اللامركزية يزيد من تعقيد التصميم؛

8-البيئة الخارجية للبيئة الخارجية دور رئيس في تحديد شكل ونوع التصميم في المؤسسة، فالبيئة التي تعمل في جو

من الاستقرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي تختلف عن مؤسسة تعاني من عدم الاستقرار، فالاستقرار يعني وظائف تقليدية نسبيا ولا تحتاج إلى وظائف معقدة تتعامل مع الاحتمالات الطارئة في البيئة الديناميكية.

ومن أهم العوامل التي تراعى عند تصميم الوظائف:[1]

1 -**تحقيق أهداف المنظمة**: وذلك من ناحية مراعاة أهداف المنظمة عند أجراء أي خطوة تصميمية بالعمل حيث يجب أن تتم عملية التصميم دون أن تؤثر على مستوى الوظيفة وليس على حساب درجة نشاطها باعتبارها جزء من وسائل تحقيق أهداف المنظمة.

1-بغول زهير: **تصميم العمل كاستراتيجية تنظيمية في التنمية المهنية للأستاذ الجامعي**، ملتقى واقع التكوين الجامعي في الجزائر بجامعة المسيلة يوم 15/16 ماي 2012، ص 6.

2-**تحقيق رضا العاملين:** وتعني حالة توافق العاملين وشعورهم بالراحة باتجاه التصميم الذي أجريت عليه وظائفهم، لأنه لم يكن بالشكل الذي يضغط على حرياتهم الشخصية، لذلك فالتصميم الجيد للوظيفة يعمل على تشجيع العاملين على حسن الأداء بالشكل الذي يلاءم طموحهم ويحقق رغباتهم.

3-**الاستغلال الأمثل للتكنولوجيا المتوفرة:** وتعني عملية تصميم العمل بالشكل الذي يمكن فيه الاستثمار الأقصى للتكنولوجيا المتوفرة في المنظمة ويقصد بها الأجهزة والآلات إلى جانب تحقيق أقصى استفادة من مهارات العاملين، وتنظيم العمل وتصميمه واستغلال كل الفرص لزيادة الكفاءة الإنتاجية، فمثلاً يتم توجيه إنجاز الأعمال التي تعطي إنتاج أكثر وجودة أكبر من خلال الآلات ليتم عملها بالآلات وليس يدوياً من قبل العاملين، والعكس صحيح.

المطلب الثالث: عموميات حول الفعالية التنظيمية

أصبحت الفعالية التنظيمية عنصرا هاما وحاسما يعكس مدي نجاح المنظمات واستمراريتها، خاصة في ظل التغيرات المتسارعة، فلم تعد تقاس بمدى تحقيق الأهداف الاقتصادية فقط بل تعدى ذلك الى قدرة المنظمات على التكيف مع هذه التغيرات وتحسين المناخ التنظيمي والاستغلال الجيد والأمثل لمواردها البشرية والمادية.

الفرع الأول: مفهوم الفعالية التنظيمية

تعدد اتجاهات الباحثين حول إيجاد تعريف الفعالية التنظيمية وتحديد مقاييسها بتعدد مداخل دراستها، واختلفت وجهات نظرهم لاختلاف الجانب الذي تم التركيز عليه وفيما يلي مجموعة من التعاريف:

أول من عرف الفعالية التنظيمية هو (***Barnard***) "**برنارد**" على أنها: تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة،[1] واعتمد على عنصر الهدف كمؤشر أساسي للفعالية[2]، فالمنظمة تتصف بالفعالية عندما تحقق أهدافها.

تعرف **الفعالية التنظيمية** على أنها " قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية، مع التكيف مع التغيرات البيئية وتحقيق التميز في الأداء.[3]

كما عرفها (***Alvar***)" **ألفار:** على أنها القدرة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها.[4]

1-أمل بنت حوشان الحوشان: **واقع الفعالية التنظيمية في كليات المجتمع في ضوء نموذج باوندر**: دراسة ميدانية في المملكة العربية السعودية للعام 1443هـ كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية والنفسية (***JEPS***)، المجلد 7، العدد 2 ،2023، ص 54.

2 – *Barnard، C: **The functions of the executive، Cambridge**، Mass: Harvard University Press, 1974، P:55.*

3-أحمد حسن علي وآخرون: **توسيط الارتباط بالعمل في العلاقة بين القيادة المستدامة والفعالية التنظيمية**: دراسة تطبيقية على مؤسسات التعليم العالي بمصر، مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، المجلد 4، العدد 3، أبريل 2025، ص 1023.

4-خليل محمد حسين الشماع: **نظرية المنظمة**، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2000، ص327.

عرفها (***Etzioni***) **إتزيوني** " النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الاستغلال الأمثل والمتوازن للموارد المتاحة،[1] كما فرق بين الكفاءة والفعالية وأشار إلى أن الكفاءة تقاس من خلال كمية الموارد المستخدمة لإنتاج وحدة واحدة من المخرجات.

عرفها **أبو قحف** على أنها: «هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمنظمة بما يحتويه من أنشطة فنية وإدارية ووظيفية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية، كما أنها ترتبط بالدرجة الأولى بمدى تحقيق المنظمة لأهدافها.[2]

فعالية المنظمة هي محصلة نهائية لأدائها المرتبط ببعض النواحي منها: رضا العاملين والعمل على تحقيق الحد الأدنى من اشباع رغبات وتطلعات العاملين، النمو المهني للعاملين انفتاح المنظمة وتفاعلها مع المجتمع، القدرة على استقطاب الموارد، الصحة والمناخ التنظيمي، القدرة على التكيف مع البيئة الخارجية، وتحقق أهدافها المنوطة بها لكي تحافظ على بقائها ونموها وقدرتها على الاستمرار.[3]

عرفها **فيدرمان:** أنها قدرة المنظمة على اكتساب الموارد واستخدامها لتحقيق أهدافها.[4]

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الفعالية التنظيمية على أنها: قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المرسومة، من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية والمادية والتكيف مع تغيرات البيئة، لضمان الاستقرار والنمو والتطور والاستمرارية.

الفرع الثاني: أهمية وخصائص الفعالية التنظيمية

أولا: أهمية الفعالية التنظيمية :

1.تعتبر الفعالية التنظيمية الصفة الأساسية للتنظيم الحركي المتجدد المحقق لأهدافه، ومن ثم فالفعالية التنظيمية هي مبرر وجود التنظيم واستمراره وتطوره، وهي أخي ار معيار الحكم على نجاحه؛[5]

1-عبد الوهاب بن علي: مشروع **التغيير وعلاقته بالفعالية التنظيمية** –دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للزجاج (**ALVER**)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجيستير في علم النفس، جامعة وهران،2025، ص50.

2–عبد السلام أبو قحف، **اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص22.

3–بلال خالد عبد ربه: إطار **مفاهيمي مقترح لدور الفعالية التنظيمية في العلاقة بين ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة وواقع إبداع المعلمين في فلسطين، أطروحة** استكمالاً لمتطلبات درجة الدكتوراه في تخصص الإدارة التربوية، الجامعة العربية الأمريكية – جنين،2024، ص15.

4-*Ashok Kumar Mishra Priya yadav: **Organizational Effectiveness And Quality Education: A Comprehensive Analysis,** International Journal of Creative Research Thoughts (IJCRT), Volume 12, Issue 2 February 2024,p242.*

5–علي السلمي، **تطور الفكر التنظيمي**، وكالة المطبوعات، الكويت، ،1998، ص39.

2.يعتبر قياس الفعالية التنظيمية بمثابة تقييم للأداء الكلي للمؤسسة لذا تعتمد بعض المنظمات على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم أدائها؛[1]

3.تعتبر أيضا بمثابة ترمومتر إداري لقياس مدى نجاح المنظمة وتفوقها، في جميع مجالات نشاطها، فهي خاصية كلية وشمولية تصف وتلخص الأبعاد المميزة للمؤسسة.

كما يمكن أن تساهم **الفعالية التنظيمية** في:[2]

1. تساهم في توفي مناخ إيجابي يتعزز تفاعل العاملين، العمل على تحقيق التنمية لتطوير أدائهم وزيادة قدرتهم للمشاركة في القرارات وحل المشكلات بطرق إبداعية؛

2. تعمل على تطوير وتكييف أنظمة المنظمة وعملياتها وسلوكيات العاملين بها من أجل تحقيق أهدافها بكل متوازن من خلال: توفير قادة تجمع بيم عناصر الكفاءة، القدرة على التكيف مع المتغيرات المحيطة تشجيع العمل الجماعي لتبادل المعارف والخبرات بين العاملين؛

3.ترتبط الفعالية بتقييم فعالية الخطط والقرارات والسياسات المطبقة والمتعلقة بتوزيع الموارد المحددة بين برامج المؤسسة ومدى فعالية ونجاعة هذه البرامج في تحقيق أهداف المنظمة المرسومة؛[3]

ثانيا: خصائص الفعالية التنظيمية:

من أبرز خصائص الفعالية التنظيمية ما يلي: [4]

-**الاستمرارية والتراكمية:** فهي ظاهرة مستمرة مدى الزمن، ومن ثم فإن لها صفة تراكمية ة قدرة اشعاعية تؤثر بدورها على خصائص المنظمة؛[5]

-**الشمولية:** متعددة الأبعاد والصور الاقتصادية الاجتماعية، الثقافية...؛

1-فريد النجار، **التنظيم والعمليات الإدارية**، وكالة المطبوعات، الكويت، الطبعة الثالثة، ،1999، ص399.

2-عزام محمد حسن العثماني : **دور القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس الخاصة بقطاع غزة"دراسة ميدانية**، رسالة لإتمام متطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى بغزة، 2017، ص 53-54.

3- أبو الفتوح السيد السنباطي: **الوعي الاستراتيجي مدخل لتحقيق الفعالية التنظيمية بالمعاهد الازهرية، بحث** لاستكمال درجة الماجيستير في التربية تخصص ادارة وقيادة تربوية (جامعة الزقازيق مصر ،2025، ص 210.

4-بعاج الهاشمي، **دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة** -دراسة حالة: سونلغاز فرع الأغواط (2004-2008) رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،3الجزائر،2009-2010، ص25.

5- *Cameron، K: **A Study of Organizational Effectiveness and Its، Predictors**, Management –Science, 1986, 32 (1) , p102.*

-**التنويع**: حيث تستفيد منها جهات مختلفة ومتنوعة منها المجتمع الأفراد المساهمين؛

-**التعقيد**: لديها علاقات غير واضحة بين الأبعاد؛[1]

-**النسبية**: لا يمكن الحكم على فعالية مؤسسة معينة بصفة مطلقة لأن مفهومها يختلف من موقفها وأهدافها والمستفيدين منها وزمن تقييمها.[2]

كما يحدد كل من (***Robert Waterman and Tom Peters***) "**روبارت وترمان**" خصائص المنظمات الفعالة في ثمانية عناصر وهي:[3]

-التأكيد على إنجاز الأهداف، الاهتمام بالعملاء وتفهم حاجاتهم، درجة الاستقلال الممنوحة للموظفين في التصرف، زيادة الانتاجية من خلال مشاركة الموظفين في القرارات، تفهم الموظفين لأهداف التنظيم والتفاعل معها، وجود علاقات جيدة مع المنظمات المشابهة، بساطة الهيكل التنظيمي وارتباطه بالأهداف،[4] اقتصار الرقابة المركزية على الأمور الأساسية، وإتاحة حرية أكبر للتصرف والإبداع.

الفرع الثالث: أبعاد الفعالية التنظيمية

انطلاقاً من تعدد مفهوم الفعالية التنظيمية وعدم وجود تعريف جامع مانع لها، وتعدد المداخل النظرية التي تهتم بدراستها، يمكن تحديد الفعالية التنظيمية من خلال أربعة أبعاد رئيسية والتي تمنحنا إطاراً شاملاً لقياس الفعالية، وتتحقق الفعالية الحقيقية من خلال الانسجام والتوازن بينها جميعاً. وترتبط هذه الأبعاد بمتغيرات مختلفة، حيث يرتبط البعد الاقتصادي والبعد النظامي بالمتغيرات ذات الطابع الكمي، بينما يرتبط البعد الاجتماعي والبعد الثقافي بالمتغيرات ذات الطابع النوعي:[5]

1-البعد الاقتصادي يركز على الجانب المالي والكفاءة الاقتصادية للمنظمة. ويعتبر هذا البعد من الأبعاد التقليدية الأكثر استخداماً في تقييم المنظمات، حيث يقيس مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاقتصادية مثل الربحية، خفض التكاليف، زيادة حجم المبيعات، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. كما يعتمد بشكل أساسي على المؤشرات الكمية والأرقام المالية مثل معدلات العائد على الاستثمار والإنتاجية.

1-صلاح الدين عون الله، **مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية**، مجلة الإدارة العامة، الرياض، السعودية، العدد ،54، جويلية1987، ص9.

2-عبد القادر لنصاري: **الثقافة التنظيمية وأثرها على فعالية التنظيم** ودراسة ميدانية بمؤسسة كوسيدار أدرار، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في عمل النفس :تخصص: عمل النفس العمل والتنظيمي، جامعة محمد بوضياف المسيلة،2019/2018، ص69.

3-مازري منيرة: **أثر تكامل ادارة المعرفة وادارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية** -دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية، أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور (3) في علوم التسيير، تخصص: تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة،2017، ص195.

4-*Ivan T. Robertson & al : **Organizational Effectiveness: The Role of Psychology**, John Wiley & Sons, Ltd. Baffin's Lane, Chichester, West Sussex PO19 1UD, UK,2002,p5.*

5- *Bean gran : **L'Organisation De Travail Et La Fonction Humaines Dans L'entreprise**, édition Hirson, Paris, 1995, pp 18-19.*

2-البعد الاجتماعي: يهتم بالجانب الإنساني والعلاقات الاجتماعية داخل المنظمة. ويركز هذا البعد على رضا العاملين، تحفيزهم، تحقيق العدالة التنظيمية، والمناخ الاجتماعي العام. ويؤكد على أهمية تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية للمنظمة واحتياجات الأفراد الاجتماعية والنفسية، معتبراً أن المنظمة الناجحة هي التي تستطيع دمج أهدافها الرسمية مع تطلعات أعضائها.

3-البعد النظامي: ينظر إلى المنظمة كنظام مفتوح متكامل يتكون من أجزاء مترابطة، ويقيس هذا البعد قدرة المنظمة على التنسيق الداخلي الفعال، والتكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية، وكفاءة تحويل المدخلات إلى مخرجات. ويعتمد أيضاً على المتغيرات الكمية، لكنه يركز على الجانب الديناميكي والتكيفي للمنظمة ككل.

4-البعد الثقافي: يعتبر في الوقت الراهن من أهم الأبعاد وأكثرها تأثيراً في تحقيق الفعالية التنظيمية. يركز هذا البعد على الثقافة التنظيمية التي تعتبر الحلقة الرابطة بين مختلف الأنظمة الفرعية داخل المنظمة، وقدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية. ومن أبرز مكونات هذا البعد: درجة المسؤولية والاستقلالية التي يتمتع بها الفرد، التعاون بين الأقسام، وضوح الأهداف والتوجيهات، القواعد والإجراءات الرقابية، درجة الانتماء للمنظمة، أنظمة التعويض، قدرة المنظمة على حل نزاعاتها بالحوار، وشبكة الاتصالات السائدة. كما أصبح الإبداع والتجديد المستمر من أهم القيم الثقافية التي تساهم في تحقيق الفعالية.

كما اقترح الباحثون عدة نماذج تتعلق لتقييم الفعالية التنظيمية ،و تعتبر أبعاد كاميرون (***Cameron***) سنة **1978** الأكثر شمولا و قبولا و استعمالا ، كما قدم **باوندر** (***Pounder***)سنة **1999** تسعة أبعاد لتقييم الفعالية التنظيمية في هونغ كونغ، ترتبط أبعاده التسعة بالجودة و الكفاءة و التواصل و النمو و تنمية الموارد البشرية و كذا تحقيق الأهداف كشفت نتائج الدراسة التي قام بها أن هذ الأبعاد حسنت بشكل كبير عالية المؤسسات بقطاع التعليم العالي، كما اقترح آن و آخرون سنة **2011** بعدين أخرين هما :المشاركة و الرضا و أن هذين البعدين يعززان فعالية المؤسسات بشكل ضروري.[1]

يؤكد كاميرون أن الفعالية التنظيمية متعددة الأبعاد ولا يمكن قياسها ببعد واحد، وتتمثل أبعاد كاميرون لقياس فعالية المؤسسات وخاصة المؤسسات التعليمية في الأبعاد التسعة وهي كالتالي:[2]

1) **الرضا التعليمي:** يتمثل في شعور الطلاب بالرضا عن التعليم في المؤسسة التي يدرسون بها؛

2) **التطور التعليمي:** ويقيس عملية التحصيل التي يشعر بها الطلاب؛

1- *Giti Ashraf :**A Review on the Models of Organizational Effectiveness: A Look at Cameron's Model in Higher Education,** International Education Studies Vol. 5, No. 2, April 2012,pp80-87*

2 -*Ahmad Mohammed Albassami et al: **Models of Organizational Effectiveness for Higher Educational Institutions,** International Journal of Innovation, Creativity and Change, Volume 9, Issue 3, 2019, pp 38-39.*

3) **التطور الوظيفي**: يعكس تقدم الطلاب في مساراتهم المهنية والفرص المتاحة للتطوير؛

4) **التنمية الشخصية**: يتعلق بمدى تقدم الطالب في مجلات غير مساره المهني والأكاديمي من خلال تفاعلاته الاجتماعية؛

5) **رضا الموظفين**: يتمثل في رضا أعضاء المؤسسة عن بيئة العمل؛

6) **التطوير المهني**: يقيس مدى الإنجاز المهني ومستوى التحفيز لدى المدرسين؛

7) **التفاعل المجتمعي**: يعكس مدى التفاعل مع بيئة المؤسسة التعليمية وطرق التكيف معها؛

8) **الموارد**: تشير الى قدرة المنظمة على تجميع الموارد اللازمة لها من مصادر خارجية؛

9) **الصحة التنظيمية**: تقيس مدى كفاءة سير عمليات المنظمة وإجراءاتها.

الفرع الرابع: مؤشرات الحكم على فعالية المنظمة ومتطلبات زيادتها.

أولا: مؤشرات الحكم على فعالية المنظمة

تؤكد وجهة النظر الواقعية على ضرورة استخدام تركيبة من المؤشرات في تحديد والحكم على فعالية المنظمة على مجموعة من المؤشرات، نذكر منها:[1]

1) **المؤشرات الخارجية :**تتعلق بالمخرجات وعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية وتتمثل في:

أ–إنتاج السلع والخدمات :إن تزويد المنظمة بيئتها بالمخرجات من سلع وخدمات وزيادة الطلب عليها يؤكد وجودها كعنصر فعال في المجتمع.

ب–الجودة :إن ارتفاع مستوى الجودة الخاص بمخرجات المنظمة يعد مؤشرا ضروريا لفعاليتها.

ت–تحقيق الأرباح: إن تحقيق المنظمة للأرباح يساعدها على النمو والاستمرار، وبدون تحقيقها للربح يصعب عليها تحقيق أهدافها.

ج–تحقيق أهداف جديدة :تسعى المنظمة الفعالة إلى تحقيق أهداف جديدة وهامة.

د–التأهب للإنجاز :يتمثل في استعداد المنظمة لإنجاز المهام الخاصة فورا.

هـ–المسؤولية الاجتماعية :وتتمثل في محاولات الجودة التي تبذلها المنظمة لحل المشكلات الاجتماعية.

و–البقاء :عندما تنجح المنظمة في البقاء مدة طويلة فإن معنى ذلك أن منتجات هذه المنظمة تلائم البيئة التي تعيش

فيها .

1–دراسة مازري منيرة: **أثر تكامل ادارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية** –دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية، أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور (3) في علوم التسيير، تخصص: تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر–بسكرة،2017، ص 198.

ي –القدرة على التكيف والتأقلم: ويقصد بها درجة استجابة المنظمة للتغيير في ظروفها الداخلية الخارجية عن طريق حصولها على معلومات عن التغييرات والتقلبات الحادثة في البيئة.[1]

ع–النمو والتطور: ويتمثل في نمو المنظمة عن طريق إدخال عناصر التكنولوجيا، وادخال البرامج التدريبية للأفراد، تطوير منتجات بشكل يتماشى والتطور العلمي.

2) **المؤشرات الداخلية :**وترتبط أساسا بمدخلات المنظمة وظروفها الداخلية وتتمثل في:[2]

أ–التخطيط وتحديد الأهداف :ترتبط الفعالية التنظيمية كما تقدم بمدى تحقيق المنظمة لأهدافها وعليه فإن من أهم المؤشرات المستخدمة في الحكم على فعالية المنظمات هو قدرتها على تحديد الأهداف وقدرتها على تخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق الأهداف.

ب–المهارات العملية المدير :حتى تتحقق الفعالية التنظيمية فإنه لابد أن يتوافر لدى أعضاء المنظمة الخاصة من المديرين المهارات والخبرات الفنية التي تتعلق بكيفية إنجاز الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.

ج–المهارات الاجتماعية المدير :إن توافر المهارات الاجتماعية لدى أعضاء المنظمة من المديرين يضمن توفير الدعم والمساندة الى المرؤوسين عند مواجهة التعثرات سواء في العمل أو في حياتهم الخاصة، إضافة الى ذلك فالمدير الاجتماعي يستطيع توليد الحماس لدى الأفراد في العم حتى يبذلوا قصارى جهدهم من أج تحقيق أهداف المنظمة.

د–كفاءة استخدام الموارد المتاحة :وهذا المؤشر يؤكد على ضرورة أن تكون تكلفة المدخلات منخفضة بعوائد المخرجات.

هـ–التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة :أي ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة وعلى ضرورة توزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلا من تركيزها في يد شخص واحد.

د–المشاركة في اتخاذ القرارات :يرى كثيرا من الباحثين وحتى المديرين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تؤثر مباشرة في أعمالهم تؤدي إلى تدعيم الفعالية التنظيمية.[3]

و–التأخر والغياب بين العاملين: ويمكن قياس ذلك بعدد الساعات الضائعة نتيجة الأعذار أو التمارض أو أمراض المهنة.

ي–تدريب تنمية قدرات الأفراد: إن للبرامج التدريبية أهمية بالغة في تنمية قدرات الأفراد وبالتالي ارتفاع مستويات

1- نجاة قريشي :**القيم وعلاقتها بفعالية التنظيم**، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، قسم علم إجماع، 2006، ص72.

2-بركة بلاغماس وخالد زحزاح: **الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين وأثره على الفعالية التنظيمية**، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية: العدد (07)، ص52-53.

3- بلقاسم سلاطنية وآخرون: **الفعالية التنظيمية (مدخل سيسيولوجيا)**، دار الفجر، ط1، القاهرة، مصر،2013، ص32.

أدائهم في العمل.[1]

ع–الرضا الوظيفي :يعد رضا العاملين داخل المنظمة مؤشرا هاما في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد ومنه الأداء الاجتماعي العام داخل المنظمة، فمعظم الباحثين والمسيرين يعتبرون أن العامل الراضي أكثر إنتاجية من غيره.

جدول رقم (01–01): يوضح مؤشرات الحكم على الفعالية التنظيمية

المؤشرات الخارجية	المؤشرات الداخلية
- إنتاج السلع والخدمات	– تخطيط وتحديد الأهداف
- الجودة	–المهارات الاجتماعية للمدير
- تحقيق الأرباح	–المهارات العملية للمدير
- القدرة على التكيف	–التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة
- النمو	–المشاركة في اتخاذ القرارات
- تحقيق أهداف جديدة	–تدريب تنمية قدرات الأفراد
- التأهب للإنجاز	–التأخر والغياب بين العاملين
- المسؤولية الاجتماعية	–كفاءة استخدام الموارد المتاحة
- البقاء	–الرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة.

ومن أبرز محـــددات الفعالية التنظيمية نجد ما يلي:[2]

- درجة التخصص وتقسيم العمل داخل المنظمات؛
- درجة الالتزام باللوائح والإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي؛
- تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية؛

1–أحمد جاد عبد الوهاب :**السلوك التنظيمي دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال**، مكتبة مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 1996، ص238.

2 – بلقرع فاطنة: **مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية**، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 4، العدد1 ،2018، ص105.

- اعتماد المركزية واللامركزية حسب الحاجة التنظيمية دون إفراط أو تفريط فالمركزية تفيد في كل ما هو استراتيجي واللامركزية مفيدة في كل ما هو روتيني؛
- أنظمة الرقابة والمتابعة المعتمدة في شكل جزاء أو عقوبة؛[1]
- القدرة على تعبئة الموارد ودرجة الحرفية التي تتميز بها المؤسسة؛
- شبكة الاتصال المتكاملة كممر لتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات المتخذة؛[2]
- القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة.

ثانيا: متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية:

لزيادة الفعالية التنظيمية هناك عدة متطلبات يجب توفرها ومنها: [3]

1-اللامركزية والتفويض: تتضمن منح العاملين درجة من الحرية وتمكينهم ومنحهم الصلاحيات اللازمة في إدارة مهامهم وتوجيه أنشطتهم اليومية، وتحويلهم من مجرد منفذين للأوامر إلى شركاء في تحمل المسؤولية مما يعزز الشعور لديهم في تحقيق الرضا النفسي وإشباع حاجياتهم الاجتماعية عبر اثبات قدراتهم الفردية.[4]

2-توسيع العمل: يعتبر توسيع العمل الذي تتباه المنظمات أداة تحفيزية لإشباع انتماء العامل لمنظمته وتقديره من خلال احساسه بأهمية دوره وقدرته على تجمل المسؤولية، من خلال تمكينهم ومنحهم مسؤوليات أوسع، مما يعزز الدافعية لديهم عبر كسر الرتابة في العمل.[5]

3-تقييم الأداء: تجاوز الإدارة الحديثة البرامج التقليدية لتقييم الأداء التي ارتكزت على مراقبة ة تفتيش للفرد العامل لتتبنى مناهج تشاركية من خلال تمكين الفرد لوضع أهدافه بنفسه وتقييم أدائه، وتحول دور المدير من مراقب الى قائد وموجه وهذا ما يدعم التطوير المهني للمرؤوسين ويعزز الارتباط النفسي للموظف بالمنظمة ويحقق الفعالية التنظيمية المستدامة.

1-سعيد محمد المصري، **التنظيم والإدارة**، الدار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص236.

2-بن علي عبد الوهاب، **مرجع سبق ذكره**، ص71.

3-بلقاسم سلاطنية وآخرون: **مرجع سابق ذكره**، ص41.

4-نور الدين باوريريت، **قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي**، أطروحة الدكتوراه، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006/2005، ص165.

5-أبو الفتوح السيد السنباطي: **الوعي الاستراتيجي مدخل لتحقيق الفعالية التنظيمية بالمعاهد الازهرية**، بحث لاستكمال درجة الماجيستير في التربية تخصص: إدارة وقيادة تربوية، جامعة الزقازيق، مصر، 2025، ص 213.

4-الإدارة بالاستشارة والمشاركة: تقوم الإدارة بالمشاركة على تمكين الموظفين من المساهمة في اتخاذ القرارات وتحويل طاقاتهم الى نحو تحقيق أهداف المنظمة وإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، وهو ما يعزز من ولائه الوظيفي واندماجه مع رؤية ورسالة منظمته.[1]

5-زيادة فعالية الاتصال: تتحقق فعالية الاتصال من خلال: فتح قنوات جديدة تضمن تسهيل تدفق المعلومات بشفافية في كل الاتجاهات والمستويات بالإضافة الى اشراك الموظفين والاهتمام بمشاكلهم، وفتح الحوار والنقاش عند الحاجة في قضايا مبهمة خاصة بالمنظمة وتقديم شروحات، مع التركيز على التغذية العكسية الصاعدة الى المسؤولين لضمان الاستجابة لتطلعات العاملين.[2]

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

من خلال هذا المبحث نحاول عرض مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية،ثم بعدها اجراء مقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة و في الأخير نعرج على أهم ما يميز هذه الدراسة.

المطلب الأول: الدراسات المحلية والعربية

الفرع الأول: الدراسات المحلية والعربية المتعلقة بالتشكيل الوظيفي

1-دراسة عبير عثمان عطا الله (2017) بعنوان: محددات ونتائج إعادة برمجة الوظيفة ذاتيا، مقال بمجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر.

عالجت الإشكالية التالية: **كيف تؤثر محددات إعادة برمجة الوظيفة ذاتيا على نتائج إعادة برمجة الوظيفة ذاتيا في بيئة الاعمال المصرية لدى المديرين في المستويات الإدارية بقطاع الخدمات التكنولوجية بجامعة الزقازيق؟**

- **هدفت الدراسة إلى:**

دراسة تأثير محددات التشكيل الوظيفي (متغير مستقل) على نتائج إعادة التشكيل الوظيفي ذاتيا (متغير تابع) في بيئة الاعمال المصرية لدى المديرين في المستويات الإدارية بقطاع الخدمات التكنولوجية بجامعة

1 - نور الدين تاوريرت: **الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق**، علم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، اربد، 2009، ص227.

2-محمود بوطي، الأزهر ضيف : **حوافز العمل ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية** (دراسة ميدانية على مؤسسة الجزائرية للمياه ــ وحدة الوادي) ، مجلة الباحث للعلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، المجلد (04) ،العدد(12) ،2020،ص197.

الزقازيق من خلال تحديد محددات عملية التشكيل الوظيفي الذاتي بأبعاده (زيادة الموارد العمل الهيكلية، زيادة الموارد العمل الاجتماعية، زيادة متطلبات التحدي تخفيض المتطلبات المعوقة) والوقوف على نتائج تنفيذ عملية إعادة برمجة الوظيفة ذاتيا (تشكيل المهام، تشكيل العلاقات، التشكيل المعرفي)،و توضيح أثر عملية إعادة برمجة الوظيفة ذاتيا على توليد طرق لبرمجة العمل ذاتيا بالمنظمات محل الدراسة . طبقت الدراسة على عينة من المديرين بمختلف المستويات الإدارية (إدارة عليا–وسطى–إدارة إشراقية حثت تم الاعتماد على أسلوب المسح الشامل للمديرين بمختلف المستويات الإدارية كان حجم مجتمع البحث البالغ 72 مفردة ،ولقياس متغيرات الدراسة تم جمع البيانات من استمارتين (الاستبيان) :الأولى لقياس مدى توافر محددات إعادة التشكيل الوظيفي و الثانية لقياس مدى توافر نتائج إعادة التشكيل الوظيفي من خلال توزيعها على المديرين في المستويات الثلاثة إضافة إلى القيام بدراسة استطلاعية للوقوف على مدى توافر أنواع التشكيل الوظيفي بالمنظمة ،تضمن الدراسة الميدانية اختبار الفروض البحث في ضوء التحليل الاحصائي(***SPSS***) .

- **وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:**

•يوجد فروق معنوية في درجة توافر محددات إعادة برمجة الوظيفة ذاتيا في المنظمات محل الدراسة باختلاف المستويات الإدارية؛

•يوجد فروق معنوية في درجة توافر نتائج إعادة برمجة الوظيفة ذاتيا في المنظمات محل الدراسة باختلاف المستويات الإدارية؛

•يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتوافر محددات إعادة برمجة الوظيفة ذاتيا على النتائج المتوقعة في المنظمات محل الدراسة باختلاف المستويات الإدارية؛

•وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغيرات المستقلة والمتمثلة في محددات إعادة برمجة الوظيفة ذاتيا والمتغير التابع والمتمثل في إعادة تصميم مهام العمل وأن المتغيرات المستقلة فسرت نسبة كبيرة جدا من التغيرات في تشكيل مهام العمل كأحد نتائج إعادة برمجة الوظيفة ذاتيا في المنظمة محل الدراسة؛

•وجود علاقة ارتباط طردية بين ا لمتغير المستقل محددات إعادة برمجة الوظيفة ذاتيا والمتغير التابع والمتمثل في إعادة تصميم الموقف، وأن المتغيرات المستقلة فسرت نسبة كبيرة جدا من التغيرات في تشكيل الموقف كأحد نتائج إعادة برمجة الوظيفة ذاتيا في المنظمة محل الدراسة؛

•وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغيرات المستقلة والمتمثلة في محددات إعادة برمجة الوظيفة ذاتيا والمتغير التابع والمتمثل في إعادة تصميم علاقات العمل و المتغيرات المستقلة تفسر نسبة كبيرة جدا من التغيرات في تشكيل علاقات العمل كأحد نتائج إعادة برمجة الوظيفة ذاتيا في المنظمة محل الدراسة؛

2-دراسة سوزان فؤاد السيد بكر(2023) بعنوان : صياغة الوظيفة والأداء التكيفي الدور الوسيط للارتباط بالعمل بالتطبيق على شركات الكهرباء في مصر، مقال بالمجلة العلمية للبحوث التجارية العدد 4،الجزء 2.

عالجت الإشكالية التالية: **كيف تؤثر صياغة الوظيفة على الأداء التكيفي من خلال الدور الوسيط للارتباط بالعمل في شركات الكهرباء في مصر؟**

- **هدفت الدراسة إلى:**

التعرف على أثر صياغة الوظيفة في دعم وتعزيز الأداء التكيفي للعاملين والارتباط بالعمل في شركات الكهرباء المصرية، وذلك من خلال: التعرف على طبيعة وقوة العلاقة بين متغيرات الدراسة الثلاثة، واختبار الدور الوسيط للارتباط بالعمل في العلاقة بين أبعاد صياغة الوظيفة والأداء التكيفي. بالتطبيق على عينة قوامها (472) مفردة من العاملين في شركات الكهرباء في مصر، حيث تم تصميم قائمة استقصاء لجمع البيانات الأولية، والتأكد من صدقها وثباتها، واجراء التحليل العاملي التوكيدي للتأكد من الصدق التقاربي والتمييزي لنموذج الدراسة من خلال البرنامج الإحصائي(***AMO***).

- **توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:**

-وجود تأثير معنوي موجب لمعظم أبعاد صياغة الوظيفة (زيادة الموارد الهيكلية، وتخفيف المتطلبات المُعيقة، وزيادة الموارد الاجتماعية، وزيادة مستوى التحديات المرتبطة بمتطلبات الوظيفة) في معظم أبعاد الارتباط بالعمل (الحيوية، والتفاني، والاستغراق)؛

- وجود تأثير معنوي موجب لمعظم أبعاد الارتباط بالعمل في معظم أبعاد الأداء التكيفي (حل المشكلات بطريقة إبداعية، والتعامل مع حالات الطوارئ والأزمات، والقدرة عمى التكيف مع الآخرين، جهود التدريب والتعلم، وادارة ضغوط العمل)؛

- أظهرت النتائج أن الارتباط بالعمل يتوسط جزئيًا العلاقة التأثيرية بين أبعاد صياغة الوظيفة والأداء التكيفي، كما قدمت الدراسة العديد من التوصيات لتعزيز سلوكيات صياغة الوظيفة، الارتباط بالعمل، الأداء التكيفي .

3-دراسة أحمد حسين يوسف (2025) بعنوان: تأثير صياغة الوظيفة كمتغير وسيط في علاقة الشخصية الاستباقية بالضغوط التقنية المدركة: الدور المعدل للقيادة الرقمية –دراسة ميدانية على شركات اتصالات الهاتف المحمول، مقال بمجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد (26) العدد (02).

عالجت الدراسة الإشكالية التالية: **كيف تؤثر صياغة الوظيفة كمتغير وسيط في علاقة الشخصية الاستباقية بالضغوط التقنية المدركة ومن خلال الدور المعدل للقيادة الرقمية لدى العاملين بشركات اتصالات الهاتف المحمول؟**

- **هدفت الدراسة إلى:**

-اختبار الدور الوسيط لصياغة الوظيفة في تفسير العلاقة التأثيرية بين الشخصية الاستباقية والضغوط التقنية المدركة.

- اختبار الدور المعدل للقيادة الرقمية لعلاقة التأثير المباشر لصياغة الوظيفة بأبعادها (صياغة المهام، الصياغة المعرفية، صياغة العلاقات) بالضغوط التقنية، حيث تم تجميع البيانات بالاعتماد على قائمة استقصاء تم توجيهه لعينة حجمها (267) من العاملين في المراكز الرئيسية بشركات اتصالات الهاتف المحمول بالقرية الذكية، حيث تحليل البيانات باستخدام (***Smart-PLS***).

- **توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:**

- وجود تأثير إيجابي مباشر لنمط الشخصية الاستباقية على صياغة الوظيفة ؛

- يوجد تأثير سلبي مباشر لصياغة الوظيفة على الضغوط التقنية المدركة؛

-كشفت النتائج أن التأثير المباشر للشخصية الاستباقية على الضغوط التقنية غير معنوي، ولكن عند تواجد صياغة الوظيفة كمتغير وسيط، ثبت أن صياغة الوظيفة لها دور وساطة كاملة في تفسير تأثير الشخصية الاستباقية على الضغوط التقنية المدركة بالشركات محل البحث؛

- وجود دور معدل معنوي للقيادة الرقمية يعدل من العلاقة بين صياغة الوظيفة والضغوط التقنية المدركة.

4-دراسة سمر محمود شيخ السوق (2025) بعنوان: صياغة الوظيفة وعلاقتها بتحقيق السعادة الوظيفية :الدور الوسيط للعمل الهادف -دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية ،مقال بمجلة راية الدولية للعلوم التجارية دورية علمية محكمة المجلد (4) ،العدد (14).

عالجت الدراسة الإشكالية التالية: **كيف تساهم صياغة الوظيفة في تحقيق السعادة الوظيفية من خلال الدور الوسيط للعمل الهادف لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية؟**

- **هدفت الدراسة إلى:**

البحث للتعرف على مستوى صياغة الوظيفة بأبعاده (صياغة المهام، الصياغة المعرفية، صياغة العلاقات) لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية، والدور الذي يلعبه صياغة الوظيفة في تعزيز العمل الهادف لديهم لتحقيق السعادة الوظيفية.

-تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من 444 مفردة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية تم استخدام برنامج (***spss 24***) لتحليل البيانات والحصول على النتائج الوصفية للدراسة، ولإجراء التحليل الإحصائي، تم اعتماد أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية) ولضمان صحة نتائج التحليل واختبار فرضيات الدراسة تم استخدام برنامج ***Smart PLS-SEM***.

- **توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:**

- وجود علاقة إيجابية بين صياغة المهام والعمل الهادف لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية المصرية؛
- وجود علاقة إيجابية بين الصياغة المعرفية والعمل الهادف لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية المصرية؛
- وجود علاقة إيجابية بين صياغة العلاقات والعمل الهادف لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية المصرية؛
- وجود اختلاف في مستوى إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية للسعادة الوظيفية؛
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تحقيق العمل الهادف والشعور بالسعادة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية المصرية؛
- وجود تأثير للعمل الهادف كمتغير وسيط في العلاقة بين صياغة الوظيفة والسعادة الوظيفية، حيث تزداد قوة العلاقة بين صياغة الوظيفة؛
- وجود تأثير للعمل الهادف كمتغير وسيط في العلاقة بين صياغة الوظيفة والسعادة الوظيفية، حيث تزداد قوة العلاقة بين صياغة الوظيفة.

5-دراسة أحمد محمود عبد العزيز المنسي (2022) بعنوان :العلاقة بين القيادة التمكينية والسلوك الابتكاري في العمل: الدور الوسيط للتعديل الوظيفي والدعم الاجتماعي المدرك -دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك التجارية في محافظة الدقهلية ، المجلة العلمية للبحوث التجارية ،العدد 04.

عالجت الدراسة الإشكالية التالية: **ما طبيعة العلاقة بين القيادة التمكينية والسلوك الابتكاري في العمل: من خلال الدور الوسيط للتعديل الوظيفي والدعم الاجتماعي المدرك -دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك التجارية في محافظة الدقهلية؟**

- **هدفت الدراسة إلى:**

-دراسة العلاقة المباشرة بين القيادة التمكينية والسلوك الابتكاري في العمل بالتطبيق على العاملين بالبنوك التجارية العاملة في محافظة الدقهلية، والعلاقة غير المباشرة من خلال توسيط التعديل الوظيفي (زيادة موارد الوظيفة، زيادة تحديات الوظيفة تخفيض متطلبات الوظيفة) كمتغير وسيط تداخلي، ودور الدعم الاجتماعي المدرك كمتغير وسيط تفاعلي في العلاقة بين القيادة التمكينية والتعديل الوظيفي؛

-تم الاعتماد على المنهج الوفي التحليلي وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (328) مفردة وتم جمع البيانات الأولية باستخدام قائمة استقصاء تم توزيعها على أفراد العينة، حيث عدد قوائم الاستقصاء الصحيحة (291) قائمة بمعدل استجابة (88.7٪) وتم الاعتماد على المنهج الاستنباطي الاستنتاجي وباستخدام أسلوب البحث الكمي لمناسبتها لدراسة الظواهر الإنسانية الاجتماعية باستخدام البرنامج الاحصائي برنامج (***SPSS26***).

- **توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:**

-وجود علاقة معنوية إيجابية مباشـــرة بين القيادة التمكينية وكل من التعديل الوظيفي والســـلوك الابتكاري في العمل؛

- وجود علاقة معنوية إيجابية مباشـــرة بين التعديل الوظيفي والسلوك الابتكاري في العمل، إضافة إلى أن التعديل الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة التمكينية والسلوك الابتكاري في العمل؛

- تبين أن الدعم الاجتماعي المدرك يقوي العلاقة بين القيادة التمكينية والتعديل الوظيفي في البنوك موضع التطبيق.

الفرع الثاني: الدراسات المحلية والعربية المتعلقة بجودة تصميم المركز الوظيفي

1-دراسة جهيدة جيلاني (2020) بعنوان: تصميم الوظائف وعلاقته بالدافعية لدى الموارد البشرية-دراسة حالة-مؤسسة ألفا بايب ALFA PIPEلصناعة الأنابيب بغرداية -رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه LMDفي علوم التسيير، تخصص: تنمية الموارد البشرية في المؤسسات، جامعة عمار ثليجي-الأغواط.

عالجت هذه الدراسة الإشكالية التالية: **كيف يؤثر تصميم الوظائف في الدافعية لدى الموارد البشرية مؤسسة ألفا بايب غرداية؟**

- **هدفت هذه الدراسة إلى:**

-قياس وتحليل تأثير خصائص الوظيفة الخمسة الواردة في نموذج "أولدهام وهاكمان(***Hackman &*** **Oldham**) لتصميم الوظائف على الدافعية لدى الموارد البشرية، لتحقيق ذلك الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي لتفسير الظاهرة محل الدراسة، افتراض النموذج أن كلا من: تنوع المهارات الوظيفية، استقلالية الوظيفية وأهمية الوظيفة، هوية الوظيفة، التغذية الراجعة، كما تؤثر على الدافعية تأثيرا مباشرا وتأثيرا غير مباشر بوساطة من قوة الحاجة للنمو، المعرفة والمهارة وهيكل بيئة العمل.

ولاختبار النموذج تم استخدام مقاربة كمية وذلك بإعداد وتوزيع استبيان على (300) مفردة من موظفي مؤسسة ألفا بايب ***ALFA PIPE***لصناعة الأنابيب بغرداية حيث بلغ عدد استمارات الاستبيان الصالحة للتحليل الإحصائي (286) اختبرت بطريقة عشوائية للحصول على البيانات اللازمة وتم الاعتماد على الإحصاء الوصفي والاستدلالي و نمذجة المعادلات البنائية.

- **توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:**

– تتأثر الدافعية لدى الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة بتنوع المهارات الوظيفية وأهمية الوظيفة وهوية الوظيفة والتغذية الراجعة بوساطة من قوة الحاجة للنمو لدى شاغل الوظيفة، كما تتأثر تأثيرا مباشرا بالتغذية الراجعة ولا تتأثر باستقلالية الوظيفة لا بشكل مباشر ولا بشكل غير مباشر؛

– تتأثر الدافعية لدى الموارد البشرية بتنوع المهارات الوظيفية بوساطة كلية من المعرفة والمهارة وبشكل مباشر بالتغذية الراجعة، ولا تتأثر باستقلالية الوظيفة وأهمية الوظيفة وهوية الوظيفة لا بشكل مباشر ولا بشكل غير مباشر؛

– تتأثر الدافعية لدى الموارد البشرية بتنوع المهارات الوظيفية وأهمية الوظيفة وهوية الوظيفة والتغذية الراجعة بوساطة من هيكل وبيئة العمل، ولا تتأثر باستقلالية الوظيفة لا بشكل مباشر ولا بشكل غير مباشر.

2–دراسة خديجة عبادو (2017) بعنوان علاقة تصميم العمل بالعبء الذهني للأطباء "دراسة ميدانية مستشفيات مدينة ورقلة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة قاصدي مرباح –ورقلة.

عالجت هذه الدراسة الإشكالية التالية: **ماهي علاقة تصميم العمل بالعبء الذهني للأطباء "دراسة ميدانية مستشفيات مدينة ورقلة؟**

- **هدفت هذه الدراسة إلى:**

الكشف عن خصائص العمل السائدة لدى الأطباء في مستشفيات مدينة ورقلة، وعلاقتها بالعبء الذهني، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، تم تطوير استبيان العبء الذهني، والذي يتكون من أربعة أبعاد هي :البعد الإدراكي (تعقيد المهمة)، وبعد خصائص المهمة، وبعد وتيرة العمل، وبعد العواقب الصحية. ويحتوي هذا الاستبيان على (31) فقرة. وقد ترجمت الأداة إلى اللغة الفرنسية نظراً لطبيعة العينة، وتم التحقق من صدق الترجمة، أما أداة قياس تصميم العمل (خصائص العمل)، فقد تم الاعتماد على المقياس الذي طوره (***Sims et al.***) والمكون من (17) سؤالاً، وتتألف هذه الأداة من خمسة أبعاد هي: تنوع المهارة، وهوية العمل، وأهمية المهمة، والاستقلالية، والتغذية العكسية، موزعة على (17) بنداً. وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي. كما تم ترجمة هذه الأداة من اللغة العربية إلى اللغة الفرنسية نظراً لطبيعة العينة، والتحقق من صدق الترجمة. وبعد التحقق من صلاحية الأداتين وصدقهما وثباتهما، تم تطبيق الدراسة على عينة من الأطباء تتكون من (320) طبيباً وطبيبة، تم اختيارها بأسلوب الحصر الشامل لجميع الأطباء العاملين في مستشفيات مدينة ورقلة.

- **وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:**

- ✓ مستوى خصائص العمل في المستشفيات من وجهة نظر الأطباء منخفض؛
- ✓ مستوى العبء الذهني لدى الأطباء في المستشفيات منخفض؛
- ✓ لا توجد علاقة دالة إحصائياً بين تصميم العمل والعبء الذهني لدى الأطباء في المستشفيات؛
- ✓ توجد علاقة سالبة دالة إحصائياً بين (أهمية العمل، وهوية العمل، والاستقلالية، والتغذية العكسية) والعبء الذهني لدى الأطباء في المستشفيات؛
- ✓ لا توجد علاقة دالة إحصائياً بين تنوع المهارات والعبء الذهني لدى الأطباء في المستشفيات؛
- ✓ لا توجد فروق دالة إحصائياً في مستوى تصميم العمل باختلاف طبيعة التكوين، ومدة الخدمة، والهيئة المستخدمة (عمومي/خاص)، والتفاعل بينها؛
- ✓ لا توجد فروق دالة إحصائياً في مستوى العبء الذهني باختلاف طبيعة التكوين؛
- ✓ توجد فروق دالة إحصائياً في مستوى العبء الذهني باختلاف مدة الخدمة والهيئة المستخدمة (عمومي /خاص)؛
- ✓ لا يؤثر التفاعل بين (طبيعة التكوين × الهيئة المستخدمة × مدة الخدمة) على العبء الذهني؛

3-دراسة زلوم حنين يونس (2022) بعنوان: تطبيقات نموذج الخصائص الوظيفية وعلاقته بالأداء الوظيفي (دراسة على القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل)، رسالة لاستكمال متطلبات الماجستير في إدارة الأعمال كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين.

عالجت هذه الدراسة الإشكالية التالية: **كيف تؤثر الخصائص الوظيفية على الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في القطاع الصحي في محافظة الخليل بفلسطين؟**

- **هدفت الدراسة إلى:**

التعرف على واقع تطبيق نموذج الخصائص الوظيفية، وعلاقة أبعاد النموذج المتمثلة في (استقلالية الوظيفة، وضوح الوظيفة، وأهمية الوظيفة، وتنوع مهارات الوظيفة، والتغذية الراجعة، الأجور والتعويضات، وظروف العمل) بالأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في محافظة الخليل ومعرفة أيها يؤثر بشكل أكبر على الأداء الوظيفي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي لملائمته لموضوع الدراسة، واستخدمت الاستبانة والمقابلات المهيكلة كأداة بحثية للوصول الى نتائج الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من الاداريين والاداريين الطبيين في المستشفيات حيث بلغ عددهم (405) موظف موزعين على (8) مستشفيات حكومية

وخاصة وأهلية في محافظة الخليل، تم تطبيق عينة المسح الشامل عليهم، وقد تم استرداد (368) استبانة بمعدل (91%)، وتم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) لتحليل النتائج.

- **أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:**

-أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على تطبيق خصائص العمل بنسبة (77%)، كما أن واقع الأداء الوظيفي للعاملين من وجهة نظر الموظفين والمدراء جاء بنسبة مرتفعة (84%)؛

-تبين وجود علاقة إيجابية إحصائية بين الدرجة الكلية لتطبيقات نموذج الخصائص الوظيفية والأداء الوظيفي في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل؛

-تشير النتائج إلى أن أبعاد النموذج (أهمية الوظيفة، التغذية الراجعة، وضوح الوظيفة، ظروف العمل، تنوع مهارات الوظيفة، استقلالية الوظيفة) كان لهم تأثير مباشر ومهم على الأداء الوظيفي، بينما (الأجور والتعويضات) أظهرت تأثير مباشر غير مهم على الأداء الوظيفي. وأهم التوصيات: الحرص على إدراك الموظف لأهمية عمله وتأثيره على المستشفى ومصالح الأفراد، وتعزيز الاهتمام لعملية التغذية الراجعة وعمليات التقييم المستمرة، كما توصي الباحثة الحرص على تحسين ظروف وبيئة العمل، والعمل على تخفيف ضغط العمل الذي يتعرض له القطاع الصحي باستمرار.

4-دراسة سلطان نايف أبو تايه وآخرون (2004) بعنوان: أثر خصائص تصميم المركز الوظيفي على مستوى الأجور (دراسة تطبيقية على القادة الإداريين في الوزارات المركزية الأردنية) مقال بمجلة الإداري، المجلد 26، العدد 98.

عالجت هذه الدراسة الإشكالية التالية: **ما مدى تأثير خصائص تصميم المركز الوظيفي على مستوى الأجور لدى القادة الإداريين في الوزارات المركزية الأردنية؟**

- **هدفت هذه الدراسة إلى:**

الكشف عن أثر خصائص تصميم المركز الوظيفي على مستوى الأجور، وتحديد دور العوامل الديموغرافية (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، المركز الوظيفي) كمتغيرات معدلة على هذه العلاقة، بالإضافة الى تحديد الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد تصميم المركز الوظيفي (المتغيرات المستقلة): الخبرة والمهارة الوظيفية، السلطة الوظيفية، الضغوط الوظيفية، التنميط الوظيفي، المساءلة الوظيفية، التغذية العكسية، المكافآت والعقوبات المتوقعة في تفسير مستوى الأجور.

و اعتمدت الدراسة على: نموذج (***Hackman & Oldham***)خصائص الوظيفة و نموذج ***Van de Ven &Ferry*** الذي توسع في الخصائص السلوكية والمكافآت ،إضافة الى مداخل أخرى (نظرية هرزبرغ، النظام الاجتماعي، الفني... إلخ)،كما اعتمدت الدراسة في منهجيتها على عينة مكونة من 550 مفردة من قادة إداريين (مديرين ورؤساء أقسام) في الوزارات المركزية الأردنية، تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات معدة خصيصاً لهذا الغرض، وتم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المتقدمة مثل: تحليل الانحدار المتعدد، وتحليل التباين الأحادي، وتحليل الانحدار التدريجي.

- **وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:**

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص تصميم المركز الوظيفي مجتمعة وبين مستوى الأجور (رفض الفرضية الصفرية)؛

-المتغيرات الأكثر تأثيرا (حسب التحليل التدريجي) :السلطة الوظيفية والضغوط الوظيفية؛

-العوامل الديموغرافية (خاصة الجنس، عدد سنوات الخبرة، والمركز الوظيفي) تؤثر تأثيراً واضحا على قوة العلاقة بين خصائص التصميم ومستوى الأجور؛

-بعض الخصائص (الخبرة والمهارة، التغذية العكسية، المكافآت والعقوبات) أظهرت علاقة إيجابية دالة، بينما لم تظهر الضغوط والتنميط والمساءلة تأثيراً دالاً في بعض التحليلات؛

واقترحت الدراسة عدة توصيات أبرزها:

-ربط الأجور مباشرة بخصائص تصميم المركز الوظيفي (وليس فقط بالدرجة الوظيفية)؛

-إعادة تصميم الوظائف (***Job Redesign***) بما يتناسب مع التطورات التكنولوجية؛

-إغناء الوظائف وتوسيع المهام والمسؤوليات، تشجيع التحفيز الذاتي والنمو المهني، إجراء تحليل وتوصيف دقيق للوظائف يعكس الواجبات والمسؤوليات الحقيقية.

5-دراسة بندر كريم أبو تايه وآخرون (2024) بعنوان: أثر تصميم الوظيفة على التوازن بين العمل والحياة في البنك العربي الإسلامي الدولي، مقال بمجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، المجلد (10)، العدد (2).

عالجت هذه الدراسة الإشكالية التالية: **كيف يؤثر تصميم الوظيفة على التوازن بين العمل والحياة في البنك العربي الإسلامي الدولي؟**

- **هدفت هذه الدراسة إلى:**

الكشف عن أثر تصميم الوظيفة على التوازن بين العمل والحياة لدى العاملين في البنك العربي الإسلامي الدولي. وافترضت وجود أثر إيجابي لأبعاد تصميم الوظيفة (استقلالية الوظيفة، هوية الوظيفة، التغذية العكسية، تنوع

المهارات، وأهمية الوظيفة) على أبعاد التوازن بين العمل والحياة (توازن الوقت، توازن الرضا، وتوازن الاستغراق الوظيفي)، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنك والبالغ عددهم (1072) موظفاً، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة تكونت من (231) موظفا، كما تم تحليل الإحصائي للدراسة باستخدام برنامج SPSS.

- **وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:**

-أن مستوى تطبيق تصميم الوظيفة بأبعاده جاء ضمن المستوى المتوسط، كما جاء مستوى التوازن بين العمل والحياة بأبعاده ضمن المستوى المتوسط أيضاً. كما أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتصميم الوظيفة على التوازن بين العمل والحياة وجميع أبعاده الثلاثة. وأوصت الدراسة متخذي القرار في البنك بضرورة الاهتمام بتحسين أبعاد تصميم الوظيفة لما لها من دور مهم في تعزيز التوازن بين العمل والحياة لدى الموظفين.

الفرع الثالث: الدراسات العربية والمحلية المتعلقة بالفعالية التنظيمية

1. **دراسة سعيدة حمصي(2018) بعنوان: التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية وعلاقته بالفعالية التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة الجرارات الفلاحية ETRAGبقسنطينة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، الطور الثالثLMD في علم الاجتماع، تخصص: إدارة وعمل، جامعة الوادي.**

عالجت هذه الدراسة الإشكالية التالية: هل **توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي والفعالية التنظيمية في المؤسسة الصناعية؟**

- **هدفت هذه الدراسة إلى:**

اكتشاف العلاقة بين التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية بأبعاده (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في المهام، التغيير في الموارد البشرية، التغيير في التكنولوجيا) والفعالية التنظيمية بأبعادها (تحقيق الأهداف التنظيمية، الرضا الوظيفي لدى العاملين، إنتاجية المؤسسة، التكيف مع بيئة العمل)، وقد تم وضع افتراض رئيسي مفاده: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية والفعالية التنظيمية.

ولتحقيق أغراض الدراسة استخدم المنهج الوصفي لدراسة الظاهرة والتعبير عنها كميا وكيفيا، شمل مجتمع الدراسة جميع العمال الإدارة الوسطى في مؤسسة الجرارات الفلاحية بقسنطينة البالغ عددهم (107)

مفردة، تم الاعتماد على أداة الاســـتبيان كأداة لجمع بيانات الدراســـة، ولمعالجتها إحصائيا تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية(***SPSS***) .

- **وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:**

-توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي وتحقيق الأهداف التنظيمية؛

-توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين؛

-توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي وإنتاجية المؤسسة؛

-توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي والتكييف مع بيئة العمل.

2.دراسة مازري منيرة (2017) بعنوان: أثر تكامل ادارة المعرفة وادارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية –دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية، أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور (3) في علوم التسيير، تخصص: تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر–بسكرة.

عالجت هذه الدراسة الإشكالية التالية: **إلى أي مدى يؤثر التكامل بين إدارتي المعرفة والجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية للبنوك الجزائرية محل الدراسة؟**

- **هدفت هذه الدراسة إلى:**

إبراز أثر التكامل بين إدارتي المعرفة والجودة الشاملة على أبعاد الفعالية التنظيمية للبنوك الجزائرية والتي شملت:(البعد المالي، العمليات الداخلية، رضا الزبائن، التعلم والنمو)، تم إسقاط ما توصلت إليه الباحثة في الجانب النظري على ستة مديريات جهوية مكونة ذلك مجتمع الدراسة، استهدفت إطاراتها كعينة مبحوثة والبالغ عددها **117**، مستعينة بالاستبيان كأداة للدراسة، أما الطريقة التي تم اعتمادها في تحليل المعطيات فهي التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي(***SPSS.V17***) .

- **وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:**

- أن مستوى تطبيق وممارسة إدارة المعرفة في البنوك الجزائرية محل الدراسة كانت بمستوى مرتفع، وكان المرتبة الأولى لبعد تكنولوجيا المعرفة ثم يليها بعد عمليات المعرفة وفي الأخير بعد إدارة المعرفة.
- أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك محل الدراسة كان بمستوى متوسط وكان لبعد القيادة الفعالة المرتبة الأولى، وبعد التحسين المستمر المرتبة الثانية، وفي المرتبة الأخيرة بعد مشاركة العاملين.
- هناك تأثير ايجابي لإدارة المعرفة (عمليات المعرفة، تكنولوجيا المعرفة، أفراد المعرفة) في مستوى فعالية البنوك محل الدراسة، حيث بلغت قيمة (***R*=38.1%**)

- هناك تأثير ايجابي لإدارة الجودة الشاملة القيادة الفعالة التحسين المستمر مشاركة العاملين في مستوى فعالية البنوك محل الدراسة، حيث بلغت قيمة (**R=65.9٪**)؛
- هناك تأثير ايجابي لإدارتي المعرفة والجودة الشاملة مجتمعين في مستوى الفعالية التنظيمية للبنوك محل الدراسة، حيث بلغ قيمة (**R= 61.4٪**)؛
- هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إدارة المعرفة تعزي المؤهل العلمي، مجال الوظيفة)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة المعرفة حسب متغير الجنس، العمر، سنوات الخبرة؛
- هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إدارة الجودة الشاملة حسب متغير الجنس، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الجودة الشاملة حسب متغير العمر، سنوات الخبرة)؛
- هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في الفعالية التنظيمية تعزي (المؤهل العلمي، مجال الوظيفة)، و عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الفعالية التنظيمية حسب متغير: الجنس، العمر، سنوات الخبرة.

3.دراسة بلول أحمد و آخرون(2022) بعنوان: الفعالية التنظيمية للجامعة الجزائرية في ظل نظام:*L.M.D* دراسة ميدانية لدى عينة من أساتذة جامعة الجلفة أنموذجا ، مقال بمجلة أفكار وآفاق، المجلد 10، العدد 1،السنة 2022.

عالجت هذه الدراسة الإشكالية التالية: **ما مستوى الفعالية التنظيمية في الجامعة الجزائرية في ظل نظام *L.M.D* أبعاد كاميرون *Cameron*؟**

- **هدفت هذه الدراسة إلى:**

معرفة مستوى الفعالية التنظيمية لجامعة الجلفة في ظل نظام ***L.M.D*** وكان مجتمع الدراسة من أساتذة جامعة الجلفة، وعينة من (60) أستاذ، واتبع المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق استبيان تم بنائه انطلاقا من أبعاد كاميرون ***Cameron*** لقياس الفعالية التنظيمية وتمثلت في: رضا العاملين عن العمل، النمو المهني، الانفتاح و التفاعل مع المجتمع، القدرة على استقطاب الموارد، الصحة التنظيمية.

- **توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:**

–حسب إجابات الأساتذة كان مستوى الفعالية التنظيمية لجامعة الجلفة متوسطا في ظل نظام L.M.D؛

– وجود تفاوت بين مستويات أبعاد الفعالية التنظيمية لجامعة الجلفة في ظل نظامL.M.D ؛

–عدم وجود فروق دالة إحصائيا بين إجابات الذكور والإناث في الفاعلية التنظيمية لجامعة الجلفة في نظامLMD؛

4.دراسة بسمة عبد اللطيف أمين عبد الوهاب (2023) بعنوان: الفعالية التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الوظيفي للمعلمين في إدارات رعاية الشباب بجامعة الفيوم كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة الفيوم، مصر.

عالجت هذه الدراسة الإشكالية التالية: **ماهي طبيعة العلاقة بين الفعالية التنظيمية بأبعادها (تحقيق الأهداف، الإنجاز والأداء، والرضا الوظيفي) والإبداع الوظيفي للعاملين بإدارات رعاية الشباب بجامعة الفيوم؟**

- **تهدف الدراسة إلى:**

تحديد العلاقة بين الفعالية التنظيمية بأبعادها (تحقيق الأهداف، الإنجاز والأداء، والرضا الوظيفي) والإبداع الوظيفي للعاملين بإدارات رعاية الشباب بجامعة الفيوم، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على أسلوب المسح الاجتماعي الشامل للعاملين بإدارات رعاية الشباب بجامعة الفيوم، وتم الحصول على البيانات من خلال تصميم استمارتين: استبيان لقياس الفعالية التنظيمية واستبيان لقياس الإبداع الوظيفي تم تطبيقهما على عينة من العاملين بإدارات رعاية الشباب وعددهم (128) مفردة.

- **وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:**

-توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الفعالية التنظيمية بأبعادها (تحقيق الأهداف، الإنجاز والأداء، والرضا الوظيفي) والإبداع الوظيفي للعاملين في إدارات رعاية الشباب بجامعة الفيوم، كما خلصت الدراسة للتوصل إلى تصور مقترح من منظور طريقة تنظيم المجتمع، لتحقيق الإبداع الوظيفي في إدارات رعاية الشباب بجامعة الفيوم بمصر.

5.خالد بلجوهر، تصميم العمل وعلاقته بالفعالية التنظيمية بالمنظمة الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة بوفال(*POVEL*)وحدة الصمامات بالبرواقية المدية، مذكرة ماجستير التخصص: تنظيم وعمل، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة سعد دحلب – البليدة، 2011.

عالجت الاشكالية التالية: **هل يمكن للنموذج الذي تتبعه المنظمة في تصميم الوظائف أن يسهم في تحقيق الفعالية التنظيمية؟**

- **هدفت الدراسة إلى:**

البحث عن النموذج الذي تتبعه المنظمة في تصميم الوظائف ومدى تأثير هذا النموذج على الفعالية التنظيمية بإجراء دراسة ميدانية دراسة ميدانية بمؤسسة بوفال (***POVEL***)بوحدة الصمامات بالبرواقية المدية وذلك من خلال:

-معرفة طبيعة العلاقة بين تصميم العمل والفعالية التنظيمية؛

-محاولة لفت انتباه المنظمة الجزائرية لأهمية تصميم العمل وماله من انعكاسات على الفعالية التنظيمية؛

-إبراز مختلف الجوانب التي لها علاقة بالفعالية التنظيمية كالتوافق المهني ومستوى المهارة واللتزام الوظيفي؛
-توضيح بعض الأمور المتعلقة بالأهداف انطلاقا من وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي من خلال استعمال المنهج الوصفي والتحليلي والإحصائي ومنهج تحليل المحتوى، وحتى تكون النتائج المتوصل إليها أكثر موضوعية فقد اعتمدنا على التقنيات الثلاث: الاستمارة، المقابلة والملاحظة، ومجتمع البحث قدر عدده بـــ: 103 عامل بمؤسسة بوفال بوحدة الصمامات بالبرواقية ولاية المدية.

- **توصلت الدراسة الى النتائج التالية:**

-أن النموذج الذي تتبعه المنظمة في تصميم الوظائف يسهم إلى حد بعيد في تحقيق الفعالية التنظيمية؛
-أن هناك أثر واضح في نموذج تصميم الوظائف على فعالية المنظمة؛

- أن هناك دور مهم بين التوافق المهني للعامل مع متطلبات الدور ، من خلال التركيز على خصائص عديدة في عملية التصميم الخاصة بالوظيفة وشاغل الوظيفة ، إن عملية التصميم الملائمة للوظائف هي التي تأخذ بعين الاعتبار مختلف العوامل الفنية والتقنية من جهة وعوامل ضبط سلوك العاملين من جهة أخرى ، وذلك لخلق بيئة عمل ملائمة ومحفزة ، يستطيع عن طريقها العامل تحقيق مختلف الأهداف التنظيمية ، ولتحقيق هذه الأهداف يتعين على المؤسسة الحد من مختلف العوائق التي تحد من فعالية التنظيم هذه العوائق التي تتشكل وتبنى من خلال التنظيم غير الرسمي ، الذي يتدخل في بعض الأحيان في عملية توزيع العمال كما أكدته نتائج الدراسة وبعض المقابلات ؛

-يعتبر هذا النموذج ملائم نوعا ما، لأن التنظيم غير الرسمي يتشكل مهما كانت طبيعة المؤسسة وحجمها دون أن ننسى الانعكاسات السلبية لهذا التنظيم؛

- أن هناك رضا واضح بالنسبة لمعظم العمال لهذا النموذج على اعتبار أن مؤهلاتهم وقدراتهم تتوافق مع الوظائف التي يشغلونها؛

- أن هذا التوافق كان نتيجة لسياسة التكوين والتي كان الغرض منها تجديد مهارات العمال وتطويرها، وهو هدف استراتيجي اتبعته المؤسسة كمحاولة منها لأن تتماشى مع طبيعة التسيير الحديثة، والتي تعتمده معظم المؤسسات ذات الطابع التسييري القائم على تكنولوجيا أكثر تعقيدا نوعا ما، وكمحاولة منها أيضا لخلق بيئة تنظيمية فعالة يجب أن يلتزم كل طرف بواجباته سواء الإدارة أو العمال؛

- أن معظم العمال ملتزمون بما ورد إليهم من خلال عملية التصميم من أجل أن تكون المؤسسة كبناء عام اجتماعي واقتصادي أكثر ثباتا وتوازنا واستقرارا؛

- أن هناك أثر إيجابي بين مختلف متغيرات دراستنا بالرغم أنه ليس بالمطلق، فمعظم العمال راضون ومتحمسون لعملهم كلما كان هناك توافق مهني مع طبيعة عملهم وكلما كانت بيئة العمل ملائمة ومحفزة، والتوافق المهني

للعامل، والتزامه الوظيفي، والمهارة العالية في الأداء، كلها عوامل تسعى المؤسسة لأن توفرها، حتى يكون العنصر البشري المكلف بالأداء أكثر فعالية، وذلك بتحقيق أكبر قدر من الإنتاجية في أسرع وقت وبأقل تكاليف.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

الفرع الأول: الدراسات الأجنبية المتعلقة بالتشكيل الوظيفي

1-دراسة (*Fabienne Perez*) فابيان بيريز (2021)بعنوان : انعكاسات الذكاء الاصطناعي في بيئة العمل وتكيف الأفراد : دور التشكيل الوظيفي ،أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة إيكس مارسيليا.

Fabienne Perez (2021) :Implications de l'intelligence artificielle au travail et adaptation des individus : l'apport du job crafting ,Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Aix-Marseille Université.

عالجت الإشكالية التالية: **كيف تؤثر الذكاء الاصطناعي في بيئة العمل وتكيف الأفراد من خلال دور التشكيل الوظيفي؟**

- **هدفت الدراسة إلى:**

إلى فهم كيفية إعادة تعريف الأفراد لأدوارهم أو لأنفسهم في العمل في ظل الذكاء الاصطناعي. تعتمد هذه الدراسة على تحليل استجابات الافراد لهذه التغيرات من خلال سلوكيات التشكيل الوظيفي والعمل على ربطها تحديداً ببناء الهوية وآليات التكيف إضافة الى ذلك يعتمد فهم تصورات الذكاء الاصطناعي وآلياته على نظريات التكيف وعلى عمليات التقييم.

اعتمدت الدراسة على مقاربة نوعية جمعت بين أدوات تحليل متنوعة تمثلت في: (مقابلات، ملاحظات ميدانية، ومراجعة الوثائق) بتطبيق الدراسة على مستويين ميدانيين متمايزين:

1-دراسة بقطاع البنوك والتي تمت بأحد البنوك على المستوى الفردي، وعلى المستوى التنظيمي من خلال المديرين.

2-دراسة بميدان الأشعة (التصوير الطبي) والذي يتيح إجراء تحليل أعمق ومتعدد في المستويات (الأفراد، المنظمة والمهنة).

- **توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:**

كشفت نتائج الدراسة على وجود ثلاث فئات رئيسية لسلوكيات التشكيل الوظيفي:

-**فئة الاقتراب:** تمتاز بسلوكيات استباقية إيجابية وتعمل على استغلال إمكانيات الذكاء الاصطناعي لتحسين وتوسيع حدود الوظيفة وكفرصة للنمو المهني؛

-**فئة التجنب:** ترى ان الذكاء الاصطناعي تهديد لكفاءتها أو استقلاليتها، تمتاز بسلوكيات دفاعية تعمل على تجنب والتقليل من الذكاء الاصطناعي لموجهة التهديدات المدركة كزيادة الضغط؛

-وفئة ناشئة تعنى بصياغة الهوية، حيث يطور الفاعلون استراتيجيات تهدف إلى إعادة تموضع هويتهم وإعادة تعريفها في سياق الذكاء الاصطناعي؛

-إبراز أهمية استراتيجيات التدخل على المستويين التنظيمي والمهني، والتي تشكل موارد تتعزز ديناميكيات تطور التصورات والسلوكيات، والتي تؤدي إلى تصنيف أنماط سلوكيات إعادة صياغة الوظائف الفردية. واقترحت في الأخير التشجيع على تبني مناهج استباقية لتصميم العمل، سواءً للأفراد أو المنظمات والقطاعات المهنية التي تُدخل الذكاء الاصطناعي في ممارساتها.

2-دراسة (*Paraskevas Petrou*) باراسكيفاس بيترو وآخرون (2018) بعنوان صياغة التغيير: دور سلوكيات صياغة وظائف الموظفين في نجاح التغيير التنظيمي، مجلة الإدارة، المجلد 44، العدد5.

Paraskevas Petrou & al (2018) Crafting the Change: The Role of Employee Job Crafting Behaviors for Successful Organizational Change; Journal of Management, Vol. 44 No. 5.

عالجت الدراسة الإشكالية التالية: **كيف تساهم سلوكيات صياغة وظائف الموظفين في نجاح التغيير التنظيمي؟**

- **هدفت الدراسة إلى:**

تحليل سلوكيات صياغة الوظائف لدى الموظفين كأداة يتم استخدامها من الموظفون للاستجابة للتغيير التنظيمي المطبق والتكيف معه مثل: البحث عن موارد العمل، والسعي وراء تحديات العمل، وتقليل متطلبات العمل. وباستخدام نظرية التركيز التنظيمي، يستجيب الموظفون للتواصل بشأن التغيير التنظيمي من خلال سلوكيات صياغة الوظائف، هذه الأخيرة من شأنها أن تعزز أو تعيق تكيفهم مع التغيير كالانخراط في العمل والقدرة على التكيف.

وللوصول إلى أهداف البحث اعتمدت الدراسة في اختبار فرضياتها على منهجية تحليلية لدرجات التغيير الكامنة من خلال تصميم طولي ثلاثي المراحل من خلال جمع البيانات من نفس الافراد في ثلاث نقط زمنية مختلفة شمل 368 ضابط شرطة.

- **وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:**

- أن التواصل الفعال بشأن التغيير يرتبط بزيادة سلوكيات إعادة تصميم الوظائف لدى الموظفين الذين يركزون على الترقية؛

– التواصل غير الكافي بشأن التغيير يرتبط بزيادة سلوكيات إعادة تصميم الوظائف لدى الموظفين الذين يركزون على الوقاية. علاوة على ذلك؛

– ارتباط الإيجابي للبحث عن الموارد بانخراط الموظفين في العمل، ويرتبط البحث عن التحديات إيجاباً بالقدرة على التكيف، بينما يرتبط تقليل المتطلبات سلباً بانخراط الموظفين في العمل.

3–دراسة (*P.P.M. Mattijssen.*)أ.ب.ب.م.ماتيسن أليتا)(2020) بعنوان :مساهمة إعادة تصميم الوظائف في العمل ذي المعنى للمحاسبين والمتخصصين في الضرائب ودور آليتي الأصالة والكفاءة الذاتية في هذه العلاقة، رسالة ماجستير تخصص :تصميم وتطوير المنظمات، جامعة رادبود.

A.P.P.M. Mattijssen (Aletta) (2020): The contribution of job crafting to meaningful work for accountants and tax specialists Master: Organizational Design and Developmentmmm, Radboud University Nijmegen

عالجت الدراسة الإشكالية التالية: **كيف تؤثر آليتي الأصالة والكفاءة الذاتية في علاقة إعادة تصميم الوظائف في العمل ذي المعنى للمحاسبين والمتخصصين في الضرائب؟**

- **هدفت هذه الدراسة إلى:**

التعرف على كيفية مساهمة إعادة تصميم الوظيفة للمحاسبين والمتخصصين في الضرائب في العمل الهادف للمحاسبين والمتخصصين في الضرائب، وتأثير آليتي الأصالة والكفاءة الذاتية في هذه العلاقة. وبفضل هذه المعرفة، يستطيع الموظفون أنفسهم السعي لجعل عملهم أكثر جدوى، ويمكن لأصحاب العمل تحفيز موظفيهم على المشاركة في إعادة تصميم وظائفهم لخلق عمل ذي معنى.

حيث تم إجراء مقابلات مع عشرة محاسبين ومتخصصين في الضرائب، كما تم اجراء دراسة حالة نوعية استكشافية لجمع معلومات معمقة.

- **وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:**

– هناك تأثير إيجابي لإعادة تصميم الوظيفة على العمل الهادف بالنسبة للمشاركين في المقابلات؛

–بالنسبة لبعض المشاركين في المقابلات، كان للأصالة تأثير وسيط إيجابي في هذه العلاقة، وبالنسبة لمجموعة أكبر، كان للكفاءة الذاتية تأثير وسيط إيجابي في هذه العلاقة.

4–دراسة (*Digonis. S*) ديغونيس، س.، جيانولي، أ. (2024) بعنوان: دور إعادة تصميم الوظائف كاستراتيجية للموظفين في الاستجابة للتغيير التنظيمي والرضا الوظيفي في الوحدات الصحية في اليونان: دراسة مقطعية، مجلة الصحة والبحوث، المجلد (10) العدد (1).

Digonis. S, Giannouli A. (2024): The role of job crafting as an employee strategy in responding to organizational change and job satisfaction in health units in Greece: cross sectional study. Health and Research Journal, 10(1)

عالجت الدراسة الإشكالية التالية: **كيف تؤثر إعادة تصميم الوظائف كاستراتيجية للموظفين في الاستجابة للتغيير التنظيمي والرضا الوظيفي في الوحدات الصحية في اليونان؟**

- **هدفت الدراسة إلى:**

دراسة إعادة تصميم الوظائف كاستراتيجية يتبعها الموظفون في الوحدات الصحية في اليونان في سياق التغيير التنظيمي، والعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، ولغرض الدراسة تم جمع البيانات من 112 من العاملين في مجال الرعاية الصحية من القطاعين العام والخاص، بغض النظر عن تخصصاتهم، من خلال أسلوب العينة العشوائية. تم تصميم استبيان شمل ثلاثة أجزاء: البيانات الديموغرافية، ومقياس اللالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (***SPSS v24***) الإصدار 24.0، وذلك من خلال الإحصاء الوصفي، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل التباين، واختبار t.

- **وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:**

– هناك ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين مقياس اللالتزام التنظيمي ومقياس الرضا؛

– هناك تأثير إيجابي لتصميم الوظائف على التغيير التنظيمي، ويرتبط الرضا الوظيفي ارتباطًا إيجابيًا بتطبيق تصميم الوظائف، من أهم توصيات الدراسة حث المنظمات عامة، وعلى المديرين خاصة اللجوء إلى تدخلات إعادة تصميم العمل، وإتاحة المجال للموظفين لتغيير روتين عملهم، وتزويدهم بفرص لمواءمة عملهم مع نقاط قوتهم ومهاراتهم وتفضيلاتهم.

الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية المتعلقة بجودة تصميم المركز الوظيفي

1–دراسة (*Johar Samosir*) ساموسير وآخرون (2021) بعنوان تعزيز فعالية العمل: أثر تصميم الوظائف والدافعية للعمل–دراسة ميدانية لدى المحاضرين في مؤسسات التعليم العالي بجاكرتا –مقال بمجلة العلوم والتكنولوجيا، جامعة تيانجين إندونيسيا، المجلد (54)، العدد(6).

Promoting Work Effectiveness: The Impact of Job Design and Work Motivation

عالجت هذه الدراسة الإشكالية التالية: **كيف يؤثر تصميم الوظيفة والدافعية للعمل (الحافز الوظيفي) على كفاءة العمل (فعالية العمل) لدى المحاضرين في مؤسسات التعليم العالي بجاكرتا؟**

- **هدفت هذه الدراسة إلى:**

للكشف عن أثر كل من تصميم الوظيفة والدافعية للعمل (الحافز الوظيفي) على كفاءة العمل (فعالية العمل) حيث تم استهداف عينة مكونة من 93 محاضراً في مؤسسات التعليم العالي بجاكرتا بإندونيسيا، تم اعتماد أسلوب المسح الشامل من خلال أداة الاستبيان لجمع البيانات، مع تطبيق تحليل المسار (***Path Analysis***) لاختبار الفرضيات.

- **وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:**

-للتصميم الوظيفة والدافعية للعمل لهما تأثير إيجابي كبير ومباشر على كفاءة عمل المحاضرين. وقد تم تحديد مفهوم الدراسة لكفاءة العمل من خلال مؤشرات عدة، من أبرزها: دقة سير العمل، جودة الإنجاز، اتخاذ القرارات الصائبة، إنجاز العمل في الوقت المحدد، تحقيق الأهداف، والاستخدام الأمثل للموارد؛

-أكدت النتائج أهمية تحسين تصميم الوظائف (من حيث التنوع، الاستقلالية، والأهمية) وتعزيز الدافعية الوظيفية لرفع مستوى فعالية أداء المحاضرين، مما يساهم في تحقيق أهداف مؤسسات التعليم العالي بكفاءة أعلى؛

-تعد هذه الدراسة مرجعا مهما للبحوث الحالية لأنها تركز على فئة المحاضرين في سياق التعليم العالي، وتدعم الفرضية العامة بأن المتغيرات الوظيفية (التصميم والحوافز) تؤثر بشكل إيجابي على الفعالية الوظيفية.

2-دراسة فيندا فيديانتيكا مولديا، أنيك روملياتي (2023) مقال بعنوان: أثر خصائص الوظيفة على سلوك المواطنة التنظيمية مع اعتبار الرضا الوظيفي للموظف متغيرًا وسيطًا في القطاع المصرفي، قسم الإدارة، جامعة مالانج، إندونيسيا، مجلة إدارة الأعمال والمشاريع جامانيكا، المجلد 3، العدد 3.

The Effect of Job Characteristics on Organizational Citizenship Behavior (OCB) with Employee Job Satisfaction as an Intervening Variable in The Banking Sector.

عالجت هذه الدراسة الإشكالية التالية: **كيف تؤثر خصائص الوظيفة على سلوك المواطنة التنظيمية، بوساطة الرضا الوظيفي، في القطاع المصرفي بمدينة مالانج؟**

- **هدفت هذه الدراسة إلى:**

تحديد تأثير خصائص الوظيفة على سلوك المواطنة التنظيمية، والذي يتوسطه الرضا الوظيفي، في القطاع المصرفي بمدينة مالانج، وتحديدا في فرع بنك راكيات إندونيسيا، كاوي مالانج. تستخدم هذه الدراسة المنهج الكمي، بعينة مكونة من 95 مستجيبًا. تم الحصول على البيانات من خلال توزيع استبيانات (بيانات أولية). في حين اعتمدت الدراسة على تحليل المسار لتحليل البيانات.

أظهرت نتائج البحث أن لخصائص الوظيفة تأثيرا إيجابيا على سلوك المواطنة التنظيمية، كما أن لخصائص الوظيفة تأثيرا إيجابيا وهاما على الرضا الوظيفي للموظف. وبالمثل، فإن الرضا الوظيفي للموظف له تأثير إيجابي وهام على سلوك المواطنة التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك، ثبت أن الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين خصائص الوظيفة وسلوك المواطنة التنظيمية.

3-دراسة مارشا ميلر (2015) بعنوان: العلاقات بين تصميم الوظائف، وصياغة الوظائف، والصفقات الخاصة، والتمكين النفسي، مجموعة أطروحات ودراسات الدكتوراه بجامعة والدن، مجلة سكولار وركس، كلية الإدارة والتكنولوجيا، جامعة والدن.

Relationships between Job Design, Job Crafting, Idiosyncratic Deals, and Psychological Empowerment

عالجت هذه الدراسة الإشكالية التالية: **ما طبيعة العلاقات بين تصميم الوظائف، وصياغة الوظائف، والصفقات الفردية، وما أثرها على التمكين النفسي؟**

- **هدفت هذه الدراسة إلى:**

فحص العلاقة بين تصميم الوظائف والصفقات الفردية وصياغة الوظيفة وتأثيرها على التمكين النفسي حيث تركز نظرية تصميم الوظائف التقليدية على دور المديرين وتصور الموظفين كمتلقين سلبيين للتمكين، يمكن للموظفين التأثير على تمكينهم من خلال القيام بدور فاعل في تصميم العمل، من خلال الاعتماد على هاكمان **وأولدهام (1976)** الذي يتضمن :تنوع المهارات، هوية المهمة، أهمية المهمة، الاستقلالية، التغذية الراجعة. واعتبرت تصميم وصياغة الوظيفة أقوى عامل مرتبط بالتمكين النفسي مقارنة الأساليب الأخرى.

تعتبر هذه الدراسة دراسة استقصائية كمية مقطعية، شملت عينة مكونة من 150 فردا من قطاعات مختلفة في الولايات المتحدة، باستخدام استبيان إلكتروني وتم تحليل البيانات، باستخدام معاملات ارتباط بيرسون،

- **توصلت الدراسة الى النتائج التالية:**

-بالنسبة للأفراد ذوي مركز التحكم الداخلي المرتفع: كانت إعادة صياغة الوظيفة أقوى ارتباط بالتمكين النفسي من تصميم الوظائف التقليدي والصفقات الفردية؛

-بالنسبة للأفراد ذوي مركز التحكم الداخلي المنخفض: وجدت جميع العلاقات كانت قوية :(تصميم الوظيفة مع الأداء الوظيفي=0.54) و(صياغة الوظيفة مع الأداء الوظيفي= 0.66 الأعلى) و (الصفقات الفردية مع الأداء الوظيفي=0.57)؛

- بالرغم من عدم وجود فروق دالة إحصائيا إلا أن صياغة الوظيفة كانت الأعلى تأثيرا؛

-تعتبر صياغة الوظيفة أفضل وسية لتعزيز التمكين وزيادة الأداء، فمشاركة الموظف في تصميم عمله تزيد من شعوره بالتمكين، وتعزز مساهمته في أهداف المؤسسة؛

وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع القادة علة إعادة تشكيل وظائفهم بغض النظر لمستوى مركز التحكم لديهم.

الفرع الثالث: الدراسات الأجنبية المتعلقة بالفعالية التنظيمية

1-دراسة(*Lei Yao & Khunanan Sukpasjaroen*) لي ياو، خونانان سوكباسجاروين (2025) بعنوان: دور الرضا الوظيفي كوسيط في العلاقة بين الاعتبارات التنظيمية والفعالية التنظيمية: أدلة من مستشاري الجامعات في تشونغتشينغ، الصين، مقال مجلة هندسة نظم المعلومات والإدارة، المجلد(10)، العدد(48).

Lei Yao, Khunanan Sukpasjaroen (2025): The Mediating Role of Job Satisfaction in the Relationship between Organizational Considerations and Organizational Effectiveness: Evidence from College Counselors in Chongqing, China.

عالجت هذه الدراسة الإشكالية التالية: **هل يلعب الرضا الوظيفي دورًا وسيطًا في العلاقة بين الاعتبارات التنظيمية والفعالية التنظيمية لدى مستشاري الكليات في تشونغتشينغ، الصين؟**

- **هدفت هذه الدراسة إلى:**

فحص علاقة العدالة التنظيمية المتصورة بالرضا الوظيفي والفعالية التنظيمية لدى المستشارين الجامعيين بمختلف جامعات مدينة تشون تشين بالصين، واعتمدت الدراسة على نظرية الفعالية التنظيمية وبناء نموذجا للمعادلات الهيكلية SEM واختيار أنواع العدالة التنظيمية الأربعة: (التوزيعية والاجرائية والتفاعلية والمعلوماتية) كمتغيرات مستقلة، والرضا الوظيفي متغيرا وسيطا، والفعالية التنظيمية متغيرا تابعا، تم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات تم توزيعها على عينة مكونة من 443 مستشارا جامعيا.

- **توصلت الدراسة الى النتائج التالية:**

-أن أنواع العدالة التنظيمية الأربعة تتنبأ ايجابيا وبشكل معنوي بالرضا الوظيفي، العدالة الاجرائية هي الاكثر تأثيرا؛

– كان تأثير إيجابي قوي للرضا الوظيفي على الفعالية التنظيمية، ويلعب دورا وسيطا هاما بين العدالة التنظيمية والفعالية التنظيمية؛

–كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنس والحالة الاجتماعية والعمر والدخل في بعض المتغيرات، كما قدمت توصيات عملية لتحسين أنظمة إدارة المستشارين الجامعيين من خلال تعزيز العدالة التنظيمية وزيادة الرضا الوظيفي لرفع مستوى الفعالية التنظيمية في الجامعات.

2–دراسة (*Jamini Ranjan Meher*)جاميني رانجان ميهر وآخرون(2021) بعنوان: أثر ثقافة التعلم التنظيمي على فعالية المنظمة: تحليل الوساطة التسلسلية مع مشاركة المعرفة وكفاءات الموظفين، مجلة نظم إدارة المعلومات والمعرفة، المجلد (54) العدد(2).

Jamini Ranjan Meher & .al (2021): Impact of organizational learning culture on organizational effectiveness: a serial mediation analysis with knowledge sharing and employee competencies.

عالجت هذه الدراسة الإشكالية التالية: **كيف تؤثر ثقافة التعلم التنظيمي على فعالية المنظمة: من خلا الدور الوسيط لمشاركة المعرفة وكفاءات الموظفين؟**

- **هدفت هذه الدراسة إلى:** الكشف عن أثر ثقافة التعلم ومشاركة المعرفة على فعالية المنظمة. بالإضافة إلى دراسة دور الوسيط لكفاءة الموظفين في نجاح المنظمة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على في جمع بيانات أولية باستخدام أداة الاستبيان تم توزيعها على عينة مكونة من392 مفردة من شركات تقنية مختلفة في الهند، كما استخدمت مصادر ثانوية شملت: المجلات والتقارير وأدلة الشركات، وغيرها. تم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية بالتربيع الجزئي باستخدام برنامج (***SMART-PLS* 3.3**).
- **توصلت الدراسة الى النتائج التالية:**

– وجود تأثير كبير لثقافة التعلم التنظيمي (OLC) على كل من مشاركة المعرفة (KS) وكفاءة الموظفين (EC) فعالية المنظمة (OE)، كذلك العلاقة بين مشاركة المعرفة وفعالية المنظمة ذات دلالة إحصائية؛

–أكد تحليل الوساطة أهمية كفاءات الموظفين في هذه العلاقات، وفي المقابل فإن تأثيرات المعرفة كوسيط على العلاقة بين ثقافة التعلم التنظيمي وكفاءات الموظفين غير ذات دلالة إحصائية؛

–أن ثقافة التعلم الفعالة التي تؤدي إلى زيادة أنشطة المعرفة تعزز كفاءات الموظفين وتدعم الفعالية التنظيمية، ويشير ذلك إلى أن تعزيز ثقافة التعلم سيؤدي إلى تشجيع تبادل المعرفة.

3–دراسة (Lee, Changwook) لي تشانغ ووك(2020) بعنوان العلاقة بين الهيكل التنظيمي والفعالية التنظيمية: دراسة حالة شركة كوريا لموارد المياه (كي–ووتر)، كجزء من متطلبات الحصول على درجة ماجستير الإدارة العامة، كلية كي دي آي للسياسات العامة والإدارة، كوريا.

Lee Changwook (2020) entitled The Relationship Between Organizational Structure and Organizational Effectiveness: A Case Study of Korea Water Resources Corporation (K-Water), as part of the requirements for obtaining a Master of Public Administration degree, KDI School of Public Policy and Management, Korea.

عالجت هذه الدراسة الإشكالية التالية: **كيف يؤثر الهيكل التنظيمي على الفعالية التنظيمية في شركة K-water؟**

- **هدفت هذه الدراسة إلى:**

إلى تحديد أثر خصائص الهيكل التنظيمي على الرضا الوظيفي و االلتزام التنظيمي في شركة **K-water** و التي قامت بإعادة الهيكلة ، حيث تم إجراء استطلاع لآراء أعضاء المكتب الرئيسي الإقليمي لنهر هانغانغ التابع لشركة كي ووتر و فروعها حول خصائص الهيكل التنظيمي و مستوى وعيهم بفعالية المنظمة ، و من خلال جمع البيانات تم البحث في العلاقة بين الهيكل التنظيمي و فعالية الموظفين ، و قد تم استخدام أداة الاستبيان تضمن 22 بندا لتحليل العلاقة بين خصائص الهيكل التنظيمي بأبعاده (الرسمية، اللامركزية، التعقيد) كمتغيرات مستقلة و شمل بنودا تتعلق بالرضا الوظيفي و االلتزام التنظيمي لقياس الفعالية التنظيمية كمتغيرات تابعة ،تم توزيعه على موظفي المكتب الرئيسي الإقليمي ،تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل النتائج وتفسيرها منها ،المتوسطات الحسابية، معامل ألفاكرونباخ، معامل الارتباط بيرسون وغيرها، بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية(***SPSS***) .

- **توصلت الدراسة الى النتائج التالية:**

– أن زيادة الوعي بالهيكلة الرسمية تُسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي واالتزام التنظيمي؛

– تُؤكد الدراسة على وجود علاقة إيجابية بين اللامركزية والرضا الوظيفي واالتزام التنظيمي؛

–أظهرت الدراسة أهمية توضيح مسؤوليات كل قسم وإجراءات العمل عند تصميم الهيكل التنظيمي؛

– أظهرت هذه الدراسة أن الهياكل التنظيمية اللامركزية ترتبط ارتباطًا وثيقًا بفعالية المنظمة.

المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة.

بعد تطرقنا لبعض الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية والتي لها علاقة بمتغيرات الدراسة، سنأتي إلى تقديم جدول نستعرض فيه أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية ومختلف الدراسات السابقة ، ثم نختم بالتركيز على الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

الفرع الأول: مقارنة بين الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بمتغير التشكيل الوظيفي

جدول رقم (02-01): يوضح مقارنة بين الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بمتغير التشكيل الوظيفي

أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
الدراسات المحلية والغربية	
دراسة عبير عثمان عطا الله (2017) بعنوان: محددات ونتائج إعادة برمجة الوظيفة ذاتيا مقال بمجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر.	
- تم الاعتماد على التشكيل الوظيفي (إعادة برمجة الوظيفة ذاتيا) كأحد متغير الدراسة. -تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة مع الاهتمام بمختلف المستويات الإدارية. -تم تطبيقهما في بيئة عربية: مصر، الجزائر -الاهتمام ببعض أبعاد التشكيل الوظيفي لـــ (***Wrzesniewski & Dutton***) المتمثلة في: التشكيل المعرفي، تشكيل المهام، تشكيل العلاقات. -تهدف لدراسة علاقة تأثيرية وانعكاساته ونتائجه على مستوى المنظمة.	-الدراسة الحالية تدرج التشكيل الوظيفي بأبعاده كمتغير وسيط رئيسي بينما الدراسة السابقة تعتبر نتائج التشكيل الوظيفي هو نفسه متغيرا تابعا أما المتغير المستقل في الدراسة الحالية هو جودة تصميم المركز الوظيفي بينما في السابقة محددات التشكيل الوظيفي الذاتي بأبعاده (زيادة الموارد الهيكلية، الاجتماعية، التحديات، تخفيض المتطلبات المعوقة) -تستخدم الدراسة الحالية أبعاد الفعالية التنظيمية أكثر شمولا وحداثة. -بيئة الدراسة الحالية في قطاع الطاقة –سونلغاز غرداية بينما السابقة في قطاع الخدمات التكنولوجية بمصر. -عينة الدراسة الحالية تكونت من 161 عاملا إداريا وتقنيا بينما السابقة 72 مديرا (مسح شامل). -استخدمت الدراسة الحالية برنامج الإحصائيR بينما السابقة برنامج الإحصائيSPSS
دراسة سوزان فؤاد السيد بكر(2023) بعنوان: صياغة الوظيفة والأداء التكيفي: الدور الوسيط للارتباط بالعمل بالتطبيق على شركات الكهرباء في مصر.	
-تم الاعتماد على التشكيل الوظيفي (صياغة الوظيفة) كأحد متغير الدراسة. -تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة.	-الدراسة الحالية تدرج التشكيل الوظيفي بأبعاده كمتغير وسيط رئيسي بينما الدراسة السابقة تدرج الارتباط بالعمل، أما المتغير المستقل في الدراسة الحالية هو جودة تصميم المركز

-تم تطبيقهما في قطاع الكهرباء وفي بيئة عربية: مصر والجزائر. -الاهتمام ببعض أبعاد التشكيل الوظيفي ونتائجه الإيجابية على الأداء في المنظمات. -تهدفان لدراسة علاقة تأثيرية من خلال متغير وسيط.	الوظيفي بينما في السابقة تدرج التشكيل الوظيفي (صياغة الوظيفة) كمتغير مستقل. -تركز الدراسة الحالية على الفعالية التنظيمية بأبعادها الأكثر شمولا بينما السابقة تستهدف الأداء التكيفي -بيئة الدراسة الحالية تمت بمديرية توزيع الغاز والكهرباء بينما السابقة في شركات الكهرباء بمصر. -عينة الدراسة الحالية تكونت من 161 عاملا إداريا وتقنيا بينما السابقة 472 عاملا. -اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبيان مع برنامج الإحصائيR بينما السابقة الاستبيان مع برنامج AMOS.
دراسة أحمد حسين يوسف (2025) بعنوان: تأثير صياغة الوظيفة كمتغير وسيط في علاقة الشخصية الاستباقية بالضغوط التقنية المدركة: الدور المعدل للقيادة الرقمية –دراسة ميدانية على شركات اتصالات الهاتف المحمول	
-تم الاعتماد على التشكيل الوظيفي (صياغة الوظيفة) متغير وسيط رئيسي. -تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة. -الاهتمام بتأثير عوامل فردية وتنظيمية على نتائج وظيفية داخل المنظمات. -تهدفان لدراسة علاقة تأثيرية من خلال متغير وسيط.	-الدراسة الحالية تدرج جودة تصميم المركز الوظيفي كمتغير مستقل بينما في تركز على الشخصية الاستباقية، كما تركز الدراسة الحالية على الفعالية التنظيمية بأبعادها الأكثر شمولا بينما السابقة تركز على الضغوط التقنية المدركة. -الدراسة الحالة لا تستخدم متغير معدل بينما السابقة تدرس القيادة الرقمية كمتغير معدل. -بيئة الدراسة الحالية في قطاع الطاقة –سونلغاز بغرداية الجزائر بينما السابقة أجريت في شركات الهاتف المحمول بمصر. -عينة الدراسة الحالية تكونت من 161 عاملا إداريا وتقنيا بينما السابقة 267 عاملا.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

	-اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبيان مع البرنامج الإحصائي R، بينما السابقة الاستبيان مع برنامج SMART-PLS.
دراسة سمر محمود شيخ السوق (2025) بعنوان: صياغة الوظيفة وعلاقتها بتحقيق السعادة الوظيفية :الدور الوسيط للعمل الهادف –دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية.	
-تم الاعتماد على التشكيل الوظيفي (صياغة الوظيفة) كمتغير رئيسي. -تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة. -الاهتمام بنتائج إيجابية للتشكيل الوظيفي (السعادة الوظيفية، الفعالية التنظيمية) -تهدفان لدراسة علاقة تأثيرية من خلال متغير وسيط (التشكيل الوظيفي/العمل الهادف)	-الدراسة الحالية تدرج جودة تصميم المركز الوظيفي كمتغير مستقل بينما في تركز على صياغة الوظيفة بأبعادها (صياغة المهام، صياغة المعرفية، صياغة العلاقات)، كما تركز الدراسة الحالية على الفعالية التنظيمية بأبعادها الأكثر شمولا بينما السابقة تركز على السعادة التنظيمية. -الدراسة الحالة لا تستخدم متغير معدل بينما السابقة تدرس القيادة الرقمية كمتغير معدل. -بيئة الدراسة الحالية في قطاع الطاقة –سونلغاز بغرداية الجزائر بينما السابقة في الجامعات الحكومية المصري بمصر (أعضاء هيئة التدريس). -عينة الدراسة الحالية تكونت من 161 عاملا إداريا وتقنيا بينما السابقة 444 عضو هيئة تدريس. -اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبيان مع البرنامج الإحصائي R، بينما السابقة الاستبيان مع برنامج ***SPSS24*** و ***SMART-PLS4.1.1.***
دراسة أحمد محمود عبد العزيز المنسي (2022) بعنوان: العلاقة بين القيادة التمكينية والسلوك الابتكاري في العمل: الدور الوسيط للتعديل الوظيفي والدعم الاجتماعي المدرك –دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك التجارية في محافظة الدقهلية.	
-تم الاعتماد على التشكيل الوظيفي (التعديل الوظيفي) كمتغير وسيط مهم. -تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة. -أجريت الدراستان في بيئة عربية: الجزائر ومصر.	-الدراسة الحالية تدرج جودة تصميم المركز الوظيفي كمتغير مستقل بينما في السابقة تركز على القيادة التمكينية. كما تركز الدراسة الحالية على الفعالية التنظيمية بأبعادها

-الاهتمام بتحسين سلوك العاملين على مستوى وظائفهم وماله من نتائج تنظيمية. -تهدفان لدراسة علاقة تأثيرية مهمة من خلال متغير وسيط.	الأكثر شمولا بينما السابقة تركز على السلوك الإبداعي في العمل. -الدراسة الحالة لا تستخدم متغير معدل بينما السابقة تدرس الدعم الاجتماعي المدرك كمتغير معدل. -بيئة الدراسة الحالية في قطاع الطاقة –سونلغاز بغرداية الجزائر، بينما السابقة في البنوك التجارية المصرية. -عينة الدراسة الحالية تكونت من 161 عاملا إداريا وتقنيا بينما السابقة بلغت 328 عامل. -اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبيان مع البرنامج الإحصائي R، بينما السابقة اعتمدت على الاستبيان، ومقابلات شخصية مع برنامج .***SPSS26***
الدراسات الأجنبية	
دراسة (*Fabienne Perez*) فابيان بيريز (2021): انعكاسات الذكاء الاصطناعي في بيئة العمل وتكيف الأفراد: دور التشكيل الوظيفي، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة إيكس مارسيليا.	
-تم الاعتماد على التشكيل الوظيفي (التعديل الوظيفي) كمتغير أساسي ومهم. - كل منهما تهدف الى معرفة كيفية تكيف العاملين في بيئة العمل مع التغيرات من خلال سلوكيات التشكيل الوظيفي. - الاعتماد على أبعاد التشكيل الوظيفي: تشكيل المهام، التشكيل المعرفي، تشكيل العلاقات. -الاهتمام بدراسة دور التشكيل الوظيفي في بتحسين تجربة الموظف وانعكاس ذاك على نتائج العمل والمنظمة.	-الدراسة الحالية تدرج جودة تصميم المركز الوظيفي كمتغير مستقل بينما في السابقة تركز على الذكاء الاصطناعي في بيئة العمل -الدراسة الحالية تستهدف التشكيل الوظيفي بين جودة تصميم الوظيفة وفعالية المنظمة، في حين السابقة تستخدم التشكيل الوظيفي كآلية تكيف مع الذكاء الاصطناعي وتأثير ذلك على هوية العمل . كما تركز الدراسة الحالية على الفعالية التنظيمية بأبعادها الأكثر شمولا بينما السابقة تركز على الرفاهية والتكيف وبناء معنى العمل. -الدراسة الحالية دراسة كمية اعتمدت على الاستبيان مع البرنامج الإحصائيR، بينما السابقة دراسة نوعية (مقابلات، ملاحظات، تحليل وثائق)

	-بيئة الدراسة الحالية في قطاع الطاقة –سونلغاز بغرداية الجزائر، بينما السابقة في قطاعي البنوك والأشعة بفرنسا.
-دراسة (*Paraskevas Petrou*) باراسكيفاس بيترو وآخرون (2018) بعنوان صياغة التغيير: دور سلوكيات صياغة وظائف الموظفين في نجاح التغيير التنظيمي.	
-تم الاعتماد على التشكيل الوظيفي كسلوك استباقي للموظفين وعنصر أساسي في الدراسة. -تهدفان لدراسة أهمية ودور التشكيل الوظيفي في تحقيق نتائج إيجابية (نجاح التغيير الفعالية التنظيمية). -الاعتماد على أبعاد التشكيل الوظيفي لـــ (***Wrzesniewski & Dutton***). -التأكيد على مساهمة ودور سلوكيات التشكيل الوظيفي في تحسين أداء وتكيف العاملين.	-الدراسة الحالية تدرج التشكيل الوظيفي كوسيط بينما السابقة تدرس سلوكيات التشكيل الوظيفي كاستجابة للتغيير التنظيمي. - تدرج الدراسة الحالية جودة تصميم المركز الوظيفي كمتغير مستقل بينما السابقة تركز على التغيير التنظيمي - تركز الدراسة الحالية على الفعالية التنظيمية بأبعادها بينما السابقة تركز على نجاح التغيير التنظيمي والانخراط والتكيف في العمل. -بيئة الدراسة الحالية في قطاع الطاقة –سونلغاز بغرداية الجزائر، بينما السابقة جهاز الشرطة. -عينة الدراسة الحالية تكونت من 161 عاملا إداريا وتقنيا بينما السابقة بلغت 368 ضابط شرطة. -اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبيان مع البرنامج الإحصائيR، بينما السابقة دراسة طولية على ثلاثة(3) مراحل زمنية.
دراسة (*A.P.P.M. Mattijssen*)أ.ب.ب.م. ماتيسن (أليتا)(2020) بعنوان: مساهمة إعادة تصميم الوظائف في العمل ذي المعنى للمحاسبين والمتخصصين في الضرائب ودور آليتي الأصالة والكفاءة الذاتية في هذه العلاقة، رسالة ماجستير تخصص :تصميم وتطوير المنظمات، جامعة رادبود.	
-تم الاعتماد على التشكيل الوظيفي (إعادة تصميم الوظيفة) كأحد متغير أساسية في الدراسة. -تهدفان لدراسة أهمية ودور التشكيل الوظيفي في تحقيق نتائج إيجابية (نجاح التغيير، الفعالية التنظيمية).	- تدرج الدراسة الحالية جودة تصميم المركز الوظيفي كمتغير مستقل بينما السابقة تركز مباشرة على التشكيل الوظيفي.

-الاعتماد على أبعاد التشكيل الوظيفي لـــ (**Wrzesniewski & Dutton**) – الاهتمام بدراسة دور التشكيل الوظيفي في بتحسين تجربة الموظف وانعكاس ذاك على نتائج العمل.	تدرج الدراسة الحالية التشكيل الوظيفي كمتغير وسط بينما السابقة تستخدم الاصالة والكفاءة الذاتية كآليات وسيطية بين التشكيل والعمل ذي المعنى. – تركز الدراسة الحالية على الفعالية التنظيمية بأبعادها بينما السابقة تركز على العمل الهادف. -بيئة الدراسة الحالية في قطاع الطاقة –سونلغاز بغرداية الجزائر، بينما السابقة ركزت على مهنية المحاسبة والضرائب في هولندا. -عينة الدراسة الحالية تكونت من 161 عاملا إداريا وتقنيا بينما السابقة بلغت 10محاسبين ومتخصصين في الضرائب. -الدراسة الحالية كمية اعتمدت على الاستبيان مع البرنامج الإحصائيR، بينما السابقة نوعية استكشافية اعتمدت على مقابلات.
دراسة (*Digonis. S*)ديغونيس. س.، جيانولي، أ (2024) بعنوان : دور إعادة تصميم الوظائف كاستراتيجية للموظفين في الاستجابة للتغيير التنظيمي والرضا الوظيفي في الوحدات الصحية في اليونان: دراسة مقطعية.	
-تم التركيز على التشكيل الوظيفي (إعادة تصميم الوظيفة) كاستراتيجية يستخدمها الموظفون. -تهدفان لدراسة أهمية ودور التشكيل الوظيفي في تحقيق نتائج إيجابية (الرضا الوظيفي، الفعالية التنظيمية). -الاعتماد عل الاستبيان أداة للدراسة. -الاعتماد على أبعاد التشكيل الوظيفي لـــ (***Wrzesniewski & Dutton***) – الاهتمام بدراسة تأثير لتشكيل الوظيفي على استجابة العاملين للتغييرات التنظيمية والنتائج الإيجابية على العمل .	– تدرج الدراسة الحالية جودة تصميم المركز الوظيفي كمتغير مستقل بينما السابقة تركز على التشكيل الوظيفي كاستراتيجية للاستجابة للتغيير التنظيمي. – تركز الدراسة الحالية على الفعالية التنظيمية بأبعادها بينما السابقة تركز على الرضا الوظيفي والاستجابة للتغيير التنظيمي. -بيئة الدراسة الحالية في قطاع الطاقة –سونلغاز بغرداية الجزائر، بينما السابقة ركزت على الوحدات الصحية في اليونان. -عينة الدراسة الحالية تكونت من 161 عاملا إداريا وتقنيا بينما السابقة بلغت 115 عاملا في الرعاية الصحية.

الفرع الثاني: مقارنة بين الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بمتغير جودة تصميم المركز الوظيفي

	-الدراسة الحالية كمية اعتمدت على الاستبيان مع البرنامج الإحصائيR، بينما السابقة اعتمدت على الاستبيان مع برنامج SPSS26 .

جدول رقم :(03-01) يوضح مقارنة بين الحالية عن الدراسات السابقة بمتغير جودة تصميم المركز الوظيفي

أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
الدراسات العربية و المحلية	
دراسة جهيدة جيلاني (2020) بعنوان: تصميم الوظائف وعلاقته بالدافعية لدى الموارد البشرية-دراسة حالة-مؤسسة ألفا بايب ALFA PIPEلصناعة الأنابيب بغرداية -رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه LMDفي علوم التسيير، تخصص: تنمية الموارد البشرية في المؤسسات، جامعة **عمار ثليجي-الأغواط.**	
-تم الاعتماد على خصائص وأبعاد تصميم المركز الوظيفي كمتغير مستقل. -الاعتماد على نموذج (Hackman & Oldham) لقياس خصائص الوظيفة و المتمثلة في: تنوع المهارات الوظيفية ،استقلالية الوظيفية وأهمية الوظيفة ،هوية الوظيفة ،التغذية الراجعة. - كلاهما طبقتا في بيئة جزائرية وبالضبط ولاية غرداية. -استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة - تهدفان الى دراسة أثر خصائص الوظيفة على متغيرات إيجابية (الدافعية، الفعالية التنظيمية)	- تركز الدراستان على جودة تصميم المركز الوظيفي كمتغير مستقل لكن الحالية تضمن التشكيل الوظيفي كوسيط أساسي. -تستخدم الدراسة الحالية الفعالية التنظيمية بأبعادها، بيمنا تركز السابقة على الدافعية. -بيئة الدراسة الحالية في قطاع الطاقة –سونلغاز غرداية بينما السابقة في مؤسسة لصناعة الانابيب ألفا بايب. -عينة الدراسة الحالية تكونت من 161 عاملا إداريا وتقنيا بينما السابقة 300 عامل. -استخدمت الدراسة الحالية برنامج الإحصائيR ، بينما السابقة برنامج الإحصائيSPSS .
دراسة خديجة عبادو (2017) بعنوان علاقة تصميم العمل بالعبء الذهني للأطباء "دراسة ميدانية مستشفيات مدينة ورقلة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة قاصدي مرباح –ورقلة.	

-التركيز على تصميم العمل (خصائص الوظيفة) كمتغير مستقل أساسي. -الاعتماد على نموذج (Hackman & Oldham) لقياس خصائص الوظيفة و المتمثلة في: تنوع المهارات الوظيفية ،استقلالية الوظيفية وأهمية الوظيفة، هوية الوظيفة ،التغذية الراجعة. - كلاهما طبقتا في بيئة جزائرية. -الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة. - تهدفان الى دراسة علاقة تصميم العمل بمتغيرات نفسية وتنظيمية (العبء الذهني والفعالية التنظيمية).	-تركز الدراستان على تصميم المركز الوظيفي (العمل) كمتغير مستقل لكن الحالية تضيق التشكيل الوظيفي كوسيط أساسي. -تستخدم الدراسة الحالية الفعالية التنظيمية بأبعادها، بيمنا تركز السابقة على العبء الذهني للأطباء. -بيئة الدراسة الحالية في قطاع الطاقة –سونلغاز غرداية بينما السابقة في المستشفيات بورقلة. -عينة الدراسة الحالية تكونت من 161 عاملا إداريا وتقنيا بينما السابقة 320 طبيب وطبيبة. -استخدمت الدراسة الحالية برنامج الإحصائيR ، بينما السابقة برنامج الإحصائيSPSS .
دراسة سلطان نايف أبو تايه و آخرون (2004) بعنوان: أثر خصائص تصميم المركز الوظيفي على مستوى الأجور (دراسة تطبيقية على القادة الإداريين في الوزارات المركزية الأردنية).	
--التركيز على خصائص وأبعاد المركز الوظيفي (جودة تصميم الوظيفة) كمتغير مستقل أساسي. -الاعتماد على نموذج (Hackman & Oldham) لقياس خصائص الوظيفة و المتمثلة في: تنوع المهارات الوظيفية ،استقلالية الوظيفية وأهمية الوظيفة ،هوية الوظيفة ،التغذية الراجعة. - كلاهما طبقتا في بيئة عربية. -الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة. - تهدفان الى دراسة المركز الوظيفي على متغيرا تابع (الأجور والفعالية التنظيمية).	-الدراسة الحالية تستخدم جودة تصميم المركز الوظيفي كمتغير مستقل مع التشكيل الوظيفي كوسيط أساسي بينما في السابقة تركز على خصائص تصميم المركز الوظيفي فقط دون وسيط. -تستخدم الدراسة الحالية أبعاد الفعالية التنظيمية أكثر شمولا وحداثة، بيمنا تركز السابقة على مستوى الأجور. -بيئة الدراسة الحالية في قطاع الطاقة –سونلغاز غرداية بينما السابقة في الوزارات المركزية بالأردن. -عينة الدراسة الحالية تكونت من 161 عاملا إداريا وتقنيا بينما السابقة 550 مدير ورئيس قسم. -استخدمت الدراسة الحالية برنامج الإحصائي R بينما السابقة برنامج الإحصائيSPSS .
دراسة بندر كريم أبو تايه و آخرون (2024) بعنوان: أثر تصميم الوظيفة على التوازن بين العمل والحياة في البنك العربي الإسلامي الدولي.	

-التركيز على تصميم الوظائف (خصائص الوظيفة كمتغير مستقل أساسي. -الاعتماد على نموذج لـــ (***Hackman & Oldham***) لقياس خصائص الوظيفة والمتمثلة في: تنوع المهارات الوظيفية، استقلالية الوظيفية وأهمية الوظيفة، هوية الوظيفة، التغذية الراجعة. - كلاهما طبقتا في بيئة عربية. -الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة لجمع البيانات وتستخدمان المنهج الوصفي التحليلي - تهدفان الى دراسة أثر تصميم الوظيفة على متغير تابعة إيجابية (التوازن بين العمل و الحياة، الفعالية التنظيمية).	-تركز الدراستان على تصميم المركز الوظيفي (الوظيفة) كمتغير مستقل لكن الحالية تضيف التشكيل الوظيفي كوسيط أساسي. -تستخدم الدراسة الحالية الفعالية التنظيمية بأبعادها، بيمنا تركز السابقة على التوازن بين العمل والحياة بأبعاده (توان الوقت، الرضا، الاستغراق الوظيفي). -بيئة الدراسة الحالية في قطاع الطاقة –سونلغاز غرداية بينما السابقة في البنك الإسلامي الدولي بالأردن. -عينة الدراسة الحالية تكونت من 161 عاملا إداريا وتقنيا بينما السابقة 231 موظفا. -استخدمت الدراسة الحالية برنامج الإحصائيR بينما السابقة برنامج الإحصائيSPSS .
دراسة زلوم حنين يونس (2022) بعنوان: تطبيقات نموذج الخصائص الوظيفية وعلاقته بالأداء الوظيفي (دراسة على القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل)، رسالة لاستكمال متطلبات الماجستير في إدارة الأعمال كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين.	
-التركيز على نموذج خصائص الوظيفة لهاكمان وأولدهام كمتغير مستقل أساسي علاقته بنتائج تنظيمية إيجابية. -كل منهما تهدف الى دراسة تأثير أبعاد التصميم الوظيفي والمتمثلة في: تنوع المهارات الوظيفية، استقلالية الوظيفية وأهمية الوظيفة، هوية الوظيفة، التغذية الراجعة وعلاقته على نتائج المنظمة. - كلاهما طبقتا في بيئة عربية: الجزائر وفلسطين. -الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة ولجمع البيانات وتستخدمان المنهج الوصفي التحليلي. -الاهتمام بتحسين الأداء الوظيفي من خلال تصميم العمل.	-تركز الدراسة الحالية على جودة تصميم المركز الوظيفي بأبعاده كمتغير مستقل مع التشكيل الوظيفي كوسيط أساسي بينما تركز الدراسة السابقة على تصميم العمل دون متغير وسيط، مع إضافة الأجور وظروف العمل. -تستخدم الدراسة الحالية الفعالية التنظيمية بأبعادها، بيمنا تركز السابقة على الأداء الوظيفي. -بيئة الدراسة الحالية في قطاع الطاقة –سونلغاز غرداية بينما السابقة في القطاع الصحي بفلسطين. -عينة الدراسة الحالية تكونت من 161 عاملا إداريا وتقنيا بينما السابقة 405 موظف. -استخدمت الدراسة الحالية برنامج الإحصائيR بينما السابقة برنامج الإحصائيSPSS .

الدراسات الأجنبية	
دراسة (*Johar Samosir*)ساموسير وآخرون (2021) بعنوان تعزيز فعالية العمل: أثر تصميم الوظائف والدافعية للعمل– دراسة ميدانية لدى المحاضرين في مؤسسات التعليم العالي بجاكرتا	
-كلتا الدراستين تركز على تصميم الوظائف كمتغير مستقل رئيسي. -تهدف كل منها الى دراسة أثر تصميم الوظائف على الفعالية (فعالية التنظيمية، كفاءة العمل). -الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة. -الاهتمام بتحسين أداء العاملين من خلال تصميم الوظائف.	-تركز الدراسة الحالية على جودة تصميم المركز الوظيفي بأبعاده كمتغير مستقل مع التشكيل الوظيفي كوسيط أساسي بينما تركز الدراسة السابقة على التأثير المباشر لتصميم الوظائف مع الدافعية للعمل. -تستخدم الدراسة الحالية الفعالية التنظيمية بأبعادها، بيمنا تركز السابقة كفاءة العمل لدى المحاضرين. -بيئة الدراسة الحالية في قطاع الطاقة –سونلغاز غرداية بينما السابقة في مؤسسات التعليم العالي -أندونوسيا. -عينة الدراسة الحالية تكونت من 161 عاملا إداريا وتقنيا بينما السابقة 93 محاضرا و أسلوب المسح الشامل . -استخدمت الدراسة الحالية برنامج الإحصائيR بينما السابقة اعتمدت تطبيق تحليل المسار(Path Analysis)
دراسة فيندا فيديانتيكا مولديا، أنيك روملياتي (2023) مقال بعنوان: أثر خصائص الوظيفة على سلوك المواطنة التنظيمية مع اعتبار الرضا الوظيفي للموظف متغيرًا وسيطًا في القطاع المصرفي.	
-كلتا الدراستين تركز على تصميم الوظائف (خصائص الوظيفة) كمتغير مستقل رئيسي. -تهدف كل منها الى دراسة العلاقة التأثيرية بين خصائص الوظيفة ونتائج إيجابية من خلال متغير وسيط (التشكيل الوظيفي، الرضى الوظيفي). -الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة. -الاهتمام بتحسين السلوك الوظيفي والنتائج التنظيمية.	-تركز الدراسة الحالية على جودة تصميم المركز الوظيفي (أبعاد هاكمان وأولدهام) كمتغير مستقل مع التشكيل الوظيفي كوسيط أساسي بينما تركز الدراسة السابقة على التأثير المباشر خصائص تصميم الوظائف مباشرة. مع الرضا الوظيفي كمتغير وسيط. -تستخدم الدراسة الحالية الفعالية التنظيمية بأبعادها، بيمنا تركز السابقة على سلوك المواطنة التنظيمية. -بيئة الدراسة الحالية في قطاع الطاقة –سونلغاز غرداية بينما السابقة في القطاع المصرفي إندونيسيا.

	-عينة الدراسة الحالية تكونت من 161 عاملا إداريا وتقنيا بينما الدراسة السابقة 95 عاملا. -استخدمت الدراسة الحالية برنامج الإحصائي R بينما السابقة اعتمدت تطبيق تحليل المسار(Path Analysis)
دراسة مارشا ميلر (2015) بعنوان: العلاقات بين تصميم الوظائف، وصياغة الوظائف والصفقات الخاصة والتمكين النفسي، مجموعة أطروحات ودراسات الدكتوراه بجامعة والدن، مجلة سكولار وركس،كلية الإدارة والتكنولوجيا، جامعة والدن.	
-كلتا الدراستين تركز على تصميم الوظائف والتشكيل الوظيفي (صياغة الوظيفة) كمتغير مرتبطة في الدراسة. -تهدف كل منها الى دراسة العلاقة بين تصميم الوظيفة والتشكيل الوظيفي ونتائج نفسية وتنظيمية إيجابية. -الاعتماد على أبعاد هاكمان وأولدهام للدراسة. -تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة. -الاهتمام بتحسين تجربة الموظف من خلال تصميم وتشكيل الوظيفة.	-تركز الدراسة الحالية على جودة تصميم المركز الوظيفي كمتغير مستقل مع التشكيل الوظيفي كوسيط أساسي بينما تركز الدراسة السابقة على العلاقة بين تصميم الوظائف وصياغة الوظيفة مع الصفقات الخاصة. -تستخدم الدراسة الحالية الفعالية التنظيمية بأبعادها الشاملة، بيمنا تركز السابقة على التمكين النفسي. -بيئة الدراسة الحالية في قطاع الطاقة –سونلغاز غرداية بينما السابقة في قطاعات مختلفة بالولايات المتحدة. -عينة الدراسة الحالية تكونت من 161 عاملا إداريا وتقنيا بينما الدراسة السابقة 150 عاملا. -استخدمت الدراسة الحالية برنامج الإحصائيR بينما السابقة اعتمدت عبر برنامج SPSS.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة.

الفرع الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بمتغير الفعالية التنظيمية.

جدول رقم (04-01) :يوضح مقارنة بين الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بمتغير الفعالية التنظيمية

أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
الدراسات العربية والمحلية	

دراسة سعيدة حمصي(2018) بعنوان: التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية وعلاقته بالفعالية التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة الجرارات الفلاحية ETRAGبقسنطينة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، الطور الثالثLMD في علم الاجتماع، تخصص: إدارة وعمل، جامعة الوادي.	
-تم الاعتماد على الفعالية التنظيمية كمتغير تابع رئيسي. -تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. -تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة. -الدراسة أجريت في مؤسسات بالبيئة الجزائرية. -الاهتمام ببعض أبعاد الفعالية التنظيمية المشتركة المتمثلة في تحقيق الأهداف ورضا العاملين. -تهدف لدراسة علاقة تأثيرية بين متغير مستقل والفعالية التنظيمية.	-الدراسة الحالية تركز على التشكيل الوظيفي بأبعاده كمتغير وسيط بينما الدراسة السابقة لا تستخدم أي متغير وسيط أما المتغير المستقل في الدراسة الحالية هو جودة تصميم المركز الوظيفي بينما في السابقة التغيير التنظيمي. -تستخدم الدراسة الحالية أبعاد الفعالية التنظيمية أكثر شمولا وحداثة. -بيئة الدراسة الحالية في قطاع الطاقة -سونلغاز بينما السابقة أجريت في مؤسسة صناعية. -عينة الدراسة الحالية تكونت من 161 عملا إداريا وتقنيا بينما السابقة 107 عاملا من الإدارة الوسطى. -استخدمت الدراسة الحالية برنامج الإحصائيR بينما السابقة برنامج الإحصائيSPSS
دراسة مازري منيرة (2017) بعنوان: أثر تكامل ادارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية -دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية، أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور (3) في علوم التسيير، تخصص: تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة	
-تم الاعتماد على الفعالية التنظيمية كمتغير تابع رئيسي. -تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. - تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة. -الدراسة أجريت في مؤسسات بالبيئة الجزائرية. -الاهتمام المشترك ببعض أبعاد الفعالية التنظيمية المتمثلة في التعلم والنمو ورضا العاملين. -تهدف لدراسة علاقة تأثيرية بين متغير مستقل والفعالية التنظيمية.	-الدراسة الحالية تركز على التشكيل الوظيفي بأبعاده كمتغير وسيط بينما الدراسة السابقة لا تستخدم أي متغير وسيط أما المتغير المستقل في الدراسة الحالية هو جودة تصميم المركز الوظيفي بينما في السابقة تكامل ادارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة -تستخدم الدراسة الحالية أبعاد الفعالية التنظيمية أكثر شمولا وحداثة. -بيئة الدراسة الحالية في قطاع الطاقة -سونلغاز بينما السابقة أجريت في القطاع المصرفي (بنوك جزائرية).

	-عينة الدراسة الحالية تكونت من 161 عاملا إداريا تقنيا بينما السابقة 117 إطارا بالمديرات الجهوية للبنوك. -استخدمت الدراسة الحالية البرنامج الاحصائي R بينما السابقة برنامجSPSS V.17
دراسة بلول أحمد و آخرون(2022) بعنوان: الفعالية التنظيمية للجامعة الجزائرية في ظل نظام:L.M.D دراسة ميدانية لدى عينة من أساتذة جامعة الجلفة أنموذجا.	
-تم الاعتماد على الفعالية التنظيمية كمتغير تابع بالاستناد الى أبعاد(Cameron) كاميرون. -تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. -تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة. -الدراسة أجريت في مؤسسات بالبيئة الجزائرية (جامعة الجلفة-سونلغاز) -الاهتمام ببعض أبعاد الفعالية التنظيمية المشتركة المتمثلة في رضا العاملين، النمو المهني الصحة التنظيمية. -تهدفان لقياس مستوى الفعالية التنظيمية وتحديد أبعادها.	-الدراسة الحالية تركز على التشكيل الوظيفي بأبعاده كمتغير وسيط بينما الدراسة السابقة لا تستخدم أي متغير وسيط أما المتغير المستقل في الدراسة الحالية هو جودة تصميم المركز الوظيفي بينما في السابقة التغيير التنظيمي. - -بيئة الدراسة الحالية في قطاع الطاقة -سونلغاز بينما السابقة أجريت في قطاع التعليم العالي(الجامعة). -عينة الدراسة الحالية تكونت من 161 عاملا إداريا وتقنيا بينما السابقة 60 أستاذا. -استخدمت الدراسة الحالية برنامج الإحصائيR بينما السابقة برنامج الإحصائيSPSS .
دراسة بسمة عبد اللطيف أمين عبد الوهاب (2023) بعنوان: الفعالية التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الوظيفي للمعلمين في إدارات رعاية الشباب بجامعة الفيوم كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة الفيوم، مصر.	
-تم الاعتماد على الفعالية التنظيمية كمتغير تابع رئيسي. -تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. -تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة. -الدراسة أجريت في البيئة عربية (مصر، الجزائر).	-الدراسة الحالية تركز على التشكيل الوظيفي بأبعاده كمتغير وسيط بينما الدراسة السابقة لا تستخدم أي متغير وسيط. تدرج الدراسة الحالية الفعالية التنظيمية كمتغير تابع بينما السابقة كمتغير مستقل. -بيئة الدراسة الحالية في قطاع الطاقة -سونلغاز بينما السابقة أجريت في قطاع تعليم (إدارات رعاية الشباب). -عينة الدراسة الحالية تكونت من 161 عاملا إداريا وتقنيا بينما السابقة 128 عاملا (مسح شامل).

-الاهتمام ببعض أبعاد الفعالية التنظيمية المشتركة المتمثلة في تحقيق الأهداف ورضا العاملين. -تهدف لدراسة علاقة ارتباطية بين الفعالية ومتغير آخر.	-استخدمت الدراسة الحالية برنامج الإحصائيR بينما السابقة برنامج الإحصائيSPSS مع استبيانين.
خالد بلجوهر، تصميم العمل وعلاقته بالفعالية التنظيمية بالمنظمة الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة بوفال *POVEL* وحدة الصمامات بالبرواقية المدية، مذكرة ماجستير التخصص: تنظيم وعمل، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة سعد دحلب – البليدة،2011.	
-تم التركيز على تصميم العمل و المركز الوظيفي (متغيرمستقل) و على الفعالية التنظيمية كمتغير تابع. -تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. -تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة. -الدراسة أجريت في مؤسسات بالبيئة الجزائرية. -الاهتمام بالتوافق المهني، رضا العملية و الالتزام الوظيفي كعوامل تتعلق بالفعالية التنظيمية. -تهدف لدراسة علاقة تأثيرية بين تصميم العمل(الوظيفة) والفعالية التنظيمية.	-الدراسة الحالية تستخدم جودة تصميم المركز الوظيفي كمتغير مستقل إلى جانب التشكيل الوظيفي بينما في السابقة نموذج تصميم الوظائف دون وسيط. -تستخدم الدراسة الحالية أبعاد الفعالية التنظيمية أكثر شمولا و حداثة(تحقيق الأهداف، الرضا، التعلم والتطوير، الصحة التنظيمية، التكنولوجيا والابتكار) بيمن السابقة تركز على الفعالية العامة و التوافق المهني . -بيئة الدراسة الحالية في قطاع الطاقة -سونلغاز غرداية بينما السابقة أجريت في مؤسسة صناعية(المدية). -عينة الدراسة الحالية تكونت من 161 عملا إداريا وتقنيا بينما السابقة 103 عاملا. -استخدمت الدراسة الحالية برنامج الإحصائيR بينما السابقة استخدمت المقابلة والملاحظة و تحليل المحتوى.
الدراسات الأجنبية	
دراسة(*Lei Yao & Khunanan Sukpasjaroen*) لي ياو،خونانان سوكباسجاروين (2025) بعنوان: دور الرضا الوظيفي كوسيط في العلاقة بين الاعتبارات التنظيمية والفعالية التنظيمية: أدلة من مستشاري الجامعات في تشونغ تشينغ، الصين.	
-تم الاعتماد على الفعالية التنظيمية كمتغير تابع رئيسي.	-الدراسة الحالية تدرج التشكيل الوظيفي بأبعاده كمتغير وسيط بينما الدراسة السابقة تستخدم كمتغير وسيط أما

-تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة. -الاهتمام بدور الرضا في تعزيز الفعالية -تهدف لدراسة علاقة تأثيرية بين متغير مستقل والفعالية التنظيمية من خلال متغير وسيط.	المستقل في الدراسة الحالية هو جودة تصميم المركز الوظيفي بينما في السابقة الاعتبارات، العدالة التنظيمية -تستخدم الدراسة الحالية أبعاد الفعالية التنظيمية أكثر شمولا و حداثة، بينما السابقة لم تحدد أبعادا. -بيئة الدراسة الحالية في قطاع الطاقة –سونلغاز بغرداية بينما السابقة أجريت في مستشاري الجامعة (تشونغتينغ الصين). -عينة الدراسة الحالية تكونت من 161 عملا إداريا وتقنيا بينما السابقة 443 مستشارا جامعيا. -استخدمت الدراسة الحالية برنامج الإحصائيR بينما السابقة اعتمدت على استبيان الكتروني
دراسة (*Jamini Ranjan Meher*)جاميني رانجان ميهر وآخرون(2021) بعنوان: أثر ثقافة التعلم التنظيمي على فعالية المنظمة: تحليل الوساطة التسلسلية مع مشاركة المعرفة وكفاءات الموظفين.	
-تم الاعتماد على الفعالية التنظيمية كمتغير تابع. -تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة. -الدراسة أجريت في مؤسسات بالبيئة الجزائرية. -الاهتمام بدور عوامل تنظيمية كثقافة التعلم و تصميم المراكز الوظيفية في تعزيز الفعالية التنظيمية . - تهدف لدراسة علاقة تأثيرية بين متغير مستقل والفعالية التنظيمية من خلال متغير وسيط.	-الدراسة الحالية تركز على التشكيل الوظيفي بأبعاده كمتغير وسيط بينما الدراسة السابقة تستخدم مشاركة المعرفة وكفاءات الموظفين كوسائط . - أما المتغير المستقل في الدراسة الحالية هو جودة تصميم المركز الوظيفي بينما في السابقة ثقافة التعلم التنظيمي. -تستخدم الدراسة الحالية أبعاد الفعالية التنظيمية أكثر شمولا و حداثة بينما السابقة لم تحدد الأبعاد. -بيئة الدراسة الحالية في قطاع الطاقة -سونلغاز غرداية بينما السابقة أجريت في شركات تقنية بالهند. -عينة الدراسة الحالية تكونت من 161 عملا إداريا وتقنيا بينما السابقة 392 عاملا من شركات تقنية.-استخدمت الدراسة الحالية برنامج الإحصائيR بينما السابقة اعتمدت على SmartPLS 3.3.

دراسة (*Lee, Changwook*) لي تشانغ ووك(2020) بعنوان العلاقة بين الهيكل التنظيمي والفعالية التنظيمية: دراسة حالة شركة كوريا لموارد المياه (كي–ووتر)، كجزء من متطلبات الحصول على درجة ماجستير الإدارة العامة، كلية كي دي آي للسياسات العامة والإدارة، كوريا.	
–تم الاعتماد على الفعالية التنظيمية كمتغير تابع. –تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة. –الاهتمام بالرضا والالتزام كأبعاد مرتبطة بالفعالية التنظيمية. –تهدف لدراسة أثر خصائص الهيكل ، المركز الوظيفي كمتغير مستقل علة الفعالية التنظيمية.	–الدراسة الحالية تركز على التشكيل الوظيفي بأبعاده كمتغير وسيط بينما الدراسة السابقة لا تستخدم أي متغير وسيط. أما المتغير المستقل في الدراسة الحالية هو جودة تصميم المركز الوظيفي بينما في السابقة خصائص الهيكل التنظيمي. –تستخدم الدراسة الحالية أبعاد الفعالية التنظيمية أكثر شمولا وحداثة بينما السابقة تركز على الرضا والالتزام –بيئة الدراسة الحالية في قطاع الطاقة –سونلغاز بغرداية الجزائي بينما السابقة أجريت في شركة كورية لموارد المياه . –عينة الدراسة الحالية تكونت من 161 عملا إداريا وتقنيا بينما السابقة على موظفي المكتب الإقليمي الرئيسي. –استخدمت الدراسة الحالية برنامج الإحصائيR بينما السابقة برنامج الإحصائيSPSS .

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة.

إن ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة ما يلي:

–تشكل الدراسة الحالية نموذجا ثلاثيا متكاملا لم يظهر في الدراسات السابقة حيث تناولت ثلاثة متغيرات معا ألا وهي التشكيل الوظيفي، جودة تصميم المركز الوظيفي وتأثيرها على تحقيق الفعالية التنظيمية.

–ما يميزها أنها على حد العلم المحاولة الأولى في مؤسسة استراتيجية جزائرية طبقت على عينة العاملين الإداريين و التقنيين بها، و التي تناولت العلاقة بين المتغيرات الثلاثة، فأغلب الدراسات السابقة كان مجال الدراسة فيها في وزارات، شركات، مستشفيات وقطاع التعليم و البنوك.

–تأمل الدراسة الحالية أن تساهم في إضافة جديدة في مجال البحث العلمي لموضوع التشكيل الوظيفي وجودة التصميم الوظيفي والفعالية التنظيمية من خلال النتائج المتوصل اليها التي نأمل أن تساعد الباحثين والدارسين وكذا القائمين على المؤسسة محل الدراسة.

وفيما يلي يمكن تلخيص الفجوة البحثية للدراسة:

جدول رقم (05-01): يوضح الفجوة البحثية

الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
ركزت الدراسات السابقة على العبية والمحلية وكذا الأجنبية على دراسة متغير أو متغيرين معا سواء في التشكيل الوظيفي وجودة التصميم الوظيفي والفعالية التنظيمية.	لا توجد دراسات سابقة على حد العلم جمعت بين المتغيرات الثلاث معا.	ركزت على دور التشكيل الوظيفي في العلاقة بين جودة التصميم الوظيفي وتحقيق الفعالية التنظيمية .
كان مجال الدراسة في: شركات، مستشفيات وقطاع التعليم والبنوك، وزارات	كانت الدراسة في أهم قطاع استراتيجي جزائري	التركيز على مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز مؤسسة اقتصادية عمومية تجارية خدمية جزائرية
أغلب الدراسات اعتمدت على برنامج SPSS أداة للدراسة والتحليل وكذا SMART-PLS	جل الدراسات اعتمدت على برنامج SPSS أداة للدراسة والتحليل في الجانب التطبيقي	الاعتماد على برنامج احصائي متقدم R على خلاف الدراسات السابقة.

المصدر :من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة.

خلاصة الفصل:

بعد استعراضنا في هذا الفصل الجانب النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة والمتمثل في التشكيل الوظيفي حيث تم التطرق الى مفهوم التشكيل الوظيفي، ثم خصائصه ومراحل تطوره ثم عرجنا على أبعاده و المتمثلة في: التشكيل المعرفي، تشكيل المهام، تشكيل العلاقات، بالإضافة الى آثاره و انعكاساته.

أما فيما يخص جودة تصميم المركز الوظيفي فقد تطرقنا الى جملة من التعريف السابقة له إضافة الى أهداف وأهمية التصميم الوظيفي، كما تم التطرق إلى أبعاده و المستمدة من خصائص الوظيفة لهاكمان و اولدهام و هي تنوع المهارات الوظيفية، الاستقلالية ،أهمية الوظيفة ،هوية الوظيفة ،التغذية الراجعة ، إضافة الى العوامل المؤثرة في جودة تصميم المركز الوظيفي، أما بالنسبة للفعالية التنظيمية فقد تم تعريفها و أهميتها ،إضافة الى خصائصها و مؤشرات الحكم على فعالية المنظمة، ثم العوامل المؤثرة على الفعالية التنظيمية و متطلبات زيادتها.

أما في ما يخص الدراسات التطبيقية فقد تم التطرق إلى 15 دراسة سابقة منها 05 عربية و محلية لمتغير التشكيل الوظيفي، و 05 لمتغير جودة تصميم المركز الوظيفي، و 05 لمتغير الفعالية التنظيمية و تم التطرق الى 10 دراسة أجنبية منها 04 دراسات لمتغير التشكيل الوظيفي و 03 لمتغير جودة تصميم المركز الوظيفي و 03 لمتغير الفعالية التنظيمية حيث تم الاستفادة منها في أمور عديدة منها : بناء الجانب النظري ، بناء الفرضيات وأيضا في تحديد الأبعاد و بناء الاستبيان ،و أيضا وضع الحطة الأساسية للدراسة التطبيقية و في الأخير قمنا بمقارنة و عرض أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية و إبراز الفحوة البحثية للدراسة و ما يميزها عن باقي الدراسات السابقة.

الفصل الثاني:

دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز– مديرية التوزيع بغرداية

تمهيد:

بعد عرضنا في الفصل الأول لكل من للأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة والتعرف على كل ما يتعلق بالمفاهيم الأساسية للتشكيل الوظيفي و جودة تصميم المركز الوظيفي و الفعالية التنظيمية إضافة الى بعد استعراض الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة وعرض أهم النتائج التي توصلت اليها و تحليل جوانب التشابه و الاختلاف، سنحاول في هذا الفصل ربط ما تناولناه من مفاهيم نظرية مع ما هو تطبيقي لما له من بالغ الأهمية في معالجة إشكالية وفرضيات الدراسة وكذا الوصول إلى الأهداف التي نتوخاها من خلال هذه الدراسة، بناء على هذا قمنا بتقسيم هذا الفصل إل مبحثين كما يلي:

المبحث الأول: الطريقة وأدوات الدراسة

المبحث الثاني: تحليل محاور الدراسة واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

المبحث الأول: الطريقة وأدوات الدراسة

يهدف من خلال هذا المبحث الى توضيح الجوانب التنظيمية للدراسة، حيث سنسلط الضوء على الطريقة والإجراءات المتبعة أثناء سير الدراسة وأدواتها، مرورا بطرق الإحصاء المستخدمة كما يتضمن هذا المبحث في النهاية اختيار الأدوات المناسبة للتحقق من موثوقية البيانات المستخدمة.

المطلب الأول: التعريف بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز)

تعتبر مؤسسة سونلغاز من أهم الهياكل الهامة التي عرفتها الجزائر فهي مؤسسة عمومية تتكفل بضمان تموين الجزائريين بطاقتين أساسيتين هما الكهرباء والغاز فهي المتعامل التاريخي والوحيد في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر حيث تقوم بالمساهمة الفعالة في التنمية الاقتصادية والصناعية

الفرع الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة

تعتبر النشأة الحقيقية لنشأة وتأسيس مجمع سونلغاز بالجزائر المرسوم التنفيذي رقم 6959 المؤرخ في يوم 26 جويلية 1969م الصادر في الجريدة الرسمية " ، وقد حدد المرسوم لها مهمة رئيسية تتمثل في الاندماج بطريقة منسجمة في سياسة الطاقة الداخلية للبلد، إن احتكار إنتاج ونقل توزيع واستيراد وتصدير الطاقة الكهربائية المخصصة لسونلغاز قد عزز من مكانة الشركة. كما أن احتكار التسويق الغاز الطبيعي داخل التراب الوطني لجميع أصناف الزبائن تطلب منها إنجاز وتسيير قنوات النقل وتوزيع الكهرباء والغاز على المستوى الوطني . وبناء على الطلب المتزايد على خدمات المؤسسة قامت في سنة 1973م بإعادة تشكيل البنية التحتية لقواعدها ومركباتها لتقفز الطاقة الإنتاجية للمؤسسة من 624 ميغاواط سنة 1969م إلى 1200 ميغاواط سنة 1974م، بفضل المركز الحرارية المتواجدة في كل من عنابة، وهران، بالإضافة إلى المولدات الغازية المتواجدة في الجزائر، أرزيو، حاسي مسعود، تقرت، مستعملة بذلك خطوطا لنقـــل مـــا يزيد طولها عن 850 كلم للضغط المتوسط والمنخفض.

في سنة 1678 طورت المؤسسة خدماتها لتحقيق أهداف المخطط الوطني المتعلق بإعداد تهيئة الكهرباء بغية تلبية الحاجيات حوالي 1200000 مشترك واستحدثت خطوطا جديدة لتغطية الطلب المتزايد . وفي سنة 1983م وضمن برنامج إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية لم تفلت سونلغاز هي الأخرى من إعادة الهيكلة لتتمخض عنها سنة مؤسسات فرعية وهي:

- ✓ أشغال الكهرباء (KAHRIF)
- ✓ تركيب البنى التحتية والإنشاءات الكهربائية (KAHRAKIB)
- ✓ إنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز(KANAGHAZ)
- ✓ إنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز(KANAGHAZ)
- ✓ صناعة عدادات الكهرباء وآلات القياس والرقابة (AMC)

تعتبر سونلغاز مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تحتكر الحساب الدولة النشاطات التالية :

- ✓ إنتاج ونقل الكهرباء. (مجمع صناعي) وحدة(société de pnadnction sp)
- ✓ نقل الكهرباء المنتجةGRTE
- ✓ نقل الغازGRTG
- ✓ توزيع الكهرباء والغاز SD

ولليوم تبقى المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز هي مؤسسة خدمات عمومية المسار الصعب لهذه المؤسسة يعكس مسار الشعب الجزائري إذ سعت جاهدة إلى تحويل كل قواها من اجل تنظيم الاقتصاد وتلبية الحاجات الاجتماعية للمواطنين في النمو المتواصل والمستمر للبلاد .

الفرع الثاني: نشاطات وأهداف المؤسسة

أولا: نشاطات المؤسسة

إن مؤسسة سونلغاز تتحكم وتحتكر الإنتاج، النقل والتوزيع، كما تقوم بتزويد زبائنها بالطاقة الكهربائية المنتجة من طرفها كما تزودهم بالغاز الذي تشتريه من شركة سونطراك الذي تتولى إنتاجه هذه الأخيرة.

1–بالنسبة للكهرباء: الكهرباء تنتج عن طريق مراكز كهربائية متواجدة على عدة نقاط على القطر الوطني و هذه الطاقة الكهربائية المنتجة تقوم شركة سونلغاز بإرسالها إلى الزبائن بواسطة شبكات كهربائية خطوط و مراكز هذه الطاقة إما أن ترسل إلى بعض الزبائن الصناعيين و إما أن تمر في مراكز التحويل حتى يتم التخفيض من درجات حدتها حتى تصل إلى الزبائن المشتركين العاديين بدرجة 380 فولط 220 فولط.

2–بالنسبة للغاز: الغاز يأتي في المرتبة الثانية بالنسبة لسونلغاز وهو على العكس تماما بالنسبة للكهرباء حيث أن الغاز يتم شراءه من المؤسسة المنتجة له سونطراك، كما أنه يتم توزيعه أيضا إلى المشتركين عن طريق القنوات

هذه الطاقة ترسل هي الأخرى إما إلى بعض العملاء الصناعيين أو أن تمر بمراكز تخفض من درجة الضغط ثم توضع في شبكات توزيع الغاز ومنها توصل إلى المشتركين .

ثانيا: أهداف المؤسسة

تتلخص أهداف الشركة فيما يلي:

-إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء بالجزائر .

-نقل وتوزيع الغاز عن طريق القنوات بالجزائر.

-التنمية بكل الوسائل والنشاطات التي لها علاقة مباشرة مع تصنيع الكهرباء والغاز بشتى الطرق في الجزائر وخارجها بشراكة مؤسسات جزائرية وأخرى أجنبية

المطلب الثاني: تقديم مديرية توزيع الكهرباء والغاز – بوهراوة – غرداية

تغطي مديرية التوزيع بغرداية كامل الولاية بلدياتها 13 بلدية بالطاقتين الكهرباء والغاز وذلك عبر شبكة كهربائية تقدر ب 2816 كلم وشبكة غاز تقدر ب 1561 كلم.

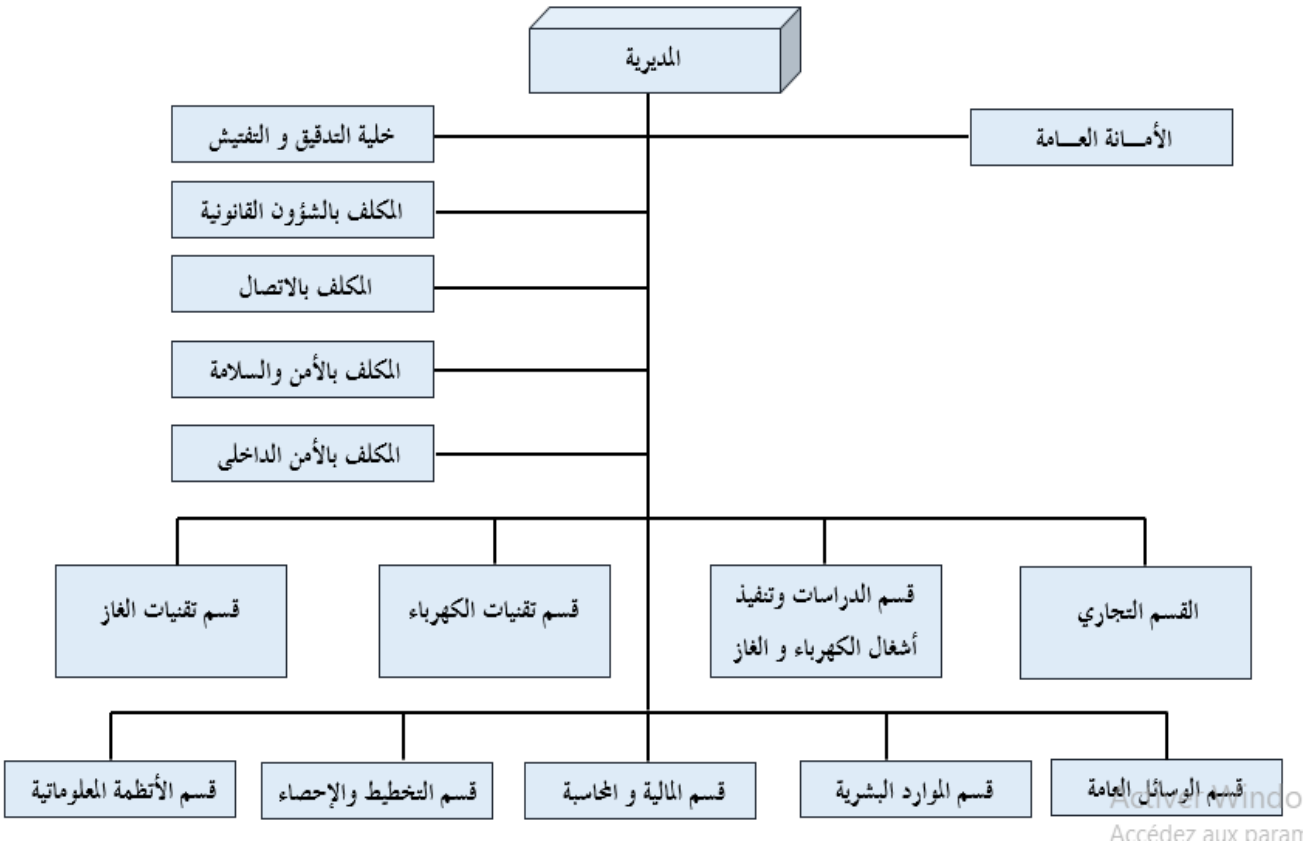
الفرع الأول : نبذة تاريخية عن المديرية

في 16 ماي 2007 تم تأسيس المديرية الجهوية للتوزيع بمقتضى القرار 478 المعد من طرف المديرية العامة والمتضمن إنشاء المديريات الجهوية للتوزيع التابعة لفروع التوزيع الخاصة ، حيث تنتمي المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بغرداية إلى شركة توزيع الوسط – البليدة – التي تضم هذه الأخيرة ولايات الوسط التالية: (ولاية البليدة، تيزي وزو البويرة المدية غرداية الأغواط، ورقلة الجلفة ، تمنراست الوادي بسكرة و إيليزي وكانت في السابق المديرية الجهوية للتوزيع غرداية مندوبة تابعة لمديرية الأغواط ، في سنة 1996 أصبحت تابعة جهويا لولاية ورقلة وهي الآن أكثر استقلالا لكونها أصبحت اليوم مديرية جهوية بحد ذاتها تابعة وبشكل مباشر للمديرية العامة بالبليدة وتعتبر مديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية مؤسسة تجارية تقوم بشراء كهرباء والغاز وإعادة بيعه ، كما تعمل على توصيل الكهرباء والغاز إلى كامل تراب الولاية (ولاية غرداية) ، قدر رأس مال المديرية في سنة 2016 ب 36 مليار دينار وبلغ عدد عمالها في نفس السنة 530 عامل بكامل فروعها أما المديرية فيبلغ عدد عمالها 140 عامل يتوزعون على ثلاثة فئات (إطار ، عون تحكم ، عمال تنفيذيين).

الفرع الثاني: شرح الهيكل التنظيمي للمديرية.

يمكن إبراز محتويات هيكل مديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية من خلال الشكل الموضح أدناه:

الشكل رقم (01–02): الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات رئيس قسم الموارد البشرية بالمؤسسة لسنة 2026.

وفيما يلي تفصيل لكل قسم منها:

- **المدير**: يعتبر المسئول الأول على جميع العمليات المتعلقة بتسيير وتنظيم المديرية حيث يقوم بالسهر على المتابعة، الإشراف والتنسيق بين جميع الهياكل التابعة للمديرية، وله بعض الصلاحيات المتعلقة بالعمليات المالية، كإمضاء على الوثائق المحاسبية، التقييم السنوي للميزانية الختامية وغيرها من المهام الرئيسية التي تقع على عاتقه.
- **الأمانة العامة**: تهتم بمتابعة البريد الوارد، والصادر من وإلى المركز وتقوم بوظائف الاتصال مستعملة في ذلك كل أجهزة الاتصال من هاتف وفاكس .... إلخ.
- **المكلف بالاتصال**: يحرص على توفير المعلومات التي تتعلق بالعاملين داخل المؤسسة حيث تتمثل مهامه في:
  - ✓ تسهيل الاتصالات بين المؤسسة والمتعاملين معها؛

- ✓ تسهيل الاتصالات الداخلية بالمؤسسة؛
- ✓ تمثيل المؤسسة في الخارجات الإعلامية والاشهارية؛

الملحق القانوني: ويقوم بمتابعة الجوانب القانونية للمؤسسة.

مهندس الأمن الصناعي: من مهامها تأمين وتوزيع الطاقة الكهربائية وصيانة الشبكات وتسيير المشتركين في الملائمة للنوعية والأمن ومن واجبه:

- ✓ تحليل الحوادث التي تصب في الشبكة؛
- ✓ تسيير المشتركين في حدود المقاطعة؛
- ✓ تسيير الوسائل (الأفراد والسيارات.....)؛
- ✓ تمثيل المؤسسة لدى السلطات المحلية في حدود صلاحيتها.

مصلحة الشؤون القانونية: تتمثل مهامها في:

- ✓ فض النزاعات بين المؤسسة والمتعاملين؛
- ✓ الإشراف على إبرام العقود بين المؤسسة والمتعاملين معها؛
- ✓ تمثيل المؤسسة في المرافعات القانونية

قسم تسيير الأنظمة المعلوماتية: ومن مهامه:

- ✓ معالجة المعلومات وطباعة الفواتير؛
- ✓ تسيير برامج الإعلام الآلي والأنظمة المعلوماتية الخاصة بالشركة.

–**القسم التجاري**: يلعب هذا القسم دورا هاما في الشركة حيث يرأسه رئيس القسم ويساعده ثلاثة مساعدين وهم: مكلف بالإحصائيات، مكلف بشكاوى الزبائن، مكلف بعمليات إحصاء شراء وبيع الكهرباء والغاز .ولتخفيف العبء عليهم تم وضع مصالح ووكالات تابعة لهذا القسم وكل منها يقوم بوظيفة معينة وذلك من أجل توفير الخدمات والسير الحسن، وهي:

– **مصلحة تنمية المبيعات**: تختص بربط الزبائن الجدد بالغاز والكهرباء؛

–**مصلحة الحسابات الكبرى**: بفاتورة الشركات والمؤسسات والإدارات مصلحة التحصيل: تقوم بتحصيل حقوق المؤسسة تجاه زبائنها.

– **الوكالات التجارية**: وهي 08 وكالات تختص بالزبائن العادين.

قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال المتعلقة بالغاز والكهرباء: وينقسم إلى أربعة مصالح وهي:

مصلحة الدراسات وتنفيذ أشغال الكهرباء، مصلحة الدراسات وتنفيذ أشغال الغاز، مصلحة البرنامج العمومي للكهرباء، مصلحة البرنامج العمومي للغاز .وتكمن مهامه فيما يلي:

- ✓ دراسة طلبات الزبائن الجدد؛
- ✓ متابعة أشغال وإنجاز المنشآت الكهربائية والغازية .

قسم المالية والمحاسبة: نجد أن قسم المالية والمحاسبة ينقسم إلى أربعة مصالح وهي :

–**مصلحة المحاسبة**: تقوم هذه المصلحة بتصنيف الإيرادات ومصارف الشركة حسب إراداتها وتعتبر بوابة الاستقبال جميع الفواتير سواء المتعلقة بالاستثمارات أو الخدمات لأجل تحصيل مختلف المعاملات وتصنيف كل نوع على حدا حسب المكتب المكلف بالدراسات أو مكتب الأعوان المحاسبين .

–**مصلحة المالية**: تشرف هذه المصلحة على ضبط العمليات المالية للشركة، حيث تربطها بالمؤسسات المالية الأخرى مثل: البنك والبريد، وتقوم هذه الأخيرة بتسديد الفواتير القابلة للدفع بعد الوصول عليها من طرف قسم الاستغلال وهي مصلحة تتوسط كل من مصالح قسم المحاسبة والمالية.

–**مصلحة الميزانية**: تقوم هذه المصلحة على دراسة التكاليف والنتيجة الإجمالية المقترحة ومستخرجة من المحاسبة العامة مع تقديم ومراقبة أرباح الشركة ضمن مكتب مراقبة التسيير ومصلحة المالية، وتحتوي مصلحة الميزانية على مكتب مراقبة التسيير.

–**مصلحة التفتيش والمراقبة**: يتمثل دورها في المراقبة والتدقيق المالي والمحاسبي.

قسم الموارد البشرية: ويتكون من مصلحة إدارة الموارد البشرية ومصلحة تنمية الموارد البشرية والتكوين وتكمن مهامها فيما يلي:

- ✓ تسيير الموظفين بواسطة برنامجين(***GIP NOVA***) :يعالج الأجور ، ***GIP SAM***يعالج المسار المهني للعامل والعوامل الثابتة للأجور) ؛
- ✓ متابعة تكوين العمال ، التربصات ، الأيام الدراسية ؛
- ✓ متابعة حوادث العمل ؛
- ✓ متابعة الوثائق الإدارية وحفظ القرارات في ملفات العمال.

قسم تقنيات الغاز :نجد أن هذا القسم ينقسم إلى ثلاثة مصالح وتتمثل وظائف كل مصلحة في ما يلي:

–مصلحة الصيانة :تقوم هذه المصلحة بالعمل وفقا لبرنامج سنوي مقسم إلى أسابيع، حيث تقوم بالبحث عن التسرب الحاصل في الغاز في جميع المناطق التي تغطيها مديرية توزيع الكهرباء والغاز غرداية، ومتابعة الشبكات.

–مصلحة المراقبة والاستغلال :تقوم هذه المصلحة بمراقبة ومتابعة كل ما يتعلق بالشبكات، كما تقوم بتحديد برامج ومهام المكلف، وإنشاء برامج لمشروع معين، بالإضافة إلى إعداد برنامج الطوارئ.

–المصالح التقنية :في حالة وقوع مشكلة ما ولتكن حدوث تسرب الغاز لأحد الزبائن فإنه يتصل بالمصلحة التقنية وهي لا تقوم بالإصلاح وإنما ترسل رسالة إلى مصلحة الاستغلال والتي تحتوي على عنوان الزبون، سبب المشكلة وتقوم هذه الأخير باتخاذ الإجراءات المناسبة.

- **قسم تقنيات الكهرباء :يتكون** من ثلاثة مصالح وهي: مصلحة مراقبة استغلال الشبكات ومصلحة الصيانة ومصلحة التسيير عن بعد للمصالح التقنية، ومهامه :

-استمرارية الخدمة بنوعية عالية.

-الاستمرارية بالتموين بالطاقة الكهربائية مع التقليل قدر الإمكان من الانقطاع.

-النوعية بتقديم الخدمة بنوعية جيد حسب الأنظمة المعمول بها في دفتر الشروط.

4–تعداد العاملين بالمؤسسة:

تضم المؤسسة 580 عاملا اداريا وتقنيا ينقسمون الى أربع فئات: إطارات سامية، إطارات، أعوان تحكم، وأعوان تنفيذ، ويبلغ عدد الاناث بها 37 عاملة وموزعين على مستوى تراب ولاية غرداية وهم كالآتي:

جدول رقم (01–02): يوضح تعداد العاملين بالمؤسسة

الفئة	العدد	عدد الاناث
إطار سامي	80	37
إطار	64	
عون تحكم	209	
عون تنفيذ	227	
المجموع الكلي	**580**	**37**

المصدر: قسم الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة.

في حين يتوزع العاملون على مستوى إدارة مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بوهراوة غرداية حسب هذه الفئات السابقة كما يلي:

جدول رقم(02–02): يوضح عدد العاملين على مستوى إدارة المؤسسة

الفئة	العدد	عدد الإناث
إطار سامي	39	**19**
إطار	39	
عون تحكم	70	
عون تنفيذ	61	
المجموع الكلي	**209**	**19**

المصدر: رئيس قسم تسيير الموارد البشرية للمؤسسة.

ويتوزع عمال إدارة المؤسسة حسب مختلف المراكز الوظيفية كما يلي:

جدول رقم(03–02): يوضح تعداد العاملين بإدارة المؤسسة حسب المراكز الوظيفية

الوظائف	العدد	عدد الاناث
رئيس قسم	**09**	**00**
رئيس مصلحة	**24**	**02**
رئيس فريق	**06**	**00**
مكلف بالدراسات	**08**	**04**
إطار دراسات	**16**	**04**
مهندس دراسات	**19**	**02**
تقني رئيسي للدراسات	**33**	**00**
محاسب رئيسي	**04**	**02**

عون تسيير	05	02
عون تسيير رئيسي	24	02
مراقب أشغال كهرباء	03	01
مراقب أشغال غاز	03	01
ملحق تجاري	09	00
أعوان أمن وعمال مهنيين	45	00
المجموع	209	20

المصدر: رئيس قسم تسيير الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة.

من خلال الجداول أعلاه نلاحظ وجود تفاوت في التوزيع العددي بين الإناث والذكور داخل المؤسسة حيث يغلب الطابع الذكوري على الموارد البشرية وبنسبة ما مقداره 9% بينما بلغت نسبة الذكور 91% ويعود ذلك الى طبيعة نشاط المؤسسة الذي يتطلب جهدا بدنيا وظروف عمل ميدانية يمكن أن تكون أكثر ملائمة للذكو بالمقارنة مع الاناث.

المطلب الثالث: منهج وأدوات الدراسة

بعد تطبيق الجزء النظري لدراسة بالمؤسسة محل الدراسة من خلال وجهة نظر عينة الدراسة إدارة مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بوهراوة –غرداية متمثلة في عمال اداريين وتقنيين حول متغيرات الدراسة، يتطلب كخطوة أولى توفير إطار منهجي واضح يحدد الأدوات التي تمكن من إجراء الدراسة الحالة والإجابة عن فرضيات الدراسة.

الفرع الأول: طرق ومنهجية الدراسة

1–منهج الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى البحث في أثر التشكيل الوظيفي في العلاقة بين جودة تصميم المركز الوظيفي وتحقيق الفعالية التنظيمية، وقد تم تطبيقها على مديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم اعتماد المنهج الوصفي في الجانب النظري والذي من خلاله تم وصف مختلف الجوانب المتعلقة لمتغيرات الدراسة، والمنهج التحليلي بأسلوب دراسة حالة باستخدام الاستبيان والتي تم إعدادها (الاستبيان) بناء على ما تم

التوصل اليه في الجانب النظري ثم تصميمها في شكلها النهائي وتوزيعه على عينة من العاملين بإدارة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز–مديرية التوزيع غرداية. حيث تم الاعتماد في جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع الدراسة من خلال تصميم استبانة واعتمادها كأداة رئيسية للدراسة، ثم معالجتها تحليلها احصائيا من خلال لغة البرمجة الإحصائية (R). إضافة مصادر ثانوية لجمع البيانات في مجموعة الكتب والمراجع العربية والأجنبية المؤلفة حول متغيرات الدراسة، والمقالات العلمية والدراسات السابقة العربية منها والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

2–وصف المجتمع والعينة، ثم المرور الى طريقة حساب حجم العينة.

يشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين الإداريين والتقنيين الموزعين على مختلف أقسام ومصالح بإدارة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز–مديرية التوزيع غرداية، الذين لهم علاقة بموضوع الدراسة وبلغ مجتمع الدراسة 580عاملا موزعين مستوى الشركة وهذا حسب بيانات قسم الموارد البشرية محل الدراسة خلال سنة 2026.

بهدف اختبار دور التشكيل الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين جودة تصميم المركز الوظيفي وتحقيق الفعالية التنظيمية تم اختيار عينة الدراسة من العاملين بإدارة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز–مديرية التوزيع غرداية، حيث بلغ حجم العينة (161) عاملا إداريا وتقنيا.

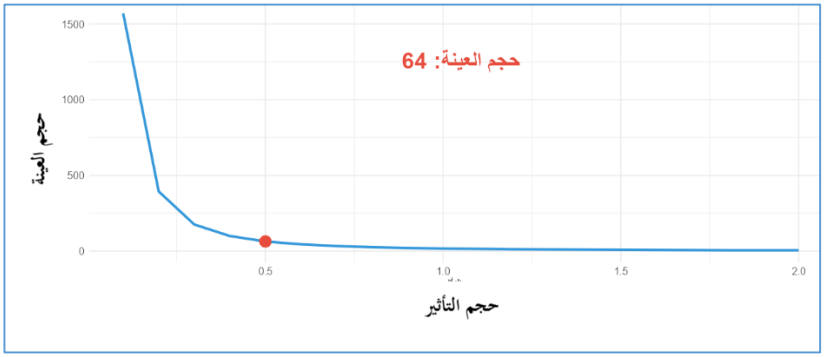
وقد تم تحديد حجم العينة الأدنى الممثل للمجتمع عن طريق استخدام مكتبة (*G*Power*) ضمن مكتبات لغة (R)، والتي تعتمد في تحديد حجم العينة الأدنى على المفاهيم التالية:

–مستوى الدلالة (*Significance Level*): وهو يشير إلى احتمالية رفض الفرضية الصفرية عندما تكون صحيحة أي تجنب الخطأ من النوع الثاني، وعادة ما يستخدم مستوى (0.05) في العلوم الاقتصادية عموما.

–قوة الاختبار (*Statistical Power:1-ß*): وهو يشير إلى احتمالية اكتشاف الخطأ من النوع الثاني، بمعنى القدرة على اكتشاف التأثير الحقيقي بين المتغيرات وعادة ما يتم اخذ مستوى (0.8) كمستوى مرجعي.

–حجم التأثير (Effect size): وهو يشير إلى قوة العلاقة بين المتغيرات، فبعض العلاقات حتى وإن كانت دالة إحصائيا إلا أن تأثيرها ضعيف جدا، فهو بذلك يتجاوز مشكلة التأثيرات الضعيفة بين المتغيرات، وعادة ما يعتمد حجم التأثير ذو المستوى (0.5) في اغلب الدراسات الاحصائية.

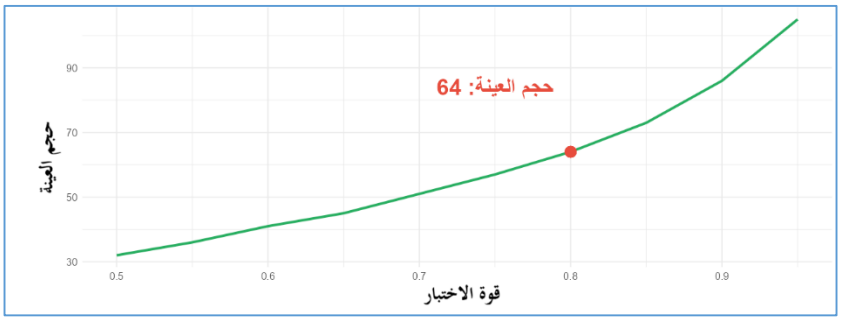
رسم توضيحي(02-02): حجم العينة بدلالة حجم التأثير



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج R.

يعطي الرسم البياني مختلف الأحجام للعينة الممثلة للمجتمع عند مستويات مختلفة من حجم التأثير، حيث أن حجم العينة الموافق لحجم التأثير المقدر بـــ (0.8) وعند مستوى الدلالة البالغ (0.05) قد وصل إلى (64) فردا، وهو إشارة إلى حجم العينة الأدنى الذي يحقق الاشتراطات الموضوعة.

رسم توضيحي(02-03): حجم العينة بدلالة قوة الاختبار



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج R.

يتضـــح من خلال الرسم البياني الذي يمثل مستويات حجم العينة عند مختلف المستويات من قوة الاختبار الإحصـــائي، أن حجم العينة الكافي لتحقيق قوة اختبار قدرها (0.8) وعند مستوى معنوية قدره (0.05) قد بلغ (64) فردا، وهو حجم العينة الأدنى الذي يحقق الاشتراطات الموضوعة.

إن اشـــتراط حجم تأثير بين المتغيرات قدره (0.5)، وقوة اختبار إحصائي عند مستوى (0.8)، مع عتبة معنوية قدرها (0.05) يعطينا الحجم الأدنى للعينة الممثلة للمجتمع بمقدار (64) فردا، حيث أن العينة المأخوذة في هذه الدراســـة تستجيب لهذا الشرط وتفوقه، أين وصلت إلى (80) فردا، وهو ما يجعل العينة كافية لتمثيل خصائص المجتمع فيما تعلق بمتغير جودة التصميم الوظيفي والتشكيل الوظيفي والفعالية التنظيمية.

3–متغيرات الدراسة ونموذجها :

تركز الدراسة الى اختبار التشكيل الوظيفي في تأثير جودة تصميم المركز الوظيفي على تحقيق الفعالية التنظيمية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية، تحديد ومعالجة المتغيرات التالية:

–المتغير المستقل: ويطلق عليه السبب، وهو المتغير الذي يؤثر في المتغيرات الأخرى ولا يتأثر بها، حيث يتمثل المتغير المستقل لهذه الدراسة في: جودة تصميم المركز الوظيفي تمثلت أبعاده في: تنوع المهارات، الاستقلالية، أهمية الوظيفة، هوية الوظيفة، التغذية العكسية.

–المتغير الوسيط: وهو المتغير الذي يتوسط العلاقة بين المستقل والتابع بحيث ينقل تأثير المتغير المستقل الى التابع ويتمثل المتغير الوسيط لهذه الدراسة في: التشكيل الوظيفي بأبعاده الثلاثة المتمثلة في التشكيل المعرفي، تشكيل المهام، تشكيل العلاقات.

–المتغير التابع: ويطلق عليه النتيجة، وهو المتغير الذي يخضع لتأثيرات المتغير المستقل، حيث يتمثل المتغير التابع لهذه الدراسة في تحقيق الفعالية التنظيمية بأبعاده الخمسة المتمثلة في: تحقيق الأهداف والأداء، رضا العاملين، التعلم والنمو المهني، الصحة التنظيمية، التكنولوجيا والابتكار.

الفرع الثاني: عرض أدوات الدراسة

أولا: خطوات إعداد وتصميم الاستبيان.

ثم استخدام وتصميم الاستبيان كأداة لجمع المعلومات للدراسة، باعتبارها من أنسب أدوات البحث العلمي التي تحقق أهداف الدراسة، حيث تم مراعاة أثناء تصميمها دقة صياغة العبارات وبساطتها من أجل تحقيق الغرض المطلوب منها، وقد خضع تصميمها لمجموعة من المراحل تمثلت في:

1–إعداد مجموعة من الأسئلة وبناء استبانة أولية بالاعتماد على الجانب النظري لموضوع الدراسة وكذا الاستبيانات بالدراسات السابقة التي تخص موضوع الدراسة؛

2–تم الاعتماد على الأداة لقياس التشكيل الوظيفي بأبعاده (صياغة المهام، الصياغة المعرفية، صياغة العلاقات) على دراسة سمر محمود شيخ السوق (2025) التي اعتمدت على نظرية التشكيل الوظيفي لـــ Wrzesniewski & Dutton, 2001)، أما بالنسبة جودة تصميم المركز الوظيفي فقد أعتمد على أبعاده (تنوع المهارات الوظيفية ،استقلالية الوظيفية وأهمية الوظيفة ،هوية الوظيفة ،التغذية الراجعة) على دراسة جهيدة جيلاني (2020) و دراسة خديجة عبادو (2017) و دراسة بندر كريم أبو تايه (2024)و دراسة مارشا ميلر (2015) و كلها

بالاعتماد على نموذج هاكمان وأولدهام (1976) الذي يتضمن خصائص تصميم الوظيفة: تنوع المهارات ،هوية المهمة ،أهمية المهمة ،الاستقلالية ،التغذية الراجعة. أما بالنسبة الفعالية التنظيمية فقد اعتمد على الأبعاد (تحقيق الاهداف و الأداء ، الرضا لدى العاملين) على دراسة سعيدة حمصي(2018) و دراسة بسمة عبد اللطيف أمين عبد الوهاب (2023) واعتمد في بعد (التعلم والنمو) على دراسة جغيمة مروة وحمامة عمار(2024) من خلال اعتمادها على دراسة مازري منيرة (2017) في حين اعتمد في بعد (النمو المهني ، الصحة التنظيمية)على دراسة بلول أحمد و آخرون(2022) و أخيرا بعد التكنولوجيا و الابتكار الذي تم اعتماده من طرف الطالبة كبعد يعكس تحسين الأداء و التكيف و التطور في ظل التغيرات البيئية .

3–تم عرض استمارة الاستبيان على المشرفين الرئيسي والمساعد من أجل تقييم مدى ملاءمتها لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة؛ –تم تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ملاحظات وتوجيهات المشرفين؛

4–عرض الاستبيان للتحكيم من طرف مجموعة من الأساتذة والذين كان لهم دور في تصويب فقراتها فيما يتعلق مدى وضوحها ومناسبتها للبعد المحدد لها، وقد تم تعديلها لأكثر من مرة قبل توزيعها على أفراد عينة الدراسة من خلال تصحيح ما وجب تصحيحه وإضافة كل ما يفيد لاستسقاء أقصى عدد من البيانات والمعلومات عن مجتمع الدراسة؛

5–إخراج الاستبيان في شكلها النهائي، ثم توزيعها على أفراد عينة الدراسة.

6–تم استعمال عبارات الاستبيان بصيغ سلبية والهدف من ذلك الحد من الاستجابات التلقائية والنمطية، كما يساعد على رفع مستوى التركيز والانتباه لدى أفراد العينة، مما يسمح بالحصول على اتجاهات وآراء أكثر صدقًا وواقعية وفهم الاستجابة الحقيقة للمبحوثين بالإضافة الى:

–**كسر نمط الإجابة:** من الافراد من يميلون نفسيًا إلى اختيار نفس نوع الإجابات بسرعة دون تفكير، والعبارات السلبية تجعلهم يعيدون التركيز والانتباه .

–**الحد من التحيز في الإجابات:** يساعد ذلك على التقليل من الميل إلى الموافقة التلقائية على جميع العبارات دون قراءة دقيقة .

–**تحسين جودة أداة الدراسة:** العبارات السلبية يعزز من موثوقية الاستبيان ويزيد من قوة نتائجه الإحصائية

ثانيا: محتوى الاستبيان:

شملت استمارة الاستبيان على أربعة (4) أجراء وهي كالآتي:

- **ديباجة** :تم التعريف فيه بالدراسة والهدف منها وتحفيز أفراد العينة على التعاون والمساهمة من خلال اجابتهم على عبارات الاستبيان مع التأكيد على االلتزام بسرية البيانات المصرح بها من طرفهم واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.
- **الجزء الأول** :يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة والمتمثلة في: الجنس، العمر، الحالة العائلية، سنوات الأقدمية، المؤهل العلمي للوظيفة، الفئات الوظيفية المراكز الوظيفية القسم الذي المنتمي اليه).
- **الجزء الثاني** :تم جمع بيانات الدراســة ممثلة بقياس المتغير التابع والمتغير المستقل في مجتمع الدراسة من خلال أداة الاســتبيان، والذي يعتبر الوسيلة الأمثل في حال وجود متغيرات كامنة لا تتوفر بشأنها بيانات مهيكلة جاهزة، أين تم بناء كلا من المتغير التابع والمتغير المستقل والمتغير الوسيط كما يلي:

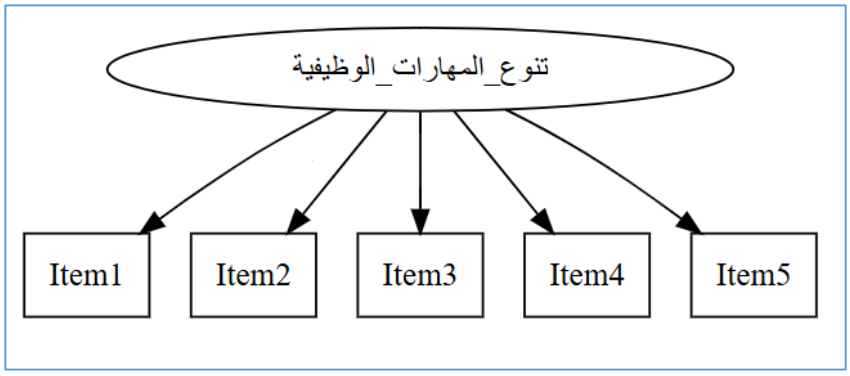
أولا: المتغير المستقل (جودة تصميم المركز الوظيفي):

تم بناء المتغير المســتقل المتمثل في جودة التصميم الوظيفي من خلال خمسة أبعاد تمثلت في بعد تنوع المهارات الوظيفية، وبعد اســتقلالية الوظيفة، وبعد أهمية الوظيفة، وبعد هوية الوظيفة، وبعد التغذية الراجعة، أين تم بناء كل بعد من هذه الابعاد كما يلي:

1) بعد تنوع المهارات الوظيفية:

وقد تم بناء بعد تنوع المهارات الوظيفية كالتالي:

رسم توضيحي(04-02): بناء بعد تنوع المهارات الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج R.

يتكون بعد تنوع المهارات الوظيفية من خمس عبارات، تمثلت في (***Item01***)، و(***Item02***)، و(***Item03***)، و(***Item04***)، و(***Item05***) حيث تمثل العبارات الخمس متغيرات مقاسة، وتنوع المهارات الوظيفية متغيرا كامنا.

جدول(04–02): قياس بعد تنوع المهارات الوظيفية

الرقم	الترميز	العبارة
01	*Item01*	يتسم عملي بطابع روتيني متكرر يحد من تنوع المهارات المستخدمة.
02	*Item02*	أستخدم نطاقا محدودا من مهاراتي أثناء أداء مهامي.
03	*Item03*	أعتمد على نفس الإجراءات في معظم الأنشطة اليومية.
04	*Item04*	أجد فرصا ضعيفة لاكتساب مهارات جديدة من خلال العمل.
05	*Item05*	أمارس مهاما متشابهة أغلب الوقت.

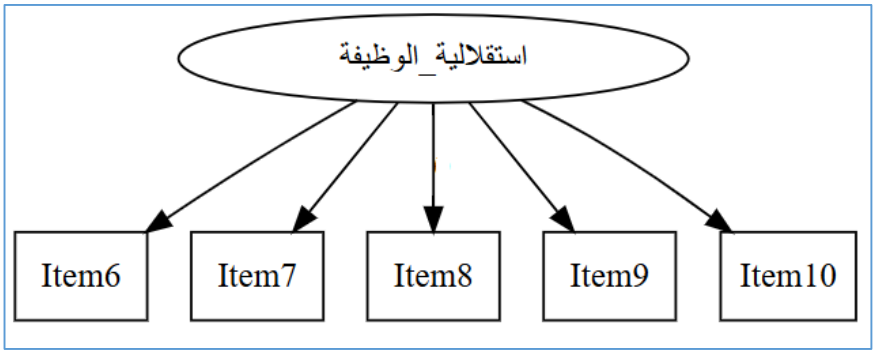
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

قيس بعد تنوع المهارات الوظيفية من خلال العبارات الخمس ***(Item01)، و(Item02)، و(Item03)، و(Item04)و (Item05)***، حيث يشير الرمز (***Item01***) إلى العبارة الأولى التي كانت صياغتها (يتسم عملي بطابع روتيني متكرر يحد من تنوع المهارات المستخدمة)، ويشير الرمز (***Item02***) إلى العبارة التي كانت صياغتها (أستخدم نطاقا محدودا من مهاراتي أثناء أداء مهامي)، ويشير الرمز (***Item03***) إلى العبارة التي كانت صياغتها (أعتمد على نفس الإجراءات في معظم الأنشطة اليومية)، ويشير الرمز (***Item04***) الى العبارة التي كانت صياغتها (أجد فرصا ضعيفة لاكتساب مهارات جديدة من خلال العمل)، ويشير الرمز (***Item05***) الى العبارة التي كانت صياغتها (أمارس مهاما متشابهة أغلب الوقت).

2) بعد استقلالية الوظيفة:

وقد تم بناء بعد استقلالية الوظيفة كالتالي:

رسم توضيحي(05–02): بناء بعد استقلالية الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج R.

يتكون بعـــد اســـتقلالية الوظيفة من خمس عبارات، تمثلت في (***Item06***)، و(***Item07***)، و(***Item08***)، و(***Item09***)، و(***Item10***) حيث تمثل العبارات الخمس متغيرات مقاسة، وبعد استقلالية الوظيفة متغيرا كامنا.

جدول(05–02): قياس بعد استقلالية الوظيفة

الرقم	الترميز	العبارة
06	***Item06***	أشعر بأن التعليمات المفصلة تقيد أسلوبي في أداء العمل.
07	***Item07***	أمتلك حرية محدودة في اختيار طريقة تنفيذ المهام.
08	***Item08***	أجد صعوبة في تنظيم وقتي وأولوياتي في عملي بشكل مستقل.
09	***Item09***	مساحة مبادرتي الشخصية أثناء العمل ضعيفة.
10	***Item10***	أشعر بأن طرق العمل محددة مسبقا بدرجة كبيرة من طرف الإدارة.

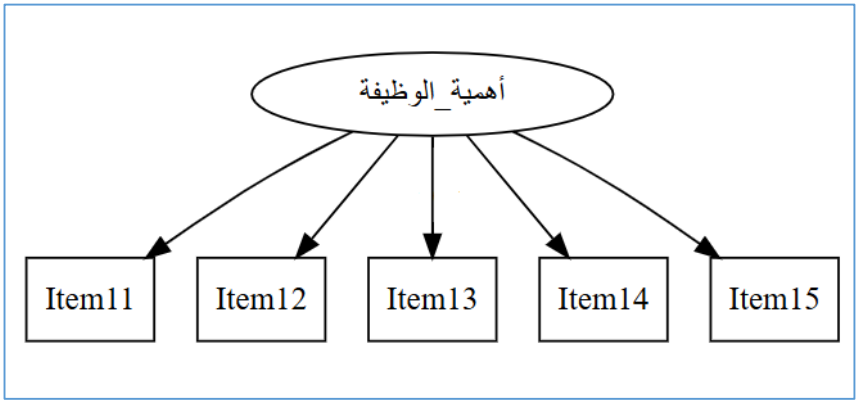
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

قيس **بعـد اســـتقلاليـة الوظيفـة** من خلـــال العبـــارات الخمس (***Item06***)، و(***Item07***)، و(***Item08***)، و(***Item09***)، و(***Item10***)،حيث يشـــير الرمز (***Item06***) إلى العبارة الأولى التي كانت صـــياغتها (أشـــعر بأن التعليمات المفصلة تقيد أسلوبي في أداء العمل)، ويشير الرمز (***Item07***) إلى العبارة التي كانت صياغتها (أمتلك حرية محدودة في اختيار طريقة تنفيذ المهام)، ويشـــير الرمز (***Item08***) إلى العبارة التي كانت صـــياغتها (أجد صعوبة في تنظيم وقتي وأولوياتي في عملي بشكل مستقل)، و(***Item09***) إلى العبارة التي كانت صياغتها (مساحة مبادرتي الشـــخصـــية أثناء العمل ضعيفة)، و(***Item10***) إلى العبارة التي كانت صياغتها (أشعر بأن طرق العمل محددة مسبقًا بدرجة كبيرة من طرف الإدارة).

3) بعد أهمية الوظيفة:

وقد تم بناء بعد أهمية الوظيفة كالتالي:

رسم توضيحي(06–02): بناء بعد أهمية الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج R.

يتكون بعد أهمية الوظيفة من خمس عبارات، تمثلت في (***Item11***)، و(***Item12***)، (***Item13***)، (***Item14***)، (***Item15***)، حيث تمثل العبارات الخمس متغيرات مقاسة، وأهمية الوظيفة متغيرا كامنا.

جدول(06–02): قياس بعد أهمية الوظيفة

الرقم	الترميز	العبارة
11	***Item11***	أشعر بأن تأثير جهدي على أداء المؤسسة محدود.
12	***Item12***	أرى أن مساهمتي في تحقيق أهداف المؤسسة بسيطة.
13	***Item13***	ينتابني إحساس منخفض بقيمة دوري الوظيفي.
14	***Item14***	ألاحظ أثرا ضعيفا لعملي على المستفيدين من خدماتنا.
15	***Item15***	أعتبر نتائج عملي ذات نطاق تأثير ضيق.

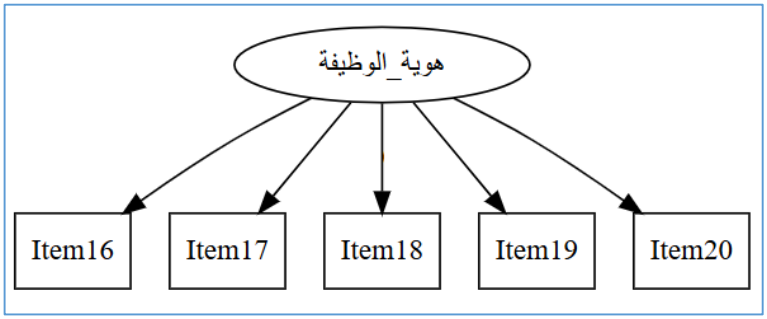
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

قيس **بعد أهمية الوظيفة** من خلال العبارات الخمس (***Item11***)، و(***Item12***)، (***Item13***)، (***Item14***)، (***Item15***)،حيث يشير الرمز (***Item11***) إلى العبارة الأولى التي كانت صياغتها (أشعر بأن تأثير جهدي على أداء المؤسسة محدود)، ويشير الرمز (***Item12***) إلى العبارة التي كانت صياغتها (أرى أن مساهمتي في تحقيق أهداف المؤسسة بسيطة)، ويشير الرمز (***Item13***) إلى العبارة التي كانت صياغتها (ينتابني إحساس منخفض بقيمة دوري الوظيفي)، و(***Item14***) إلى العبارة التي كانت صياغتها (ألاحظ أثرا ضعيفا لعملي على المستفيدين من خدماتنا)، و(***Item15***) إلى العبارة التي كانت صياغتها (أعتبر نتائج عملي ذات نطاق تأثير ضيق).

4) بعد هوية الوظيفة:

وقد تم بناء بعد هوية الوظيفة كالتالي:

رسم توضيحي(07–02): بناء بعد هوية الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج R.

يتكون بعد هوية الوظيفة من خمس عبارات، تمثلت **في** (***Item16***)، و(***Item17***)، و(***Item18***)، و(***Item19***)، و(***Item20***) حيث تمثل العبارات الخمس متغيرات مقاسة، وهوية الوظيفة متغيرا كامنا.

جدول(07–02): قياس بعد هوية الوظيفة

الرقم	الترميز	العبارة
16	***Item16***	أشارك غالبا في أجزاء صغيرة من العمل دون إنجاز مهمة كاملة بنفسي.
17	***Item17***	أجد صعوبة في رؤية النتيجة النهائية لما أقوم به من مهام.
18	***Item18***	أشعر أن دوري في العمل يشكل جزءا صغيرا من العمل الكلي.
19	***Item19***	يضعف لديّ الإحساس بامتلاك العمل من بدايته إلى نهايته.
20	***Item20***	يبدو ارتباط جهدي الفردي بالنتائج النهائية غير واضح بالنسبة لي.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

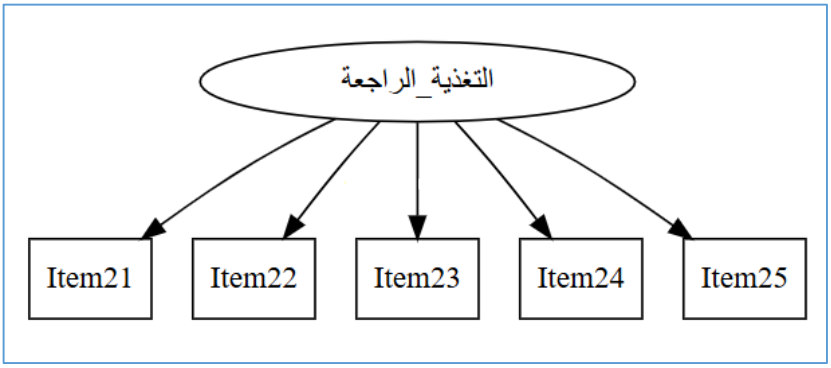
قيس **بعد هوية الوظيفة** من خلال العبارات **الخمس** (***Item16***)، و(***Item17***)، و(***Item18***)، و(***Item19***)، و(***Item20***)حيث يشير الرمز (***Item16***) الى العبارة الأولى التي كانت صياغتها (أشارك غالبًا في أجزاء صغيرة من العمل دون إنجاز مهمة كاملة بنفسي)، ويشير الرمز (**Item17**) إلى العبارة التي كانت صياغتها (أجد صعوبة في رؤية النتيجة النهائية لما أقوم به من مهام)، ويشير الرمز (***Item18***) إلى العبارة التي كانت صياغتها (أشعر أن دوري في العمل يشكل جزءًا صغيرًا من العمل الكلي)، و(***Item19***) إلى العبارة التي كانت صياغتها

(يضعف لديّ الإحساس بامتلاك العمل من بدايته إلى نهايته)، و(***Item20***) إلى العبارة التي كانت صياغتها (يبدو ارتباط جهدي الفردي بالنتائج النهائية غير واضح بالنسبة لي).

5) بعد التغذية الراجعة:

وقد تم بناء بعد التغذية الراجعة كالتالي:

رسم توضيحي(08–02): بناء بعد التغذية الراجعة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج R.

يتكون **بعد التغذية الراجعة** من خمس عبارات، تمثلت **في** (***Item21***)، و(***Item22***)، (***Item23***)، (***Item24***)، (***Item25***)، حيث تمثل العبارات الخمس متغيرات مقاسة، والتغذية الراجعة متغيرا كامنا.

جدول(08–02): قياس بعد التغذية الراجعة

الرقم	الترميز	العبارة
21	***Item21***	أتلقى ملاحظات حول أدائي على فترات متباعدة.
22	***Item22***	أجد معلومات محدودة تساعدني على تحسين أدائي.
23	***Item23***	أشعر بغموض في نتائج جهودي بعد إنجاز المهام.
24	***Item24***	ألاحظ ضعف المتابعة من المسؤولين بعد انتهاء العمل.
25	***Item25***	أجد أن عملية التقييم تقدم توجيهاً محدوداً للتطوير.

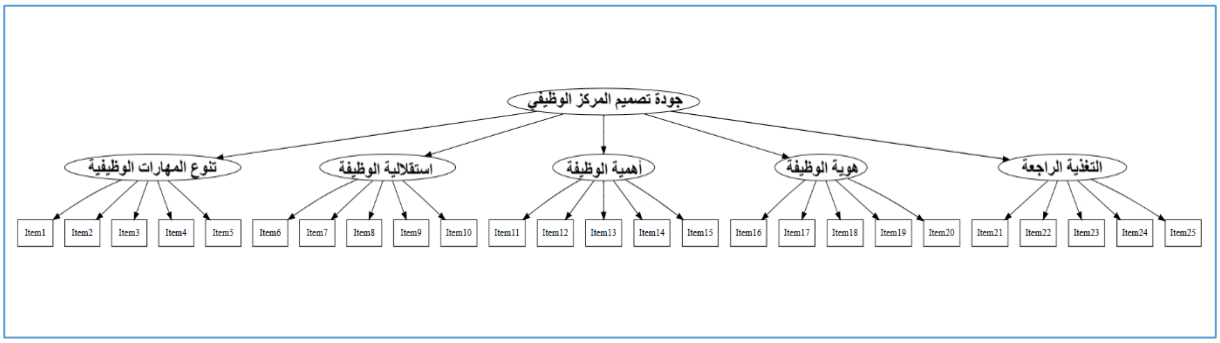
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

قيس **بعد التغذية الراجعة** من خلال العبارات الخمس (***Item21***)، و(***Item22***)، (***Item23***)، (***Item24***)، (***Item25***)،حيث يشير الرمز (***Item21***) إلى العبارة الأولى التي كانت صياغتها (أتلقى ملاحظات حول أدائي على

فترات متباعدة)، ويشير الرمز (***Item22***) إلى العبارة التي كانت صياغتها (أجد معلومات محدودة تساعدني على تحسين أدائي)، ويشير الرمز (***Item23***) إلى العبارة التي كانت صياغتها (أشعر بغموض في نتائج جهودي بعد إنجاز المهام)، و(***Item24***) إلى العبارة التي كانت صياغتها (ألاحظ ضعف المتابعة من المسؤولين بعد انتهاء العمل)، و(***Item25***) إلى العبارة التي كانت صياغتها (أجد أن عملية التقييم تقدم توجيها محدودا للتطوير).

وقد تم بناء **المتغير المستقل** ممثلا بجودة تصميم المركز الوظيفي من الأبعاد الخمسة الممثلة ببعد تنوع المهارات الوظيفية، وبعد استقلالية الوظيفة، وبعد أهمية الوظيفة، وبعد هوية الوظيفة، وبعد التغذية الراجعة، وذلك حسب البناء الهيكلي التالي:

رسم توضيحي(09–02): بناء متغير جودة تصميم المركز الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج **R**.

يتكون متغير جودة التصـــميم الوظيفي من خمسة أبعاد، تمثلت في (أهمية الوظيفة)، و(استقلالية الوظيفة)، و(تنوع المهارات الوظيفية)، و(هوية الوظيفة)، و(التغذية الراجعة)، حيث تمثل الابعاد الخمســـة متغيرات كامنة، الى جانب المتغير الكامن الكلي الذي تقيسه الممثل بجودة تصميم المركز الوظيفي.

جدول(09–02): قياس متغير جودة تصميم المركز الوظيفي

البعد	الترميز	العبارة
تنوع المهارات الوظيفية	***Item01***	يتسم عملي بطابع روتيني متكرر يحد من تنوع المهارات المستخدمة.
	Item02	أستخدم نطاقًا محدودًا من مهاراتي أثناء أداء مهامي.
	Item03	أعتمد على نفس الإجراءات في معظم الأنشطة اليومية.
	Item04	أجد فرصًا ضعيفة لاكتساب مهارات جديدة من خلال العمل.

	Item05	أمارس مهامًا متشابهة أغلب الوقت.
استقلالية الوظيفة	Item06	أشعر بأن التعليمات المفصلة تقيد أسلوبي في أداء العمل.
	Item07	أمتلك حرية محدودة في اختيار طريقة تنفيذ المهام.
	Item08	أجد صعوبة في تنظيم وقتي وأولوياتي في عملي بشكل مستقل.
	Item09	مساحة مبادرتي الشخصية أثناء العمل ضعيفة.
	Item10	أشعر بأن طرق العمل محددة مسبقًا بدرجة كبيرة من طرف الإدارة.
أهمية الوظيفة	Item11	أشعر بأن تأثير جهدي على أداء المؤسسة محدود.
	Item12	أرى أن مساهمتي في تحقيق أهداف المؤسسة بسيطة.
	Item13	ينتابني إحساس منخفض بقيمة دوري الوظيفي.
	Item14	ألاحظ أثرًا ضعيفًا لعملي على المستفيدين من خدماتنا.
	Item15	أعتبر نتائج عملي ذات نطاق تأثير ضيق.
هوية الوظيفة	Item16	أشارك غالبًا في أجزاء صغيرة من العمل دون إنجاز مهمة كاملة بنفسي.
	Item17	أجد صعوبة في رؤية النتيجة النهائية لما أقوم به من مهام.
	Item18	أشعر أن دوري في العمل يشكل جزءًا صغيرًا من العمل الكلي.
	Item19	يضعف لديّ الإحساس بامتلاك العمل من بدايته إلى نهايته.
	Item20	يبدو ارتباط جهدي الفردي بالنتائج النهائية غير واضح بالنسبة لي.
التغذية الراجعة	Item21	أتلقى ملاحظات حول أدائي على فترات متباعدة.
	Item22	أجد معلومات محدودة تساعدني على تحسين أدائي.
	Item23	أشعر بغموض في نتائج جهودي بعد إنجاز المهام.
	Item24	ألاحظ ضعف المتابعة من المسؤولين بعد انتهاء العمل.
	Item25	أجد أن عملية التقييم تقدم توجيهًا محدودًا للتطوير.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

تم قياس متغير **جودة التصميم الوظيفي** من خلال خمسة أبعاد، تمثلت في: (تنوع المهارات الوظيفية)، و(استقلالية الوظيفة)، و(أهمية الوظيفة)، و(هوية الوظيفة)، و(التغذية الراجعة)، حيث قيس كل **بعد** من خلال خمسة (05) عبارات، ليتم قياس متغير جودة التصميم الوظيفي بخمسة وعشرين (25) عبارة موزعة على الأبعاد الخمسة.

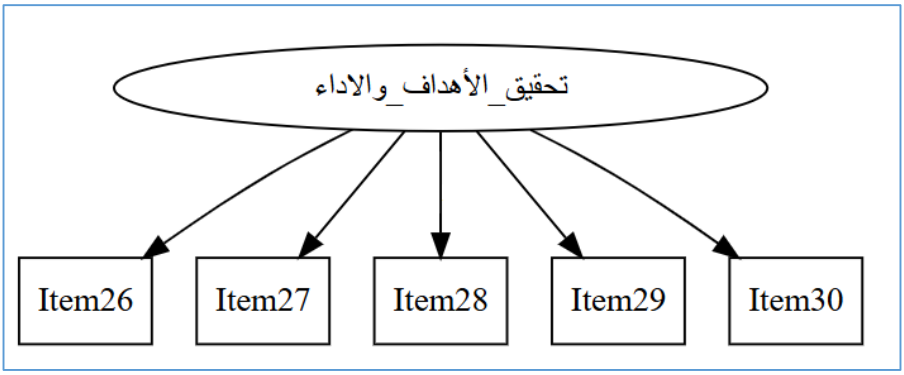
ثانيا: المتغير التابع (الفعالية التنظيمية):

تم بناء المتغير التابع المتمثل في **الفعالية التنظيمية** من خلال خمسة أبعاد تمثلت في: بعد تحقيق الأهداف والأداء، وبعد رضا الموظفين، وبعد التعلم والتطوير المهني، وبعد الصحة التنظيمية، وبعد التكنولوجيا والابتكار، أين تم بناء كل بعد من هذه الابعاد كما يلي:

1. **بعد تحقيق الأهداف والأداء:**

وقد تم بناء بعد تحقيق الأهداف والأداء كالتالي:

رسم توضيحي(10–02): بناء بعد تحقيق الأهداف والأداء



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج **R**.

يتكون بعد تحقيق الأهداف والأداء من خمس عبارات، تمثلت في: (***Item26***)، و(***Item27***)، و(***Item28***)، و(***Item29***)، و(***Item30***)، حيث تمثل العبارات الخمسة متغيرات مقاسة، وتحقيق الأهداف والأداء متغيرا كامنا.

جدول(10–02): قياس بعد تحقيق الأهداف والاداء

الرقم	الترميز	العبارة
26	***Item26***	أواجه صعوبة في إنجاز المهام بالكفاءة المطلوبة.
27	***Item27***	يستغرق إنجاز أعمالي وقتا أطول من المخطط.
28	***Item28***	يتأثر أدائي بسبب غموض المسؤوليات.
29	***Item29***	تنخفض إنتاجيتي نتيجة أسلوب تنظيم العمل.

30	Item30	أشعر بأن جهدي ينعكس بدرجة محدودة على نتائج المؤسسة.

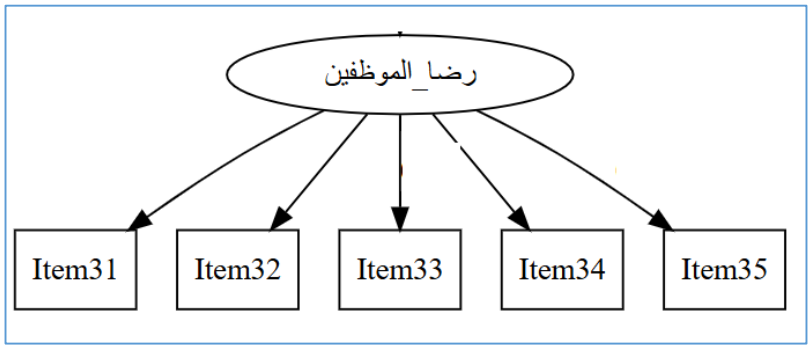
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

قيس بعـــد تحقيق الـــأهـــداف و الأداء من خلال العبارات الخمس (*Item26*)، و(*Item27*)، و(*Item28*)، و(*Item29*)، و(*Item30*)، حيث يشـــير الرمز (*Item26*) إلى العبارة الأولى التي كانت صياغتها (أواجه صعوبة في إنجاز المهام بالكفاءة المطلوبة)، ويشير الرمز (*Item27*) إلى العبارة التي كانت صياغتها (يستغرق إنجاز أعمالي وقتا أطول من المخطط)، ويشـــير الرمز (*Item28*) إلى العبارة التي كانت صياغتها (يتأثر أدائي بسبب غموض المســـؤوليات)، و(*Item29*) إلى العبارة التي كانت صـــياغتها (تنخفض إنتاجيتي نتيجة أسلوب تنظيم العمل)، و(*Item30*) إلى العبارة التي كانت صياغتها (أشعر بأن جهدي ينعكس بدرجة محدودة على نتائج المؤسسة).

2. بعد رضا الموظفين:

وقد تم بناء بعد رضا الموظفين كالتالي:

رسم توضيحي(11–02): بناء بعد رضا الموظفين



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج R.

يتكون بعد رضا الموظفين من خمس عبارات، تمثلت في: (*Item31*)، و(*Item32*)، و(*Item33*)، و(*Item34*)، و(*Item35*)، حيث تمثل العبارات الخمسة متغيرات مقاسة، ورضا الموظفين متغيرا كامنا.

جدول(11–02): قياس بعد رضا الموظفين

الرقم	الترميز	العبارة
31	Item31	أشعر بالملل أثناء أداء المهام اليومية.
32	Item32	ينتابني حماس منخفض تجاه العمل.
33	Item33	أشعر بتقدير محدود لجهودي داخل المؤسسة.

34	Item34	أجد مستوى الراحة في بيئة العمل منخفضا.
35	Item35	ينتابني شعور ضعيف بالانتماء للمؤسسة.

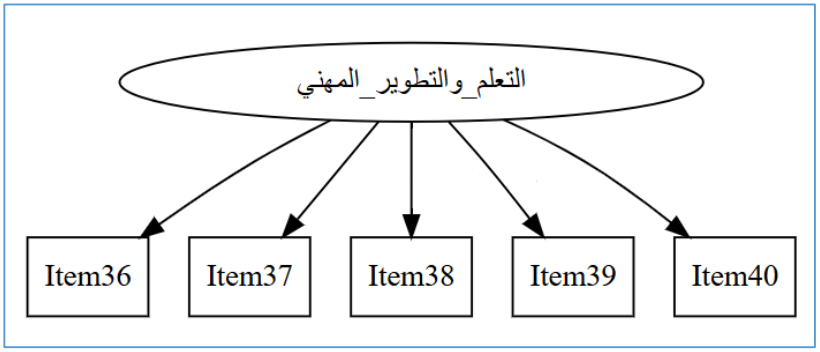
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

قيس بعد رضا الموظفين من خلال العبارات الخمس (*Item31*)، و(*Item32*)، و(*Item33*)، و(*Item34*)، و(*Item35*)، حيث يشـــير الرمز (*Item31*) إلى العبارة الأولى التي كانت صياغتها (أشعر بالملل أثناء أداء المهام اليومية)، ويشير الرمز (*Item32*) إلى العبارة التي كانت صياغتها (ينتابني حماس منخفض تجاه العمل)، ويشير الرمز (*Item33*) إلى العبارة التي كانت صياغتها (أشعر بتقدير محدود لجهودي داخل المؤسسة)، و(*Item34*) إلى العبارة التي كانت صياغتها (أجد مستوى الراحة في بيئة العمل منخفضا)، و(*Item35*) إلى العبارة التي كانت صياغتها (ينتابني شعور ضعيف بالانتماء للمؤسسة).

3. بعد التعلم والتطوير المهني:

وقد تم بناء بعد التعلم والتطوير المهني كالتالي:

رسم توضيحي(12–02): بناء بعد التعلم والتطوير المهني



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج R.

يتكون بعد التعلم والتطوير المهني من خمس عبارات، تمثلت في: (*Item36*)، و(*Item37*)، و(*Item38*)، و(*Item39*)، و(*Item40*)، حيث تمثل العبارات الخمسة متغيرات مقاسة، والتعلم والتطوير المهني متغيرا كامنا.

جدول(12–02): قياس بعد التعلم والتطوير المهني

الرقم	الترميز	العبارة
36	Item36	أجد فرصا قليلة لاكتساب مهارات جديدة.
37	Item37	يتسم عملي بتكرار يحد من تطوير خبرتي المهنية.

38	Item38	أشارك في أنشطة تطويرية بدرجة محدودة.
39	Item39	ألاحظ نموا بطيئا في مستواي المهني.
40	Item40	أشعر بأن وظيفتي توفر تحديات منخفضة للتعلم.

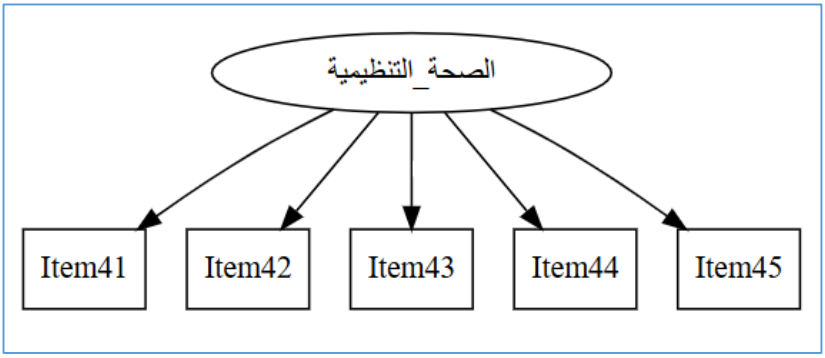
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

قيس بعـــد التعلم والتطوير المهني من خلـــال العبارات الخمس (*Item36*)، و(*Item37*)، و(*Item38*)، و(*Item39*)، و(*Item40*)، حيث يشير الرمز (*Item36*) إلى العبارة الأولى التي كانت صياغتها (أجد فرصا قليلة لاكتساب مهارات جديدة)، ويشير الرمز (*Item37*) إلى العبارة التي كانت صياغتها (يتسم عملي بتكرار يحد من تطوير خبرتي المهنية)، ويشير الرمز (*Item38*) إلى العبارة التي كانت صياغتها (أشارك في أنشطة تطويرية بدرجة محدودة)، و(*Item39*) إلى العبارة التي كانت صياغتها (ألاحظ نموا بطيئا في مستواي المهني)، و(*Item40*) إلى العبارة التي كانت صياغتها (أشعر بأن وظيفتي توفر تحديات منخفضة للتعلم).

4. بعد الصحة التنظيمية:

وقد تم بناء بعد الصحة التنظيمية كالتالي:

رسم توضيحي(13–02): بناء بعد الصحة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج R.

يتكون بعـــد الصـــحـــة التنظيميـــة من خمس عبـــارات، تمثلت في: (*Item41*)، و(*Item42*)، و(*Item43*)، و(*Item44*)، و(*Item45*)، حيث تمثل العبارات الخمسة متغيرات مقاسة، والصحة التنظيمية متغيرا كامنا.

جدول(13–02): قياس بعد الصحة التنظيمية

الرقم	الترميز	العبارة
41	Item41	أشعر بضغط وتوتر أثناء أداء العمل.

42	Item42	أواجه صعوبات بسبب ضعف التنسيق بين الزملاء.
43	Item43	أعمل في بيئة تتسم بغموض التعليمات.
44	Item44	أشعر بعدم الاستقرار نتيجة تداخل المسؤوليات.
45	Item45	يتأثر أدائي بسبب سوء تنظيم العمل.

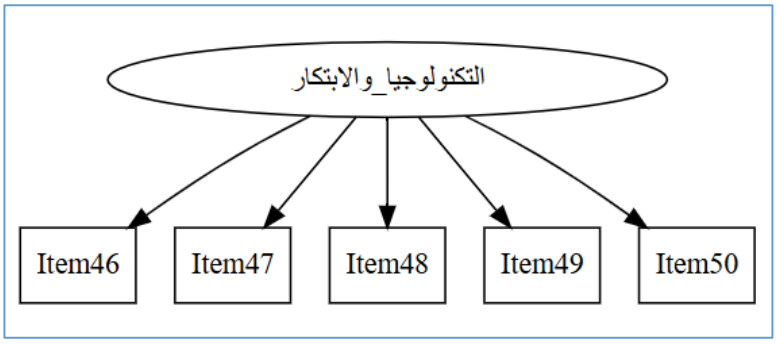
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

قيس بعد الصحة التنظيمية من خلال العبارات الخمس (**Item41**)، و(**Item42**)، و(**Item43**)، و(**Item44**)، و(**Item45**)، حيث يشير الرمز (**Item41**) إلى العبارة الأولى التي كانت صياغتها (أشعر بضغط وتوتر أثناء أداء العمل)، ويشير الرمز (**Item42**) إلى العبارة التي كانت صياغتها (أواجه صعوبات بسبب ضعف التنسيق بين الزملاء)، ويشير الرمز (**Item43**) إلى العبارة التي كانت صياغتها (أعمل في بيئة تتسم بغموض التعليمات)، و(**Item44**) إلى العبارة التي كانت صياغتها (أشعر بعدم الاستقرار نتيجة تداخل المسؤوليات)، و(**Item45**) إلى العبارة التي كانت صياغتها (يتأثر أدائي بسبب سوء تنظيم العمل).

5. بعد التكنولوجيا والابتكار:

وقد تم بناء بعد التكنولوجيا والابتكار كالتالي:

رسم توضيحي(14–02): بناء بعد التكنولوجيا والابتكار



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج **R**.

يتكون بعد التكنولوجيا والابتكار من خمس عبارات، تمثلت في: ***(Item46)***، و***(Item47)***، و***(Item48)***، و***(Item49)***، و***(Item50)***، حيث تمثل العبارات الخمسة متغيرات مقاسة، والتكنولوجيا والابتكار متغيرا كامنا.

جدول(14–02): قياس بعد التكنولوجيا والابتكار

الرقم	الترميز	العبارة

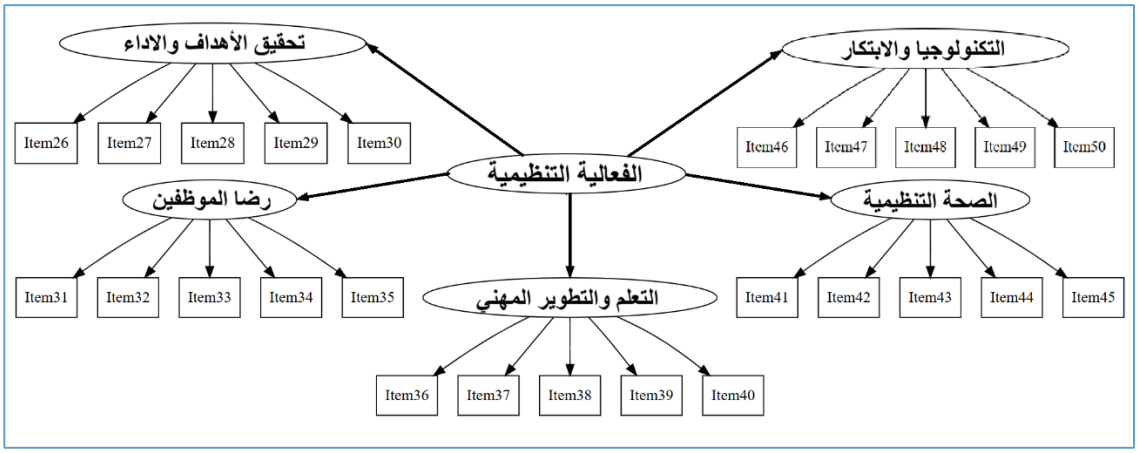
46	Item46	أعتمد على إجراءات تقليدية في إنجاز المهام.
47	Item47	أستخدم أدوات تقنية محدودة الكفاءة في اداء عملي.
48	Item48	أتعامل مع أنظمة رقمية بدرجة منخفضة أثناء تنفيذ مهامي.
49	Item49	أقدم أفكارا تطويرية نادرا أو بمستوى ضعيف.
50	Item50	أعمل في بيئة لا توفر دعما كافيا للإبداع والابتكار.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

قيس بعد التكنولوجيا والابتكار من خلال العبارات الخمس ***(Item46)، و(Item47)، و(Item48)، و(Item49)، و(Item50)***، حيث يشير الرمز (**Item46**) إلى العبارة الأولى التي كانت صياغتها (أعتمد على إجراءات تقليدية في إنجاز المهام)، ويشير الرمز (***Item47***) إلى العبارة التي كانت صياغتها (أستخدم أدوات تقنية محدودة الكفاءة في اداء عملي)، ويشير الرمز (***Item48***) إلى العبارة التي كانت صياغتها (أتعامل مع أنظمة رقمية بدرجة منخفضة أثناء تنفيذ مهامي)، و(***Item49***) إلى العبارة التي كانت صياغتها (أقدم أفكارا تطويرية نادرًا أو بمستوى ضعيف)، و(***Item50***) إلى العبارة التي كانت صياغتها (أعمل في بيئة لا توفر دعما كافيا للإبداع والابتكار).

وقد تم بناء المتغير التابع من خلال الأبعاد الخمسة، كما هو موضح في الهيكل التالي:

رسم توضيحي(15–02): بناء متغير الفعالية التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج **R**.

يتكون **متغير بالفعالية التنظيمية** من خمسة أبعاد، تمثلت في (تحقيق الأهداف والاداء)، و(رضا الموظفين)، و(التعلم والتطوير المهني)، و (الصحة التنظيمية)، و(التكنولوجيا والابتكار)، حيث تمثل الأبعاد الخمسة متغيرات كامنة، إلى جانب المتغير الكامن الكلي الذي تقيسه الممثل بالفعالية التنظيمية.

جدول(15–02): قياس متغير الفعالية التنظيمية

البعد	الترميز	العبارة
تحقيق الأهداف والأداء	*Item26*	أواجه صعوبة في إنجاز المهام بالكفاءة المطلوبة.
	Item27	يستغرق إنجاز أعمالي وقتًا أطول من المخطط.
	Item28	يتأثر أدائي بسبب غموض المسؤوليات.
	Item29	تنخفض إنتاجيتي نتيجة أسلوب تنظيم العمل.
	Item30	أشعر بأن جهدي ينعكس بدرجة محدودة على نتائج المؤسسة.
رضا الموظفين	*Item31*	أشعر بالملل أثناء أداء المهام اليومية.
	Item32	ينتابني حماس منخفض تجاه العمل.
	Item33	أشعر بتقدير محدود لجهودي داخل المؤسسة.
	Item34	أجد مستوى الراحة في بيئة العمل منخفضا.
	Item35	ينتابني شعور ضعيف بالانتماء للمؤسسة.
التعلم والتطوير المهني	*Item36*	أجد فرصًا قليلة لاكتساب مهارات جديدة.
	Item37	يتسم عملي بتكرار يحد من تطوير خبرتي المهنية.
	Item38	أشارك في أنشطة تطويرية بدرجة محدودة.
	Item39	ألاحظ نموًا بطيئًا في مستواي المهني.
	Item40	أشعر بأن وظيفتي توفر تحديات منخفضة للتعلم.
الصحة التنظيمية	*Item41*	أشعر بضغط وتوتر أثناء أداء العمل.
	Item42	أواجه صعوبات بسبب ضعف التنسيق بين الزملاء.
	Item43	أعمل في بيئة تتسم بغموض التعليمات
	Item44	أشعر بعدم الاستقرار نتيجة تداخل المسؤوليات.
	Item45	يتأثر أدائي بسبب سوء تنظيم العمل.

التكنولوجيا والابتكار	***Item46***	أعتمد على إجراءات تقليدية في إنجاز المهام.
	Item47	أستخدم أدوات تقنية محدودة الكفاءة في اداء عملي.
	Item48	أتعامل مع أنظمة رقمية بدرجة منخفضة أثناء تنفيذ مهامي.
	Item49	أقدم أفكاراً تطويرية نادرا أو بمستوى ضعيف.
	Item50	أعمل في بيئة لا توفر دعما كافيا للإبداع والابتكار.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

تم قياس **متغير الفعالية التنظيمية** من خلال خمسة، أعاد تمثلت في: (التعلم والتطوير المهني)، و(تحقيق الأهداف والاداء)، و(رضا الموظفين)، و(الصحة التنظيمية)، و(التكنولوجيا والابتكار)، حيث قيس كل بعد بخمس (05) عبارات، وهو ما جعل متغير الفعالية التنظيمية يقاس بخمس وعشرين (25) عبارة موزعة على الأبعاد الخمسة.

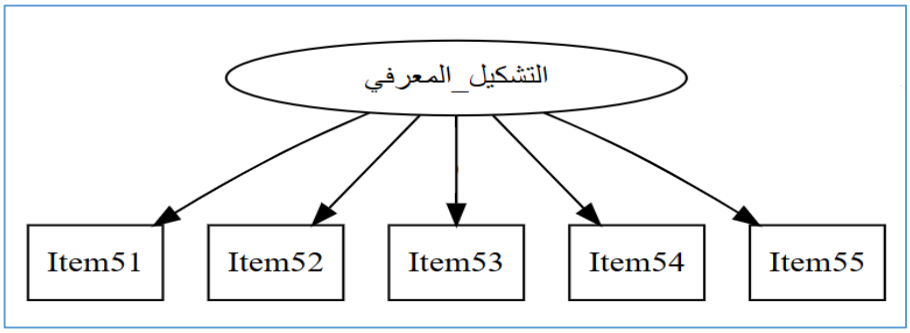
ثالثا: المتغير الوسيط (التشكيل الوظيفي):

تم بناء المتغير الوسيط المتمثل في التشكيل الوظيفي من خلال ثلاثة أبعاد تمثلت في بعد التشكيل المعرفي، وبعد تشكيل المهام، وبعد تشكيل العلاقات، أين تم بناء كل بعد من هذه الابعاد كما يلي:

1. **بعد التشكيل المعرفي:**

وقد تم بناء بعد التشكيل المعرفي كالتالي:

رسم توضيحي(16–02): بناء بعد التشكيل المعرفي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج **R**.

يتكون **بعد التشكيل المعرفي** من خمس عبارات، تمثلت في: ***(Item51)***، و***(Item52)***، و***(Item53)***، و***(Item54)***، و***(Item55)***، حيث تمثل العبارات الخمس متغيرات مقاسة، والتشكيل المعرفي متغيرا كامنا.

رسم توضيحي(16–02): قياس بعد التشكيل المعرفي

الرقم	الترميز	العبارة
51	***Item51***	أنظر إلى عملي على أنه مهام روتينية أكثر من كونه ذا معنى خاص.
52	***Item52***	أشعر بانخفاض قيمة دوري الشخصي في خدمة المؤسسة.
53	***Item53***	يبدو ارتباطي برسالة المؤسسة وأهدافها العامة محدودا.
54	***Item54***	يضعف لديّ الشعور بالفخر والانتماء تجاه وظيفتي.
55	***Item55***	تنخفض دافعيتي الداخلية لأداء العمل بحماس وإتقان.

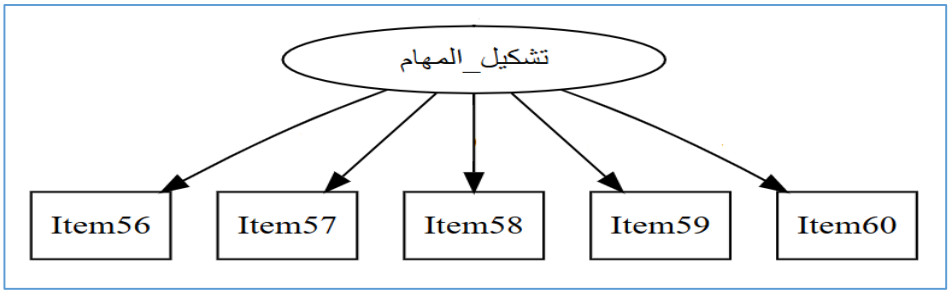
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

قيس بعد التشكيل المعرفي من خلال العبارات الخمس (***Item51***)، و(***Item52***)، و(***Item53***)، و(***Item54***)، و(***Item55***)، حيث يشير الرمز (***Item51***) إلى العبارة الأولى التي كانت صياغتها (أنظر إلى عملي على أنه مهام روتينية أكثر من كونه ذا معنى خاص)، ويشير الرمز (***Item52***) إلى العبارة التي كانت صياغتها (أشعر بانخفاض قيمة دوري الشخصي في خدمة المؤسسة)، ويشير الرمز (**Item53**) إلى العبارة التي كانت صياغتها (يبدو ارتباطي برسالة المؤسسة وأهدافها العامة محدودًا)، ويشير الرمز (***Item54***) إلى العبارة التي كانت صياغتها (يضعف لديّ الشعور بالفخر والانتماء تجاه وظيفتي)، ويشير الرمز (***Item55***) إلى العبارة التي كانت صياغتها (تنخفض دافعيتي الداخلية لأداء العمل بحماس وإتقان).

2. بعد تشكيل المهام:

وقد تم بناء بعد تشكيل المهام كالتالي:

رسم توضيحي(17–02): بناء بعد تشكيل المهام



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج **R**.

يتكون **بعد تشكيل المهام** من خمس عبارات، تمثلت في:*(Item56)، و(Item57)، و(Item58)، و(Item59)، و(Item60)* حيث تمثل العبارات الخمس متغيرات مقاسة، وتشكيل المهام متغيرا كامنا.

جدول(17–02): قياس بعد تشكيل المهام

الرقم	الترميز	العبارة
56	***Item56***	ألتزم بأداء المهام كما هي دون إدخال تعديلات لتحسينها.
57	***Item57***	أبحث عن طرق تطوير عملي بدرجة ضعيفة.
58	***Item58***	أستخدم أساليب تقليدية في إنجاز العمل أغلب الوقت.
59	***Item59***	أضيف مهامًا أو أنشطة تطويرية بدرجة محدودة فقط.
60	***Item60***	أساهم في تحسين محتوى وظيفتي بشكل أقل من المطلوب.

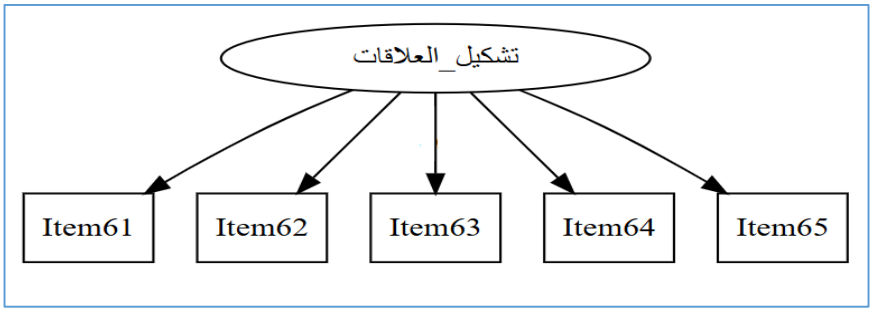
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

قيس بعد تشكيل المهام من خلال العبارات الخمس (*Item56)، و(Item57)، و(Item58)، و(Item59)، و(Item60)*،حيث يشير الرمز (***Item56***) الى العبارة الأولى التي كانت صياغتها (ألتزم بأداء المهام كما هي دون إدخال تعديلات لتحسينها)، ويشير الرمز (***Item57***) إلى العبارة التي كانت صياغتها (أبحث عن طرق تطوير عملي بدرجة ضعيفة)، ويشير الرمز (***Item58***) إلى العبارة التي كانت صياغتها (أستخدم أساليب تقليدية في إنجاز العمل أغلب الوقت)، و(**Item59**) إلى العبارة التي كانت صياغتها (أضيف مهامًا أو أنشطة تطويرية بدرجة محدودة فقط)، و(**Item60**) إلى العبارة التي كانت صياغتها (أساهم في تحسين محتوى وظيفتي بشكل أقل من المطلوب).

3. بعد تشكيل العلاقات:

وقد تم بناء بعد تشكيل العلاقات كالتالي:

رسم توضيحي 18–02: بناء بعد تشكيل العلاقات



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج **R**.

يتكون بعد تشكيل العلاقات من خمس عبارات، تمثلت في:(**Item61**)، و(**Item62**)، (**Item63**)، (**Item64**)، (**Item65**)، حيث تمثل العبارات الخمس متغيرات مقاسة، وتشكيل العلاقات متغيرا كامنا.

جدول(18–02): قياس بعد تشكيل العلاقات

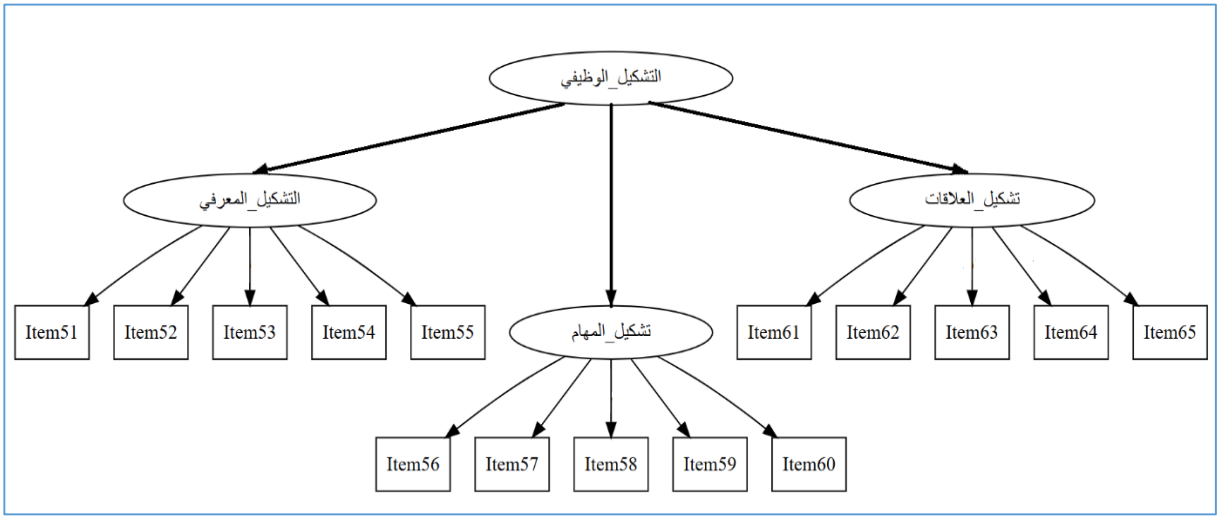
الرقم	الترميز	العبارة
61	**Item61**	يقتصر تواصلي مع الزملاء على حدود ضيقة تتعلق بالعمل فقط.
62	**Item62**	أشارك في العمل الجماعي والتعاون بدرجة منخفضة.
63	**Item63**	أتبادل الخبرات والمعرفة مع الآخرين بشكل محدود.
64	**Item64**	أبني علاقات مهنية جديدة داخل المديرية بدرجة ضعيفة.
65	**Item65**	تكون مشاركتي في الأنشطة الجماعية أو فرق العمل قليلة.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

تم قياس بعد تشكيل العلاقات من خلال العبارات الخمس (**Item61**)، و(**Item62**)، (**Item63**)، (**Item64**)، (**Item65**)،حيث يشير الرمز (**Item61**) إلى العبارة الأولى التي كانت صياغتها (يقتصر تواصلي مع الزملاء على حدود ضيقة تتعلق بالعمل فقط)، ويشير الرمز (**Item62**) إلى العبارة التي كانت صياغتها (أشارك في العمل الجماعي والتعاون بدرجة منخفضة)، ويشير الرمز (**Item63**) إلى العبارة التي كانت صياغتها (أتبادل الخبرات والمعرفة مع الآخرين بشكل محدود)، و(**Item64**) إلى العبارة التي كانت صياغتها (أبني علاقات مهنية جديدة داخل المديرية بدرجة ضعيفة)، و(**Item65**) إلى العبارة التي كانت صياغتها (تكون مشاركتي في الأنشطة الجماعية أو فرق العمل قليلة).

وقد تم بناء المتغير الوسيطي ممثلا بالتشكيل الوظيفي من الأبعاد الثلاثة الممثلة ببعد التشكيل المعرفي، وبعد تشكيل المهام، وبعد تشكيل العلاقات، وذلك حسب البناء الهيكلي التالي:

رسم توضيحي(19–02): بناء متغير التشكيل الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج **R**.

يتكون متغير التشـــكيل الوظيفي من ثلاثة أبعاد، تمثلت في (تشـــكيل العلاقات)، و(تشـــكيل المهام)، و(التشـــكيل المعرفي الوظيفية)، حيث تمثل الابعاد الثلاثة متغيرات كامنة، الى جانب المتغير الكامن الكلي الذي تقيسه الممثل بالتشكيل الوظيفي.

جدول(19–02): قياس متغير التشكيل الوظيفي

البعد	الترميز	العبارة
التشكيل المعرفي الوظيفية	Item51	أنظر إلى عملي على أنه مهام روتينية أكثر من كونه ذا معنى خاص.
	Item52	أشعر بانخفاض قيمة دوري الشخصي في خدمة المؤسسة.
	Item53	يبدو ارتباطي برسالة المؤسسة وأهدافها العامة محدوداً.
	Item54	يضعف لديّ الشعور بالفخر والانتماء تجاه وظيفتي.
	Item55	تنخفض دافعيتي الداخلية لأداء العمل بحماس وإتقان.
تشكيل المهام	Item56	ألتزم بأداء المهام كما هي دون إدخال تعديلات لتحسينها.
	Item57	أبحث عن طرق تطوير عملي بدرجة ضعيفة.
	Item58	أستخدم أساليب تقليدية في إنجاز العمل أغلب الوقت.

	Item59	أضيف مهامًا أو أنشطة تطويرية بدرجة محدودة فقط.
	Item60	أساهم في تحسين محتوى وظيفتي بشكل أقل من المطلوب.
تشكيل العلاقات	Item61	يقتصر تواصلي مع الزملاء على حدود ضيقة تتعلق بالعمل فقط.
	Item62	أشارك في العمل الجماعي والتعاون بدرجة منخفضة.
	Item63	أتبادل الخبرات والمعرفة مع الآخرين بشكل محدود.
	Item64	أبني علاقات مهنية جديدة داخل المديرية بدرجة ضعيفة.
	Item65	تكون مشاركتي في الأنشطة الجماعية أو فرق العمل قليلة.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

تم قياس متغير التشكيل الوظيفي من خلال ثلاثة أبعاد، تمثلت في (التشكيل المعرفي)، و(تشكيل المهام)، و(تشكيل الأفراد)، حيث قيس كل بعد بخمس (05) عبارات، وهو ما جعل متغير التشكيل الوظيفي يقاس بخمسة عشر (15) عبارة موزعة على الأبعاد الثلاثة.

3–مقياس ليكرت:

تم الاعتماد في قياس اتجاهات آراء المستجوبين على مقياس ليكرت الخماسي، والذي يستخدم في تحويل أراء المستجوبين الى مقادير كمية يمكن تحليلها واستخلاص النتائج منها، حيث تم تقسيمه إلى **خمس درجات** تراوحت بين الموافقة بشدة والرفض بشدة، إلى جانب الموافقة والرفض والحياد، أين تم تقسيم اتجاهات الآراء الى خمس فئات قسمت كالتالي:

جدول(20–02): فئات مقياس ليكرت الخماسي

المجال	1.80–1.00	2.60–1.81	3.40–2.61	4.20–3.41	5.00–4.21
الاتجاه	**غير موافق بشدة**	**غير موافق**	**محايد**	**موافق**	**موافق بشدة**

المصدر: من إعداد الطالبة.

يتمثل الاتجاه الأول من أراء المستجوبين في الفئة الأولى والتي تعبر عن عدم الموافقة بشدة، أين تراوحت قيم هذا الاتجاه ما بين (1.00) و(1.80)، كما تمثل الاتجاه الثاني من أراء المستجوبين ممثلا بالفئة الثانية والتي تعبر عن عدم الموافقة، أين تراوحت قيم هذا الاتجاه ما بين (1.81) و(2.60)، كذلك تمثل الاتجاه الثالث من

أراء المستجوبين الممثل بالفئة الثالثة والتي تعبر عن الحياد ،و تراوحت قيم هذا الاتجاه ما بين (2.61)و(3.40) كما تمثل الاتجاه الرابع من أراء المستجوبين ممثلا بالفئة الرابعة والتي تعبر عن الموافقة، تراوحت قيم هذا الاتجاه ما بين (3.41)و(4.20)، في حين تمثل الاتجاه الخامس من أراء المستجوبين الممثل بالفئة الخامسة والتي تعبر عن الموافقة بشدة ،وتراوحت قيم هذا الاتجاه ما بين (4.21)،و (5).

كما تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي في معرفة مستويات توفر متغيرات الدراسة في المجتمع المدرس، أين قسمت إلى ثلاث فئات كما هو موضح من خلال الجدول التالي:

جدول (21–02): فئات مقياس ليكرت الثلاثي

المجال	2.33–1.00	3.66–2.34	5.00–3.67
الاتجاه	ضعيف	متوسط	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة.

يوضح الجدول فئات مقياس ليكرت الثلاثي المعتمد في الدراسة حيث تم تقسيم المتوسطات الحسابية إلى ثلاثة (03) مجالات تحدد اتجاه استجابات افراد العينة الهدف منها تفسير نتائج الدراسة وتحديد مستوى استجابة أفراد العينة تجاه عبارات الاستبيان، حيث يشير المجال (1.00-2.33) الى اتجاه ضعيف، بينما يعكس المجال (2.34-3.66) اتجاها متوسطا، في حين يشير المجال (3.67-5.00) الى اتجاه مرتفع.

4–البرمجية المستخدمة:[1]

تندرج لغة البرمجة R ضمن الحوسبة الإحصائية(***Statistical Computing***) ، ويقصد بها تطبيق علم الحاسوب في علم الإحصاء، أي استخدام الحاسوب لتنفيذ العمليات الإحصائية التي قد تكون معقدة يدويا، أنشئت لغة R من قبل الإحصائي النيوزيلندي (***Ross Ihaka***) "**روس ايهاكا**" والإحصائي والعالم المعلوماتي البيولوجي

1-حوشين يوسف ندوة حول **"التحليل الإحصائي باستخدام لغات البرمجة *R* و Python**"مداخلة بعنوان :مدخل إلى لغة البرمجة ***R*** وتطبيقاتها في التحليل الإحصائي للبيانات– كلية الاقتصاد –جامعة البليدة، 13ماي 2025، ص3.

الكندي روبيرت جنتلمان (Robert Gentleman)، ويعود سبب تسميت لغة آر بهذا الاسم إلى أول حرف من منشئيها (R) وكنوع من المقاربة مع تسمية أس (S) وأول نسخة مستقرة لـــ R ظهرت في سنة 2000.

–إن R بيئة عمل برمجية تتيح للمستخدمين بناء البرامج الإحصائية وإجراء التطبيقات الإحصائية، ويمكن للمبرمج إدخال البيانات إليها: كالأشعة أو المصفوفات أو إطارات البيانات أو السلاسل زمنية .... وتسمح بعرض الرسومات البيانية المختلفة، من بين أهم مزايا لغة R مقارنة بالبرمجيات الإحصائية الجاهزة –والتي جعلت منها كثيرة الاستخدام والانتشار ما يلي:

– **لغة R مجانية:** يمكن تحميل R من موقعه الرسمي وتثبيته واستخدامه بشكل مجاني بدون تكاليف ترخيص؛

–**لغة R مفتوحة المصدر:** الكود أو الشفرة المصدري (Source code) للغة R متاح للجميع للمعاينة والتعديل والتطوير؛

– وتتيح لغة R إمكانية إضافة الطرق والأساليب الإحصائية والدوال التي تناسب المستخدم بتصميمها من طرف الأفراد أو الهيئات من خلال إنشاء حزمة (***package***) للعمل بها أو إضافتها إلى R بشكل رسمي من خلال نشرها في شبكة الأرشيف الكامل لـــ (***Compréhensive R Archive Network-CRAN R***) بعد مراجعتها فتصبح متاحة للجميع.

–**لغة R واسعة ومتكاملة:** نظرا لمساهمة العديدة من الباحثين والمطورين في إضافة حزم بشكل متجدد لـــR ، فهي تغطي مجالات إحصائية واسعة وتحليلات للبيانات متنوعة. كما يمكن دمج R مع لغات برمجة أخرى مثل Pythonلتحسين الأداء أو استخدام مكتبات موجودة في تلك اللغات .

–لغة R مرنة وقابلة للتخصيص على R هناك تحكم كامل في كل خطوة من خطوات التحليل، فيمكن كتابة التعليمات البرمجية لتنفيذ تحليلات مخصصة، وبرمجة أي نوع من التحليلات، سواء كانت تقليدية أو متقدمة، وإنشاء نماذج فريدة، وتصميم رسومات بيانية دقيقة وفقا لاحتياجاتنا الخاصة.

ثالثا: الصدق الظاهري لمحاور الاستبيان

للتأكد من صدق محتوى أداة الدراسة و مدي صلاحيتها لتحقيق أهداف البحث في جمع البيانات ، تم عرضها على المشرفين الرئيسي و المساعد من أجل تحكيمها مبدئيا ،ثم قدمت الى مجموعة من الأساتذة المحكمين المتخصصين في مجال البحث العلمي ،البالغ عددهم (**04**) لإبداء رايهم في عبارات الاستبيان و لتغطيتها لأبعاد

متغيرات الدراسة ، و مدى ملائمتها لمحتوى الدراسة ،بالإضافة الى وضوحها و سلامة الصياغة اللغوية ، و بناء على تصويباتهم وتوجيهاتهم تم اجراء التعديلات اللازمة ،إلى أن تم الوصول الى الصيغة النهائية للاستبيان (انظر الملحق رقم 01) و بعدها تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة.

رابعا: توزيع الاستبيان

-تم توزيع استمارات الاستبيان على أفراد عينة الدراسة في الفترة الممتدة من 25 جانفي2026 إل غاية 10ماي 2026 ويوضح الجدول التالي عدد مشاركات وردود أفراد عينة الدراسة على الاستبيان:

الجدول رقم(22-02): الإحصائية الخاصة باستمارة الاستبيان

الاستبانات	العدد	النسبة المئوية
الموزعة	**161**	% 100
المسترجعة	**161**	% 100
غير المسترجعة	00	%00
الغير صالحة للتحليل	00	% 00
الصالحة للتحليل	**161**	**% 100**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على استمارات الاستبيان.

شملت عينة الدراسة مجموعة من العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية، حيث تم توزيع 161 استبانة على مختلف أفراد عينة الدراسة، ليتم استرداد 161 استبانة موزعة، كانت كلها **تستوفي الشروط العلمية التي تؤهلها للتحليل** الاحصائي، لنتحصل في الأخير على 161 استبانة صالحة للمعالجة تمثل نسبة صالحة للمعالجة بما تمثل نسبة 100% من مجتمع الدراسة.

المبحث الثاني: تحليل محاور الدراسة ومناقشة النتائج

نتطرق في هذا القسم من البحث إلى **وصف المتغيرات الشخصية** للمستجوبين (نوع الجنس والمستوى التعليمي والتخصص والخبرة المهنية)، ثم نتطرق إلى التأكد من **الخصائص السيكو مترية** للاستبيان من خلال **الاتساق الداخلي** عن طريق معاملات **الارتباط**، ومعاملات **الثبات** (الفا كرو نباخ، وأوميجا ماكدونالدز، ولمدا

غوتمان)، ومعاملات **الصدق**، ثم نتعرف على **اتجاهات أراء المستجوبين** من عينة افراد الدراسة من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات، كما نجري اختبار الفروق للعينة الواحدة للتعرف على مدى توافر متغيرات الدراسة في العينة المسحوبة، ثم نبني نموذج الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد متغير جودة التصميم الوظيفي ومتغير الفعالية التنظيمية و متغير التشكيل الوظيفي، ثم نموذج الانحدار الخطي البسيط للمتغيرات، وهو ما يمكننا من اختبار الفرضيات الإحصائية للدراسة من خلال استخدام تقنية (Bootstrap).

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج خصائص أفراد عينة الدراسة

الفرع الأول: التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية (الديمغرافية):

نقوم في هذا القســـم من الدراســـة بالتحليل الوصـــفي للمتغيرات الشخصية للعينة المسحوبة من مجتمع الدراسة من خلال التكرار المطلق والتكرار النسبي ممثلين بالدائرة النسبية، وذلك كما يلي:

1. توزيع أفراد العينة حسب نوع الجنس:

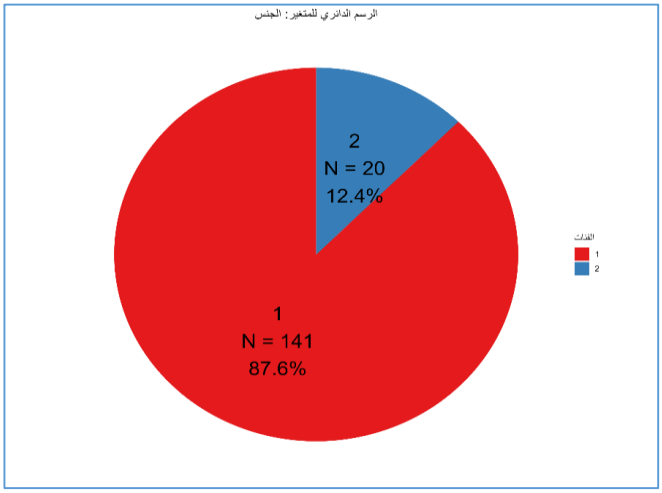
جدول(23–02): توزع المستجوبين حسب نوع الجنس

الفئة	الترميز	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ذكر	1	141	%87.60
أنثى	2	20	%12.40
المجموع		**161**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج **R**.

توزع المستجوبون البالغ عددهم (161) فردا حسب نوع الجنس إلى قسمين ذكورا وإناثا، حيث وصل عدد الذكور إلى (142) فردا، فيما بلغ عدد الاناث (20) فردا.

رسم توضيحي(20–02): الدائرة النسبية لتوزع المستجوبين حسب نوع الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج R.

شكل الذكور في عينة المستجوبين البالغ عددها (161) فردا ما نسبته (87.60%) بتكرار مطلق وصل إلى (141) فردا، فيما شكل الاناث في عينة المستجوبين ما نسبته (12.40%) بتكرار مطلق بلغ (20) فردا، وهو ما يشير إلى أن عدد الذكور العاملين بالمؤسسة محل الدراسة يفوق عدد الإناث وذلك للاتجاه العام السائد في القطاعات الاقتصادية على غرار قطاعات أخرى أن تشكل الإناث النسبة الأقل، و هذا يعود إلى طبيعة العمل التقنية و الميدانية ،وأن أغلب وظائف المؤسسة محل الدراسة مترابطة بالغاز والكهرباء مثل: الصيانة، الشبكات التدخلات التقنية،...و التي تتطلب جهدا بدنيا و العمل في ظروف ميدانية صعبة وتتطلب العمل الليلي و التدخلات السريعة و التنقل الى مناطق مختلفة.

2. توزيع أفراد العينة حسب العمر:

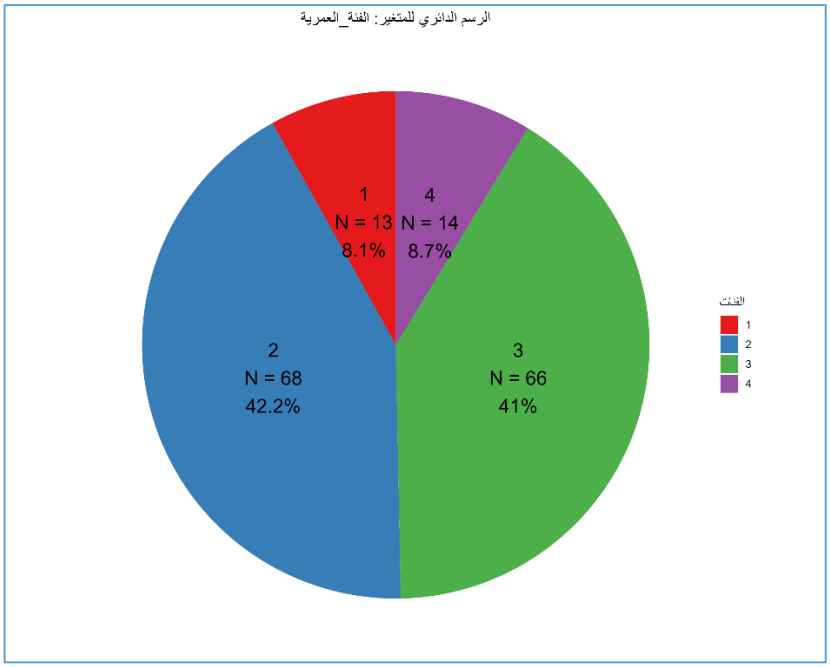
جدول(24–02): توزع المستجوبين حسب العمر

الفئة	الترميز	التكرار المطلق	التكرار النسبي
اقل من 35 سنة	1	13	%8.1
من 36 الى 45 سنة	2	68	%42.2
من 46 الى 55 سنة	3	66	%41
أكثر من 55	4	14	%8.7
المجموع		**161**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج R.

توزع المستجوبون البالغ عددهم (161) فردا حسب نوع العمر إلى(**04**) مجموعات، حيث بلغ نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم أقل من 35 سنة (13) فردا، في حين بلغ عدد بلغ نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 36 إلى40 سنة (68) فردا، ووصل عدد بلغ نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 41 إلى 50 (66) فردا، فيما بلغ عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم أكثر من 50 سنة (14) فردا.

رسم توضيحي(21–02): الدائرة النسبية لتوزع المستجوبين حسب نوع العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج R.

من خلال الرسم أعلاه ، تظهر البيانات أن الفئة العمرية من(36 الى **45 سنة**) تمثل النسبة الأكبر بلغت (**42.2**٪) من أفراد العينة، ثم تليها في المرتبة الثانية الفئة العمرية من (**46 الى 55 سنة**) بنسبة (**41**٪) و في المرتبة الثالثة الفئة (**46 الى 55 سنة**) بنسبة (**8.7**٪)، و ثم في المرتبة الأخيرة الفئة العمرية (**أقل من 35 سنة**) التي بلغت نسبتها (**8.1**٪)، وهذ يدل على أن أغلب المشاركين يتمتعون بخبرة واستقرار مهني المشاركين بالإضافة وجود نسبة معتبرة ذوي حبرة طويلة وكفاءة مهنية.

3. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل التعليمي:

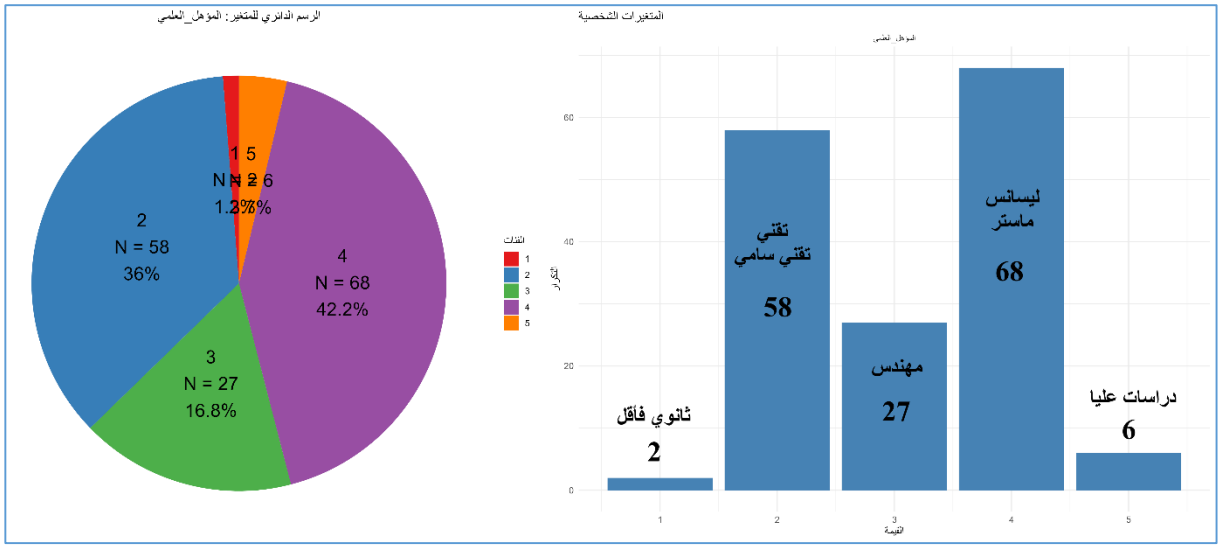
جدول(25–02): توزع المستجوبين حسب المستوى التعليمي

الفئة	الترميز	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ثانوي فأقل	1	2	%1.4
تقني_ تقني سامي	2	58	%36
مهندس	3	27	%16.8
جامعي (ليسانس/ ماستر)	4	68	42.2%
دراسات عليا (دكتوراه/ ماجستير)	5	6	2.6%
المجموع		**161**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج R.

توزع المستجوبون البالغ عددهم (161) فردا حسب المستوى التعليمي إلى(**05**) مجموعات، حيث بلغ نسبة الأفراد ضمن فئة (ثانوي فأقل) 2 فردا، في حين بلغت فئة (تقني وتقني سامي) (58) فردا، ووصل عدد الأفراد في فئة (مهندس) إلى (27) فردا، وبلغ عدد الافراد ضمن فئة جامعي (ليسانس/ ماستر) ما مقداره (68) فردا، فيما بلغت فئة دراسات عليا (دكتوراه/ ماجستير) (6) فردا.

رسم توضيحي(22–02): الدائرة النسبية والمدرج التكراري لتوزع المستجوبين حسب المؤهل التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج R.

من خلال الرسم أعلاه ، تظهر البيانات أن الفئة فئة **جامعي (ليسانس _ ماستر)** تمثل النسبة الأكبر بلغت (**42.2٪**) من أفراد العينة، ثم تليها في المرتبة الثانية الفئة **(تقني –تقني سامي)** بنسبة (**36٪**) و في المرتبة الثالثة فئة (**مهندس**) بنسبة (**16.8٪**) ، و في المرتبة الرابعة فئة دراسات عليا(دكتوراه/ ماجستير) بنسبة (**2.6٪**) و ثم في المرتبة الأخيرة الفئة فئة **(ثانوي فأقل)** التي بلغت نسبتها (**1.4٪**) ،و هذ يدل على أن المؤسسة محل الدراسة ، تتوفر على كفاءات إدارية و تقنية مؤهلة قادرة على أداء مهامها و تساهم في تحسين فعالية و أهداف المؤسسة .

4. توزيع أفراد العينة حسب الفئات الوظيفية:

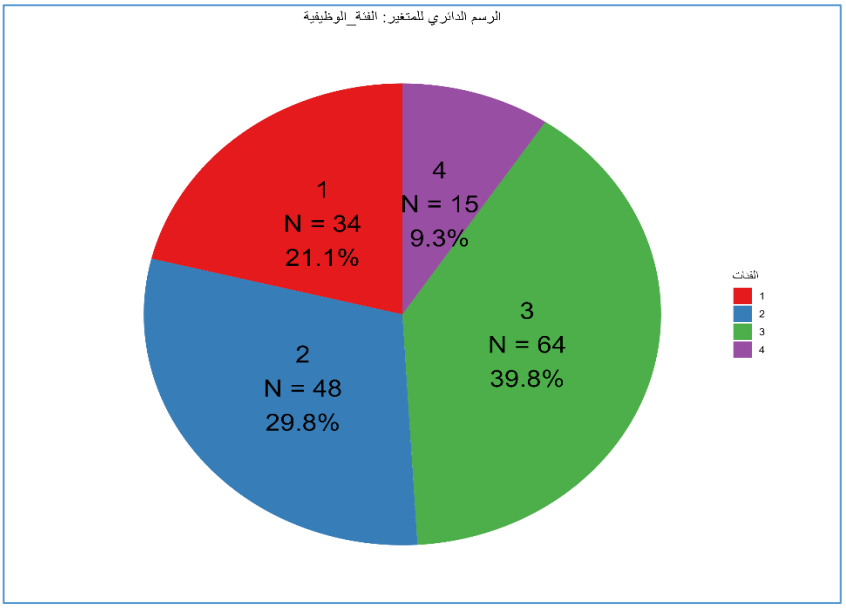
جدول(26–02): توزع المستجوبين حسب الفئات الوظيفية

الفئة	الترميز	التكرار المطلق	التكرار النسبي
إطار سامي	1	34	%21.10
إطار	2	48	%29.8
عون تحكم	3	64	%39.8
عون تنفيذ	4	15	%9.3
المجموع		**161**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج R.

توزع المستجوبون حسب الفئات الوظيفية إلى(**04**) مجموعات، حيث بلغ الأفراد ضمن فئة (**إطار سامي**) إلى (**34**) فردا، في حين بلغ فئة (**إطار**) (**48**) فردا، ووصل عدد الأفراد في فئة (**عون تحكم**) إلى (**64**) فردا، وبلغ عدد الافراد ضمن فئة (**عون تنفيذ**) ما مقداره (**15**) فردا.

رسم توضيحي(23–02): الدائرة النسبية والمدرج التكراري لتوزع المستجوبين حسب الفئات الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج R.

من خلال الرسم أعلاه ، تظهر البيانات أن فئة (**عون تحكم**) **تمثل** النسبة الأكبر بلغت (**39.8**٪) من أفراد العينة، ثم تليها في المرتبة الثانية فئة (**إطار**) بنسبة (**29.8**٪) و في المرتبة الثالثة فئة (**إطار سامي**) بنسبة (**21.1**٪)، و في المرتبة الرابعة فئة فئة (**عون تنفيذ**) بنسبة (**9.3**٪)، ويتضح غالبية أفراد العينة يشغلون مناصب تتطلب مستوى من المسؤولية والخبرة والكفاءة.

5. توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية:

جدول(27–02): توزع المستجوبين حسب الأقدمية المهنية

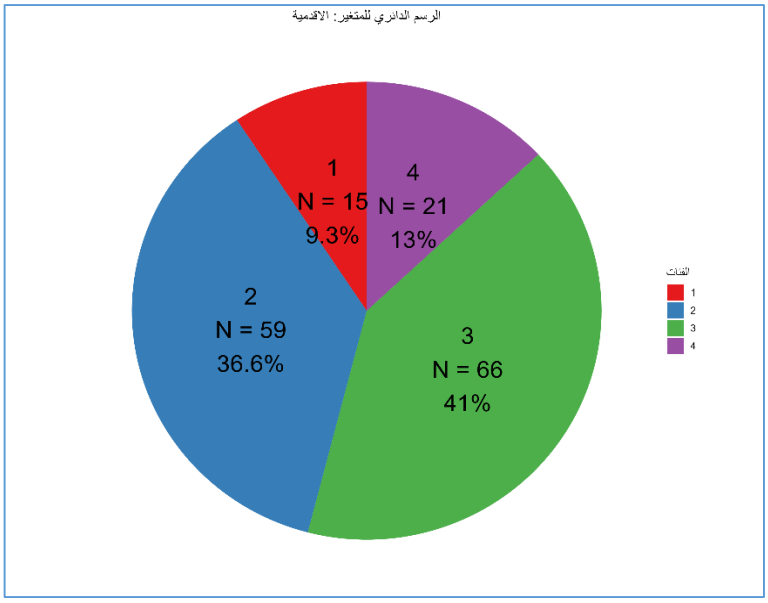
الفئة	الترميز	التكرار المطلق	التكرار النسبي
أقل من 8 سنوات	1	15	%9.3
من 9 الى 16 سنة	2	59	%36.6
من 17 الى 24 سنة	3	66	%41
أكثر من 24 سنة	4	21	%13.1

المجموع	161	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج R.

توزع المستجوبون حسب حسب الأقدمية المهنية إلى(**04**) مجموعات،حيث بلغ عددأفراد العينة الذين تتراوح مدة خبرتهم (**أقل من 8 سنوات**) حوالي (**15**) فردا ،في حين بلغ عددهم في الفئة (**من 9 الى 16 سنة**) (**59**) فردا، في حين نجد فئة الافراد الذين تتراوح مدة خبرتهم من (**من 17 الى 24 سنة**) ما يعادل (**66**) فردا ، بينما الفئة التي تفوق مدة خبرتها (**أكثر من 24 سنة**)،بلغ عددهم (**21**) فردا.

رسم توضيحي(24–02): الدائرة النسبية والمدرج التكراري لتوزع المستجوبين حسب الأقدمية المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج R.

من خلال الرسم أعلاه ، تظهر البيانات أن فئة (**من 17 الى 24 سنة**) **تمثل** النسبة الأكبر بلغت (**41٪**) من أفراد العينة، ثم تليها في المرتبة الثانية فئة (**من 9 الى 16 سنة**) بنسبة (**36.6٪**) و في المرتبة الثالثة فئة (**أكثر من 24 سنة**) بنسبة (**13.1٪**)، و في المرتبة الرابعة فئة فئة (**أقل من 8 سنوات**) بنسبة (**9.3٪**)، ويتضح غالبية أفراد العينة للمؤسسة محل الدراسة، ذوي خبرة وتجربة مهنية كبيرة ولديهم معرفة واسعة بجوانب العمل وهذا ما يساعد في نتائج الدراسة.

6) **توزيع أفراد العينة حسب القسم المنتمي إليه** :

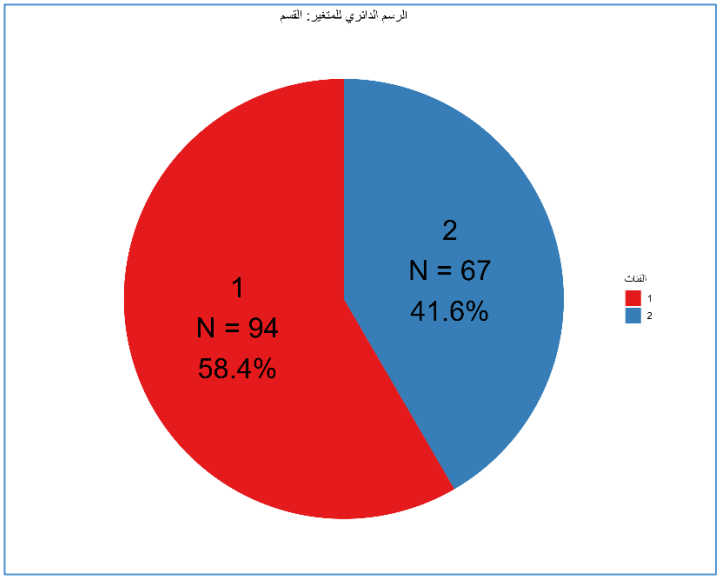
الجدول رقم (28–02): توزع المستجوبين حسب القسم المنتمي إليه

الفئة	الترميز	التكرار المطلق	التكرار النسبي
إداري	1	94	%58.4
تقني	2	67	%41.6
الجموع		**161**	**100%**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج R.

توزع المستجوبون حسب القسم المنتمي إليه إلى(**02**) مجموعتين،حيث بلغ عدد أفراد العينة من فئة (**إداري**) حوالي (**94**) فردا ،في حين بلغت فئة (**تقني**) (**67**) فردا.

رسم توضيحي(25–02): الدائرة النسبية لتوزع المستجوبين حسب القسم المنتمي اليه



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج R.

من خلال الرسم أعلاه ، تظهر البيانات أن فئة (**إداري**) **تمثل** النسبة الأكبر بلغت (**58.4٪**) من

أفراد العينة، ثم تليها في المرتبة الثانية فئة **(تقني)** بنسبة (**41.6٪**): و هذا يعكس طبيعة عمل و نشاط المؤسسة محل الدراسة و التي تعتمد على العاميلن الإداريين و و التقنيين لضمان الاداءالحسن و تقديم خدماتها بكفاءة و فعالية.

الفرع الثاني: الخصائص السيكو مترية لأداة الدراسة

نتعرف على الخصائص السيكو مترية للاستبيان من خلال معاملات الارتباط بيرسون، ومن خلال معاملات الصدق والثبات المختلفة، وذلك كما يلي:

1) الاتساق الداخلي من خلال معامل الارتباط:

نتعرف على الاتساق الداخلي للاستبيان من خلال حساب **معاملات الارتباط بيرسون** بين كل بعد والعبارات التي تقيسه، وبين كل متغير والابعاد التي يتكون منها، ممثلين معاملات الارتباط من خلال قيمها العددية ومن خلال مصفوفة الارتباطات مشارا اليها بالخريطة الحرارية والتي يمكن ان تعطينا تمثيلا بصريا يعرفنا على مستويات الاتساق الداخلي للاستبيان، وذلك كما يلي:

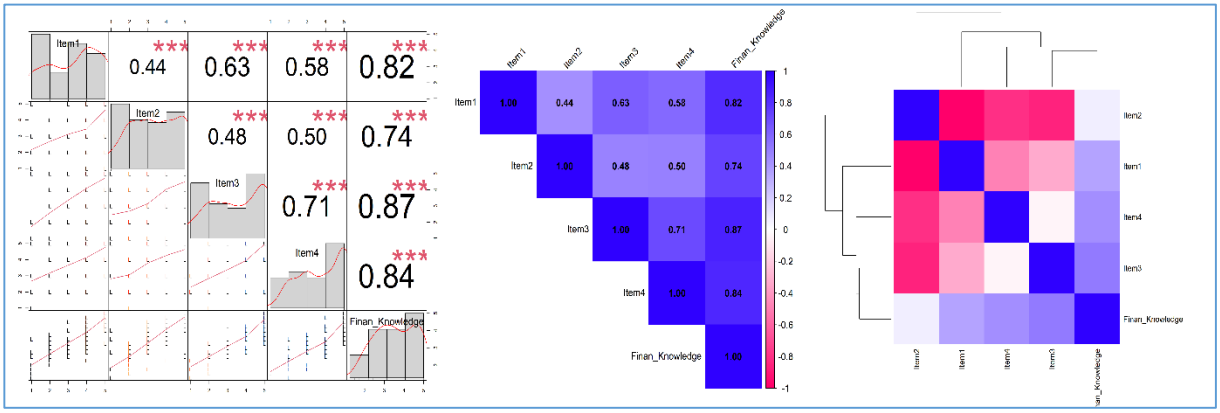
1.1) الاتساق الداخلي لأبعاد جودة التصميم الوظيفي (المتغير المستقل):

نتعرف على الاتساق الداخلي لمتغير جودة التصميم الوظيفي من معاملات الارتباط عن طريق الاتساق الداخلي لكل بعد من ابعاده الخمسة (تنوع المهارات الوظيفية، واستقلالية الوظيفة، وأهمية الوظيفة، هوية الوظيفة، التغذية العكسية، وذلك كما يلي:

- ✓ **بعد تنوع المهارات الوظيفية:**

للتعرف على الاتساق الداخلي لبعد تنوع المهارات الوظيفية نحسب معاملات الارتباط بين البعد والعبارات التي تقيسه، ونكون مصفوفة الارتباطات، والخريطة الحرارية، وذلك كالتالي:

رسم توضيحي(26–02):الخريطة الحرارية لمصفوفة الارتباطات لبعد تنوع المهارات الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج R.

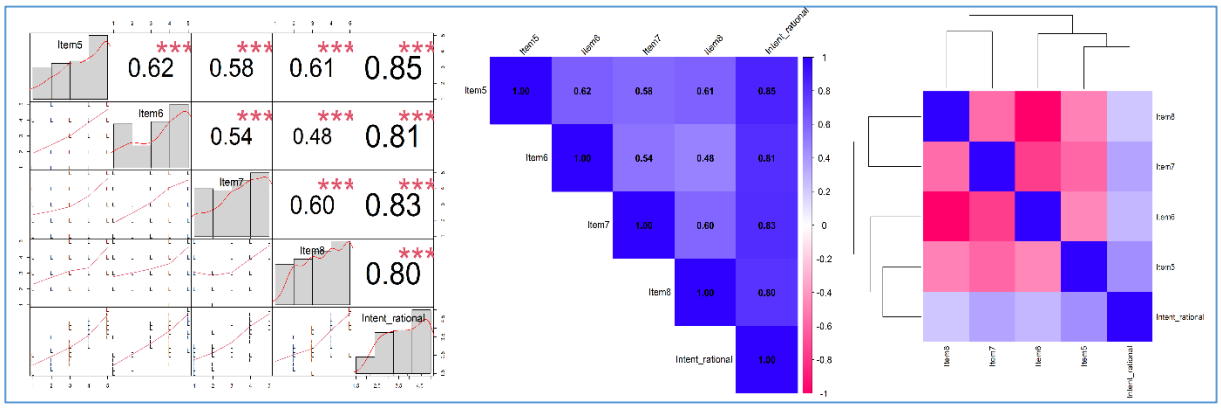
بلغ معامل الارتباط بين **بعد تنوع المهارات الوظيفية** والعبارة الأولى المكونة له (**0.82**) وهو ما يدل على ارتباط **قوي** في عينة الدراسة، كما أن هذا الارتباط كان ذا معنوية إحصائية عند عتبة ($\alpha = 0.05$) مما يدل على أن الارتباط القوي بين العبارة والبعد الذي تقيسه في مجتمع الدراسة، كما بلغ معامل الارتباط بين بعد تنوع المهارات الوظيفية والعبارة الثانية المكونة له (**0.74**) وهو ما يدل على ارتباط قوي في عينة الدراسة، كما أن هذا الارتباط كان ذا معنوية إحصائية عند عتبة ($\alpha = 0.05$) مما يدل على ان الارتباط القوي بين العبارة والبعد الذي تقيسه في مجتمع الدراسة، وقد بلغ معامل الارتباط بين بعد تنوع المهارات الوظيفية والعبارة الثالثة المكونة له (**0.87**) وهو ما يدل على ارتباط قوي في عينة الدراسة، كما أن هذا الارتباط كان ذا معنوية إحصائية عند عتبة ($\alpha = 0.05$) مما يدل على ان الارتباط القوي بين العبارة والبعد الذي تقيسه في مجتمع الدراسة، وقد بلغ معامل الارتباط بين بعد تنوع المهارات الوظيفية والعبارة الرابعة المكونة له (**0.84**) وهو ما يدل على ارتباط قوي في عينة الدراسة، كما أن هذا الارتباط كان ذا معنوية إحصائية عند عتبة ($\alpha = 0.05$) مما يدل على ان الارتباط القوي بين العبارة والبعد الذي تقيسه في مجتمع الدراسة.

ومنه يمكننا القول بالاتساق الداخلي لبعد تنوع المهارات الوظيفية من خلال معاملات الارتباط بينه وبين العبارات التي تقيسه والتي كانت كلها ذات معنوية إحصائية عند عتبة ($\alpha = 0.05$).

✓ **بعد استقلالية الوظيفة:**

للتعرف على الاتساق الداخلي لبعد استقلالية الوظيفة نحسب معاملات الارتباط بين البعد والعبارات التي تقيسه، ونكون مصفوفة الارتباطات، والخريطة الحرارية، وذلك كالتالي:

رسم توضيحي(27–02): الخريطة الحرارية لمصفوفة الارتباطات لبعد استقلالية الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج R.

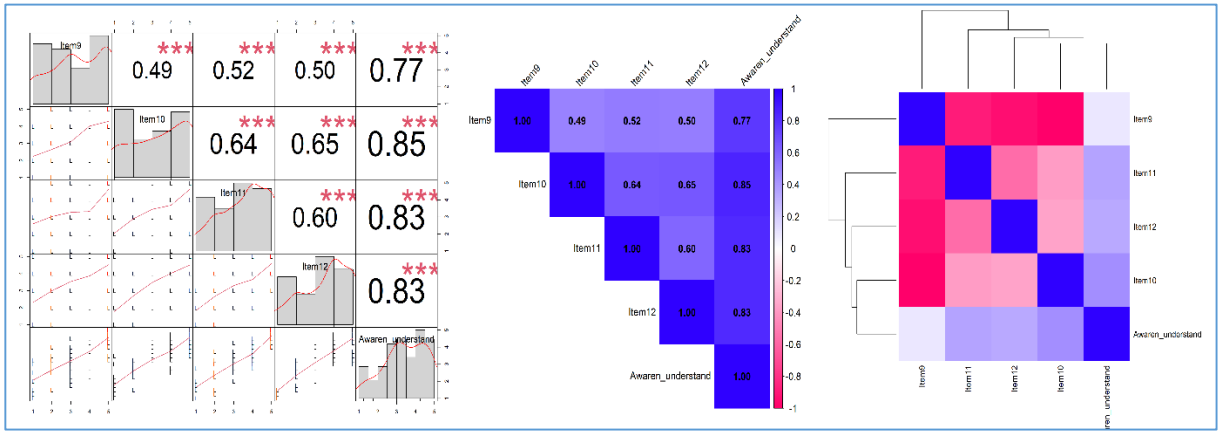
بلغ معامل الارتباط بين **بعد استقلالية الوظيفة** والعبارة الأولى المكونة له (**0.85**) وهو ما يدل على ارتباط **قوي** في عينة الدراسة، كما أن هذا الارتباط كان ذا معنوية إحصائية عند عتبة ($\alpha = 0.05$) مما يدل على أن الارتباط القوي بين العبارة والبعد الذي تقيسه في مجتمع الدراسة، كما بلغ معامل الارتباط بين بعد استقلالية الوظيفة والعبارة الثانية المكونة له (**0.81**) وهو ما يدل على ارتباط قوي في عينة الدراسة، كما أن هذا الارتباط كان ذا معنوية إحصائية عند عتبة ($\alpha = 0.05$) مما يدل على ان الارتباط القوي بين العبارة والبعد الذي تقيسه في مجتمع الدراسة، وقد بلغ معامل الارتباط بين بعد استقلالية الوظيفة والعبارة الثالثة المكونة له (**0.83**) وهو ما يدل على ارتباط قوي في عينة الدراسة، كما أن هذا الارتباط كان ذا معنوية إحصائية عند عتبة ($\alpha = 0.05$) مما يدل على ان الارتباط القوي بين العبارة والبعد الذي تقيسه في مجتمع الدراسة، وقد بلغ معامل الارتباط بين بعد استقلالية الوظيفة والعبارة الرابعة المكونة له (**0.80**) وهو ما يدل على ارتباط قوي في عينة الدراسة، كما أن هذا الارتباط كان ذا معنوية إحصائية عند عتبة ($\alpha = 0.05$) مما يدل على ان الارتباط القوي بين العبارة والبعد الذي تقيسه في مجتمع الدراسة.

ومنه يمكننا القول بالاتساق الداخلي لبعد استقلالية الوظيفة من خلال معاملات الارتباط بينه وبين العبارات التي تقيسه والتي كانت كلها ذات معنوية إحصائية عند عتبة ($\alpha = 0.05$).

✓ **بعد أهمية الوظيفة:**

للتعرف على الاتســـاق الداخلي لبعد أهمية الوظيفة نحســـب معاملات الارتباط بين البعد والعبارات التي تقيسه، ونكون مصفوفة الارتباطات، والخريطة الحرارية، وذلك كالتالي:

رسم توضيحي(28–02): الخريطة الحرارية لمصفوفة الارتباطات لبعد أهمية الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج R.

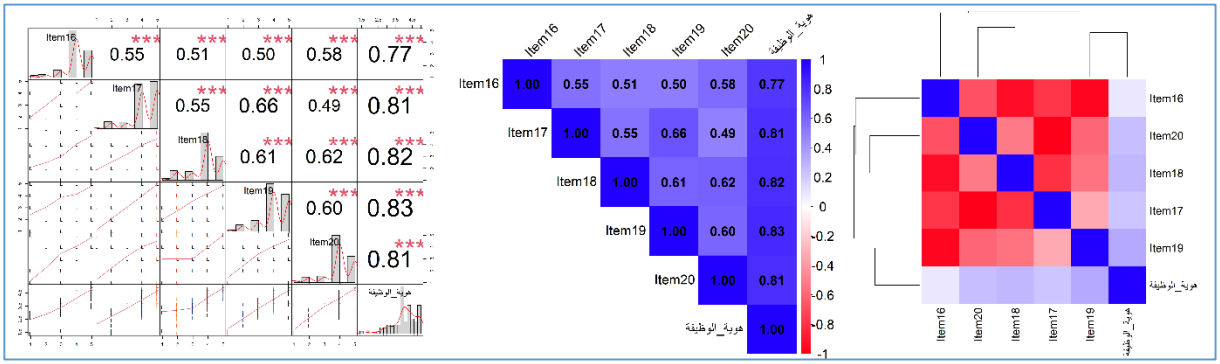
بلغ معامل الارتباط بين **بعد أهمية الوظيفة** والعبارة الأولى المكونة له (**0.77**) وهو ما يدل على ارتباط **قوي** في عينة الدراسة، كما أن هذا الارتباط كان ذا معنوية إحصائية عند عتبة ($\alpha = 0.05$) مما يدل على أن الارتباط القوي بين العبارة والبعد الذي تقيسه في مجتمع الدراسة، كما بلغ معامل الارتباط بين بعد استقلالية الوظيفة والعبارة الثانية المكونة له (**0.85**) وهو ما يدل على ارتباط قوي في عينة الدراسة، كما أن هذا الارتباط كان ذا معنوية إحصائية عند عتبة ($\alpha = 0.05$) مما يدل على ان الارتباط القوي بين العبارة والبعد الذي تقيسه في مجتمع الدراسة، وقد بلغ معامل الارتباط بين بعد أهمية الوظيفة والعبارة الثالثة المكونة له (**0.83**) وهو ما يدل على ارتباط قوي في عينة الدراسة، كما أن هذا الارتباط كان ذا معنوية إحصائية عند عتبة ($\alpha = 0.05$) مما يدل على ان الارتباط القوي بين العبارة والبعد الذي تقيسه في مجتمع الدراسة، وقد بلغ معامل الارتباط بين بعد أهمية الوظيفة والعبارة الرابعة المكونة له (**0.83**) وهو ما يدل على ارتباط قوي في عينة الدراسة، كما أن هذا الارتباط كان ذا معنوية إحصائية عند عتبة ($\alpha = 0.05$) مما يدل على ان الارتباط القوي بين العبارة والبعد الذي تقيسه في مجتمع الدراسة.

ومنه يمكننا القول بالاتساق الداخلي لبعد أهمية الوظيفة من خلال معاملات الارتباط بينه وبين العبارات التي تقيسه والتي كانت كلها ذات معنوية إحصائية عند عتبة ($\alpha = 0.05$).

✓ **بعد هوية الوظيفة:**

للتعرف على الاتساق الداخلي لبعد هوية الوظيفة نحسب معاملات الارتباط بين البعد والعبارات التي تقيسه، ونكون مصفوفة الارتباطات، والخريطة الحرارية، وذلك كالتالي:

رسم توضيحي(29–02): الخريطة الحرارية لمصفوفة الارتباطات لبعد هوية الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج R.

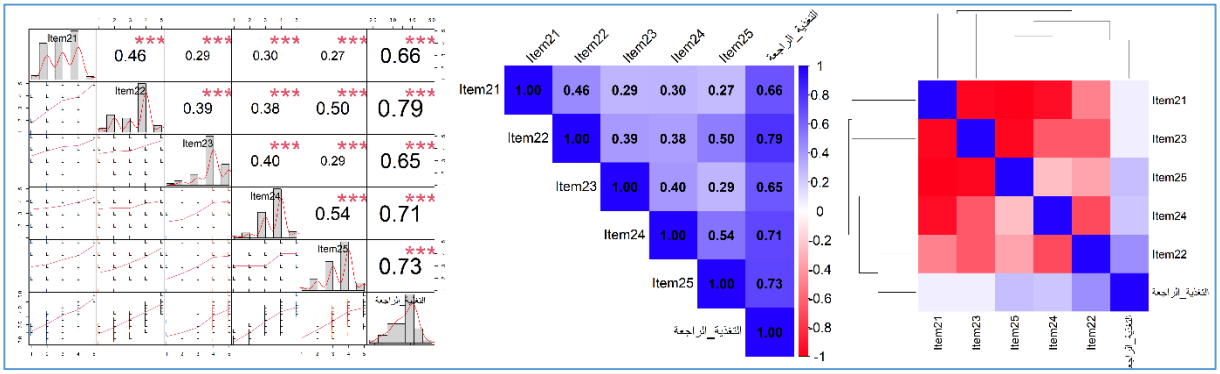
بلغ معامل الارتباط بين **بعد هوية الوظيفة** والعبارة الأولى المكونة له () وهو ما يدل على ارتباط **قوي** في عينة الدراســـة، كما أن هذا الارتباط كان ذا معنوية إحصائية عند عتبة ($\alpha = 0.05$) مما يدل على أن الارتباط القوي بين العبارة والبعد الذي تقيسه في مجتمع الدراسة، كما بلغ معامل الارتباط بين بعد هوية الوظيفة والعبارة الثانية المكونة له () وهو ما يدل على ارتباط قوي في عينة الدراسة، كما أن هذا الارتباط كان ذا معنوية إحصائية عند عتبة ($\alpha = 0.05$) مما يدل على ان الارتباط القوي بين العبارة والبعد الذي تقيسه في مجتمع الدراسة، وقد بلغ معـــامـــل الارتباط بين بعد هوية الوظيفة والعبارة الثالثة المكونة له () وهو ما يدل على ارتباط قوي في عينة الدراسة، كما أن هذا الارتباط كان ذا معنوية إحصائية عند عتبة ($\alpha = 0.05$) مما يدل على ان الارتباط القوي بين العبارة والبعد الذي تقيسه في مجتمع الدراسة، وقد بلغ معامل الارتباط بين بعد هوية الوظيفة والعبارة الرابعة المكونة له () وهو ما يدل على ارتباط قوي في عينة الدراسة، كما أن هذا الارتباط كان ذا معنوية إحصائية عند عتبة ($\alpha = 0.05$) مما يدل على ان الارتباط القوي بين العبارة والبعد الذي تقيسه في مجتمع الدراسة.

ومنه يمكننا القول بالاتساق الداخلي لبعد هوية الوظيفة من خلال معاملات الارتباط بينه وبين العبارات التي تقيسه والتي كانت كلها ذات معنوية إحصائية عند عتبة ($\alpha = 0.05$).

✓ **بعد التغذية الراجعة:**

للتعرف على الاتســـاق الداخلي لبعد التغذية الراجعة نحسب معاملات الارتباط بين البعد والعبارات التي تقيسه، ونكون مصفوفة الارتباطات، والخريطة الحرارية، وذلك كالتالي:

رسم توضيحي(30–02): الخريطة الحرارية لمصفوفة الارتباطات لبعد التغذية الراجعة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج R.

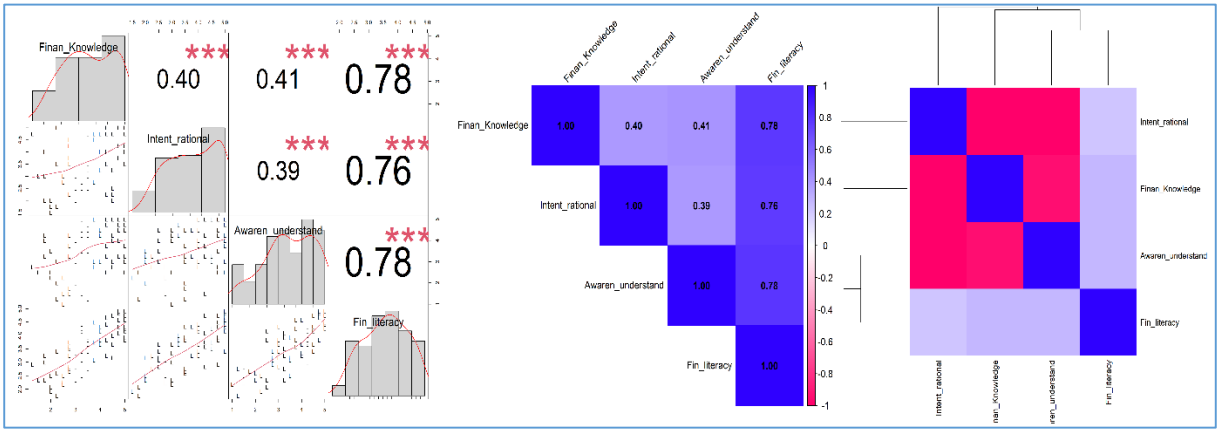
بلغ معامل الارتباط بين **بعد التغذية الراجعة** والعبارة الأولى المكونة له () وهو ما يدل على ارتباط **قوي** في عينة الدراسة، كما أن هذا الارتباط كان ذا معنوية إحصائية عند عتبة ($\alpha = 0.05$) مما يدل على أن الارتباط القوي بين العبارة والبعد الذي تقيسه في مجتمع الدراسة، كما بلغ معامل الارتباط بين بعد التغذية الراجعة والعبارة الثانية المكونة له () وهو ما يدل على ارتباط قوي في عينة الدراسة، كما أن هذا الارتباط كان ذا معنوية إحصائية عند عتبة ($\alpha = 0.05$) مما يدل على ان الارتباط القوي بين العبارة والبعد الذي تقيسه في مجتمع الدراسة، وقد بلغ معامل الارتباط بين بعد التغذية الراجعة والعبارة الثالثة المكونة له () وهو ما يدل على ارتباط قوي في عينة الدراسة، كما أن هذا الارتباط كان ذا معنوية إحصائية عند عتبة ($\alpha = 0.05$) مما يدل على ان الارتباط القوي بين العبارة والبعد الذي تقيسه في مجتمع الدراسة، وقد بلغ معامل الارتباط بين بعد التغذية الراجعة والعبارة الرابعة المكونة له () وهو ما يدل على ارتباط قوي في عينة الدراسة، كما أن هذا الارتباط كان ذا معنوية إحصائية عند عتبة ($\alpha = 0.05$) مما يدل على ان الارتباط القوي بين العبارة والبعد الذي تقيسه في مجتمع الدراسة.

ومنه يمكننا القول بالاتساق الداخلي لبعد التغذية الراجعة من خلال معاملات الارتباط بينه وبين العبارات التي تقيسه والتي كانت كلها ذات معنوية إحصائية عند عتبة ($\alpha = 0.05$).

✓ **الاتساق الداخلي لمتغير جودة التصميم الوظيفي (المتغير المستقل) من خلال معامل الارتباط:**

نتعرف على الاتســـاق الداخلي لمتغير جودة التصميم الوظيفي من معاملات الارتباط عن طريق معاملات الارتباط بينه وبين أبعاده وذلك كما يلي:

رسم توضيحي(31–02): الخريطة الحرارية لمصفوفة الارتباطات لمتغير جودة تصميم المركز الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج R.

بلغ معامل الارتباط بين **متغير جودة تصميم المركز الوظيفي** وبعد تنوع المهارات الوظيفية المكون له (0.78) وهو ما يدل على ارتباط قوي في عينة الدراسة، كما أن هذا الارتباط كان ذا معنوية إحصائية عند عتبة ($\boldsymbol{\alpha = 0.05}$) مما يدل على أن الارتباط القوي بين محور المستقل والبعد الذي تقيسه في مجتمع الدراسة، كما بلغ معامل الارتباط بين جودة تصميم المركز الوظيفي وبعد استقلالية الوظيفة المكون له (0.76) وهو ما يدل على ارتباط قوي في عينة الدراسة، كما أن هذا الارتباط كان ذا معنوية إحصائية عند عتبة ($\boldsymbol{\alpha = 0.05}$) مما يدل على ان الارتباط القوي بين محور المستقل والبعد الذي تقيسه في مجتمع الدراسة، وقد بلغ معامل الارتباط بين جودة تصميم المركز الوظيفي وبعد أهمية الوظيفة المكون له (0.83) وهو ما يدل على ارتباط قوي في عينة الدراسة، كما أن هذا الارتباط كان ذا معنوية إحصائية عند عتبة ($\boldsymbol{\alpha = 0.05}$) مما يدل على أن الارتباط القوي بين محور المستقل والبعد الذي تقيسه في مجتمع الدراسة،

ومنه يمكننا القول بالاتساق الداخلي للمتغير المستقل جودة تصميم المركز الوظيفي من خلال معاملات الارتباط بينه وبين الأبعاد التي تقيسه والتي كانت كلها ذات معنوية إحصائية عند عتبة ($\alpha = 0.05$).

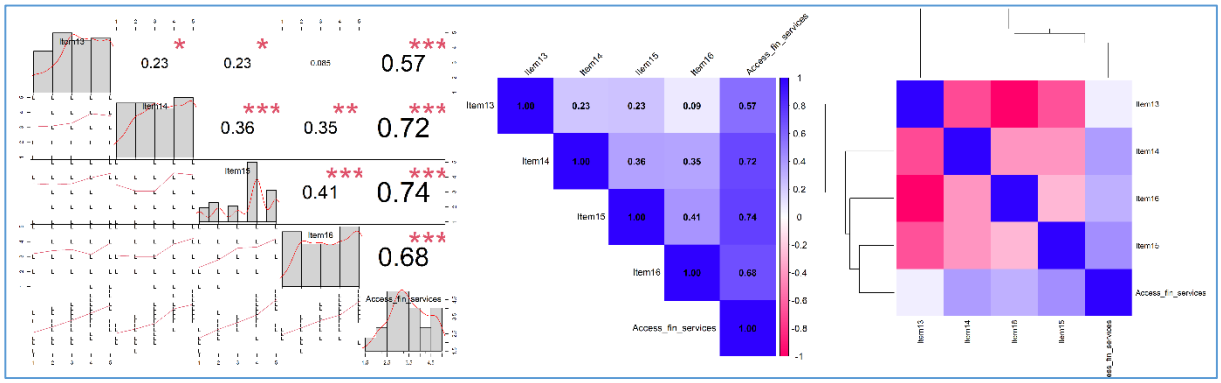
1.2) الاتساق الداخلي لأبعاد الفعالية التنظيمية (المتغير التابع) من خلال معامل الارتباط:

نتعرف على الاتســـاق الداخلي لمتغير الفعالية التنظيمية من معاملات الارتباط عن طريق الاتســـاق الداخلي لكل بعد من ابعاده الثلاثة (تحقيق الأهداف والاداء، ورضا الموظفين، والتعلم والتطوير المهني، الصحة التنظيمية، التكنولوجيا والابتكار)، وذلك كما يلي:

✓ **بعد تحقيق الأهداف والاداء:**

للتعرف على الاتساق الداخلي لبعد تحقيق الأهداف والاداء نحسب معاملات الارتباط بين البعد والعبارات التي تقيسه، ونكون مصفوفة الارتباطات، والخريطة الحرارية، وذلك كالتالي:

رسم توضيحي(02–32): الخريطة الحرارية لمصفوفة الارتباطات لبعد تحقيق الأهداف والاداء



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج R.

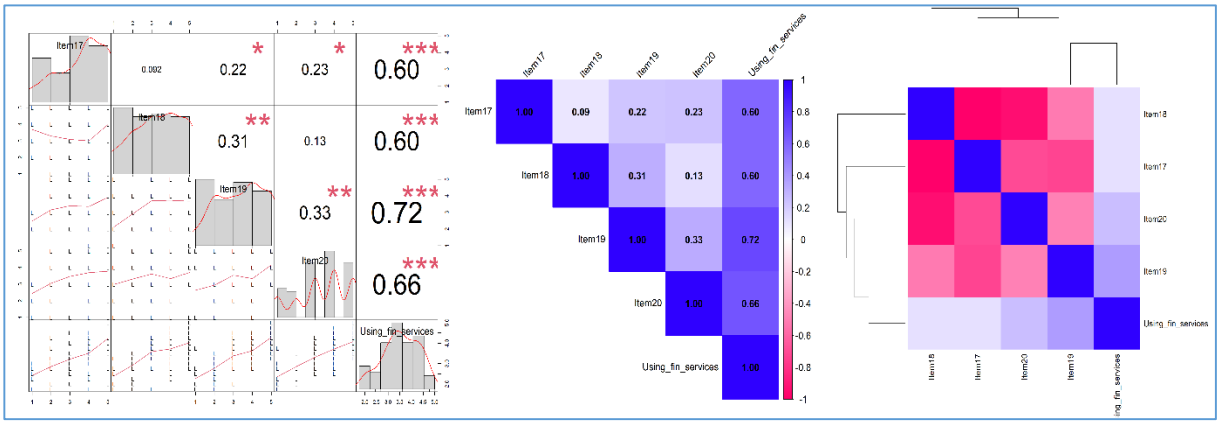
بلغ معـــامل الارتباط بين **بعـد تحقيق الأهـداف والاداء** والعبارة الأولى المكونة له (**0.57**) وهو ما يدل على ارتباط متوسط في عينة الدراسة، كما أن هذا الارتباط كان ذا معنوية إحصائية عند عتبة ($\alpha = 0.05$) مما يدل على أن الارتباط متوسط بين العبارة والبعد الذي تقيسه في مجتمع الدراسة، كما بلغ معامل الارتباط بين بعد تحقيق الأهداف والاداء والعبارة الثانية المكونة له (**0.72**) وهو ما يدل على ارتباط قوي في عينة الدراسة، كما أن هذا الارتباط كان ذا معنوية إحصـــائية عند عتبة ($\alpha = 0.05$) مما يدل على ان الارتباط القوي بين العبارة والبعد الذي تقيســـه في مجتمع الدراسة، وقد بلغ معامل الارتباط بين بعد تحقيق الأهداف والاداء والعبارة الثالثة المكونة له (**0.74**) وهو ما يدل على ارتباط قوي في عينة الدراسة، كما أن هذا الارتباط كان ذا معنوية إحصائية عند عتبة ($\alpha = 0.05$) مما يدل على ان الارتباط القوي بين العبارة والبعد الذي تقيسه في مجتمع الدراسة، وقد بلغ معامل الارتباط بين بعد تحقيق الأهداف والاداء والعبارة الرابعة المكونة له (**0.68**) وهو ما يدل على ارتباط قوي في عينة الدراســـة، كما أن هذا الارتباط كان ذا معنوية إحصائية عند عتبة ($\alpha = 0.05$) مما يدل على ان الارتباط القوي بين العبارة والبعد الذي تقيسه في مجتمع الدراسة.

ومنه يمكننا القول بالاتساق الداخلي لبعد تحقيق الأهداف والاداء من خلال معاملات الارتباط بينه وبين العبارات التي تقيسه والتي كانت كلها ذات معنوية إحصائية عند عتبة ($\alpha = 0.05$).

✓ **بعد رضا الموظفين:**

للتعرف على الاتســـاق الداخلي لبعد رضـــا الموظفين نحسب معاملات الارتباط بين البعد والعبارات التي تقيسه، ونكون مصفوفة الارتباطات، والخريطة الحرارية، وذلك كالتالي:

رسم توضيحي(33–02): الخريطة الحرارية لمصفوفة الارتباطات لبعد رضا الموظفين



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج R.

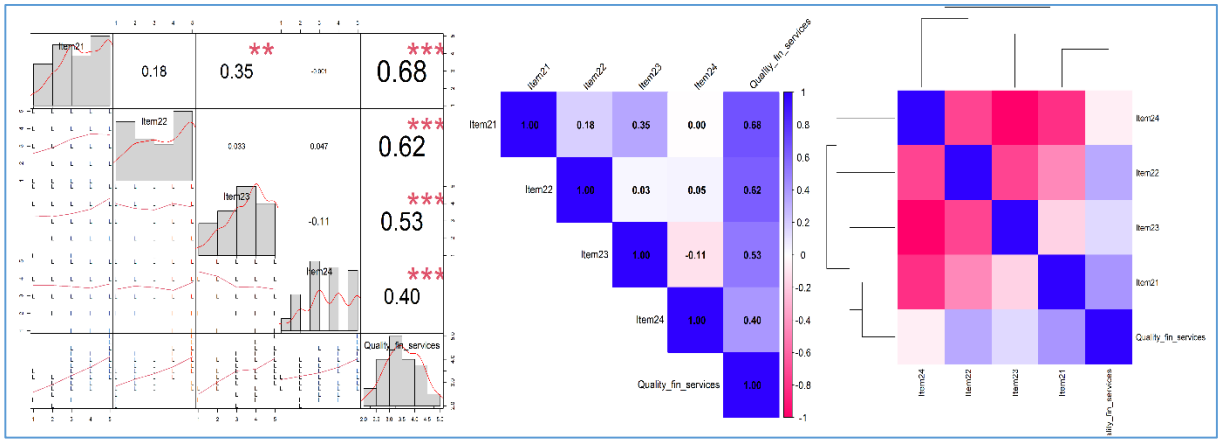
بلغ معامل الارتباط بين **بعد رضا الموظفين** والعبارة الأولى المكونة له (**0.60**) وهو ما يدل على ارتباط قوي في عينة الدراسة، كما أن هذا الارتباط كان ذا معنوية إحصائية عند عتبة ($\alpha = 0.05$) مما يدل على أن الارتباط قوي بين العبارة والبعد الذي تقيسه في مجتمع الدراسة، كما بلغ معامل الارتباط بين بعد رضا الموظفين والعبارة الثانية المكونة له (**0.60**) وهو ما يدل على ارتباط قوي في عينة الدراسة، كما أن هذا الارتباط كان ذا معنوية إحصائية عند عتبة ($\alpha = 0.05$) مما يدل على ان الارتباط القوي بين العبارة والبعد الذي تقيسه في مجتمع الدراسة، وقد بلغ معامل الارتباط بين بعد تحقيق الأهداف والاداء والعبارة الثالثة المكونة له (**0.72**) وهو ما يدل على ارتباط قوي في عينة الدراسة، كما أن هذا الارتباط كان ذا معنوية إحصائية عند عتبة ($\alpha = 0.05$) مما يدل على ان الارتباط القوي بين العبارة والبعد الذي تقيسه في مجتمع الدراسة، وقد بلغ معامل الارتباط بين بعد رضا الموظفين و العبارة الرابعة المكونة له (**0.66**) وهو ما يدل على ارتباط قوي في عينة الدراسة، كما أن هذا الارتباط كان ذا معنوية إحصائية عند عتبة ($\alpha = 0.05$) مما يدل على ان الارتباط القوي بين العبارة والبعد الذي تقيسه في مجتمع الدراسة.

ومنه يمكننا القول بالاتساق الداخلي لبعد رضا الموظفين من خلال معاملات الارتباط بينه وبين العبارات التي تقيسه والتي كانت كلها ذات معنوية إحصائية عند عتبة ($\alpha = 0.05$).

✓ **بعد التعلم والتطوير المهني:**

للتعرف على الاتســـاق الداخلي لبعد التعلم والتطوير المهني نحسب معاملات الارتباط بين البعد والعبارات التي تقيسه، ونكون مصفوفة الارتباطات، والخريطة الحرارية، وذلك كالتالي:

رسم توضيحي(34–02): الخريطة الحرارية لمصفوفة الارتباطات لبعد التعلم والتطوير المهني



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج R.

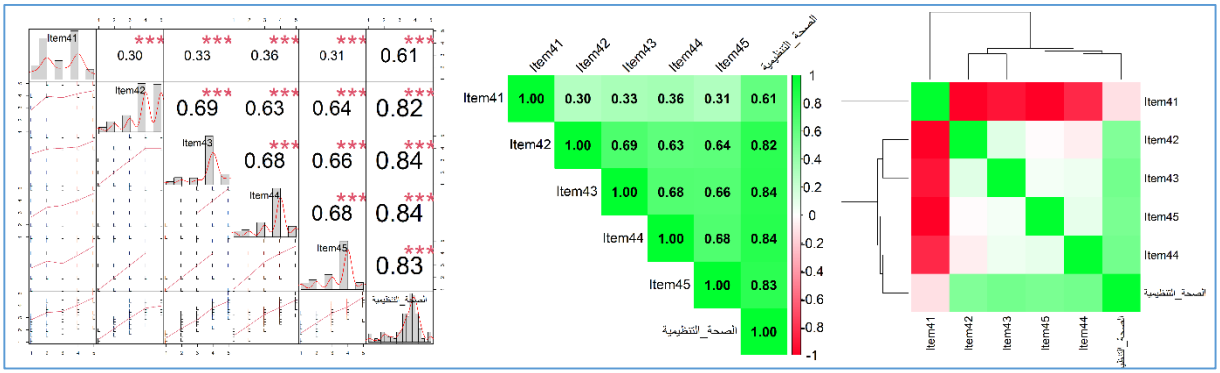
بلغ معامل الارتباط بين **بعد التعلم و التطوير المهني** والعبارة الأولى المكونة له (**0.68**) وهو ما يدل على ارتباط قوي في عينة الدراسة، كما أن هذا الارتباط كان ذا معنوية إحصائية عند عتبة ($\alpha = 0.05$) مما يدل على أن الارتباط قوي بين العبارة والبعد الذي تقيسه في مجتمع الدراسة، كما بلغ معامل الارتباط بين بعد التعلم و التطوير المهني والعبارة الثانية المكونة له (**0.62**) وهو ما يدل على ارتباط قوي في عينة الدراسة، كما أن هذا الارتباط كان ذا معنوية إحصائية عند عتبة ($\alpha = 0.05$) مما يدل على ان الارتباط القوي بين العبارة والبعد الذي تقيسه في مجتمع الدراسة، وقد بلغ معامل الارتباط بين بعد التعلم و التطوير المهني والعبارة الثالثة المكونة له (**0.53**) وهو ما يدل على ارتباط متوسط في عينة الدراسة، كما أن هذا الارتباط كان ذا معنوية إحصائية عند عتبة ($\alpha = 0.05$) مما يدل على ان الارتباط المتوسط بين العبارة والبعد الذي تقيسه في مجتمع الدراسة، وقد بلغ معامل الارتباط بين بعد التعلم و التطوير المهني و العبارة الرابعة المكونة له (**0.40**) وهو ما يدل على ارتباط ضعيف في عينة الدراسة، كما أن هذا الارتباط كان ذا معنوية إحصائية عند عتبة ($\alpha = 0.05$) مما يدل على ان الارتباط الضعيف بين العبارة والبعد الذي تقيسه في مجتمع الدراسة.

ومنه يمكننا القول بالاتساق الداخلي لبعد التعلم والتطوير المهني من خلال معاملات الارتباط بينه وبين العبارات التي تقيسه والتي كانت كلها ذات معنوية إحصائية عند عتبة ($\alpha = 0.05$).

✓ **بعد الصحة التنظيمية:**

للتعرف على الاتســـاق الداخلي لبعد الصحة التنظيمية نحسب معاملات الارتباط بين البعد والعبارات التي تقيسه، ونكون مصفوفة الارتباطات، والخريطة الحرارية، وذلك كالتالي:

رسم توضيحي(35–02): الخريطة الحرارية لمصفوفة الارتباطات لبعد الصحة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج R.

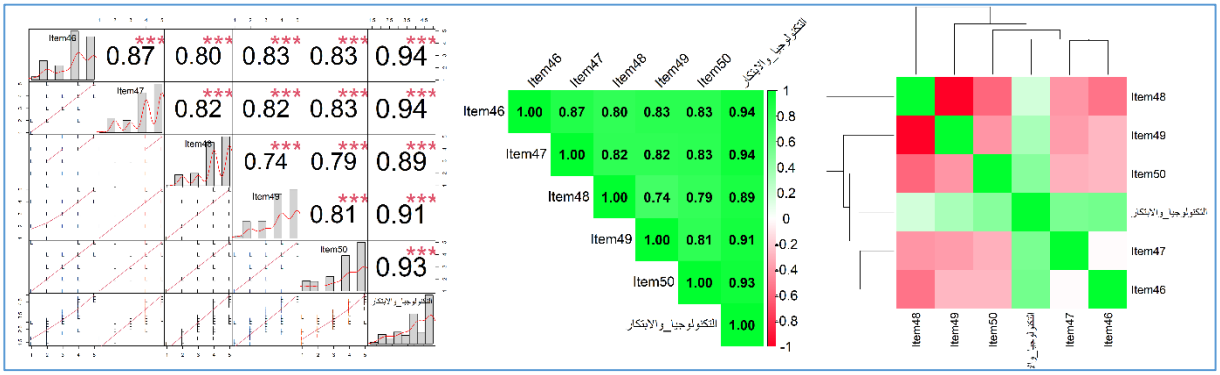
بلغ معامل الارتباط بين **بعد الصحة التنظيمية** والعبارة الأولى المكونة له (**0.61**) وهو ما يدل على ارتباط **متوسط** في عينة الدراسة، كما أن هذا الارتباط كان ذا معنوية إحصائية عند عتبة ($\alpha = 0.05$) مما يدل على أن الارتباط متوسط بين العبارة والبعد الذي تقيسه في مجتمع الدراسة، كما بلغ معامل الارتباط بين بعد الصحة التنظيمية والعبارة الثانية المكونة له (**0.82**) وهو ما يدل على ارتباط **قوي** في عينة الدراسة، كما أن هذا الارتباط كان ذا معنوية إحصائية عند عتبة ($\alpha = 0.05$) مما يدل على ان الارتباط القوي بين العبارة والبعد الذي تقيسه في مجتمع الدراسة، وقد بلغ معامل الارتباط بين بعد الصحة التنظيمية والعبارة الثالثة المكونة له (**0.84**) وهو ما يدل على ارتباط **قوي** في عينة الدراسة، كما أن هذا الارتباط كان ذا معنوية إحصائية عند عتبة ($\alpha = 0.05$) مما يدل على ان الارتباط القوي بين العبارة والبعد الذي تقيسه في مجتمع الدراسة، وقد بلغ معامل الارتباط بين بعد الصحة التنظيمية والعبارة الرابعة المكونة له (**0.84**) وهو ما يدل على ارتباط قوي في عينة الدراسة، كما أن هذا الارتباط كان ذا معنوية إحصائية عند عتبة ($\alpha = 0.05$) مما يدل على ان الارتباط القوي بين العبارة والبعد الذي تقيسه في مجتمع الدراسة، كما بلغ معامل الارتباط بين بعد الصحة التنظيمية والعبارة الخامسة المكونة له (**0.83**) وهو ما يدل على ارتباط قوي في عينة الدراسة، كما أن هذا الارتباط كان ذا معنوية إحصائية عند عتبة ($\alpha = 0.05$) مما يدل على ان الارتباط القوي بين العبارة والبعد الذي تقيسه في مجتمع الدراسة.

ومنه يمكننا القول بالاتساق الداخلي لبعد الصحة التنظيمية من خلال معاملات الارتباط بينه وبين العبارات التي تقيسه والتي كانت كلها ذات معنوية إحصائية عند عتبة ($\alpha = 0.05$).

✓ **بعد التكنولوجيا والابتكار:**

للتعرف على الاتســـاق الداخلي لبعد التكنولوجيا والابتكار نحسب معاملات الارتباط بين البعد والعبارات التي تقيسه، ونكون مصفوفة الارتباطات، والخريطة الحرارية، وذلك كالتالي:

رسم توضيحي(36–02): الخريطة الحرارية لمصفوفة الارتباطات لبعد التكنولوجيا والابتكار



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج R.

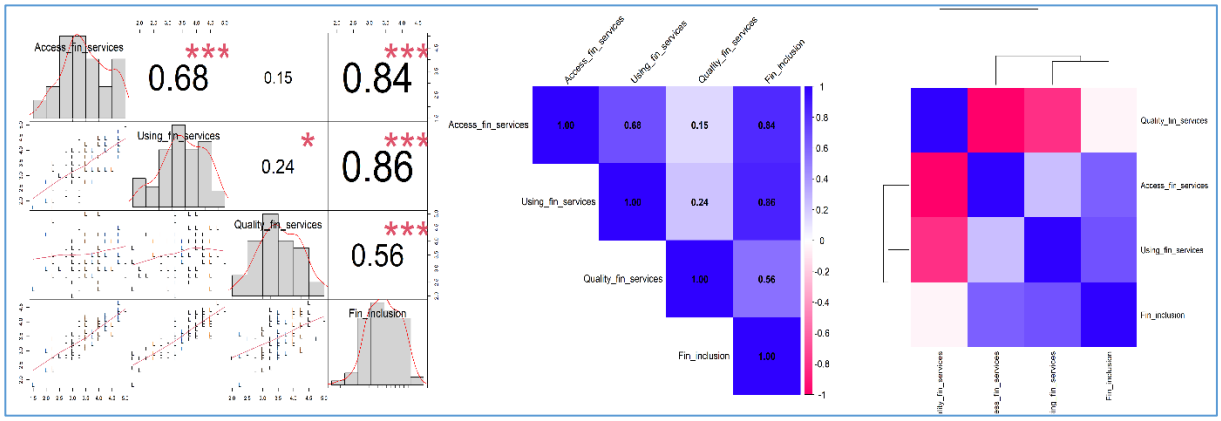
بلغ معامل الارتباط بين **بعد التكنولوجيا والابتكار** والعبارة الأولى المكونة له (**0.94**) وهو ما يدل على ارتباط **قوي** في عينة الدراســـة، كما أن هذا الارتباط كان ذا معنوية إحصائية عند عتبة ($\alpha = 0.05$) مما يدل على أن الارتباط القوي بين العبارة والبعد الذي تقيســـه في مجتمع الدراســـة، كما بلغ معامل الارتباط بين بعد التكنولوجيا والابتكار والعبارة الثانية المكونة له (**0.94**) وهو ما يدل على ارتباط **قوي** في عينة الدراسة، كما أن هذا الارتباط كان ذا معنوية إحصائية عند عتبة ($\alpha = 0.05$) مما يدل على ان الارتباط القوي بين العبارة والبعد الذي تقيسه في مجتمع الدراسة، وقد بلغ معامل الارتباط بين بعد التكنولوجيا والابتكار والعبارة الثالثة المكونة له (**0.89**) وهو ما يدل على ارتباط **قوي** في عينة الدراسة، كما أن هذا الارتباط كان ذا معنوية إحصائية عند عتبة ($\alpha = 0.05$) مما يدل على ان الارتباط القوي بين العبارة والبعد الذي تقيســـه في مجتمع الدراســـة، وقد بلغ معامل الارتباط بين بعد التكنولوجيا والابتكار والعبارة الرابعة المكونة له (**0.91**) وهو ما يدل على ارتباط **قوي** في عينـــة الدراســـة، كما أن هذا الارتباط كان ذا معنوية إحصـــائية عند عتبة ($\alpha = 0.05$) مما يدل على ان الارتباط القوي بين العبارة والبعد الذي تقيســـه في مجتمع الدراسة، وقد بلغ معامل الارتباط بين بعد التكنولوجيا والابتكار والعبارة الخامســـة المكونة له (**0.93**) وهو ما يدل على ارتباط **قوي** في عينة الدراســـة، كما أن هذا الـــارتباط كان ذا معنوية إحصـــائية عند عتبة ($\alpha = 0.05$) مما يدل على ان الارتباط القوي بين العبارة والبعد الذي تقيسه في مجتمع الدراسة.

ومنه يمكننا القول بالاتساق الداخلي لبعد التكنولوجيا والابتكار من خلال معاملات الارتباط بينه وبين العبارات التي تقيسه والتي كانت كلها ذات معنوية إحصائية عند عتبة ($\alpha = 0.05$).

✓ **الاتساق الداخلي لمتغير الفعالية التنظيمية (المتغير التابع):**

نتعرف على الاتساق الداخلي لمتغير الفعالية التنظيمية من معاملات الارتباط عن طريق معاملات الارتباط بينه وبين ابعاده وذلك كما يلي:

رسم توضيحي(37–02): الخريطة الحرارية لمصفوفة الارتباطات لمتغير الفعالية التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج R.

بلغ معامل الارتباط بين متغير الفعالية التنظيمية وبعد تحقيق الأهداف و الأداء المكون له (**0.84**) وهو ما يدل على ارتباط **قوي** في عينة الدراسة، كما أن هذا الارتباط كان ذا معنوية إحصائية عند عتبة ($\boldsymbol{\alpha = 0.05}$) مما يدل على أن الارتباط القوي بين محورالمتغير التابع والبعد الذي تقيسه في مجتمع الدراسة، كما بلغ معامل الارتباط بين الفعالية التنظيمية وبعد رضا الموظفين المكون له (**0.86**) وهو ما يدل على ارتباط **قوي** في عينة الدراسة، كما أن هذا الارتباط كان ذا معنوية إحصائية عند عتبة ($\boldsymbol{\alpha = 0.05}$) مما يدل على ان الارتباط القوي بين محور المستقل والبعد الذي تقيسه في مجتمع الدراسة، وقد بلغ معامل الارتباط بين الفعالية التنظيمية وبعد التعلم و التطور المهني المكون له (**0.56**) وهو ما يدل على ارتباط **متوسط** في عينة الدراسة، كما أن هذا الارتباط كان ذا معنوية إحصائية عند عتبة ($\boldsymbol{\alpha = 0.05}$) مما يدل على أن الارتباط متوسط بين محور المستقل والبعد الذي تقيسه في مجتمع الدراسة.

ومنه يمكننا القول بالاتساق الداخلي للمتغير التابع الفعالية التنظيمية من خلال معاملات الارتباط بينه وبين الأبعاد التي تقيسه والتي كانت كلها ذات معنوية إحصائية عند عتبة ($\alpha = 0.05$).

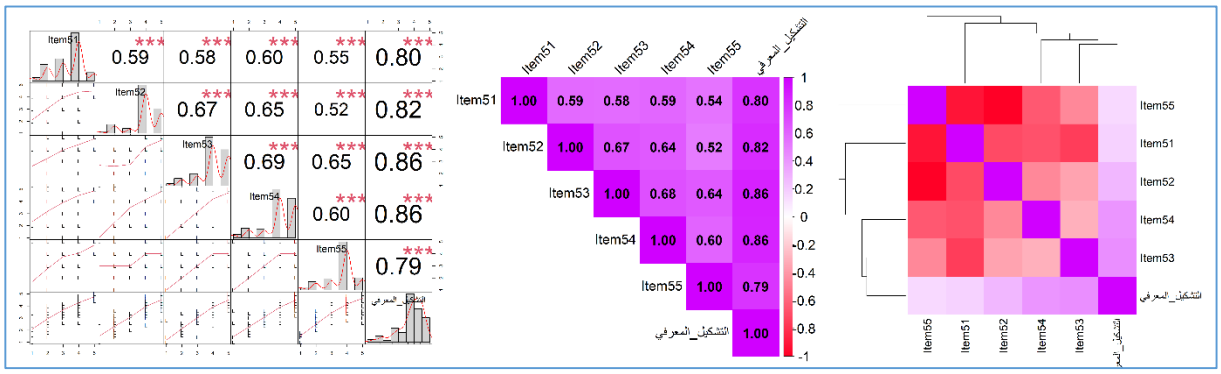
1.3) الاتساق الداخلي لأبعاد التشكيل الوظيفي (المتغير الوسيط) من خلال معامل الارتباط:

نتعرف على الاتســـاق الداخلي لمتغير التشكيل الوظيفي من معاملات الارتباط عن طريق الاتساق الداخلي لكل بعد من ابعاده الثلاثة (التشكيل المعرفي، وتشكيل المهام، وتشكيل العلاقات)، وذلك كما يلي:

✓ **بعد التشكيل المعرفي:**

للتعرف على الاتســـاق الداخلي لبعد التشكيل المعرفي نحسب معاملات الارتباط بين البعد والعبارات التي تقيسه، ونكون مصفوفة الارتباطات، والخريطة الحرارية، وذلك كالتالي:

رسم توضيحي(38–02): الخريطة الحرارية لمصفوفة الارتباطات لبعد التشكيل المعرفي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج R.

بلغ معامل الارتباط بين **بعد التشكيل المعرفي** والعبارة الأولى المكونة له (**0.80**) وهو ما يدل على ارتباط **قوي** في عينة الدراســـة، كما أن هذا الارتباط كان ذا معنوية إحصائية عند عتبة ($\alpha = 0.05$) مما يدل على أن الارتباط القوي بين العبارة والبعد الذي تقيســـه في مجتمع الدراســـة، كما بلغ معامل الارتباط بين بعد التشكيل المعرفي والعبارة الثانية المكونة له (**0.82**) وهو ما يدل على ارتباط قوي في عينة الدراسة، كما أن هذا الارتباط كان ذا معنوية إحصائية عند عتبة ($\alpha = 0.05$) مما يدل على ان الارتباط القوي بين العبارة والبعد الذي تقيسه في مجتمع الدراســـة، وقد بلغ معامل الارتباط بين بعد التشكيل المعرفي والعبارة الثالثة المكونة له (**0.86**) وهو ما يدل على ارتباط قوي في عينة الدراسة، كما أن هذا الارتباط كان ذا معنوية إحصائية عند عتبة ($\alpha = 0.05$) مما يدل على ان الارتباط القوي بين العبارة والبعد الذي تقيســـه في مجتمع الدراسة، وقد بلغ معامل الارتباط بين بعد التشـــكيل المعرفي والعبارة الرابعة المكونة له (**0.86**) وهو ما يدل على ارتباط قوي في عينة الدراسة، كما أن هذا الارتباط كان ذا معنوية إحصـــائية عند عتبة ($\alpha = 0.05$) مما يدل على ان الارتباط القوي بين العبارة والبعد الذي تقيســـه في مجتمع الدراســـة، وقد بلغ معامل الارتباط بين بعد التشكيل المعرفي والعبارة الخامسة

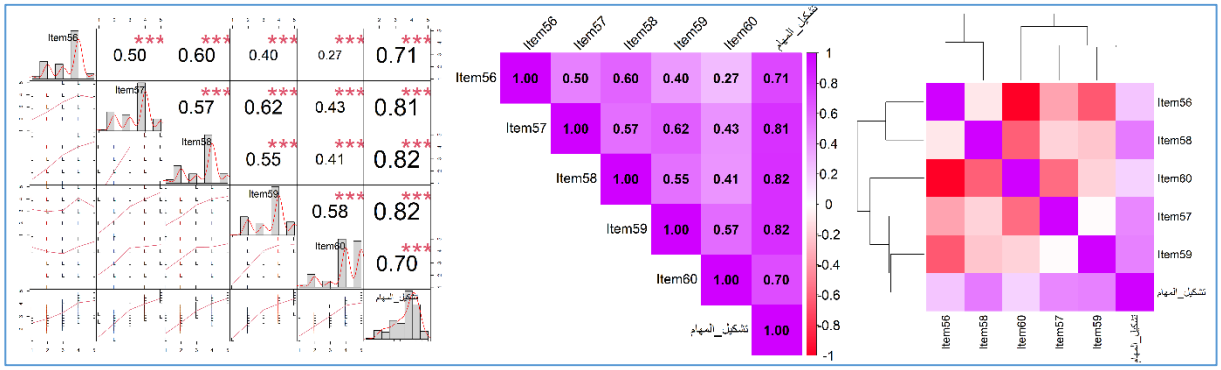
المكونة له (**0.79**) وهو ما يدل على ارتباط قوي في عينة الدراسة، كما أن هذا الارتباط كان ذا معنوية إحصائية عند عتبة ($\alpha = 0.05$) مما يدل على ان الارتباط القوي بين العبارة والبعد الذي تقيسه في مجتمع الدراسة.

ومنه يمكننا القول بالاتساق الداخلي لبعد التشكيل المعرفي من خلال معاملات الارتباط بينه وبين العبارات التي تقيسه والتي كانت كلها ذات معنوية إحصائية عند عتبة ($\alpha = 0.05$).

✓ **بعد تشكيل المهام:**

للتعرف على الاتســـاق الداخلي لبعد تشـــكيل المهام نحسب معاملات الارتباط بين البعد والعبارات التي تقيسه، ونكون مصفوفة الارتباطات، والخريطة الحرارية، وذلك كالتالي:

رسم توضيحي (39–02): الخريطة الحرارية لمصفوفة الارتباطات لبعد تشكيل المهام



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج R.

بلغ معامل الارتباط بين **بعد تشكيل المهام** والعبارة الأولى المكونة له (**0.71**) وهو ما يدل على ارتباط قوي في عينة الدراسة، كما أن هذا الارتباط كان ذا معنوية إحصائية عند عتبة ($\alpha = 0.05$) مما يدل على أن الارتباط قوي بين العبارة والبعد الذي تقيسه في مجتمع الدراسة، كما بلغ معامل الارتباط بين بعد تشكيل المهام والعبارة الثانية المكونة له (**0.81**) وهو ما يدل على ارتباط قوي في عينة الدراسة، كما أن هذا الارتباط كان ذا معنوية إحصائية عند عتبة ($\alpha = 0.05$) مما يدل على ان الارتباط القوي بين العبارة والبعد الذي تقيسه في مجتمع الدراسة، وقد بلغ معامل الارتباط بين بعد التشكيل المعرفي والعبارة الثالثة المكونة له (**0.82**) وهو ما يدل على ارتباط قوي في عينة الدراسة، كما أن هذا الارتباط كان ذا معنوية إحصائية عند عتبة ($\alpha = 0.05$) مما يدل على ان الارتباط القوي بين العبارة والبعد الذي تقيسه في مجتمع الدراسة، وقد بلغ معامل الارتباط بين بعد تشكيل المهام و العبارة الرابعة المكونة له (**0.82**) وهو ما يدل على ارتباط قوي في عينة الدراسة، كما أن هذا الارتباط كان ذا معنوية إحصائية عند عتبة ($\alpha = 0.05$) مما يدل على ان الارتباط القوي بين العبارة والبعد الذي تقيسه في مجتمع الدراسة، وقد بلغ معامل الارتباط بين بعد تشكيل المهام و العبارة الرابعة المكونة له (**0.70**) وهو ما

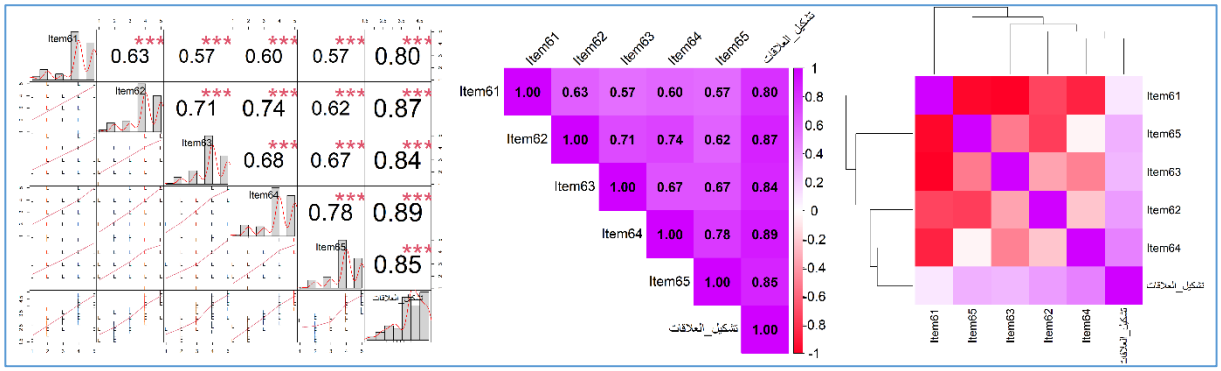
يدل على ارتباط قوي في عينة الدراسة، كما أن هذا الارتباط كان ذا معنوية إحصائية عند عتبة ($\alpha = 0.05$) مما يدل على ان الارتباط القوي بين العبارة والبعد الذي تقيسه في مجتمع الدراسة.

ومنه يمكننا القول بالاتساق الداخلي لبعد تشكيل المهام من خلال معاملات الارتباط بينه وبين العبارات التي تقيسه والتي كانت كلها ذات معنوية إحصائية عند عتبة ($\alpha = 0.05$).

✓ **بعد تشكيل العلاقات:**

للتعرف على الاتســـاق الداخلي لبعد تشكيل العلاقات نحسب معاملات الارتباط بين البعد والعبارات التي تقيسه، ونكون مصفوفة الارتباطات، والخريطة الحرارية، وذلك كالتالي:

رسم توضيحي(40–02): الخريطة الحرارية لمصفوفة الارتباطات لبعد تشكيل العلاقات



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج R.

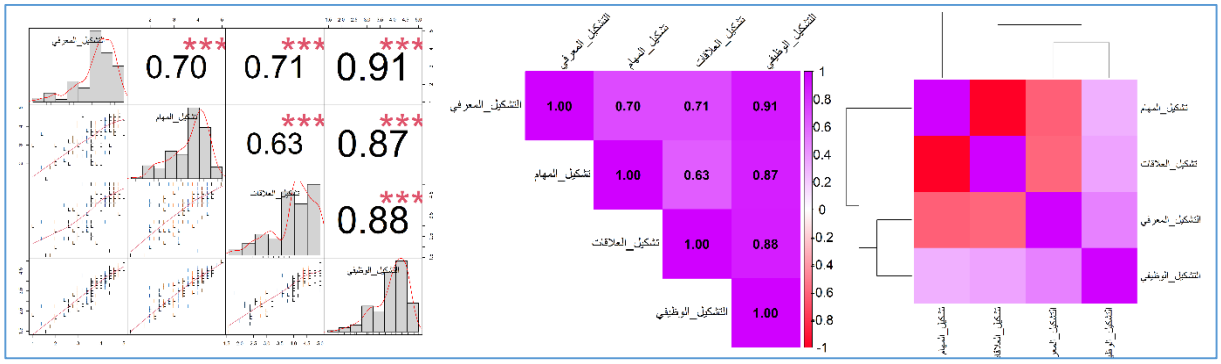
بلغ معامل الارتباط بين **بعد تشكيل العلاقات** والعبارة الأولى المكونة له (**0.68**) وهو ما يدل على ارتباط قوي في عينة الدراسة، كما أن هذا الارتباط كان ذا معنوية إحصائية عند عتبة ($\alpha = 0.05$) مما يدل على أن الارتباط قوي بين العبارة والبعد الذي تقيسه في مجتمع الدراسة، كما بلغ معامل الارتباط بين بعد التعلم و التطوير المهني والعبارة الثانية المكونة له (**0.62**) وهو ما يدل على ارتباط قوي في عينة الدراسة، كما أن هذا الارتباط كان ذا معنوية إحصائية عند عتبة ($\alpha = 0.05$) مما يدل على ان الارتباط القوي بين العبارة والبعد الذي تقيسه في مجتمع الدراسة، وقد بلغ معامل الارتباط بين بعد التعلم و التطوير المهني والعبارة الثالثة المكونة له (**0.53**) وهو ما يدل على ارتباط متوسط في عينة الدراسة، كما أن هذا الارتباط كان ذا معنوية إحصائية عند عتبة ($\alpha = 0.05$) مما يدل على ان الارتباط المتوسط بين العبارة والبعد الذي تقيسه في مجتمع الدراسة، وقد بلغ معامل الارتباط بين بعد التعلم و التطوير المهني و العبارة الرابعة المكونة له (**0.40**) وهو ما يدل على ارتباط ضعيف في عينة الدراسة، كما أن هذا الارتباط كان ذا معنوية إحصائية عند عتبة ($\alpha = 0.05$) مما يدل على ان الارتباط الضعيف بين العبارة والبعد الذي تقيسه في مجتمع الدراسة.

ومنه يمكننا القول بالاتساق الداخلي لبعد تشكيل العلاقات من خلال معاملات الارتباط بينه وبين العبارات التي تقيسه والتي كانت كلها ذات معنوية إحصائية عند عتبة ($\alpha = 0.05$).

✓ **الاتساق الداخلي لمتغير التشكيل الوظيفي (المتغير الوسيط):**

نتعرف على الاتساق الداخلي لمتغير التشكيل الوظيفي من معاملات الارتباط عن طريق معاملات الارتباط بينه وبين ابعاده وذلك كما يلي:

رسم توضيحي(41–02): الخريطة الحرارية لمصفوفة الارتباطات لمتغير التشكيل الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج R.

بلغ معامل الارتباط بين متغير التشكيل الوظيفي وبعد التشكيل المعرفي المكون له (**0.91**) وهو ما يدل على ارتباط قوي في عينة الدراسة، كما أن هذا الارتباط كان ذا معنوية إحصائية عند عتبة ($\boldsymbol{\alpha = 0.05}$) مما يدل على أن الارتباط القوي بين محور المتغير الوسيط والبعد الذي تقيسه في مجتمع الدراسة، كما بلغ معامل الارتباط بين التشكيل الوظيفي وبعد تشكيل المهام المكون له (**0.87**) وهو ما يدل على ارتباط قوي في عينة الدراسة، كما أن هذا الارتباط كان ذا معنوية إحصائية عند عتبة ($\boldsymbol{\alpha = 0.05}$) مما يدل على ان الارتباط القوي بين محور المستقل والبعد الذي تقيسه في مجتمع الدراسة، وقد بلغ معامل الارتباط بين التشكيل الوظيفي وبعد تشكيل العلاقات المكون له (**0.88**) وهو ما يدل على ارتباط متوسط في عينة الدراسة، كما أن هذا الارتباط كان ذا معنوية إحصائية عند عتبة ($\boldsymbol{\alpha = 0.05}$) مما يدل على أن الارتباط متوسط بين محور المستقل والبعد الذي تقيسه في مجتمع الدراسة.

ومنه يمكننا القول بالاتساق الداخلي للمتغير التابع التشكيل الوظيفي من خلال معاملات الارتباط بينه وبين الأبعاد التي تقيسه والتي كانت كلها ذات معنوية إحصائية عند عتبة ($\alpha = 0.05$).

2) معاملات الثبات:

نتعرف على مدى ثبات أداة الدراسة من خلال قياس معاملات الثبات لكل بعد من الابعاد، ولكل متغير من متغيرات الدراسة، وللاستبيان الكلي، مستخدمين معاملات الثبات التالية[1]:

- معامل الفا كرو نباخ (Cronbach-Alpha)
- معامل أو ميغا ماكدونالدز (McDonalds-Omega)
- معامل لمدا غوتمان (Guttman-Lamda6)[2]

ونكتفي للحكم على ثبات العنصـــر المدروس بوصول العتبة المقدرة بـــــ (0.70) في إحدى معاملات الثبات الثلاثة المستخدمة، فنجد النتائج التالية:

2-1- معاملات الثبات لمتغير جودة تصميم المركز الوظيفي:

جدول(29-02): معاملات الثبات لمتغير جودة تصميم المركز الوظيفي

معامل الثبات	القيمة
ألفا كرو نباخ Cronbach-Alpha	0.865
أو ميغا ماكدونالدز McDonalds-Omega	0.915
لامدا–6 غوتمان Guttman-Lamda6	0.946

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج R.

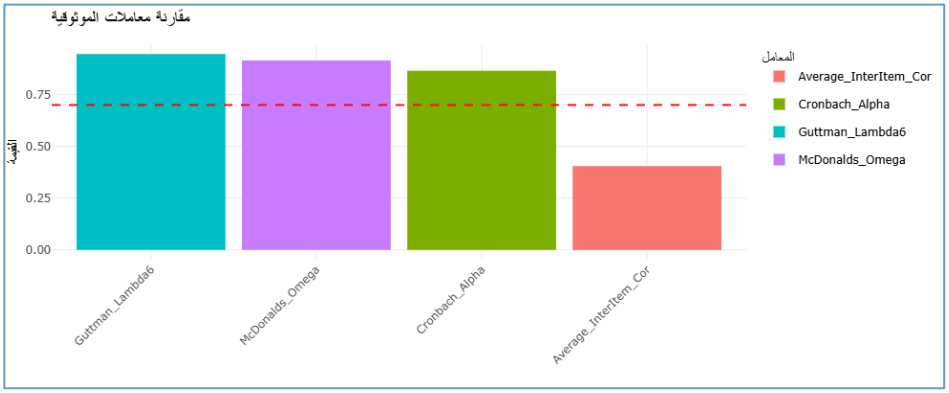
ويبين الجدول أعلاه، أن معاملات الثبات لمتغير جودة تصميم المركز الوظيفي جاءت مرتفعة حيث بلغ ألفا كرو نباخ (**0.865**)، **ومعامل** أو ميغا ماكدونالدز (**0.915**)، ومعامل لامدا–6 غوتمان بلغ (**0.946**) وهي تفوق النسب المقبولة احصائيا (**0.70**) مما يدل على ان أداة الدراسة تتمتع بدرجة جيدة من الثبات والاتساق الداخلي وهو ما يجعلها صالحة للتطبيق وقياس ما وضعت لأجله.

---

1 -*SÉBASTIEN BÉLAND et al :* **Utilisé le Cofficient *OMEGA DE MCDONALD À la place de L'ALPHA DE CRONBACH***, *McGILL Journal OF education Vol. 52, NO 3 FALL 2017, p794-794.*

[2] *Guttman L:**A Basis for Analyzing Test-Retest Reliability**." Psychometrika, 10, 255-282.*

رسم توضيحي(42–02): عتبة معاملات الثبات لمتغير جودة تصميم المركز الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج R.

ويبين الرسم السابق أن معاملات الثبات لمتغير جودة تصميم المركز الوظيفي تجاوزت عتبة معاملات الثبات المقبولة احصائيا (**70**%) حيث بلغ ألفا كرو نباخ (**86.5**%)، **ومعامل** أو ميغا ماكدونالدز (**91.5**%)، ومعامل لامدا–6 غوتمان بلغ (**94.6**%) مما يجعل أداة الدراسة تتميز بثبات عالي واتساق داخلي وتكون صالحة للدراسة الميدانية.

2–2– معاملات الثبات لمتغير الفعالية التنظيمية:

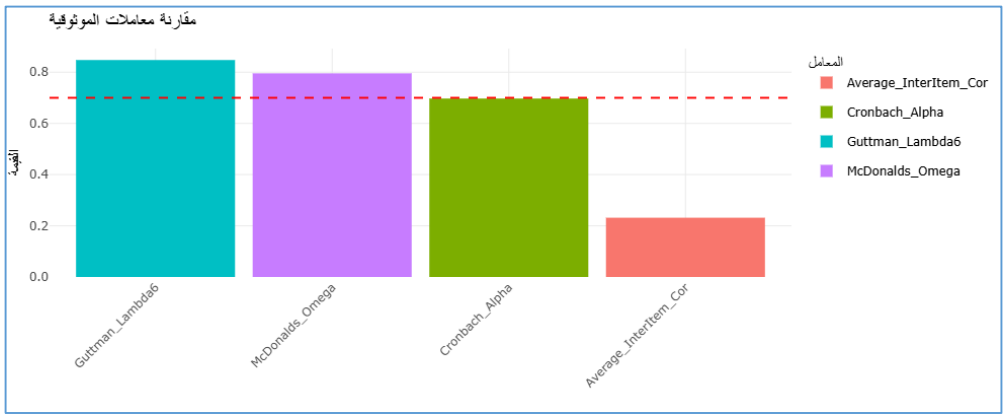
جدول(30–02): معاملات الثبات لمتغير الفعالية التنظيمية

معامل الثبات	القيمة
ألفا كرو نباخ ***Cronbach-Alpha***	**0.697**
أو ميغا ماكدونالدز ***McDonalds-Omega***	**0.796**
لامدا–6 غوتمان ***Guttman-Lamda6***	**0.848**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج R.

ويبين الجدول أعلاه، أن معامل الثبات ألفا كرو نباخ بلغ (**0.697**)، وبلغ معامل أو ميغا ماكدونالدز (**0.796**)، ومعامل لامدا–6 غوتمان بلغ (**0.848**) وهي تفوق قليلا النسب المقبولة احصائيا (**0.70**) مما يدل على ان أداة الدراسة تتمتع بدرجة جيدة من الثبات والاتساق الداخلي وهو ما يجعلها صالحة للتطبيق وقياس ما وضعت لأجله.

رسم توضيحي(43–02): عتبة معاملات الثبات لمتغير الفعالية التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج R.

ويبين الرسم السابق أن معاملات الثبات لمتغير الفعالية التنظيمية تجاوزت عتبة معاملات الثبات المقبولة احصائيا حيث بلغ ألفا كرو نباخ (**70**%) وهو متساوي مع النسب المقبولة اخصائيا، وبلغ معامل أو ميغا ماكدونالدز (**79.6**%)، ومعامل لامدا–6 غوتمان بلغ (**84.8**%) مما يجعل أداة الدراسة تتميز بثبات عالي واتساق داخلي وتكون صالحة للدراسة الميدانية.

2–3– معاملات الثبات لمتغير التشكيل الوظيفي:

جدول(31–02): معاملات الثبات لمتغير التشكيل الوظيفي

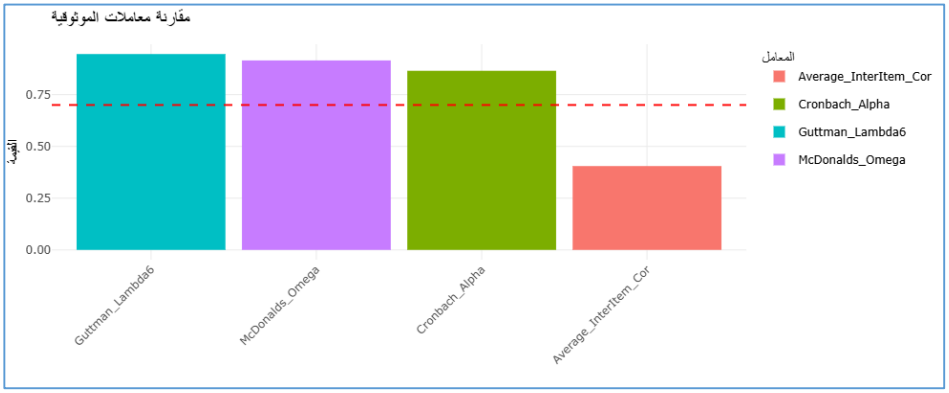
معامل الثبات	القيمة
ألفا كرو نباخ ***Cronbach-Alpha***	**0.841**
أو ميغا ماكدونالدز ***McDonalds-Omega***	**0.913**
لامدا–6 غوتمان ***Guttman-Lamda6***	**0.942**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج R.

ويبين الجدول أعلاه، أن معاملات الثبات لمتغير التشكيل الوظيفي جاءت مرتفعة حيث بلغ ألفا كرو نباخ (**0.841**)، **ومعامل** أو ميغا ماكدونالدز (**0.913**)، ومعامل لامدا–6 غوتمان بلغ (**0.942**) وهي تفوق النسب

المقبولة إحصائيا (**0.70**) مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة جيدة من الثبات والاتساق الداخلي وهو ما يجعلها صالحة للتطبيق وقياس ما وضعت لأجله.

رسم توضيحي(44–02): عتبة معاملات الثبات لمتغير التشكيل الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج R.

ويبين الرسم السابق أن معاملات الثبات لمتغير التشكيل الوظيفي تجاوزت عتبة معاملات الثبات المقبولة احصائيا (**70**%) حيث بلغ ألفا كرو نباخ (**86.5**%)، **ومعامل** أو ميغا ماكدونالدز (**91.5**%)، ومعامل لامدا–6 غوتمان بلغ (**94.6**%) مما يجعل أداة الدراسة تتميز بثبات عالي واتساق داخلي وتكون صالحة للدراسة الميدانية.

2–4– معاملات الثبات للاستبيان الكلي:

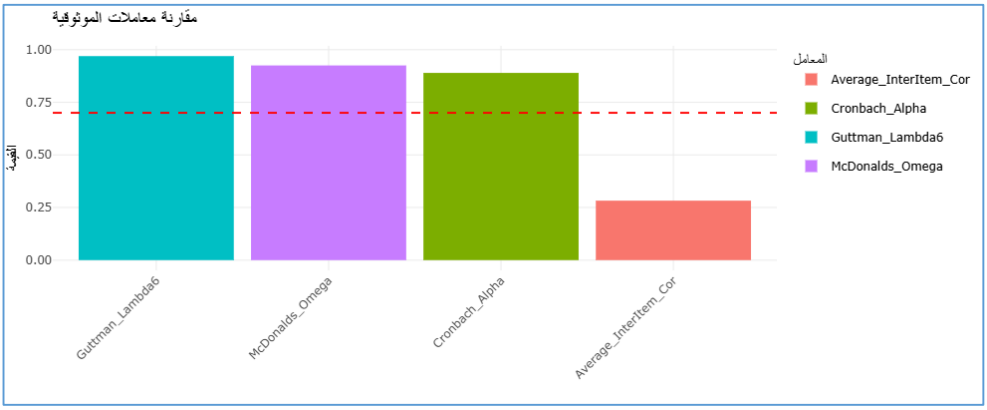
جدول(32–02): معاملات الثبات الكلي للاستبيان

معامل الثبات	القيمة
ألفا كرو نباخ ***Cronbach-Alpha***	**0.890**
أو ميغا ماكدونالدز ***McDonalds-Omega***	**0.925**
لامدا–6 غوتمان ***Guttman-Lamda6***	**0.970**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج R.

ويبين الجدول أعلاه، أن معاملات الثبات الكلي للاستبيان جاءت كلها مرتفعة حيث بلغ ألفا كرو نباخ (**0.890**)، **ومعامل** أو ميغا ماكدونالدز (**0.925**)، ومعامل لامدا–6 غوتمان بلغ (**0.970**) وهي تفوق النسب المقبولة احصائيا (**0.70**) مما يدل على ان أداة الدراسة تتمتع بدرجة جيدة وعالية من الثبات والاتساق الداخلي وهو ما يجعلها صالحة للتطبيق وقياس ما وضعت لأجله.

رسم توضيحي(45–02): عتبة معاملات الثبات للاستبيان



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج R.

ويبين الرسم السابق أن معاملات الثبات الكلي للاستبيان تجاوزت عتبة معاملات الثبات المقبولة احصائيا (**70**%) حيث بلغ ألفا كرو نباخ (**89**%)، **ومعامل** أو ميغا ماكدونالدز (**92.5**%)، ومعامل لامدا–6 غوتمان بلغ (**97**%) مما يجعل أداة الدراسة تتميز بثبات عالي واتساق داخلي وتكون صالحة للدراسة الميدانية.

3)معامل الصدق: نتعرف على الصدق لكل متغير من متغيرات الدراسة وللاستبيان الكلي من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات، والذي يمكن حسابه للمتغيرات الدراسة وللاستبيان الكلي كالتالي:

جدول(33–02): معاملات الصدق لمتغيرات الدراسة

العنصر	الثبات			الصدق		
	الفا كرو نباخ	أوميغا ماكدونالدز	لا مدا غوتمان	الفا كرو نباخ	أوميغا ماكدونالدز	لا مدا غوتمان
جودة تصميم المركز الوظيفي	0.865	0.915	0.946	0.973	0.957	0.930
التشكيل الوظيفي	0.841	0.913	0.942	0.917	0.955	0.970
الفعالية التنظيمية	0.697	0.796	0.848	0.921	0.892	0.835

الاستبيان الكلي	0.890	0.925	0.970	0.985	0.962	0.943

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج R.

جاءت معاملات الصدق للاستبيان كلها مرتفعة حيث بلغ ألفا كرو نباخ (**0.985**)، ومعامل أو ميغا ماكدونالدز (**0.962**)، ومعامل لامدا–6 غوتمان بلغ (**0.943**) وهي تفوق النسب المقبولة احصائيا (**0.70**) مما يدل على مدي قدرة أداة الدراسة على قياس ما وضعت لقياسه فعلا، وهذا يعني أن أسئلة الاستبيان تعبر عن المتغيرات والابعاد المدروسة بدقة.

الفرع الثالث: دراسة اتجاه آراء المستجوبين حول محاور الاستبيان.

نتعرف على اتجاهات أراء المستجوبين من أفراد عينة الدراسة لمتغيرات الدراسة من خلال حساب المتوسط والانحراف المعياري، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

1) اتجاهات أراء المستجوبين حول المتغير المستقل (جودة تصميم المركز الوظيفي):

نتعرف على اتجاهات أراء المستجوبين للمتغير المستقل متمثلا في جودة التصميم الوظيفي من خلال التعرف على اتجاهات الآراء حول أبعاده الثلاثة ممثلة ببعد تنوع المهارات الوظيفية، وبعد استقلالية الوظيفة، وبعد أهمية الوظيفة، وذلك كما هو مبين فيما يلي:

1-1-بعد تنوع المهارات الوظيفية:

نستدل على اتجاه أراء المستجوبين من أفراد عينة الدراسة لبعد تنوع المهارات الوظيفية من خلال حساب المتوسط والانحراف المعياري لعباراته الخمس، كما هو مبين فيما يلي:

جدول(34-02): اتجاهات أراء المستجوبين لبعد تنوع المهارات الوظيفية

الترميز	العبارة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	الاتجاه
Item01	يتسم عملي بطابع روتيني متكرر يحد من تنوع المهارات المستخدمة	3.069	1.032	05	**محايد**
Item02	أستخدم نطاقًا محدودًا من مهاراتي أثناء أداء مهامي	**3.566**	1.082	01	**موافق**
Item03	أعتمد على نفس الإجراءات في معظم الأنشطة اليومية	3.239	1.040	04	**محايد**
Item04	أجد فرصًا ضعيفة لاكتساب مهارات جديدة من خلال العمل	3.371	1.134	02	**محايد**
Item05	أمارس مهامًا متشابهة أغلب الوقت	3.277	1.102	03	**محايد**
	بعد تنوع المهارات الوظيفية	**3.309**	**0.876**	–	**متوسط**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج R.

من خلال المتوسط يتضح ان أراء المستجوبين من أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تقيس بعد تنوع المهارات الوظيفية تتجه نحو (محايد) في العبارة الأولى المشار اليها بالترميز (**Item01**) والتي نصها (يتسم عملي بطابع روتيني متكرر يحد من تنوع المهارات المستخدمة)، حيث كان متوسطها (**3.069**) وانحراف معياري قدره (**1.032**)، وتتجه نحو (موافق) في العبارة الثانية المشار اليها بالترميز (**Item02**) والتي نصها (أستخدم نطاقًا محدودًا من مهاراتي أثناء أداء مهامي)، حيث كان متوسطها (**3.566**) وانحراف معياري قدره (**1.082**)، وتتجه نحو (محايد) في العبارة الثالثة المشار اليها بالترميز (**Item03**) والتي نصها (أعتمد على نفس الإجراءات في معظم الأنشطة اليومية)، حيث كان متوسطها (**3.239**) وانحراف معياري قدره (**1.040**)، وتتجه نحو (محايد) في العبارة الرابعة المشار اليها بالترميز (**Item04**) والتي نصها (أجد فرصًا ضعيفة لاكتساب مهارات جديدة من خلال العمل)، حيث كان متوسطها (**3.371**) وانحراف معياري قدره (**1.134**)، والتي نصها (يتسم عملي بطابع روتيني متكرر يحد من تنوع المهارات المستخدمة)، وتتجه نحو (محايد) في العبارة الخامسة المشار اليها بالترميز (**Item05**) والتي نصها (أمارس مهامًا متشابهة أغلب الوقت) حيث كان متوسطها (**3.277**) وانحراف معياري قدره (**1.102**)وهو ما يشير إلى وجود مستوى متوسط من تنوع المهارات الوظيفية لدى أفراد عينة الدراسة أين بلغ متوسط بعد تنوع المهارات الوظيفية (**3.309**) بانحراف معياري قدره (**0.876**).

1–2–بعد استقلالية الوظيفة: نستدل على اتجاه أراء المستجوبين من أفراد عينة الدراسة لبعد استقلالية

الوظيفة من خلال حساب المتوسط والانحراف المعياري لعباراته الخمس، كما هو مبين فيما يلي:

جدول(35–02): اتجاهات أراء المستجوبين لبعد استقلالية الوظيفة

الترميز	العبارة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	الاتجاه
Item06	أشعر بأن التعليمات المفصلة تقيد أسلوبي في أداء العمل	3.193	1.064	04	**محايد**
Item07	أمتلك حرية محدودة في اختيار طريقة تنفيذ المهام	3.509	1.124	03	**موافق**
Item08	أجد صعوبة في تنظيم وقتي وأولوياتي في عملي بشكل مستقل	3.627	1.083	02	**موافق**
Item09	مساحة مبادرتي الشخصية أثناء العمل ضعيفة	**3.950**	1.100	01	**موافق**
Item10	أشعر بأن طرق العمل محددة مسبقا بدرجة كبيرة من طرف الإدارة	3.112	1.031	05	**محايد**

	بعد استقلالية الوظيفة	3.480	0.804	–	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج R.

من خلال المتوسط الحسابي يتضح أن أراء المستجوبين من أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تقيس بعد استقلالية الوظيفة تتجه نحو (محايد) في العبارة الأولى المشار اليها بالترميز (***Item06***) والتي نصها (أشعر بأن التعليمات المفصلة تقيد أسلوبي في أداء العمل)، حيث كان متوسطها (**3.193**) وانحراف معياري قدره (**1.064**)، وتتجه نحو (موافق) في العبارة الثانية المشار اليها بالترميز (***Item07***) والتي نصها (أمتلك حرية محدودة في اختيار طريقة تنفيذ المهام)، حيث كان متوسطها (**3.509**) وانحراف معياري قدره (**1.124**)، وتتجه نحو (موافق) في العبارة الثالثة المشار اليها بالترميز (***Item08***) والتي نصها (أجد صعوبة في تنظيم وقتي وأولوياتي في عملي بشكل مستقل)، حيث كان متوسطها (**3.627**) وانحراف معياري قدره (**1.083**)، وتتجه نحو (موافق) في العبارة الرابعة المشار اليها بالترميز (***Item09***) والتي نصها (مساحة مبادرتي الشخصية أثناء العمل ضعيفة)، حيث كان متوسطها (**3.950**) وانحراف معياري قدره (**1.100**)، والتي نصها (مساحة مبادرتي الشخصية أثناء العمل ضعيفة)، وتتجه نحو (محايد) في العبارة الخامسة المشار اليها بالترميز (***Item10***) والتي نصها (أشعر بأن طرق العمل محددة مسبقا بدرجة كبيرة من طرف الإدارة)حيث كان متوسطها (**3.112**) وانحراف معياري قدره (**1.031**)وهو ما يشير إلى وجود مستوى متوسط من استقلالية الوظيفة لدى أفراد عينة الدراسة أين بلغ متوسط بعد استقلالية الوظيفة (**3.480**) بانحراف معياري قدره (**0.804**).

1–3–بعد أهمية الوظيفة:

نستدل على اتجاه أراء المستجوبين من أفراد عينة الدراسة لبعد أهمية الوظيفة من خلال حساب المتوسط والانحراف المعياري لعباراته الخمس، كما هو مبين فيما يلي:

جدول(36–02): اتجاهات أراء المستجوبين لبعد أهمية الوظيفة

الترميز	العبارة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	الاتجاه
Item11	أشعر بأن تأثير جهدي على أداء المؤسسة محدود	3.863	1.159	05	**موافق**
Item12	أرى أن مساهمتي في تحقيق أهداف المؤسسة بسيطة	**4.130**	0.943	01	**موافق**
Item13	ينتابني إحساس منخفض بقيمة دوري الوظيفي	4.068	0.916	03	**موافق**

Item14	ألاحظ أثرًا ضعيفًا لعملي على المستفيدين من خدماتنا	4.106	0.712	02	**موافق**
Item15	أعتبر نتائج عملي ذات نطاق تأثير ضيق	4.037	0.865	04	**موافق**
	بعد استقلالية الوظيفة	**4.043**	**0.745**	–	**مرتفع**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج R.

من خلال المتوسط الحسابي يتضح أن أراء المستجوبين من أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تقيس بعد أهمية الوظيفة تتجه نحو (موافق) في العبارة الأولى المشار اليها بالترميز (***Item11***) والتي نصها (أشعر بأن تأثير جهدي على أداء المؤسسة محدود)، حيث كان متوسطها (**3.863**) وانحراف معياري قدره (**1.159**)، وتتجه نحو (موافق) في العبارة الثانية المشار اليها بالترميز (***Item12***) والتي نصها (أرى أن مساهمتي في تحقيق أهداف المؤسسة بسيطة)، حيث كان متوسطها (**4.130**) وانحراف معياري قدره (**0.943**)، وتتجه نحو (موافق) في العبارة الثالثة المشار اليها بالترميز (***Item13***) والتي نصها (ينتابني إحساس منخفض بقيمة دوري الوظيفي)، حيث كان متوسطها (**4.068**) وانحراف معياري قدره (**0.916**)، وتتجه نحو (موافق) في العبارة الرابعة المشار اليها بالترميز (***Item14***) والتي نصها (ألاحظ أثرًا ضعيفًا لعملي على المستفيدين من خدماتنا)، حيث كان متوسطها (**4.106**) وانحراف معياري قدره (**0.712**)، والتي نصها (مساحة مبادرتي الشخصية أثناء العمل ضعيفة)، وتتجه نحو (محايد) في العبارة الخامسة المشار اليها بالترميز (***Item15***) والتي نصها (أعتبر نتائج عملي ذات نطاق تأثير ضيق)،حيث كان متوسطها (**4.043**) وانحراف معياري قدره (**0.745**)وهو ما يشير إلى وجود مستوى مرتفع من أهمية الوظيفة لدى أفراد عينة الدراسة أين بلغ متوسط بعد أهمية الوظيفة (**4.043**) بانحراف معياري قدره (**0.745**).

1–4–بعد هوية الوظيفة:

نستدل على اتجاه أراء المستجوبين من أفراد عينة الدراسة لبعد هوية الوظيفة من خلال حساب المتوسط والانحراف المعياري لعباراته الخمس، كما هو مبين فيما يلي:

جدول(37–02): اتجاهات أراء المستجوبين لبعد هوية الوظيفة

الترميز	العبارة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	الاتجاه

Item16	أشارك غالبا في أجزاء صغيرة من العمل دون إنجاز مهمة كاملة بنفسي	4.075	0.877	03	**موافق**
Item17	أجد صعوبة في رؤية النتيجة النهائية لما أقوم به من مهام	**4.205**	0.923	01	**موافق بشدة**
Item18	أشعر أن دوري في العمل يشكل جزءًا صغيرًا من العمل الكلي	3.901	0.970	05	**موافق**
Item19	يضعف لديّ الإحساس بامتلاك العمل من بدايته إلى نهايته	4.093	0.907	02	**موافق**
Item20	يبدو ارتباط جهدي الفردي بالنتائج النهائية غير واضح بالنسبة لي	4.025	0.922	04	**موافق**
	بعد هوية الوظيفة	**4.060**	**0.744**	-	**مرتفع**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج R.

من خلال المتوسط الحسابي يتضح أن أراء المستجوبين من أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تقيس بعد هوية الوظيفة تتجه نحو (موافق) في العبارة الأولى المشار اليها بالترميز (***Item16***) والتي نصها (أشارك غالبا في أجزاء صغيرة من العمل دون إنجاز مهمة كاملة بنفسي)، حيث كان متوسطها (**4.075**) وانحراف معياري قدره (**0.877**)، وتتجه نحو (موافق بشدة) في العبارة الثانية المشار اليها بالترميز (***Item17***) والتي نصها (أجد صعوبة في رؤية النتيجة النهائية لما أقوم به من مهام)، حيث كان متوسطها (**4.205**) وانحراف معياري قدره (**0.923**)، وتتجه نحو (موافق) في العبارة الثالثة المشار اليها بالترميز (***Item18***) والتي نصها (أشعر أن دوري في العمل يشكل جزءًا صغيرًا من العمل الكلي)، حيث كان متوسطها (**3.901**) وانحراف معياري قدره (**0.970**)، وتتجه نحو (موافق) في العبارة الرابعة المشار اليها بالترميز (***Item19***) والتي نصها (يضعف لديّ الإحساس بامتلاك العمل من بدايته إلى نهايته)، حيث كان متوسطها (**4.093**) وانحراف معياري قدره (**0.907**)، والتي نصها (مساحة مبادرتي الشخصية أثناء العمل ضعيفة)، وتتجه نحو (محايد) في العبارة الخامسة المشار اليها بالترميز (***Item20***) والتي نصها (يبدو ارتباط جهدي الفردي بالنتائج النهائية غير واضح بالنسبة لي)،حيث كان متوسطها (**4.025**) وانحراف معياري قدره (**0.922**)وهو ما يشير إلى وجود مستوى مرتفع من هوية الوظيفة لدى أفراد عينة الدراسة أين بلغ متوسط بعد هوية الوظيفة (**4.060**) بانحراف معياري قدره (**0.744**).

1-5-بعد التغذية الراجعة:

نستدل على اتجاه أراء المستجوبين من أفراد عينة الدراسة لبعد التغذية الراجعة من خلال حساب المتوسط والانحراف المعياري لعباراته الخمس، كما هو مبين فيما يلي:

جدول (38–02): اتجاهات أراء المستجوبين لبعد التغذية الراجعة

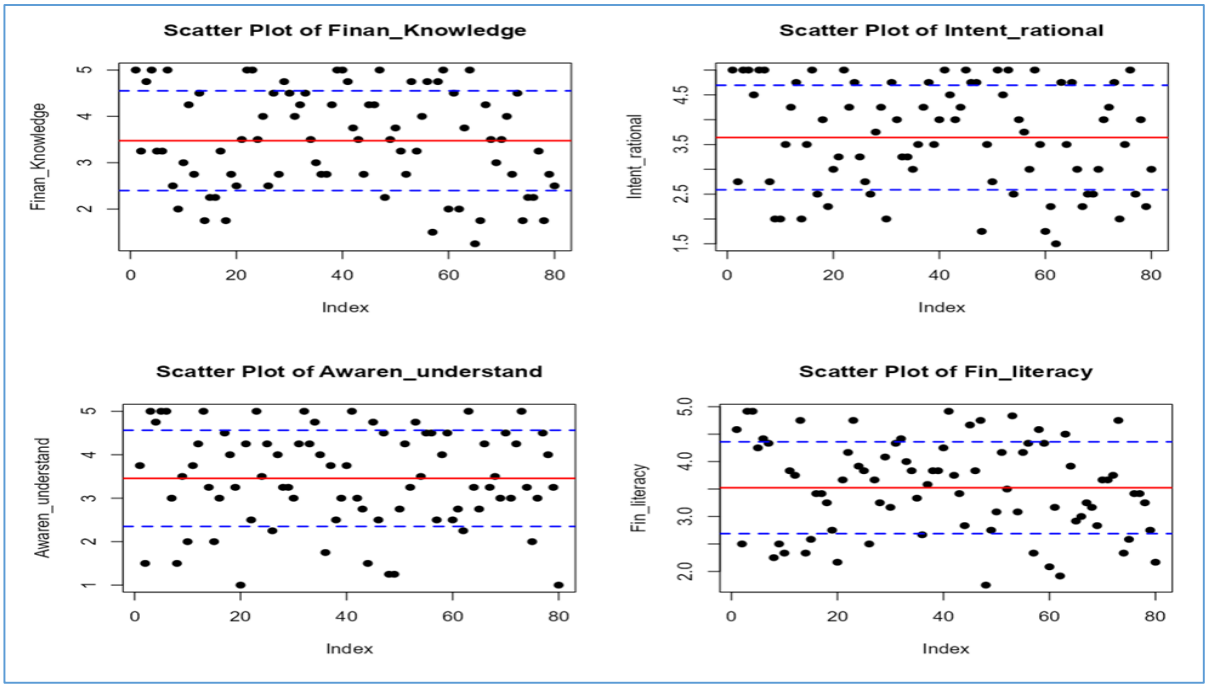
الترميز	العبارة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	الاتجاه
Item21	أتلقى ملاحظات حول أدائي على فترات متباعدة	3.081	0.929	05	**محايد**
Item22	أجد معلومات محدودة تساعدني على تحسين أدائي	3.404	1.021	04	**موافق**
Item23	أشعر بغموض في نتائج جهودي بعد إنجاز المهام	**3.969**	0.855	01	**موافق**
Item24	ألاحظ ضعف المتابعة من المسؤولين بعد انتهاء العمل	3.590	0.802	02	**موافق**
Item25	أجد أن عملية التقييم تقدم توجيها محدودا للتطوير	3.466	0.902	03	**موافق**
	بعد التغذية الراجعة	**3.502**	**0.642**	-	**متوسط**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج R.

من خلال المتوسط الحسابي يتضح أن أراء المستجوبين من أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تقيس بعد التغذية الراجعة تتجه نحو (محايد) في العبارة الأولى المشار اليها بالترميز (***Item21***) والتي نصها (أتلقى ملاحظات حول أدائي على فترات متباعدة)، حيث كان متوسطها (**3.081**) وانحراف معياري قدره (**0.929**)، وتتجه نحو (موافق) في العبارة الثانية المشار اليها بالترميز (***Item22***) والتي نصها (أجد معلومات محدودة تساعدني على تحسين أدائي)، حيث كان متوسطها (**3.404**) وانحراف معياري قدره (**1.021**)، وتتجه نحو (موافق) في العبارة الثالثة المشار اليها بالترميز (***Item23***) والتي نصها (أشعر بغموض في نتائج جهودي بعد إنجاز المهام)، حيث كان متوسطها (**3.969**) وانحراف معياري قدره (**0.855**)، وتتجه نحو (موافق) في العبارة الرابعة المشار اليها بالترميز (***Item24***) والتي نصها (ألاحظ ضعف المتابعة من المسؤولين بعد انتهاء العمل)، حيث كان متوسطها (**3.590**) وانحراف معياري قدره (**0.802**)، والتي نصها (مساحة مبادرتي الشخصية أثناء العمل ضعيفة)، وتتجه نحو (موافق) في العبارة الخامسة المشار اليها بالترميز (***Item25***) والتي نصها (أجد أن عملية التقييم تقدم توجيها محدودا للتطوير)،حيث كان متوسطها (**3.466**) وانحراف معياري قدره (**0.902**)

،وهو ما يشير إلى وجود مستوى مرتفع من التغذية العكسية لدى أفراد عينة الدراسة أين بلغ متوسط بعد التغذية العكسية (**3.502**) بانحراف معياري قدره (**0.642**).

رسم توضيحي (46–02): اتجاهات أراء المستجوبين المتغير المستقل الكلي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج R.

جدول(39–02): اتجاهات أراء المستجوبين لمتغير جودة تصميم المركز الوظيفي

الترميز	البعد	المتوسط	الانحراف	الترتيب	الاتجاه
تنوع_المهارات_الوظيفية	تنوع المهارات الوظيفية	3.309	0.876	05	محايد
استقلالية_الوظيفة	استقلالية الوظيفة	3.481	0.807	04	موافق
أهمية_الوظيفة	أهمية الوظيفة	4.031	0.742	02	موافق
هوية_الوظيفة	هوية الوظيفة	**4.052**	0.744	01	موافق
التغذية_الراجعة	التغذية الراجعة	3.497	0.645	03	موافق
	متغير جودة تصميم المركز الوظيفي	**3.674**	**0.635**	–	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج R.

من خلال المتوسط الحسابي يتضح أن أراء المستجوبين من أفراد عينة الدراسة حول متغير جودة تصميم المركز الوظيفي حيث بلغ أكبر متوسط لبعد **هوية الوظيفة** (**4.052**) و انحراف معياري(**0.744**) بدرجة

(**موافق**)،ثم تليها بعد **أهمية الوظيفة** بمتوسط حسابي بلغ (**4.031**) بانحراف معياري (**0.742**) بدرجة (**موافق**)، ثم تأتي في المرتبة الثالثة بعد **التغذية الراجعة بمتوسط** (3.497) و انحراف معياري (0.645) بدرجة (**موافق**)، ثم تأتي في المرتبة الرابعة بعد استقلالية الوظيفة(3.481) و انحراف معياري (0.807) بدرجة (**موافق**)،ثم في المرتبة الأخيرة بعد تنوع المهارات الوظيفية بمتوسط حسابي بلغ(3.309) بانحراف معياري (0.876) بدرجة (**محايد**).

وهو ما يشير إلى وجود مستوى مرتفع لمتغير جودة تصميم المركز الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة أين بلغ المتوسط الحسابي الكلي (**3.674**) بانحراف معياري قدره (**0.635**).

2) اتجاهات أراء المستجوبين حول المتغير التابع (الفعالية التنظيمية):

نتعرف على اتجاهات أراء المستجوبين للمتغير التابع متمثلا في الفعالية التنظيمية من خلال التعرف على اتجاهات الآراء حول أبعاده وذلك كما هو مبين فيما يلي:

2–1–بعد تحقيق الأهداف والاداء:

نستدل على اتجاه أراء المستجوبين من أفراد عينة الدراسة لبعد تحقيق الأهداف والاداء من خلال حساب المتوسط والانحراف المعياري لعباراته الخمس، كما هو مبين فيما يلي:

جدول(40–02): اتجاهات أراء المستجوبين لبعد تحقيق الأهداف والاداء

الترميز	العبارة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	الاتجاه
Item26	أواجه صعوبة في إنجاز المهام بالكفاءة المطلوبة	3.758	0.734	3	**موافق**
Item27	يستغرق إنجاز أعمالي وقتًا أطول من المخطط	**4.193**	0.972	1	**موافق**
Item28	يتأثر أدائي بسبب غموض المسؤوليات	3.565	0.886	4	**موافق**
Item29	تنخفض إنتاجيتي نتيجة أسلوب تنظيم العمل	3.404	0.938	5	**موافق**
Item30	أشعر بأن جهدي ينعكس بدرجة محدودة على نتائج المؤسسة	3.957	0.990	2	**موافق**
	بعد تحقيق الأهداف والاداء	**3.758**	**0.734**	–	**مرتفع**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج R.

من خلال المتوسط الحسابي يتضح أن أراء المستجوبين من أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تقيس

بعد تحقيق الأهداف والاداء تتجه نحو (موافق) في العبارة الأولى المشار اليها بالترميز (***Item26***) والتي نصها (أواجه صعوبة في إنجاز المهام بالكفاءة المطلوبة)، حيث كان متوسطها (**3.758**) وانحراف معياري قدره (**0.734**)، وتتجه نحو (موافق) في العبارة الثانية المشار اليها بالترميز (***Item27***) والتي نصها (يستغرق إنجاز أعمالي وقتًا أطول من المخطط)، حيث كان متوسطها (**4.193**) وانحراف معياري قدره (**0.972**)، وتتجه نحو (موافق) في العبارة الثالثة المشار اليها بالترميز (***Item28***) والتي نصها (يتأثر أدائي بسبب غموض المسؤوليات)، حيث كان متوسطها (**3.565**) وانحراف معياري قدره (**0.866**)، وتتجه نحو (موافق) في العبارة الرابعة المشار اليها بالترميز (***Item29***) والتي نصها (تنخفض إنتاجيتي نتيجة أسلوب تنظيم العمل)، حيث كان متوسطها (**3.404**) وانحراف معياري قدره (**0.938**)، والتي نصها (مساحة مبادرتي الشخصية أثناء العمل ضعيفة)، وتتجه نحو (موافق) في العبارة الخامسة المشار اليها بالترميز (***Item30***) والتي نصها (أشعر بأن جهدي ينعكس بدرجة محدودة على نتائج المؤسسة)،حيث كان متوسطها (**3.957**) وانحراف معياري قدره (**0.990**) ،وهو ما يشير إلى وجود مستوى مرتفع من تحقيق الأهداف والاداء لدى أفراد عينة الدراسة أين بلغ متوسط بعد تحقيق الأهداف والاداء (**3.785**) بانحراف معياري قدره (**0.734**).

2–2–بعد رضا الموظفين:

نستدل على اتجاه أراء المستجوبين من أفراد عينة الدراسة لبعد رضا الموظفين من خلال حساب المتوسط والانحراف المعياري لعباراته الخمس، كما هو مبين فيما يلي:

جدول(41–02): اتجاهات أراء المستجوبين لبعد رضا الموظفين

الترميز	العبارة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	الاتجاه
Item31	أشعر بالملل أثناء أداء المهام اليومية	3.665	0.974	2	**موافق**
Item32	ينتابني حماس منخفض تجاه العمل	3.578	1.047	4	**موافق**
Item33	أشعر بتقدير محدود لجهودي داخل المؤسسة	3.366	1.155	5	**محايد**
Item34	أجد مستوى الراحة في بيئة العمل منخفضًا	3.658	0.929	3	**موافق**
Item35	ينتابني شعور ضعيف بالانتماء للمؤسسة	**4.062**	1.059	1	**موافق**

	بعد رضا الموظفين	3.670	0.827	–	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج R.

من خلال المتوسط الحسابي يتضح أن أراء المستجوبين من أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تقيس بعد رضا الموظفين تتجه نحو (موافق) في العبارة الأولى المشار اليها بالترميز (***Item31***) والتي نصها (أشعر بالملل أثناء أداء المهام اليومية)، حيث كان متوسطها (**3.665**) وانحراف معياري قدره (**0.974**)، وتتجه نحو (موافق) في العبارة الثانية المشار اليها بالترميز (***Item32***) والتي نصها (ينتابني حماس منخفض تجاه العمل)، حيث كان متوسطها (**3.587**) وانحراف معياري قدره (**1.047**)، وتتجه نحو (موافق) في العبارة الثالثة المشار اليها بالترميز (***Item33***) والتي نصها (أشعر بتقدير محدود لجهودي داخل المؤسسة)، حيث كان متوسطها (**3.366**) وانحراف معياري قدره (**1.155**)، وتتجه نحو (موافق) في العبارة الرابعة المشار اليها بالترميز (***Item34***) والتي نصها (أجد مستوى الراحة في بيئة العمل منخفضًا)، حيث كان متوسطها (**3.658**) وانحراف معياري قدره (**0.929**)، والتي نصها (مساحة مبادرتي الشخصية أثناء العمل ضعيفة)، وتتجه نحو (موافق) في العبارة الخامسة المشار اليها بالترميز (***Item35***) والتي نصها (ينتابني شعور ضعيف بالانتماء للمؤسسة)،حيث كان متوسطها (**4.062**) وانحراف معياري قدره (**1.059**) ،وهو ما يشير إلى وجود مستوى مرتفع من رضا الموظفين لدى أفراد عينة الدراسة أين بلغ متوسط بعد رضا الموظفين (**3.785**) بانحراف معياري قدره (**0.734**).

3–2–بعد التعلم والتطوير المهني:

نستدل على اتجاه أراء المستجوبين من أفراد عينة الدراسة لبعد التعلم والتطوير المهني من خلال حساب المتوسط والانحراف المعياري لعباراته الخمس، كما هو مبين فيما يلي:

جدول(42–02): اتجاهات أراء المستجوبين لبعد التعلم والتطوير المهني

الترميز	العبارة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	الاتجاه
Item36	أجد فرصًا قليلة لاكتساب مهارات جديدة	**3.431**	1.139	2	**موافق**
Item37	يتسم عملي بتكرار يحد من تطوير خبرتي المهنية	3.381	1.104	3	**محايد**
Item38	أشارك في أنشطة تطويرية بدرجة محدودة	3.456	1.104	1	**موافق**
Item39	ألاحظ نموًا بطيئًا في مستواي المهني	3.206	1.219	5	**محايد**

Item40	أشعر بأن وظيفتي توفر تحديات منخفضة للتعلم	3.250	1.133	4	**محايد**
	بعد التعلم والتطوير المهني	**3.345**	**1.039**	–	**متوسط**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج R.

من خلال المتوسط الحسابي يتضح أن أراء المستجوبين من أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تقيس بعد التعلم والتطوير المهني تتجه نحو (موافق) في العبارة الأولى المشار اليها بالترميز (***Item36***) والتي نصها (أجد فرصًا قليلة لاكتساب مهارات جديدة)، حيث كان متوسطها (**3.431**) وانحراف معياري قدره (**1.099**)، وتتجه نحو (محايد) في العبارة الثانية المشار اليها بالترميز (***Item37***) والتي نصها (يتسم عملي بتكرار يحد من تطوير خبرتي المهنية)، حيث كان متوسطها (**3.381**) وانحراف معياري قدره (**1.104**)، وتتجه نحو (محايد) في العبارة الثالثة المشار اليها بالترميز (***Item38***) والتي نصها (أشعر بتقدير محدود لجهودي داخل المؤسسة)، حيث كان متوسطها (**3.366**) وانحراف معياري قدره (**1.155**)، وتتجه نحو (محايد) في العبارة الرابعة المشار اليها بالترميز (***Item39***) والتي نصها (أشارك في أنشطة تطويرية بدرجة محدودة)، حيث كان متوسطها (**3.206**) وانحراف معياري قدره (**1.219**)، والتي نصها (ألاحظ نموًا بطيئًا في مستواي المهني)، وتتجه نحو (محايد) في العبارة الخامسة المشار اليها بالترميز (***Item40***) والتي نصها (أشعر بأن وظيفتي توفر تحديات منخفضة للتعلم)،حيث كان متوسطها (**4.062**) وانحراف معياري قدره (**1.059**) ،وهو ما يشير إلى وجود مستوى متوسط من التعلم والتطوير المهني لدى أفراد عينة الدراسة أين بلغ متوسط بعد التعلم والتطوير المهني (**3.345**) بانحراف معياري قدره (**1.039**).

4–2–بعد الصحة التنظيمية:

نستدل على اتجاه أراء المستجوبين من أفراد عينة الدراسة لبعد الصحة التنظيمية من خلال حساب المتوسط والانحراف المعياري لعباراته الخمس، كما هو مبين فيما يلي:

جدول(43–02): اتجاهات أراء المستجوبين لبعد الصحة التنظيمية

الترميز	العبارة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	الاتجاه
Item41	أشعر بضغط وتوتر أثناء أداء العمل	**3.969**	1.081	1	**موافق**
Item42	أواجه صعوبات بسبب ضعف التنسيق بين الزملاء	2.994	1.186	5	**محايد**

Item43	أعمل في بيئة تتسم بغموض التعليمات	3.752	0.936	2	**موافق**
Item44	أشعر بعدم الاستقرار نتيجة تداخل المسؤوليات	3.590	1.034	3	**موافق**
Item45	يتأثر أدائي بسبب سوء تنظيم العمل	3.460	1.043	4	**موافق**
	بعد الصحة التنظيمية	**3.553**	**0.826**		**متوسط**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج R.

من خلال المتوسط الحسابي يتضح أن أراء المستجوبين من أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تقيس بعد الصحة التنظيمية تتجه نحو (موافق) في العبارة الأولى المشار اليها بالترميز (***Item41***) والتي نصها (أشعر بضغط وتوتر أثناء أداء العمل)، حيث كان متوسطها (**2.994**) وانحراف معياري قدره (**1.186**)، وتتجه نحو (محايد) في العبارة الثانية المشار اليها بالترميز (***Item42***) والتي نصها (أواجه صعوبات بسبب ضعف التنسيق بين الزملاء)، حيث كان متوسطها (**3.969**) وانحراف معياري قدره (**1.081**)، وتتجه نحو (موافق) في العبارة الثالثة المشار اليها بالترميز (***Item43***) والتي نصها (أعمل في بيئة تتسم بغموض التعليمات)، حيث كان متوسطها (**3.752**) وانحراف معياري قدره (**0.936**)، وتتجه نحو (موافق) في العبارة الرابعة المشار اليها بالترميز (***Item44***) والتي نصها أشعر بعدم الاستقرار نتيجة تداخل المسؤوليات)، حيث كان متوسطها (**3.590**) وانحراف معياري قدره (**1.034**)، والتي نصها (ألاحظ نمواً بطيئًا في مستواي المهني)، وتتجه نحو (محايد) في العبارة الخامسة المشار اليها بالترميز (***Item45***) والتي نصها (يتأثر أدائي بسبب سوء تنظيم العمل)،حيث كان متوسطها (**3.460**) وانحراف معياري قدره (**1.043**) ،وهو ما يشير إلى وجود مستوى متوسط من الصحة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة أين بلغ متوسط بعد الصحة التنظيمية (**3.553**) بانحراف معياري قدره (**0.826**).

5-2-بعد التكنولوجيا والابتكار:

نستدل على اتجاه أراء المستجوبين من أفراد عينة الدراسة لبعد التكنولوجيا والابتكار من خلال حساب المتوسط والانحراف المعياري لعباراته الخمس، كما هو مبين فيما يلي:

جدول(44-02): اتجاهات أراء المستجوبين لبعد التكنولوجيا والابتكار

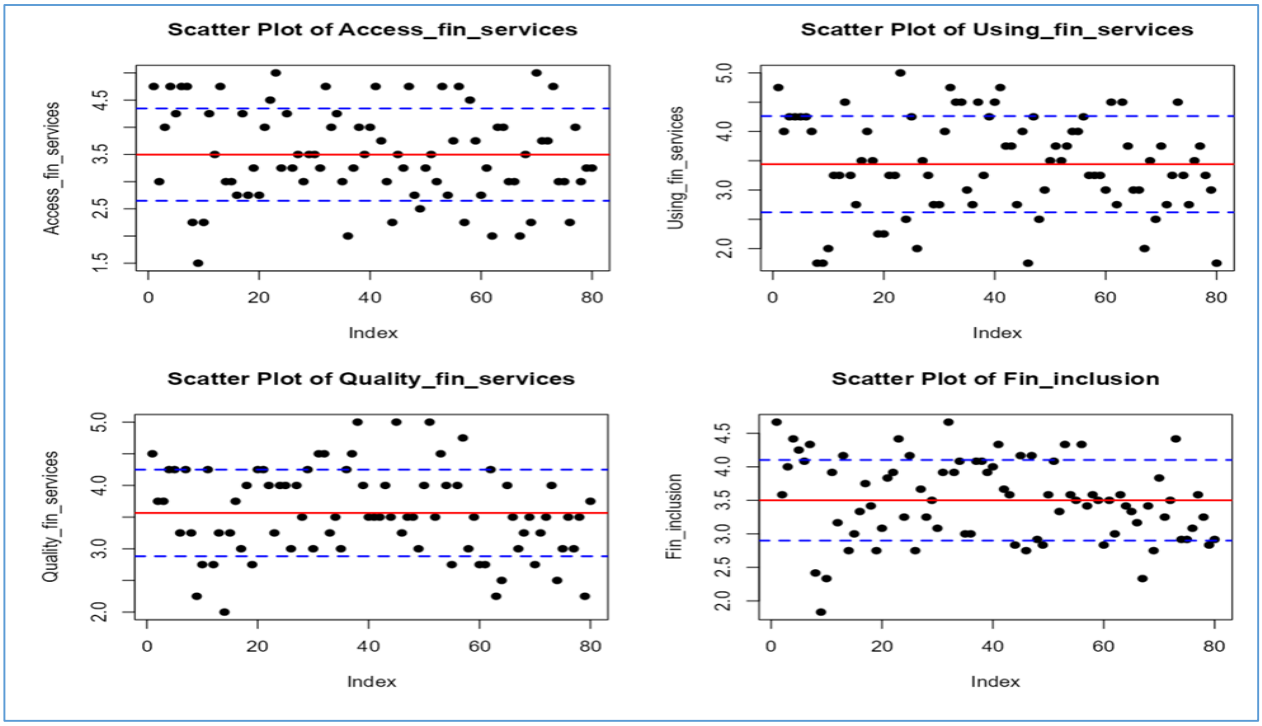
الترميز	العبارة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	الاتجاه
Item46	أعتمد على إجراءات تقليدية في إنجاز المهام	3.851	1.019	5	**موافق**
Item47	أستخدم أدوات تقنية محدودة الكفاءة في اداء عملي	4.025	1.066	2	**موافق**

Item48	أتعامل مع أنظمة رقمية بدرجة منخفضة أثناء تنفيذ مهامي	4.112	0.975	1	**موافق**
Item49	أقدم أفكارًا تطويرية. نادرًا أو بمستوى ضعيف	3.932	1.096	3	**موافق**
Item50	أعمل في بيئة لا توفر دعمًا كافيا للإبداع والابتكار	3.863	1.077	4	**موافق**
	بعد التكنولوجيا والابتكار	**3.957**	**1.022**	-	**مرتفع**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج R.

من خلال المتوسط الحسابي يتضح أن أراء المستجوبين من أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تقيس بعد التكنولوجيا والابتكار تتجه نحو (موافق) في العبارة الأولى المشار اليها بالترميز (***Item46***) والتي نصها (أعتمد على إجراءات تقليدية في إنجاز المهام)، حيث كان متوسطها (**3.851**) وانحراف معياري قدره (**1.019**)، وتتجه نحو (موافق) في العبارة الثانية المشار اليها بالترميز (***Item47***) والتي نصها (أستخدم أدوات تقنية محدودة الكفاءة في اداء عملي)، حيث كان متوسطها (**4.025**) وانحراف معياري قدره (**1.066**)، وتتجه نحو (موافق) في العبارة الثالثة المشار اليها بالترميز (***Item48***) والتي نصها (أتعامل مع أنظمة رقمية بدرجة منخفضة أثناء تنفيذ مهامي)، حيث كان متوسطها (**4.112**) وانحراف معياري قدره (**0.975**)، وتتجه نحو (موافق) في العبارة الرابعة المشار اليها بالترميز (***Item49***) والتي نصه (أقدم أفكارًا تطويرية. نادرًا أو بمستوى ضعيف)، حيث كان متوسطها (**3.932**) وانحراف معياري قدره (**1.096**)، والتي نصها (ألاحظ نموًا بطيئًا في مستواي المهني)، وتتجه نحو (موافق) في العبارة الخامسة المشار اليها بالترميز (***Item50***) والتي نصها (أعمل في بيئة لا توفر دعمًا كافيا للإبداع والابتكار)، حيث كان متوسطها (**3.863**) وانحراف معياري قدره (**1.077**)، وهو ما يشير إلى وجود مستوى متوسط من التكنولوجيا والابتكار لدى أفراد عينة الدراسة أين بلغ متوسط بعد التكنولوجيا والابتكار (**3.975**) بانحراف معياري قدره (**1.022**).

رسم توضيحي (47–02) :اتجاهات أراء المستجوبين المتغير التابع الكلي (الفعالية التنظيمية)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج R.

جدول(45–02): اتجاهات أراء المستجوبين لمتغير الفعالية التنظيمية

الترميز	البعد	المتوسط	الانحراف	الترتيب	الاتجاه
تحقيق_الأهداف_والأداء	تحقيق الأهداف والأداء	3.758	0.734	2	**موافق**
رضا_الموظفين	رضا الموظفين	3.666	0.827	3	**موافق**
التعلم_والتطوير_المهني	التعلم والتطوير المهني	3.343	1.036	5	**محايد**
الصحة_التنظيمية	الصحة التنظيمية	3.553	0.826	4	**موافق**
التكنولوجيا_والابتكار	التكنولوجيا والابتكار	**3.957**	1.022	1	**موافق**
	الفعالية التنظيمية	**3.655**	**0.757**	–	**متوسط**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج R.

من خلال المتوسط الحسابي يتضح أن أراء المستجوبين من أفراد عينة الدراسة حول أبعاد متغير الفعالية التنظيمية ،فقد بلغ أكبر متوسط لبعد التكنولوجيا والابتكار (**3.957**) و انحراف معياري(**1.022**) بدرجة

(**موافق**)،ثم تليها بعد تحقيق الأهداف والأداء بمتوسط حسابي بلغ (**3.957**) بانحراف معياري (**1.022**) بدرجة (**موافق**)، ثم تأتي في المرتبة الثالثة بعد رضا الموظفين **بمتوسط** (**3.655**) و انحراف معياري (**0.757**) بدرجة (**موافق**)، ثم تأتي في المرتبة الرابعة بعد الصحة التنظيمية(**3.553**) و انحراف معياري (**0.826**) بدرجة (**موافق**)،ثم في المرتبة الأخيرة بعد التعلم والتطوير المهني بمتوسط حسابي بلغ(**3.343**) بانحراف معياري (**1.036**) بدرجة (**محايد**)،وهو ما يشير إلى وجود مستوى متوسط لمتغير تغير الفعالية التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة أين بلغ المتوسط الحسابي الكلي (**3.655**) بانحراف معياري قدره (**0.757**).

3) اتجاهات أراء المستجوبين حول المتغير الوسيط (التشكيل الوظيفي):

نتعرف على اتجاهات أراء المستجوبين للمتغير المستقل متمثلا في التشكيل الوظيفي من خلال التعرف على اتجاهات الآراء حول أبعاده الثلاثة ممثلة ببعد التشكيل المعرفي، وبعد تشكيل المهام، وبعد تشكيل العلاقات، وذلك كما هو مبين فيما يلي:

3-1-بعد التشكيل المعرفي:

نستدل على اتجاه أراء المستجوبين من أفراد عينة الدراسة لبعد التشكيل المعرفي من خلال حساب المتوسط والانحراف المعياري لعباراته الخمس، كما هو مبين فيما يلي:

جدول(46-02): اتجاهات أراء المستجوبين لبعد التشكيل المعرفي

الترميز	العبارة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	الاتجاه
Item51	أنظر إلى عملي على أنه مهام روتينية أكثر من كونه ذا معنى خاص	3.406	0.986	5	**موافق**
Item52	أشعر بانخفاض قيمة دوري الشخصي في خدمة المؤسسة	3.962	0.951	3	**موافق**
Item53	يبدو ارتباطي برسالة المؤسسة وأهدافها العامة محدوداً.	**4.031**	0.948	1	**موافق**
Item54	يضعف لديّ الشعور بالفخر والانتماء تجاه وظيفتي.	4.006	1.037	2	**موافق**
Item55	تنخفض دافعيتي الداخلية لأداء العمل بحماس وإتقان.	3.712	0.941	4	**موافق**
	بعد التشكيل المعرفي	**3.824**	**0.805**	–	**مرتفع**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج R.

من خلال المتوسط الحسابي يتضح أن أراء المستجوبين من أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تقيس بعد التشكيل المعرفي تتجه نحو (موافق) في العبارة الأولى المشار اليها بالترميز (**Item51**) والتي نصها (أنظر إلى عملي على أنه مهام روتينية أكثر من كونه ذا معنى خاص)، حيث كان متوسطها (**3.406**) وانحراف معياري قدره (**0.986**)، وتتجه نحو (موافق) في العبارة الثانية المشار اليها بالترميز (**Item52**) والتي نصها (أشعر بانخفاض قيمة دوري الشخصي في خدمة المؤسسة)، حيث كان متوسطها (**3.962**) وانحراف معياري قدره (**0.951**)، وتتجه نحو (موافق) في العبارة الثالثة المشار اليها بالترميز (**Item53**) والتي نصها (يبدو ارتباطي برسالة المؤسسة وأهدافها العامة محدودًا)، حيث كان متوسطها (**4.031**) وانحراف معياري قدره (**0.948**)، وتتجه نحو (موافق) في العبارة الرابعة المشار اليها بالترميز (**Item54**) والتي نصه (يضعف لديّ الشعور بالفخر والانتماء تجاه وظيفتي)، حيث كان متوسطها (**4.006**) وانحراف معياري قدره (**1.037**)، والتي نصها (ألاحظ نموًا بطيئًا في مستواي المهني)، وتتجه نحو (موافق) في العبارة الخامسة المشار اليها بالترميز (**Item55**) والتي نصها (تنخفض دافعيتي الداخلية لأداء العمل بحماس وإتقان)،حيث كان متوسطها (**3.712**) وانحراف معياري قدره (**0.941**) ،وهو ما يشير إلى وجود مستوى متوسط من التشكيل المعرفي لدى أفراد عينة الدراسة أين بلغ متوسط بعد التشكيل المعرفي (**3.824**) بانحراف معياري قدره (**0.805**).

3-2-بعد تشكيل المهام:

نستدل على اتجاه أراء المستجوبين من أفراد عينة الدراسة لبعد تشكيل المهام من خلال حساب المتوسط والانحراف المعياري لعباراته الخمس، كما هو مبين فيما يلي:

جدول (47-02): اتجاهات أراء المستجوبين لبعد تشكيل المهام

الترميز	العبارة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	الاتجاه
Item56	ألتزم بأداء المهام كما هي دون إدخال تعديلات لتحسينها	3.394	0.972	5	**محايد**
Item57	أبحث عن طرق تطوير عملي بدرجة ضعيفة.	3.519	0.990	3	**موافق**
Item58	أستخدم أساليب تقليدية في إنجاز العمل أغلب الوقت	3.487	1.046	4	**موافق**

Item59	أضيف مهامًا أو أنشطة تطويرية بدرجة محدودة فقط	3.587	0.980	2	**موافق**
Item60	أساهم في تحسين محتوى وظيفتي بشكل أقل من المطلوب	**4.056**	1.036	1	**موافق**
	بعد تشكيل المهام	**3.609**	**0.774**	–	**متوسط**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج R.

من خلال المتوسط الحسابي يتضح أن أراء المستجوبين من أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تقيس بعد تشكيل المهام تتجه نحو (محايد) في العبارة الأولى المشار اليها بالترميز (**Item56**) والتي نصها (ألتزم بأداء المهام كما هي دون إدخال تعديلات لتحسينها)، حيث كان متوسطها (**3.394** وانحراف معياري قدره (**0.972**)، وتتجه نحو (موافق) في العبارة الثانية المشار اليها بالترميز (**Item57**) والتي نصها (أبحث عن طرق تطوير عملي بدرجة ضعيفة)، حيث كان متوسطها (**3.519**) وانحراف معياري قدره (**0.990**)، وتتجه نحو (موافق) في العبارة الثالثة المشار اليها بالترميز (**Item58**) والتي نصها (أستخدم أساليب تقليدية في إنجاز العمل أغلب الوقت)، حيث كان متوسطها (**3.487**) وانحراف معياري قدره (**1.046**)، وتتجه نحو (موافق) في العبارة الرابعة المشار اليها بالترميز (**Item59**) والتي نصه (يضعف لديّ الشعور بالفخر والانتماء تجاه وظيفتي)، حيث كان متوسطها (**3.587**) وانحراف معياري قدره (**0.980**)، والتي نصها (أضيف مهامًا أو أنشطة تطويرية بدرجة محدودة فقط)، وتتجه نحو (موافق) في العبارة الخامسة المشار اليها بالترميز (**Item60**) والتي نصها (أساهم في تحسين محتوى وظيفتي بشكل أقل من المطلوب)،حيث كان متوسطها (**4.056**) وانحراف معياري قدره (**1.036**) ،وهو ما يشير إلى وجود مستوى متوسط من تشكيل المهام لدى أفراد عينة الدراسة أين بلغ متوسط بعد تشكيل المهام (**3.609**) بانحراف معياري قدره (**0.774**).

3–3–بعد تشكيل العلاقات:

نستدل على اتجاه أراء المستجوبين من أفراد عينة الدراسة لبعد تشكيل العلاقات من خلال حساب المتوسط والانحراف المعياري لعباراته الخمس، كما هو مبين فيما يلي:

جدول(48–02): اتجاهات أراء المستجوبين لبعد تشكيل العلاقات

الترميز	العبارة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	الاتجاه

Item61	يقتصر تواصلي مع الزملاء على حدود ضيقة تتعلق بالعمل فقط.	4.000	1.046	3	**موافق**
Item62	أشارك في العمل الجماعي والتعاون بدرجة منخفضة.	4.006	0.981	2	**موافق**
Item63	أتبادل الخبرات والمعرفة مع الآخرين بشكل محدود.	3.994	0.872	4	**موافق**
Item64	أبني علاقات مهنية جديدة داخل المديرية بدرجة ضعيفة.	**4.037**	0.983	1	**موافق**
Item65	تكون مشاركتي في الأنشطة الجماعية أو فرق العمل قليلة.	3.987	0.925	5	**موافق**
	بعد تشكيل العلاقات	**4.005**	**0.817**	–	**مرتفع**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج R.

من خلال المتوسط الحسابي يتضح أن أراء المستجوبين من أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تقيس بعد تشكيل العلاقات تتجه نحو (موافق) في العبارة الأولى المشار اليها بالترميز (***Item61***) والتي نصها (يقتصر تواصلي مع الزملاء على حدود ضيقة تتعلق بالعمل فقط)، حيث كان متوسطها (**4.000**) وانحراف معياري قدره (**1.046**)، وتتجه نحو (موافق) في العبارة الثانية المشار اليها بالترميز (***Item62***) والتي نصها (أشارك في العمل الجماعي والتعاون بدرجة منخفضة)، حيث كان متوسطها (**4.006**) وانحراف معياري قدره (**0.981**)، وتتجه نحو (موافق) في العبارة الثالثة المشار اليها بالترميز (***Item63***) والتي نصها (أتبادل الخبرات والمعرفة مع الآخرين بشكل محدود)، حيث كان متوسطها (**3.994**) وانحراف معياري قدره (**0.872**)، وتتجه نحو (موافق) في العبارة الرابعة المشار اليها بالترميز (***Item64***) والتي نصه (أبني علاقات مهنية جديدة داخل المديرية بدرجة ضعيفة)، حيث كان متوسطها (**4.037**) وانحراف معياري قدره (**0.983**)، والتي نصها (أضيف مهامًا أو أنشطة تطويرية بدرجة محدودة فقط)، وتتجه نحو (موافق) في العبارة الخامسة المشار اليها بالترميز (***Item65***) والتي نصها (تكون مشاركتي في الأنشطة الجماعية أو فرق العمل قليلة)،حيث كان متوسطها (**3.987**) وانحراف معياري قدره (**0.925**) ،وهو ما يشير إلى وجود مستوى متوسط من تشكيل العلاقات لدى أفراد عينة الدراسة أين بلغ متوسط بعد تشكيل العلاقات (**4.005**) بانحراف معياري قدره (**0.817**).

3–4–المتغير الوسيط الكلي(التشكيل الوظيفي):

جدول(49–02): اتجاهات أراء المستجوبين التشكيل الوظيفي

الترميز	البعد	المتوسط	الانحراف	الترتيب	الاتجاه

التشكيل_المعرفي	التشكيل المعرفي	3.824	0.805	2	**موافق**
تشكيل_المهام	تشكيل المهام	3.609	0.774	3	**موافق**
تشكيل_العلاقات	تشكيل العلاقات	4.005	0.817	1	**موافق**
	التشكيل الوظيفي	**3.813**	**0.708**	–	**مرتفع**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج R.

من خلال المتوسط الحسابي يتضح أن أراء المستجوبين من أفراد عينة الدراسة حول أبعاد متغير التشكيل الوظيفي ،فقد بلغ أكبر متوسط لبعد تشكيل العلاقات (**4.005**) و انحراف معياري(**0.817**) بدرجة (**موافق**)،ثم تليها بعد التشكيل المعرفي بمتوسط حسابي بلغ (**3.824**) بانحراف معياري (**0.805**) بدرجة (**موافق**)، ثم تأتي في المرتبة الثالثة بعد تشكيل المهام بمتوسط (**3.609**) و انحراف معياري (**0.744**) بدرجة (**موافق**) ،وهو ما يشير إلى وجود مستوى مرتفع لمتغير التشكيل الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة أين بلغ المتوسط الحسابي الكلي (**3.813**) بانحراف معياري قدره (**0.708**).

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

الفرع الأول: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات

1–اختبار التوزيع الطبيعي: تم الاعتماد على اختبار(***Shapiro-Walk***) "**شاب يرو وليك**" كونه الأكثر ملائمة لحجم العينة المقد بـــ 50 مفردة وعليه تكون:

- ✓ **فرضية العدمية:(H0)** البيانات تتبع التوزيع الطبيعي .
- ✓ **الفرضية البديلة:(H1)** البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

جدول(50–02) :نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المتغير	الاختبار	الاحصائية	القيمة الحرجة	الاعتدالية
جودة تصميم المركز الوظيفي	***Shapiro-Wilk***	**0.9751**	0.1511	(H0 لا نرفض) طبيعي
جودة تصميم المركز الوظيفي	***Lilliefors (K-S)***	0.0891	0.1551	(H0 لا نرفض) طبيعي
جودة تصميم المركز الوظيفي	***Anderson-Darling***	0.3908	0.3726	(H0 لا نرفض) طبيعي
جودة تصميم المركز الوظيفي	***Cramer-von Mises***	0.0552	0.4331	(H0 لا نرفض) طبيعي
جودة تصميم المركز الوظيفي	***Jarque-Bera***	2.3553	0.308	(H0 لا نرفض) طبيعي

الفعالية التنظيمية	***Shapiro-Wilk***	**0.9724**	0.1042	(H0 لا نرفض) طبيعي
الفعالية التنظيمية	***Lilliefors (K-S)***	0.0759	0.3645	(H0 لا نرفض) طبيعي
الفعالية التنظيمية	***Anderson-Darling***	0.5503	0.1512	(H0 لا نرفض) طبيعي
الفعالية التنظيمية	***Cramer-von Mises***	0.0778	0.2178	(H0 لا نرفض) طبيعي
الفعالية التنظيمية	***Jarque-Bera***	3.0956	0.2127	(H0 لا نرفض) طبيعي
التشكيل الوظيفي	***Shapiro-Wilk***	**0.9753**	0.1559	(H0 لا نرفض) طبيعي
التشكيل الوظيفي	***Lilliefors (K-S)***	0.0731	0.4247	(H0 لا نرفض) طبيعي
التشكيل الوظيفي	***Anderson-Darling***	0.3884	0.3775	(H0 لا نرفض) طبيعي
التشكيل الوظيفي	***Cramer-von Mises***	0.0505	0.4994	(H0 لا نرفض) طبيعي
التشكيل الوظيفي	***Jarque-Bera***	2.289	0.3184	(H0 لا نرفض) طبيعي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج R.

من خلال اختبارات التوزيع الطبيعي المختلفة لمتغيرات الدراسة، خاصة نتيجة اختبار شابيرو وليك كونه الأكثر ملائمة لحجم العينة، يتضح ان إحصائية شابيرو ويلك لمتغير جودة تصميم المركز الوظيفي قد وصلت الى قيمة (**0.9751**) وهو ما جعل القيمة الحرجة تساوي (**0.1511**)، مما يعني رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية القائلة بان بيانات جودة تصميم المركز الوظيفي تتبع التوزيع الطبيعي، كما يتضح ان إحصائية شابيرو ويلك لمتغير الفعالية التنظيمية قد وصلت الى قيمة (0.9724) وهو ما جعل القيمة الحرجة تساوي (**0.1042**)، مما يعني رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية القائلة بأن بيانات الفعالية التنظيمية تتبع التوزيع الطبيعي، كما يتضح ان إحصائية شابيرو ويلك لمتغير التشكيل الوظيفي قد وصلت الى قيمة (**0.9753**) وهو ما جعل القيمة الحرجة تساوي (**0.1559**)، مما يعني رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية القائلة بأن بيانات التشكيل الوظيفي تتبع التوزيع الطبيعي.

2–اختبار الفروق (*T-test*) للعينة الواحدة:

نتعرف على مستوى وجود متغيرات الدراسة وابعادها في مجتمع الدراسة من خلال اجراء اختبار الفروق (*T-test*) للعينة الواحدة، وذلك كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول(51–02): نتائج اختبار الفروق للعينة الواحدة لأبعاد ومتغيرات الدراسة

Variable	*Mean*	*t_value*	*p_value*	*df*	*Conf_Lower*	*Conf_Upper*

جودة_تصميم_المركز_الوظي في	3.68	73.55	0.00<	160	3.58	3.78
الفعالية_التنظيمية	3.65	61.26	0.00<	160	3.54	3.77
التشكيل_الوظيفي	3.81	68.07	0.00<	160	3.70	3.92

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج ***R***.

بلغ متوسط متغير جودة تصميم المركز الوظيفي (3.68)، حيث كانت قيمة (T-value) المحسوبة (73.55) بدرجة حرية قدرها (160) وهو ما جعل القيمة الحرجة (P-value) مساوية لقيمة (<0.001) وهي أقل من عتبة المعنوية (0.05)، مما يعني **أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد المجتمع المدروس في مستوى متغير جودة التصميم الوظيفي**، كما بلغ متوسط متغير الفعالية التنظيمية (3.65)، حيث كانت قيمة (T-value) المحسوبة (61.26) بدرجة حرية قدرها (160) وهو ما جعل القيمة الحرجة (P-value) مساوية لقيمة (<0.001) وهي أقل من عتبة المعنوية (0.05)، مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد المجتمع المدروس في مستوى متغير الفعالية التنظيمية، كما بلغ متوسط متغير التشكيل الوظيفي (3.81)، حيث كانت قيمة (T-value) المحسوبة (68.07) بدرجة حرية قدرها (160) وهو ما جعل القيمة الحرجة (P-value) مساوية لقيمة (<0.001) وهي أقل من عتبة المعنوية (0.05)، مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد المجتمع المدروس في مستوى متغير التشكيل الوظيفي.

3–تحليل علاقة الوساطة

ننطلق في تحليل الدور الوسيط للتشكيل الوظيفي في تأثير جودة تصميم المركز الوظيفي على الفعالية التنظيمية من نموذج بارون وكيني للوساطة، والذي يقوم على تقدير العلاقات الثلاث كما هو موضح بالرسم التالي:

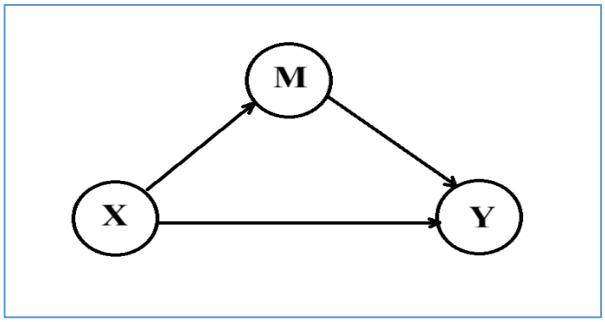
3–1–طريقة بارون وكيني *(Baron & Kenny)*:

تقوم طريقة بارون وكيني ***(Baron & Kenny, 1986)*** في تحليل الوســـاطة على بناء ثلاث علاقات انحدارية بين المتغيرات الثلاث(المســـتقل و التابع و الوسيط)[1]، المتغير المستقل ممثلا بجودة التصميم الوظيفي،

1-ابراهيم سليمان حنيش، **تقدير أثر العلاقة الوسيطة للمتغير المستقل على معالم نموذج الانحدار الخطي البسيط** (دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة مصراتة)، مجلة البحوث الأكاديمية (العلوم الأساسية)، المجلد 2، العدد 28، 2024، ص94.

والمتغير التابع الممثل بالفعالية التنظيمية، والمتغير الوسيط ممثلا بالتشكيل الوظيفي، وذلك كما هو موضح بالرسم البياني التالي:

رسم توضيحي(48–02): نموذج بارون وكيني لتحليل الوساطة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج R.

يقوم نموذج بارون وكيني لتحليل الوساطة على بناء نموذج الانحدار الخطي البسيط الاول بين المتغير المستقل ممثلا بجودة تصميم المركز الوظيفي، والمتغير التابع ممثلا بالفعالية التنظيمية حسب العلاقة التالية:

$$Y = \alpha_0 + \alpha_1 X$$

$$(\text{الفعالية التنظيمية}) = \alpha_0 + \alpha_1(\text{جودة تصميم المركز الوظيفي})$$

حيث يمثل (α_1) معامل الانحدار بين الفعالية التنظيمية وجودة تصميم المركز الوظيفي، ويمثل (α_0) الحد الثابت من الفعالية التنظيمية.

ثم يتم بناء نموذج الانحدار الخطي البسيط الثاني، والذي يكون فيه المتغير الوسيط ممثلا بالتشكيل الوظيفي متغيرا تابعا وجودة تصميم المركز الوظيفي متغيرا مستقلا، وذلك حسب العلاقة التالية:

$$M = \beta_0 + \beta_1 X$$

$$(\text{التشكيل الوظيفي}) = \beta_0 + \beta_1(\text{جودة تصميم المركز الوظيفي})$$

حيث يمثل (β_1) معامل الانحدار بين جودة تصميم المركز الوظيفي والفعالية التنظيمية، ويمثل (β_0) الحد الثابت من الفعالية التنظيمية.

ثم نموذج الانحدار الخطي البسيط الثالث، والذي يكون فيه المتغير الوسيط ممثلا بالتشكيل الوظيفي متغيرا مستقلا، والفعالية التنظيمية متغيرا تابعا، وذلك حسب العلاقة التالية:

$$Y = \gamma_0 + \gamma_1 M$$

$$(\text{الفعالية التنظيمية}) = \gamma_0 + \gamma_1(\text{التشكيل الوظيفي})$$

حيث يمثل (γ_1) معامل الانحدار بين جودة تصميم المركز الوظيفي والفعالية التنظيمية، ويمثل (γ_0) الحد الثابت من الفعالية التنظيمية.

وقد أعطت عمليات التقدير للنماذج الانحدارية الثلاثة النتائج التالية:

أولا: اختبار تأثير المتغير المستقل على المتغير الوسيط

نقدر نموذج الانحدار الخطي البسيط للتشكيل الوظيفي بدلالة جودة تصميم المركز الوظيفي بطريقة المربعات الصغرى العادية فنجد النتائج التالية:

جدول (52–02):نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط للتشكيل الوظيفي بدلالة جودة تصميم المركز الوظيفي

المقدرة	القيمة	الانحراف المعياري	احصائية ستيودنت T-Value	القيمة الحرجة P-Value
β_0	0.57477	0.20551	2.797	0.0058
β_1	0.88105	0.05512	15.985	0.001<
R-squared معامل التحديد		***Adjusted R-squared*** **معامل التحديد المصحح**		
0.6179		0.6155		
إحصائية فيشر F-statistic			**القيمة الحرجة P-Value**	
255.5			0.001<	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج R.

يظهر من خلال نتائج التقدير لنموذج الانحدار الخطي البسيط للتشكيل الوظيفي بدلالة جودة تصميم المركز الوظيفي وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية قدره (0.05) لمعامل جودة تصميم المركز الوظيفي الذي وصل إلى قيمة قدرها (**0.88105**) مع انحراف معياري قدره (**0.05512**)، كما وصلت قيمة إحصائية ستيودنت إلى (15.985) وهو ما جعل القيمة الحرجة تصل إلى مستوى اقل من (**0.001**)، كما وصلت قيمة الثابت إلى (**0.57477**) مع انحراف معياري قدره (**0.20551**)، أبن وصلت قيمة إحصائية ستيودنت إلى (**2.797**)، مما جعل القيمة الحرجة تصل إلى (**0.0058**)، وهو ما يمكننا من القول بان معاملات الانحدار كانت ذات معنوية إحصائية عند عتبة (0.05).

وصلت قيمة القدرة التفسيرية للنموذج ممثلة بمعامل التحديد إلى (**0.6179**)، كما بلغت قيمة معامل التحديد المصحح بحجم العينة إلى (**0.6155**)، وهو ما يدل على ان للنموذج قدرة تفسيرية مقبولة حيث تفسر

تغيرات جودة تصميم المركز الوظيفي نسبة (**0.6655**) بالمئة من تغيرات التشكيل الوظيفي، كما كانت قيمة فيشر للنموذج في حدود (255.5) عند درجتي حرية (1) و(158)، مما جعل القيمة الحرجة في حدود دنيا تصل إلى أقل من (0.001)، وهو ما يمكننا من قول ان النموذج ذو معنوية إحصائية عند عتبة معنوية قدرها (0.05)

وبالتالي: قبول الفرضية البديلة :يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة قدره ($\alpha = 0.05$) لجودة تصميم المركز الوظيفي بأبعاده (تنوع المهارات الوظيفية: استقلالية الوظيفة أهمية الوظيفة، هوية الوظيفة، التغذية العكسية) على التشكيل الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

ثانيا: اختبار تأثير المتغير المستقل على التابع دون وسيط

نقدر نموذج الانحدار الخطي البسيط للفعالية التنظيمية بدلالة جودة تصميم المركز الوظيفي بطريقة المربعات الصغرى العادية فنجد النتائج التالية:

جدول (53–02)نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط للفعالية التنظيمية بدلالة جودة تصميم المركز الوظيفي

المقدرة	القيمة	الانحراف المعياري	احصائية ستيودنت T-Value	القيمة الحرجة P-Value
β_0	0.09322	0.20852	0.447	0.655
β_1	0.96773	0.05593	17.304	0.001<
R-squared معامل التحديد		***Adjusted R-squared*** **معامل التحديد المصحح**		
0.6546		0.6524		
إحصائية فيشر F-statistic			**القيمة الحرجة P-Value**	
299.4			0.001<	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج R.

يظهر من خلال نتائج التقدير لنموذج الانحدار الخطي البسيط للفعالية التنظيمية بدلالة جودة تصميم المركز الوظيفي وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية قدره (0.05) لمعامل جودة تصميم المركز الوظيفي الذي وصل إلى قيمة قدرها (0.96773) مع انحراف معياري قدره (0.05593)، كما وصلت قيمة إحصائية ستيودنت إلى (17.304) وهو ما جعل القيمة الحرجة تصل إلى مستوى اقل من (0.001)، كما وصلت قيمة الثابت إلى (0.09322) مع انحراف معياري قدره (0.20852)، أبن وصلت قيمة إحصائية ستيودنت إلى

(0.447)، مما جعل القيمة الحرجة تصل إلى (0.655)، وهو ما يمكننا من القول بان معامل الانحدار كان ذات معنوية إحصائية عند عتبة (0.05)، بخلاف الثابت الذي لم يكن معنويا.

وصلت قيمة القدرة التفسيرية للنموذج ممثلة بمعامل التحديد إلى (0.6546)، كما بلغت قيمة معامل التحديد المصحح بحجم العينة إلى (0.6524)، وهو ما يدل على ان للنموذج قدرة تفسيرية مقبولة حيث تفسر تغيرات جودة تصميم المركز الوظيفي نسبة (0.6546) بالمئة من تغيرات الفعالية التنظيمية، كما كانت قيمة فيشر للنموذج في حدود (299) عند درجتي حرية (1) و(158)، مما جعل القيمة الحرجة في حدود دنيا تصل إلى أقل من (0.001)، وهو ما يمكننا من قول ان النموذج ذو معنوية إحصائية عند عتبة معنوية قدرها (0.05) ومنه **قبول الفرضية البديلة:يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة قدره ($\alpha = 0.05$) لجودة تصميم المركز الوظيفي بأبعاده (تنوع المهارات الوظيفية: استقلالية الوظيفة أهمية الوظيفة، هوية الوظيفة، التغذية العكسية) على الفعالية التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.**

ثالثا: اختبار تأثير المتغير المستقل على التابع بعد ادخال المتغير الوسيط

نقدر نموذج الانحدار الخطي للفعالية التنظيمية بدلالة جودة تصـــميم المركز الوظيفي بعد ادخال التشكيل الوظيفي كوسيط بطريقة المربعات الصغرى العادية فنجد النتائج التالية:

جدول (54–02)نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي للفعالية التنظيمية بدلالة جودة تصميم المركز الوظيفي والتشكيل الوظيفي

المقدرة	القيمة	الانحراف المعياري	احصائية ستيودنت T-Value	القيمة الحرجة P-Value
β_0	-0.23254	0.17775	-1.308	0.193
β_1	0.46837	0.07528	6.221	0.001<
β_2	0.56678	0.06717	8.438	0.001<
R-squared معامل التحديد		***Adjusted R-squared*** **معامل التحديد المصحح**		
0.7624		0.7593		
إحصائية فيشر F-statistic			القيمة الحرجة P-Value	
251.8			0.001<	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج ***R***.

يظهر من خلال نتائج التقدير لنموذج الانحدار الخطي للفعالية التنظيمية بدلالة جودة تصميم المركز الوظيفي والتشكيل الوظيفي وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية قدره (0.05) لمعامل جودة تصميم المركز

الوظيفي الذي وصل إلى قيمة قدرها (0.46837-) مع انحراف معياري قدره (0.07528)، كما وصلت قيمة إحصائية ستيودنت إلى (6.221) وهو ما جعل القيمة الحرجة تصل إلى مستوى اقل من (0.001)، وكذا جود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية قدره (0.05) لمعامل التشكيل الوظيفي الذي وصل إلى قيمة قدرها (0.56678) مع انحراف معياري قدره (0.06717)، كما وصلت قيمة إحصائية ستيودنت إلى (8.438) وهو ما جعل القيمة الحرجة تصل إلى مستوى اقل من (0.001)، كما وصلت قيمة الثابت إلى (0.23254-) مع انحراف معياري قدره (0.17775)، أبن وصلت قيمة إحصائية ستيودنت إلى (1.308-)، مما جعل القيمة الحرجة تصل إلى (0.193)، وهو ما يمكننا من القول بان معاملات الانحدار كانت ذات معنوية إحصائية عند عتبة (0.05)، بخلاف الثابت الذي لم يكن معنويا.

وصلت قيمة القدرة التفسيرية للنموذج ممثلة بمعامل التحديد إلى (0.7624)، كما بلغت قيمة معامل التحديد المصحح بحجم العينة إلى (0.7593)، وهو ما يدل على ان للنموذج قدرة تفسيرية مقبولة حيث تفسر تغيرات جودة تصميم المركز الوظيفي والتشكيل الوظيفي نسبة (0.7624) بالمئة من تغيرات الفعالية التنظيمية، كما كانت قيمة فيشر للنموذج في حدود (251.8) عند درجتي حرية (1) و(158)، مما جعل القيمة الحرجة في حدود دنيا تصل إلى أقل من (0.001)، وهو ما يمكننا من قول ان النموذج ذو معنوية إحصائية عند عتبة معنوية قدرها (0.05): و بالتالي : **قبول الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة قدره ($\alpha = 0.05$) للتشكيل الوظيفي بأبعاده (التشكيل المعرفي، تشكيل المهام، تشكيل العلاقات)على الفعالية التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.**

2-تحليل الوساطة:

تظهر النتائج السابقة أن النموذج محل الاختبار يستوفي الشروط الأساسية لتحقق الوساطة الإحصائية، سواء وفق منهج (***Baron & Kenn***) التقليدي، أو من خلال اختبار سوبل، أو عبر تقنية (***BootstraP-value***) التي تعد من أكثر الأساليب قوةً في فحص الأثر غير المباشر. وبناءً على ذلك، يمكن صياغة التفسير التالي للنتائج:

أولاً: تفسير نتائج خطوات (Baron & Kenn)

1) تأثير المتغير المستقل جودة تصميم المركز الوظيفي على المتغير الوسيط (التشكيل الوظيفي)

أوضحت نتائج الانحدار البسيط في الخطوة الأولى أن المتغير المستقل جودة تصميم المركز الوظيفي يؤثر تأثيرًا موجبًا ودالًا إحصائيًا في المتغير الوسيط (التشكيل الوظيفي)، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار

(B=0.881)، وكانت قيمة (T=15.985) عند مستوى دلالة أقل من 0.001، ما يشير إلى أن زيادة جودة تصميم المركز الوظيفي تؤدي إلى زيادة واضحة في التشكيل الوظيفي .كما أن قيمة معامل التحديد التي بلغ (R^2=0.6179) تشير إلى أن متغير جودة تصميم المركز الوظيفي يفسر نحو (61.79%) من التباين في التشكيل الوظيفي، وهي نسبة تفسير مرتفعة نسبيًا، تعكس قوة العلاقة بين المتغير المستقل والوسيط. وتؤكد قيمة (F=255.5) ودلالتها الإحصائية العالية أن النموذج ككل معنوي وقادر على تفسير التغير في المتغير الوسيط.

ومنه فأن الشرط الأول للوساطة متحقق، أي أن **المتغير المستقل يؤثر بالفعل في المتغير الوسيط.**

2) تأثير المتغير المستقل جودة تصميم المركز الوظيفي على المتغير التابع الفعالية التنظيمية في غياب الوسيط

تم اختبار الأثر الكلي للمتغير المستقل جودة تصميم المركز الوظيفي على المتغير التابع الفعالية التنظيمية دون إدخال المتغير الوسيط. وقد بينت النتائج أن هذا الأثر موجب ودال إحصائيًا بدرجة عالية، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (B=0.968) وقيمة إحصائية فيشر (T=17.304) عند مستوى دلالة أقل من (0.001)، كما بلغ معامل التحديد (R^2=0.6546)، بما يعني أن جودة تصميم المركز الوظيفي يفسر حوالي (65.46%) من التباين في الفعالية التنظيمية، وهي نسبة كبيرة تشير إلى أن جودة تصميم المركز الوظيفي يعد متغيرًا تنبؤيًا قويًا للمتغير التابع، وكذلك فإن قيمة إحصائية فيشر (F=299.4) تؤكد معنوية النموذج الإحصائية.

وهو ما يمكننا من القول بوجود أثر كلي قوي للمتغير المستقل في المتغير التابع، وهو ما يحقق الشرط الثاني من شروط (***Baron & Kenn***).

3) تأثير جودة تصميم المركز الوظيفي على الفعالية التنظيمية بعد إدخال المتغير الوسيط (التشكيل الوظيفي)

تم إدخال المتغير الوسيط الممثل بالتشكيل الوظيفي إلى نموذج الانحدار إلى جانب المتغير المستقل الممثل بجودة تصميم المركز الوظيفي للتنبؤ بالمتغير التابع الممثل بالفعالية التنظيمية، فأظهرت النتائج ما يلي:

أثر جودة تصميم المركز الوظيفي على الفعالية التنظيمية بعد إدخال التشكيل الوظيفي ظل دالا إحصائيًا، حيث (B=0.468) و(P-value < 0.001)

أثر التشكيل الوظيفي على الفعالية التنظيمية كان أيضًا دالًا إحصائيًا حيث بلغ معامل الانحدار القيمة (B = 0.567) وقيمة حرجة (P-value< 0.001) كما ارتفعت قيمة معامل التحديد إلى (R^2=0.7624) أي أن النموذج المشترك الذي يضم جودة تصميم المركز الوظيفي والتشكيل الوظيفي يفسر (76.24%) من التباين في

متغير الفعالية التنظيمية، وهي نسبة أعلى من تلك المسجلة في الخطوة الثانية، ما يعني أن إدخال الوسيط قد حسّن القدرة التفسيرية للنموذج بشكل ملحوظ.

إن معامل جودة تصميم المركز الوظيفي انخفض من (0.968) في النموذج الكلي إلى (0.468) بعد إدخال الوسيط (التشكيل الوظيفي)، لكنه لم ينخفض إلى الصفر وبقي دالًا إحصائيًا. **وهذا يشير بوضوح إلى أن الوسيط (التشكيل الوظيفي) يتوسط جزئيًا العلاقة بين جودة تصميم المركز الوظيفي والفعالية التنظيمية، وليس توسطًا كليًا.**

ثانياً: تفسير الأثر غير المباشر واختبار سوبل

أظهرت نتائج اختبار سوبل أن قيمة الأثر غير المباشر بلغت (0.499) في حين بلغت قيمة (**Z** = 7.462) عند مستوى دلالة صغير جدًا (**P-value = 8.506333e-14**) وهذه النتيجة تدل على أن الأثر غير المباشر للمتغير جودة تصميم المركز الوظيفي على الفعالية التنظيمية عبر المتغير الوسيط (التشكيل الوظيفي) هو أثر معنوي إحصائيًا بدرجة عالية جدًا. وبذلك، **فإن الاختبار يؤكد أن انتقال جزء من تأثير جودة تصميم المركز الوظيفي إلى الفعالية التنظيمية يتم فعلًا من خلال التشكيل الوظيفي.**

ومن الناحية التفسيرية، فإن قيمة الأثر غير المباشر (0.499) تعني أن زيادة وحدة واحدة في جودة تصميم المركز الوظيفي تؤدي بصورة غير مباشرة إلى زيادة مقدارها يقارب (0.499) في الفعالية التنظيمية من خلال الوسيط (التشكيل الوظيفي).

ثالثاً: تفسير نتائج BootstraP-value

تُعد نتائج ***BootstraP-value*** الأكثر أهمية في تحليل الوساطة المعاصر، لأنها لا تعتمد على افتراض التوزيع الطبيعي للأثر غير المباشر. وقد أشارت النتائج إلى أن متوسط الأثر غير المباشر يساوي (0.49936) بفاصل الثقة (95%) للأثر غير المباشر المحصور بين (0.333) و (0.705) وبما أن فاصل الثقة لا يحتوي على الصفر، فإن ذلك يمثل دليلًا قويًا على أن الأثر غير المباشر دال إحصائيًا، وبالتالي فإن الوساطة متحققة بشكل موثوق.

كما أظهرت النتائج أن الأثر المباشر يساوي (0.468) بفاصل الثقة (95%) للأثر المباشر المحصور بين (0.233) و (0.657) ولأن هذا الفاصل أيضًا لا يتضمن الصفر، فإن الأثر المباشر لا يزال قائمًا بعد إدخال الوسيط. وهذا يعزز الاستنتاج السابق بأن نوع الوساطة هنا هو وساطة جزئية.

رابعاً: تحديد نوع الوساطة

استناداً إلى النتائج السابقة، يمكن القول بأن النموذج يظهر وساطة جزئية، وذلك للأسباب التالية:

- أولا، كان الأثر الكلي للمتغير جودة تصميم المركز الوظيفي على الفعالية التنظيمية دالًا إحصائيًا.
- ثانيا، أثر جودة تصميم المركز الوظيفي على التشكيل الوظيفي كان دالًا إحصائيًا.
- ثالثا، أثر التشكيل الوظيفي على الفعالية التنظيمية كان دالًا إحصائيًا بعد التحكم في جودة تصميم المركز الوظيفي.
- رابعا، انخفض الأثر المباشـــر لجودة تصميم المركز الوظيفي على الفعالية التنظيمية بعد إدخال التشكيل الوظيفي، لكنه بقي دالًا إحصائيًا.
- خامسا، الأثر غير المباشر كان دالًا احصائيا وفق كل من اختبار سوبل و***BootstraP-value*** .

وعليه، فإن المتغير الوســـيط (التشكيل الوظيفي) ينقل جزءًا من تأثير جودة تصميم المركز الوظيفي على الفعالية التنظيمية، لكن ليس التأثير كله، إذ يظل للمتغير المستقل تأثير مباشر مستقل على المتغير التابع.

الفرع الثاني: مناقشة نتائج الدراسة

أولا: مناقشة نتائج التحليل الاحصائي

تشير هذه النتائج إلى أن العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ليست علاقة مباشرة فقط، بل تمر كذلك عبر آلية تفسيرية يمثلها المتغير الوسيط. وهذا يعني أن تأثير جودة تصميم المركز الوظيفي في الفعالية التنظيمية يتحقق بطريقين متكاملين: طريق مباشر، وطريق غير مباشر عبر التشكيل الوظيفي .ويعزز هذا الفهم التفسيري للنموذج، لأن الوساطة تكشف كيف ولماذا يؤثر جودة تصميم المركز الوظيفي في الفعالية التنظيمية، وليس فقط ما إذا كان هذا التأثير موجوداً.

كما أن ارتفاع قيمة R^2 من 0.6546 في النموذج المباشر إلى 0.7624 بعد إدخال الوسيط يدل على أن إضافة التشكيل الوظيفي ساهمت في تحسين القوة التفسيرية للنموذج، وهو ما يشير إلى أن المتغير الوسيط ليس مجرد متغير ثانوي، بل يمثل آلية جوهرية في تفسير العلاقة بين المتغيرين.

ومن منظور منهجي، فإن اتفاق نتائجBaron & Kenn الفعالية التنظيمية مع ***Sobel*** و***BootstraP-value***يمنح قدراً عاليًا من الثقة في استقرار النتيجة. ذلك أن المنهج التقليدي أظهر تحقق شروط الوساطة، في

حين أكد اختبار سوبل معنوية الأثر غير المباشر، ثم جاءت نتائج ***BootstraP-value*** لتدعم هذا الاستنتاج بفاصل ثقة لا يتضمن الصفر، وهو ما يجعل الحكم بوجود الوساطة أكثر متانة من الناحية الإحصائية.

يمكن تلخيص النتيجة النهائية بالقول إن:

أظهرت نتائج تحليل الوساطة أن المتغير المستقل ممثلا بجودة تصميم المركز الوظيفي يؤثر تأثيرًا موجبًا ودالًا إحصائيًا في المتغير الوسيط (التشكيل الوظيفي)، كما يؤثر تأثيرًا موجبًا ودالًا في المتغير التابع الممثل بالفعالية التنظيمية، وعند إدخال المتغير الوسيط (التشكيل الوظيفي) في نموذج الانحدار، انخفضت قيمة تأثير جودة تصميم المركز الوظيفي على الفعالية التنظيمية من (0.968) إلى (0.468) مع بقائه دالًا إحصائيًا، في حين ظهر تأثير التشكيل الوظيفي على الفعالية التنظيمية دالًا إحصائيًا هو الآخر، كما بين اختبار سوبل أن الأثر غير المباشر بلغ (0.499) وكان دالًا إحصائيًا بدرجة عالية، وهو ما أكدته نتائج***BootstraP-value*** ، حيث إن فاصل الثقة (95%) للأثر غير المباشر [0.333، 0.705] لم يتضمن الصفر، وتشير هذه النتائج مجتمعة إلى أن المتغير التشكيل الوظيفي يؤدي دور الوسيط الجزئي في العلاقة بين جودة تصميم المركز الوظيفي والفعالية التنظيمية، بما يعني أن تأثير جودة تصميم المركز الوظيفي على الفعالية التنظيمية يتحقق بصورة مباشرة وغير مباشرة في آن واحد.

تدل نتائج تحليل الوساطة على وجود تأثير غير مباشر دال إحصائيًا للمتغير المستقل جودة تصميم المركز الوظيفي في المتغير التابع الفعالية التنظيمية عبر المتغير الوسيط (التشكيل الوظيفي)، إلى جانب استمرار التأثير المباشر لـ جودة تصميم المركز الوظيفي في الفعالية التنظيمية بعد إدخال الوسيط، مما يشير إلى تحقق الوساطة الجزئية. وتؤكد هذه النتيجة كل من خطوات ***(Baron & Kenn)***، واختبار ***(Sobel)***، وفواصل الثقة المستخرجة بطريقة***BootstraP-value*** ، وهو ما يعزز موثوقية الاستنتاج الإحصائي ويدعم الفرضية القائلة بأن التشكيل الوظيفي يمثل آلية تفسيرية مهمة في العلاقة بين جودة تصميم المركز الوظيفي والفعالية التنظيمية.

- ✓ **ملخص اختبار الفرضيات الإحصائية:**

من خلال نتائج اختبار الفرضيات السابقة يمكننا تلخص النتائج في الجدول التالي:

جدول(55–02):ملخص نتائج اختبار الفرضيات الاحصائية

الفرضية	نص الفرضية	النتيجة

الأولى	يوجد مستوى مرتفع من جودة تصميم المركز الوظيفي عند مستوى دلالة قدره ($\alpha = 0.05$) بالمؤسسة محل الدراسة	مقبولة
	يوجد مستوى مرتفع من التشكيل الوظيفي عند مستوى دلالة قدره ($\alpha = 0.05$) بالمؤسسة محل الدراسة	مقبولة
	يوجد مستوى متوسط من الفعالية التنظيمية عند مستوى دلالة قدره ($\alpha = 0.05$) بالمؤسسة محل الدراسة	مقبولة
الثانية	يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة قدره ($\alpha = 0.05$) لجودة تصميم المركز الوظيفي على الفعالية التنظيمية لدى افراد المجتمع المدروس	مقبولة
الثالثة	يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة قدره ($\alpha = 0.05$) لجودة تصميم المركز الوظيفي على التشكيل الوظيفي لدى أفراد المجتمع المدروس	مقبولة
الرابعة	يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة قدره ($\alpha = 0.05$) للتشكيل الوظيفي على الفعالية التنظيمية لدى أفراد المجتمع المدروس	مقبولة
الخامسة	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة قدره ($\alpha = 0.05$) بين أفراد المجتمع المدروس على مستوى تصميم جودة المركز الوظيفي	مقبولة
	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة قدره ($\alpha = 0.05$) بين أفراد المجتمع المدروس على مستوى التشكيل الوظيفي	مقبولة
	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة قدره ($\alpha = 0.05$) بين أفراد المجتمع المدروس على مستوى الفعالية التنظيمية	مقبولة
الرئيسة	يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة قدره ($\alpha = 0.05$) للتشكيل الوظيفي كوسيط بين جودة تصميم المركز الوظيفي والفعالية التنظيمية لدى أفراد المجتمع المدروس	مقبولة

ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية

بعد عرض وتقييم مخرجات نموذج الدراسة واختبار فرضياتها، سنحاول في هذا المبحث مناقشة وتفسير النتائج المتحصل عليها، وذلك من خلال مطلبين كالتالي:

1– مناقشة نتائج توفر متغيرات الدراسة

سنحاول في هذا المطلب مناقشة وتفسير نتائج فرضيات توفر جودة تصميم المركز الوظيفي والتشكيل الوظيفي والفعالية التنظيمية :

1- جودة تصميم المركز الوظيفي:

أظهرت نتائج الدراسة أن **جودة تصميم المركز الوظيفي** من وجهة نظر العاملين في المؤسسة محل الدراسة كان مرتفعا، وهذا يدل على أن الوظائف بالمؤسسة تتمتع بمستوى مرتفع من الجودة وكفاءة ومصممة جيدا وتتوافق مع شاغليها وأنها تمتار بخصائص وظيفية جيدة، ويتجلى ذلك في وضوخ المهام والمسؤوليات وتنوع الأنشطة الوظيفية إضافة الى توافر نوع من الاستقلالية وتغذية العكسية للعاملين وهو ما يعكس اهتمام المؤسسة بتوفير بيئة عمل مناسبة، تساعد العاملين على تحسين أدائهم وتحقيق الفعالية التنظيمية.

2- التشكيل الوظيفي

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة التشكيل الوظيفي من وجهة نظر العاملين في المؤسسة محل الدراسة كان مرتفعا، وهذا يدل على أن العاملين بالمؤسسة يبادرون على احداث تغييرات إيجابية في طريقة أدائهم لمهامهم وعلى علاقاتهم داخل العمل، بما يتوافق مع خبرتهم وقدراتهم وهذا ان دل على المبادرة والمرونة التي يتمتع بعا العاملون بالمؤسسة وهو ما يحسن أدائهم ويعزز الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة.

3- الفعالية التنظيمية

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الفعالية التنظيمية من وجهة نظر العاملين في المؤسسة محل الدراسة جاء **متوسطا**، وهذا يعني قدرة المؤسسة محل الدراسة على تحقيق أهدافها وأداء مهامها والنسيق بين الوظائف والأنشطة بدرجة مقبولة، غير أن ذلك لا يكفي مقارنة بالإمكانيات المتوفرة لديها سواء المادية والبشرية اذ لابد على المؤسسة محل الدراسة على بذل المزيد من الجهود لتحسين أدائها التنظيمي وزيادة كفاءة العمل بما يحقق مستويات عالية من الفعالية التنظيمية.

2– مناقشة نتائج الأثر بين متغيرات الدراسة.

1–تشير النتائج الى **وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة قدره ($\alpha = 0.05$) لجودة تصميم المركز الوظيفي على الفعالية التنظيمية** لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة وهذا يعني أن التصميم الجيد للوظائف بالمؤسسة يساهم بشكل كبير في تحسين أداء العاملين وانخراطهم واندماجهم في العمل بالمؤسسة

وبالتالي زيادة مستوى رضاهم والتزامهم وانتمائهم للمؤسسة، الأمر الذي ينعكس إيجابا على قدرة المنظمة من اجل تحقيق أهدافها وضمان بقائها واستمراريتها.

2–بينت النتائج أنه **يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة قدره ($\alpha = 0.05$) لجودة تصميم المركز الوظيفي على التشكيل الوظيفي** لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة هذا يعني أن توفير المؤسسات على وظائف تتمتع بوضوح المسؤوليات وتنوع المهام وتوافر قدر من الاستقلالية ووجود تغذية راجعة بين العاملين حول أدائهم باستمرار، هذا ما يساهم بشكل جيد في انخراط العاملين في العمل والعمل على إعادة تشكيل وظائفهم من أجل تلبية احتياجاتهم ودوافعهم بشكل أفضل.

3–تظهر نتائج الدراسة أنه **يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة قدره ($\alpha = 0.05$) للتشكيل الوظيفي على الفعالية التنظيمية** لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة ،إذ أن قيام العاملين بإعادة تنظيم و تكييف مهامهم لتتوافق مع خصاصهم الفردية و احتياجاتهم المهنية يساعد في تحسين جودة أدائهم و كفاءة انجاز مهامهم فتشكيل المهام يعزز شعور العملين بأهمية و معني العمل و مسؤوليته اتجه وظيفته مما يعمل على زيادة ارتباطه و اندماجه في العمل ، مما ينعكس إيجابيا على تحقيق أهداف المنظمة و التالي فعاليتها التنظيمية

4–تظهر نتائج الدراسة أنه **يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة قدره ($\alpha = 0.05$) للتشكيل الوظيفي كوسيط بين جودة تصميم المركز الوظيفي والفعالية التنظيمية** لدى لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، حيث بينت أن التصميم الجيد للمراكز الوظيفية من خلال تعزيز ممارسة سلوك التشكيل الوظيفي لدل العاملين و هو ما ينعكس بشكل إيجابي على مستوى الفعالية التنظيمية من خلال زيادة جودة و كفاءة الأداء ،تحسين مستوى االلتزام بالتالي زيادة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، و في الأخير يمكن القول أن التشكيل الوظيفي يمثل آلية و حلقة وصل تنقل أثر جودة تصميم المركز الوظيفي الى نتائج تنظيمية أكثر فعالية داخل المؤسسة.

كما بينت أن التشكيل الوظيفي يؤدي دور الوسيط الجزئي في العلاقة بين جودة تصميم المركز الوظيفي والفعالية التنظيمية، بما يعني أن تأثير جودة تصميم المركز الوظيفي على الفعالية التنظيمية يتحقق بصورة مباشرة وغير مباشرة في آن واحد.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل ، قمنا أولا بتقديم المؤسسة التي كانت محل الدراسة، شمل هذا العرض معلومات أساسية عن المؤسسة مثل عدد عمالها وهيكلها التنظيمي، بعد ذلك تناولنا عينة الدراسة، موضحين كيفية اختيارها وخصائصها الديموغرافية، مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي ، الأقدمية ، الفئات الوظيفية و لإجراء

التحليل الإحصائي للدراسة، استخدمنا لعة البرمجة R وهو أحد البرامج الحديثة و المتميزة في مجال التحليل الاحصائي، بدأنا بتحليل البيانات الأولية للتأكد من جودتها واستكشاف الاتجاهات الأولية، ولضمان أن الاستبيان المستخدم في جمع البيانات كان دقيقا وموثوقا، قمنا بإجراء اختبارات للتحقق من صدق وثبات الاستبيان، ثم تم قياس مدى صدق اتساق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ لتحديد مدى ارتباط محاور الاستبيان

وبعد التأكد من صدق وثبات الاستبيان، انتقلنا إلى اختبار الفرضيات التي وضعناها في بداية الدراسة، وقد تضمن هذا استخدام برنامجR وفي الأخير تم التحقق من مدى صحة الفرضيات الموضوعة في بداية الدراسة بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

خـــاتمة

جاءت هذه الدراسة لتحاول الإجابة على الإشكالية التالية والمتمثلة في كيف يؤثر التشكيل الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين جودة تصميم المركز الوظيفي وتحقيق الفعالية التنظيمية لدى عمال الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز –مديرية التوزيع غرداية؟ حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- **النتائج النظرية :**

-تعتبر الفعالية التنظيمية من أهم المؤشرات التي تعكس قدرة وكفاءة المنظمة على استغلالها لمواردها المادية منها والبشرية من أجل تحقيق أهدافها، وأن سعيها لتحسين لتصميم الجيد الوظائف بها ووضع شاغليها في أماكنهم المناسبة والتشجيع على ممارسة التشكيل الوظيفي، من شأنه أن يرفع من مستوى فعاليتها ويعزز قدرتها على البقاء والتكيف مع تغيرات بيئة العمل.

-يلعب التشكيل الوظيفي دورا مهما داخل المنظمة فهو ليس مجرد سلوك فردي يقوم به الموظف في مؤسسته بل أصبح آلية فعالة تساهم في تقوية وتعزيز العلاقة وبين التصميم الجيد المركز الوظيفي وتحقيق الفعالية التنظيمية فقيم الأفراد بإعادة تشكيل وظائفهم ومهامهم وعلاقاتهم لتتوافق مع قدراتهم ودوافعهم الشخصية يؤدي الى زيادة درجة الانسجام مع وظائفهم الامر الذ ينعكس إيجابا على مستوى أدائهم والتزتهم وابداعهم داخل المؤسسة.

-أبرزت الدراسة أن جودة المركز الوظيفي تعد محفزا للممارسة التشكيل الوظيفي، فعندما تكون في الوظيفة خصائص وظيفية جيدة: كالاستقلالية والتغذية العكسية وغيرها، تزيد قدرة العاملين على المبادرة والتكيف مع ما يتطلب العمل وبالتالي تحقيق نتائج تنظيمية جيدة.

- **النتائج التطبيقية:**

-أولا : النتائج المتعلقة بعينة الدراسة

-تم اختيار عينة عشوائية بلغت 161 عاملا إداريا وتقنيا من مجموع 580 للموسم 2026/2025.

-تمتعت أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي وهو ما يجعلها صالحة للتطبيق وقياس ما وضعت لأجله، وذلك بسبب قوة الارتباط الداخلي والصدق البنائي بين جميع فقراتها وأبعادها ومحاور انتمائها.

-بلغت قيمة معامل الثبات الاستبيان نسبة جيدة تزيد عن الحد الأدنى المعمول به احصائيا و تراوحت ما بين (**0.70** و **0.86**) لمتغيرات الدراسة الثلاثة حيث بلغ معامل الثبات لمتغير جودة تصميم المركز **الوظيفي** (**0.86**)و معامل الثبات لمتغير الفعالية التنظيمية بلغ (**0.70**)، معاملات الثبات لمتغير التشكيل الوظيفي بلغ (**0.84**)، معاملات

الثبات الكلي للاستبيان بلغ (**0.84**)، ،و به مما يؤكد صلاحية الأداة للتطبيق ، وهذا يعني أننا سنحصل على نفس النتائج في حالة إعادة توزيع أداة الدراسة على نفس عينة البحث.

ثانيا: النتائج المتعلقة بتحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة

-بالنسبة لمتغير الجنس، كان أغلبهم من الذكور بنسبة **(87.60%)**وعدد قليل من الإناث في عينة البحث بنسبة **(12.40%)** وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة.

-بالنسبة لمتغير السن فان أعمارهم كانت متفاوتة وكانت أكبر نسبة أن غالبية الموظفين شباب **(42.2%)** و أيضا و تقاربها نسبة الكهول يقدر ب بنسبة (**41%**).

-أما بالنسبة للمؤهل العلمي فقد بلغت أكبر نسبة لحاملي شهادة **جامعي (ليسانس _ ماستر)** تمثل النسبة الأكبر بلغت (**42.2**٪) من أفراد العينة، ثم تليها في الفئة (**تقني –تقني سامي**) بنسبة **(36%)** و في المرتبة الثالثة فئة (**مهندس**) بنسبة **(16.8%)** ، ثم تليها فئة دراسات عليا (دكتوراه/ ماجستير) بنسبة (**2.6**٪) و ثم في المرتبة الأخيرة الفئة فئة (**ثانوي فأقل**) التي بلغت نسبتها (**1.4**٪).

-أما بالنسبة للفئات الوظيفية فقد بلغت أكبر نسبة لفئة (عون تحكم) بـــ **(39.8%)** من أفراد العينة، ثم تليها (إطار) بنسبة **(29.8%)** وفي المرتبة الثالثة فئة (إطار سامي) بنسبة **(21.1%)**، وفي المرتبة الرابعة فئة (عون تنفيذ) بنسبة **(9.3%)**.

-بالنسبة لمتغير الأقدمية أن النسبة الأكبر من الموظفين لديهم **خبرتهم (من 17 الى 24 سنة)** تمثل النسبة الأكبر بلغت **(41%)** من أفراد العينة، ثم تليها في المرتبة الثانية فئة **(من 9 الى 16 سنة)** بنسبة **(36.6%)** : في حين النسب الأخرى كانت متباينة ما بين : **(أكثر من 24 سنة)** بنسبة **(13.1%)**، و في المرتبة الرابعة فئة **(أقل من 8 سنوات) بنسبة (9.3%)**، ويتضح غالبية أفراد العينة للمؤسسة محل الدراسة، ذوي خبرة وتجربة مهنية كبيرة.

-بالنسبة لمتغير القسم المنتمي إليه أن النسبة الأكبر من الموظفين في فئة (إداري) بلغت **(58.4%)** من أفراد العينة، ثم تليها في المرتبة الثانية فئة (تقني) بنسبة **(41.6%).**

ثالثا: النتائج المتعلقة بمدى إدراك العينة المدروسة لمتغيرات الدراسة

-يوجد مستوى متوسط لمتغير الفعالية التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة أين بلغ المتوسط الحسابي الكلي (**3.655**) بانحراف معياري قدره (**0.757**).

-يوجد مستوى مرتفع لمتغير جودة تصميم المركز الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة أين بلغ المتوسط الحسابي الكلي (**3.674**) بانحراف معياري قدره (**0.635**).

-يوجد مستوى مرتفع لمتغير التشكيل الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة أين بلغ المتوسط الحسابي الكلي (**3.813**) بانحراف معياري قدره (**0.708**).

رابعا: النتائج المتعلقة بالأثر

-يوجد **أثر** ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة قدره ($\alpha = 0.05$) لجودة تصميم المركز الوظيفي بأبعاده (تنوع المهارات الوظيفية: استقلالية الوظيفة أهمية الوظيفة، هوية الوظيفة، التغذية العكسية) على التشكيل الوظيفي لدى أفراد المجتمع المدروس وهو **تأثير موجبا ودال إحصائيا**، حيث بلغت قيمة معامل التحديد التي بلغ ($R^2=0.6179$) وهي تشير إلى أن متغير جودة تصميم المركز الوظيفي يفسر نحو (61.79%) من التغير في التشكيل الوظيفي، وهي نسبة تفسير مرتفعة نسبيًا، تعكس قوة العلاقة والتأثير بين المتغير المستقل والوسيط.

-يوجد **أثر** ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة قدره ($\alpha = 0.05$) لجودة تصميم المركز الوظيفي بأبعاده (تنوع المهارات الوظيفية: استقلالية الوظيفة أهمية الوظيفة، هوية الوظيفة، التغذية العكسية) على الفعالية التنظيمية لدى افراد المجتمع المدروس **دون إدخال المتغير الوسيط**. وقد بينت النتائج أن هذا **الأثر موجب ودال إحصائيًا بدرجة عالية**، إذ بلغ معامل التحديد ($R^2=0.6546$)، بما يعني أن جودة تصميم المركز الوظيفي يفسر حوالي (65.46%) من التباين في الفعالية التنظيمية، وهي نسبة كبيرة تشير إلى أن جودة تصميم المركز الوظيفي يعد متغيرا تنبؤيا قويا للمتغير التابع.

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة قدره ($\alpha = 0.05$) للتشكيل الوظيفي بأبعاده (التشكيل المعرفي، تشكيل المهام، تشكيل العلاقات)على الفعالية التنظيمية لدى أفراد المجتمع المدروس فقدكان أيضا **موجبا و دالا إحصائيا** حيث بلغ معامل الانحدار القيمة ($B = 0.567$) كما ارتفعت قيمة معامل التحديد إلى ($R^2=0.7624$) أي أن النموذج المشترك الذي يضم جودة تصميم المركز الوظيفي والتشكيل الوظيفي يفسر (76.24%) من التباين في متغير الفعالية التنظيمية، وهي نسبة أعلى من تلك المسجلة في الخطوة الثانية، ما يعني أن إدخال الوسيط قد حسّن القدرة التفسيرية للنموذج بشكل ملحوظ.

-وجود **تأثير غير مباشر** دال إحصائيًا للمتغير المستقل جودة تصميم المركز الوظيفي في المتغير التابع الفعالية التنظيمية عبر المتغير الوسيط (التشكيل الوظيفي)، إلى جانب استمرار **التأثير المباشر** لجودة تصميم المركز الوظيفي في الفعالية التنظيمية بعد إدخال الوسيط، مما يشير إلى **تحقق الوساطة الجزئية**.

خامسا: الاختبارات المتعلقة بالفروق

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد المجتمع المدروس في مستوى متغير جودة التصميم الوظيفي

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد المجتمع المدروس في مستوى متغير الفعالية التنظيمية،

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد المجتمع المدروس في مستوى متغير التشكيل الوظيفي.

➢ الاقتراحات والتوصيات:

على ضوء النتائج المتوصل اليها وبهدف تعزيز الفعالية التنظيمية داخل الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز –مديرية التوزيع غرداية من خلال تفعيل ودعم التشكيل الوظيفي وتحسين جودة المراكز الوظيفية بها يمكن تقديم التوصيات الآتية:

-إعطاء ومنح العاملين بالمؤسسة بالأقسام التقنية أو الإدارية المساحة الكافية من الاستقلالية في تنظيم مهامهم واتخاذ البعض من القرارات التي ترتبط بمهامهم بما يساعد على ملائمة وتكييف وظائفهم مه قدراتهم وميولاتهم وخبرتهم المهنية.

-وجب إعادة النظر في تصميم بعض الوظائف التي تتسم بالرتابة والروتين أو محدودية الصلاحيات من خلال اثراء وتنويع في المهام بالإضافة الى ضرورة توفير تغذية راجعة مستمرة.

-تشجيع ثقافة المبادرة للعاملين في المؤسسة وتحفيزهم لاقتراح حلول وأساليب جديدة تساهم في تجسين جودة خدماتها وتقليل الأخطاء وهدر الوقت وعبء العمل.

-إشراك العاملين في تنظيم وتطوير العمل في ظل ادخال إجراءات وتقنيات جديدة، لأن ذلك يزيد من شعور العامل بأهمية عمله ودوره داخل مؤسسته.

-العمل على تحقيق الملائمة والتوافق بين مؤهلات العاملين والمهام الموكلة إليهم الامر الذي يعمل على زيادة الرضا و يشجعهم على إعادة تشكيل وظائفهم بشكل إيجابي و التفاعل معها.

-اعتماد أساليب حديثة مرنة في تسيير مواردها البشرية ترتكز على الثقة والدعم الإداري وتنمية روح الابداع وتحسين الأداء.

-تطوير نظام الحوافز في المؤسسة والذي يشمل على المبادرة وتجسين أجاء المهم بدلا من الاقتصار على الأقدمية.

-تحسين الاتصال بين المستويات والأقسام الإدارية والتقنية ليتم تبادل المعلومات والخبرات وهو ما يشجع على التعاون والهمل الجماعي في المؤسسة

-إجراء تقييمات دورية لمستوى الفعالية التنظيمية ومدى مساهمة تضميم الوظائف ة التشكيل الوظيفي في تحسين الأداء في المؤسسة

-إجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات أخرى تؤثر في العلاقة بين جودة تصميم المركز الوظيفي والفعالية التنظيمية مثل: التحول الرقمي، القيادة الرقمية االلتزام التنظيمي، التكيف الوظيفي، القيادة التحويلية.

➢ آفاق الدراسة:

يعد تصميم المراكز الوظيفية والفعالية التنظيمية والتشكيل الوظيفي من المواضيع الهامة التي تستدعي المزيد من البحث والتوسع فيها لذا فإننا نقترح بعض المواضيع لمواصلة البحث فيها وهي كالآتي:

-دور إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة تصميم العمل وتحقيق الأداء الفعال؛

- دور الشغف المهني كمتغير وسيط بين تصميم المركز الوظيفي والفعالية التنظيمية؛

-دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الفعالية ومن خلال التشكيل الوظيفي؛

-دراسة تأثير الأنماط القيادية (القيادة التحويلية، القيادة الرقمية) على العلاقة بين متغيرات الدراسة الثلاثة؛

-دراسة العلاقة بين جودة تصميم المراكز الوظيفية والتشكيل الوظيفي في قطاعات أخرى مثل قطاع الوظيفة العمومية؛

قائمة المراجع

المراجـــــع:

- **باللغة العربية:**

✓ **الكتب:**

1-سعد علي ريحان المحمدي، **إدارة الموارد البشرية-رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ،2019.

2-لحبيب، بلية: **إدارة الجودة الشاملة**، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، ط1، القاهرة، مصر،2019.

3-خليل محمد حسين الشماع: **نظرية المنظمة**، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2000.

4-عبد السلام أبو قحف، **اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.

5-علي السلمي، **تطور الفكر التنظيمي**، وكالة المطبوعات، الكويت، ،1998.

6-فريد النجار، **التنظيم والعمليات الإدارية**، وكالة المطبوعات، الكويت، الطبعة الثالثة، ،1999.

7-بركة بلاغماس وخالد زحزاح: **الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين وأثره على الفعالية التنظيمية**، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية: العدد (07).

8-بلقاسم سلاطنية وآخرون: **الفعالية التنظيمية (مدخل سيسيولوجيا)**، دار الفجر، ط1، القاهرة، مصر،2013.

9-أحمد جاد عبد الوهاب :**السلوك التنظيمي دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال**، مكتبة مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 1996.

10-نور الدين تاوريرت: **الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق**، علم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، اربد، 2009.

11-سعيد محمد المصري، **التنظيم والإدارة**، الدار الجامعة، الإسكندرية، مصر، ،2002.

✓ **الأطروحات والرسائل:**

12-جهيدة جيلاني " **تصميم الوظائف وعلاقته بالدافعية لدى الموارد البشرية**" دراسة حالة-مؤسسة ألفا بايب ***ALFA PIPE*** رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ***LMD*** في علوم التسيير، تخصص: تنمية الموارد البشرية في المؤسسات، جامعة عمار ثلجي-الأغواط، 2020.

14-رولا يوسف السليمان، **أثر الأسلوب التحفيزي في تصميم العمل على دافعية العاملين (دراسة ميدانية على العاملين في المنظمات الدولية في سوريا)**، رسالة لنيل درجة الماجستير في علوم الإدارة/ الإدارة التنفيذية، تخصص: إدارة موارد بشرية، المعهد العالي لإدارة الأعمال، سوريا،2022/2021.

15-لعربي فاطمة الزهراء: **دور وظيفة تحليل وتوصيف وتصميم الوظائف في تحديد نظام الأجر والمكافئات** (دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لولاية تندوف، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث ل.م.د تخصص تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية قسم علوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم -2022.

16-زيتون نعمه ضهد السعدون: **تأثير القيادة الناعمة في تعزيز جاهزية الموظف للتغيير: الدور الوسيط للخصائص المرتبطة بالوظيفة) دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفين الجامعات والكليات الأهلية في كربلاء المقدسة)** ، أطروحة مقدمة جزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه فلسفة في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، العراق،2023.

17-إيمان علي أحمد وميسون عبد الله أحمد: تصميم **الوظائف ودوره في الحد من ضغوط العمل للأفراد العاملين في مستشفى السلام التعليمي بمدينة الموصل، مجلة** تاكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد18، العدد60، الجزء 1، 2023.

18-بندر كريم أبو تايه وآخرون: **أثر تصميم الوظيفة على التوازن بين العمل والحياة في البنك العربي الإسلامي الدولي**، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، المجلد (10)، العدد (2)، 2024.

19-لعربي فاطمة الزهراء: **دور وظيفة تحليل وتوصيف وتصميم الوظائف في تحديد نظام الأجر والمكافئات** (دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لولاية تندوف، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث ل.م.د تخصص تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية قسم علوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم -2022.

20-زيتون نعمه ضهد السعدون: **تأثير القيادة الناعمة في تعزيز جاهزية الموظف للتغيير: الدور الوسيط للخصائص المرتبطة بالوظيفة) دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفين الجامعات والكليات الأهلية في كربلاء المقدسة)** ، أطروحة مقدمة جزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه فلسفة في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، العراق،2023.

21-عبد الوهاب بن علي: مشروع **التغيير وعلاقته بالفعالية التنظيمية** –دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للزجاج (**ALVER**)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجيستير في علم النفس، جامعة وهران،2025، ص50.

22-بلال خالد عبد ربه: إطار **مفاهيمي مقترح لدور الفعالية التنظيمية في العلاقة بين ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة وواقع إبداع المعلمين في فلسطين، أطروحة** استكمالاً لمتطلبات درجة الدكتوراه في تخصص الإدارة التربوية، الجامعة العربية الأمريكية – جنين،2024.

23-خديجة عبادو: **علاقة تصميم العمل بالعبء الذهني للأطباء "دراسة ميدانية مستشفيات مدينة ورقلة"**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة،2017.

24-عزام محمد حسن العثماني: **دور القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس الخاصة بقطاع غزة"دراسة ميدانية،** رسالة لإتمام متطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى بغزة، 2017.

25-أبو الفتوح السيد السنباطي: **الوعي الاستراتيجي مدخل لتحقيق الفعالية التنظيمية بالمعاهد الازهرية، بحث** لاستكمال درجة الماجيستير في التربية تخصص ادارة وقيادة تربوية (جامعة الزقازيق مصر ،2025.

26-بعاج الهاشمي، **دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة** -دراسة حالة: سونلغاز فرع الأغواط (2004-2008) رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،3الجزائر،2009-2010.

27-عبد القادر لنصاري: **الثقافة التنظيمية وأثرها على فعالية التنظيم** ودراسة ميدانية بمؤسسة كوسيدار أدرار، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في عمل النفس :تخصص: عمل النفس العمل والتنظيمي، جامعة محمد بوضياف المسيلة،2019/2018.

28-مازري منيرة: **أثر تكامل ادارة المعرفة وادارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية** -دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية، أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور (3) في علوم التسيير، تخصص: تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة،2017.

29-نور الدين باوريريت، **قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي**، أطروحة الدكتوراه، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006/2005.

30-أبو الفتوح السيد السنباطي: **الوعي الاستراتيجي مدخل لتحقيق الفعالية التنظيمية بالمعاهد الازهرية**، بحث لاستكمال درجة الماجيستير في التربية تخصص: إ دارة وقيادة تربوية، جامعة الزقازيق، مصر ،2025.

31-نجاة قريشي :**القيم وعلاقتها بفعالية التنظيم**، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، قسم علم إجماع، 2006.

✓ **المقالات والمجلات:**

32-حمود بوطي، الأزهر ضيف: **حوافز العمل ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية** (دراسة ميدانية على مؤسسة الجزائرية للمياه ـــ وحدة الواد) ، مجلة الباحث للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، المجلد (04)، العدد(12) ،2020.

33- بلقرع فاطنة: **مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية**، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 4، العدد1 ،2018.

34-إيمان علي أحمد وميسون عبد الله أحمد: تصميم **الوظائف ودوره في الحد من ضغوط العمل للأفراد العاملين في مستشفى السلام التعليمي بمدينة الموصل**، مجلة تاكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد18، العدد60، الجزء 1، 2023.

35-بندر كريم أبو تايه وآخرون: **أثر تصميم الوظيفة على التوازن بين العمل والحياة في البنك العربي الإسلامي الدولي**، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، المجلد (10)، العدد (2)، 2024.

36- أحمد حسين يوسف: **تأثير صياغة الوظيفة كمتغير وسيط في علاقة الشخصية الاستباقية بالضغوط التقنية المدركة: الدور المعدل للقيادة الرقمية دراسة ميدانية على شركات اتصالات الهاتف المحمول**، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد (26)، العدد (02)، أبريل 2025.

37-أمير علي مرسي شوشة وآخرون: **دور إعادة صياغة الوظيفة في العلاقة بين التمكين وسلوكيات الدور الإضافي لمدرسات رياض الأطفال**، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد3، الجزء03، االعدد01 يناير 2022.

38-بيداء هاشم جميل وبشرى عثمان أحمد: **صياغة الوظيفة لدى منتسبي جامعة بغداد**، مجلة آداب المستنصرية، الإنسانيات، العدد 109، الجزء الاول آذار 2025.

39-هاني محمد السعيد عبده: **أثر تطبيق استراتيجية تخفيض الحجم على توجهات الموارد البشرية نحو إعادة برمجة الوظائف ذاتياً**-دراسة ميدانية بالتطبيق على الشركات التابعة لقطاعات صناعة الغزل والنسيج والكيماويات والتعدين في مصر، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة،2021.

40-محمد صبحي أحمد أبو الذهب: **الدعم التنظيمي المدرك وصياغة الوظيفة والتضمين الوظيفي: الدور المدرك**

لمرونة الموارد البشرية بالتطبيق على شركة المقاولون العرب، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، المجلد (59)، العدد 6،2022.

41-سوزان فؤاد السيد بكر: صياغة الوظيفة والأداء التكيفي: الدور الوسيط للارتباط بالعمل بالتطبيق على شركات الكهرباء في مصر، الم**جلة العلمية للبحوث التجارية العدد 4**، (**الجزء 2**)، **اكتوبر 2023**.

42-سمر محمود شيخ السوق: **صياغة الوظيفة وعلاقتها بتحقيق السعادة الوظيفية :الدور الوسيط للعمل الهادف 43-**دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، مجلة راية الدولية للعلوم التجارية دورية علمية محكمة المجلد (4)، العدد (14)، يوليو 2025.

44-أمل بنت حوشان الحوشان: **واقع الفعالية التنظيمية في كليات المجتمع في ضوء نموذج باوندر**: دراسة ميدانية في المملكة العربية السعودية للعام 1443هـ كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية والنفسية (***JEPS***)، المجلد 7، العدد 2 ،2023.

45-أحمد حسن علي وآخرون: **توسيط الارتباط بالعمل في العلاقة بين القيادة المستدامة والفعالية التنظيمية**: دراسة تطبيقية على مؤسسات التعليم العالي بمصر، مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، المجلد 4، العدد 3، أبريل 2025.

46-صلاح الدين عون الله، **مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية**، مجلة الإدارة العامة، الرياض، السعودية، العدد 54، جويلية1987.

47-بغول زهير: **تصميم العمل كاستراتيجية تنظيمية في التنمية المهنية للأستاذ الجامعي**، ملتقى واقع التكوين الجامعي في الجزائر بجامعة المسيلة يوم 15/16 ماي 2012.

48-ابراهيم سليمان حنيش، **تقدير أثر العلاقة الوسيطة للمتغير المستقل على معالم نموذج الانحدار الخطي البسيط** (دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة مصراتة)، مجلة البحوث الأكاديمية (العلوم الأساسية)، المجلد 2، العدد 28، 2024.

49-حوشين يوسف ندوة حول **"التحليل الإحصائي باستخدام لغات البرمجة *R* و Python**"مداخلة بعنوان :مدخل إلى لغة البرمجة ***R*** وتطبيقاتها في التحليل الإحصائي للبيانات– كلية الاقتصاد –جامعة البليدة، 13ماي 2025، ص3.

✓ **باللغة الأجنبية:**

***48**-Mathis Ravelonerivo : **Job Crafting et ressources Socio organisationnelles : Accompagner le processus d'empowerement chez les Salaires SNCF**, Thèse de*

*doctorat de l'Université de Lyon***,** *École Doctorale : Éducation Psychologie Information Communication, Psychologie Sociale, 2021*

49*-CRISTINA D. KIRKENDALL: Job* ***Crafting: The Pursuit of Happiness at Work****, A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy*
By Wright State University, 2013.

50*- Dumani، Soner، "****Engaging Overqualified Employees: The Role of Job and Network Crafting****,A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements ؛for the degree of Doctor of Philosophy، Department of Psychology؛College of Arts and Sciences؛University of South Florida.m2015.*

51*–Lmya .A, Yasser S. A****, Job crafting: An Examination of some Organizational and Dispositional antecedents(****Empirical study applied to Egyptian Private Sector Sales Representations****), Journal of Financial and Commercial Studies, Issue 1, 2022*

52*-S.Ji & Z.Chen* ***: How job crafters are selected during recruitment: An invisible filter based on job crafting experiences and applicant gender****, Journal of Business Research 170, (2024).*

53*-Caymaz.E & al:* ***Relationship between Positive Psychological Capital and Job Crafting: The Moderating Role of Perceived Over Qualification****, Mustafa University Journal of Social Sciences Institute, 18 (47), 2021.*

54-*Qiao Hua & al:* ***An exploration of the component validity of job creating,*** *European Journal of Work Organizational Psychology, Vol 29, No. 5, 2020.*

55-*Petrou, P., Demerouti, E & al:* ***Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement****, Journal of Organizational Behavior, 33(8),2012,*

56-*Sarce A.R Nesimnasi****: Job Crafting Antecedents and Consequences: A Literature,*** *Journal Economics and Business, University of Airlangga,Volume 32, No. 2, June – November 2022.*

57-*Saragih, Susanti & al:* ***Analyzing antecedents and consequence of job crafting,*** *International Journal of Management, Economics and Social Sciences (IJMESS), ISSN 2304-1366, IJMESS International Publishers, Jersey City, NJ, Vol. 9, Iss.2, 2020.*

58-*Tims, M., & Bakker,A.B :* ***Job crafting: Towards a new model of individual job redesign****, Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde, vol. 36 No. 2 , 2010*

59-*Dimitrios Bellas & Dimitrios sklikas:**Aspects of Job Design**, International Journal of Human Resource ,Management and Research (IJHRMR),Vol. 3, Issue 4, Oct 2013.*

60- *Mohammad Norman Masrek et al:* ***Exploring the Relationship between Job Design and Knowledge Productivity: A Conceptual Framework in the Context of Malaysian Administrative and Diplomatic Officers and Rusnah Johare****, IBIMA Publishing, Journal of Organizational Knowledge Management, Vol. 2013.*

61-*Gibson L. James & al:* ***Organizations: Behavior, Structure, Processes,*** *McGraw-Hill Companies, 14th Ed, the Americas, New York, 2011.*

62-*Osborn N. Richard & al:* ***Organizational Behavior, John Wiley & Sons****, 13rd Ed, U.S.A, 2015.*

63-*Wang, H, Demerouti.E, & Bakker, A. B:* ***A review of job-crafting research: The role of leader behaviors in cultivating successful job craftersm Proactivity at work****, 2016.*

64-*Osborn N. Richard & al,* ***Organizational Behavior****, John Wiley & Sons, 13rd Ed, U.S.A, 2010.*

65-*Barnard، C:* ***The functions of the executive، Cambridge****، Mass: Harvard University Press, 1974*

66-*Ashok Kumar Mishra Priya yadav****: organizational Effectiveness and Quality Education: A Comprehensive Analysis,*** *International Journal of Creative Research Thoughts (IJCRT), Volume 12, Issue 2 February 2024.*

67-*Cameron، K :* ***A Study of Organizational Effectiveness and Its, Predictors,***

Management *–Science, 1986, 32 (1).*

68-*Ivan T. Robertson & al :* ***Organizational Effectiveness: The Role of Psychology****, John Wiley & Sons, Ltd. Baffin's Lane, Chichester, West Sussex PO19 1UD, UK,2002.*

69-Bean gran : ***L'Organisation De Travail Et La Fonction Humaines Dans L'entreprise****, édition Hirson, Paris, 1995.*

70-*Giti Ashraf* ***:A Review on the Models of Organizational Effectiveness: A Look at Cameron's Model in Higher Education,*** *International Education Studies Vol. 5, No. 2, April 2012.*

71-*Ahmad Mohammed Albassami et al****: Models of Organizational Effectiveness for Higher Educational Institutions,*** *International Journal of Innovation, Creativity and Change, Volume 9, Issue 3, 2019.*

74-*SÉBASTIEN BÉLAND et al :* ***Utilisé le Cofficient OMEGA DE MCDONALD À la place de L'ALPHA DE CRONBACH****, McGILL Journal OF education Vol. 52, NO 3 FALL 2017, p794-794.*

*75-Guttman L:****A Basis for Analyzing Test-Retest Reliability****." Psychometrika, 10, 255-282.*

الملاحق

:

ملحق(01) :الاستبيان المعتمد في الدراسة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: ادارة الموارد البشرية

أخي/اختي الموظف(ة): السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يسرّنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، الذي أُعد لغرض إنجاز دراسة تحمل عنوان:" التشكيل الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين جودة تصميم المركز الوظيفي وتحقيق الفعالية التنظيمية – دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز غرداية"، وذلك في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية بجامعة غرداية.ونظرًا لما تتمتعون به من خبرة ودراية ميدانية، فإن مشاركتكم تُعدّ ركيزة أساسية لإنجاح هذه الدراسة وإضفاء المصداقية العلمية على نتائجها. كما نرجو منكم التكرم بالإجابة عن جميع العبارات بكل موضوعية ودقة، وذلك بوضع علامة (×) في الخانة التي تعبّر عن رأيكم مع التأكيد أن جميع المعلومات المقدمة سرية تمامًا وستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، شاكرين لكم حسن استجابتكم وتعاونكم معنا تقبلوا منا فائق الشكر والاحترام والتقدير.

*من إعداد الطالبة: كيحل سمراء * تحت إشراف: أد شرقي مهدي

الجـزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

-الجنـــس : ذكر ☐ أنثى ☐

-العمـر: من 35 سنة فأقل☐ من 36 إلى 45 سنة ☐ من 46 إلى 55 سنة ☐ أكثر من 55 سنة ☐

-الأقدمية : من 8 سنوات أقل☐ من 9 إلى 16 سنة ☐ من17 إلى 24سنة☐ أكثر من 24 سنة ☐

-المؤهل العلمي: ثانوي فأقل☐ تقني /تقني سامي ☐ مهندس☐ جامعي(ليسانس/ماستر) ☐دراسات عليا (دكتوراه، ماجيستير)☐

-الفئات الوظيفية: إطار سامي☐ إطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ ☐

المراكز الوظيفية : رئيس قسم ☐ رئيس مصلحة ☐ رئيس فريق ☐ مكلف بالدراسات ☐ إطار دراسات ☐

مهندس دراسات☐ ملحق تجاري ☐تقني رئيسي للدراسات ☐ محاسب رئيسي☐ عون تسيير ☐ عون تسيير رئيسي ☐ مراقب أشغال كهرباء☐ مراقب أشغال غاز ☐

-القسم الذي تنتمي اليه: إداري ☐ تقني ☐

قسم الموارد البشرية ☐القسم التجاري ☐ قسم الوسائل العامة ☐ قسم الإدارة والصفقات ☐ قسم تقنيات الغاز☐

قسم تقنيات الكهرباء ☐قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال ☐ قسم التخطيط والإحصاء ☐ قسم الأنظمة والمعلوماتية☐

الجـــــزء الثاني: محاور الاستبيان

✓ **المحور الأول: جودة تصميم المركز الوظيفي**

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق	غير موافق بشدة
تنوع المهارات الوظيفية : مقدار ما تتطلبه الوظيفة من ممارسات متنوعة تؤدي بدورها إلى استعمال عدة مهارات مختلفة لإنجازها						
1	يتسم عملي بطابع روتيني متكرر يحد من تنوع المهارات المستخدمة					
2	أستخدم نطاقًا محدودًا من مهاراتي أثناء أداء مهامي.					
3	أعتمد على نفس الإجراءات في معظم الأنشطة اليومية.					
4	أجد فرصًا ضعيفة لاكتساب مهارات جديدة من خلال العمل.					
5	أمارس مهامًا متشابهة أغلب الوقت.					
استقلالية الوظيفة : تعني مدى الحرية التي تمنحها الوظيفة للموظف في جدولة عمله واتخاذ القرارات						
6	أشعر بأن التعليمات المفصلة تقيد أسلوبي في أداء العمل.					
7	أمتلك حرية محدودة في اختيار طريقة تنفيذ المهام.					
8	أجد صعوبة في تنظيم وقتي وأولوياتي في عملي بشكل مستقل.					
9	مساحة مبادرتي الشخصية أثناء العمل ضعيفة.					
10	أشعر بأن طرق العمل محددة مسبقًا بدرجة كبيرة من طرف الإدارة.					
أهمية الوظيفة : تعني مدى تأثير الوظيفة على حياة الآخرين (زملاء، زبائن، مجتمع) داخل وخارج المؤسسة						
11	أشعر بأن تأثير جهدي على أداء المؤسسة محدود.					
12	أرى أن مساهمتي في تحقيق أهداف المؤسسة بسيطة.					
13	ينتابني إحساس منخفض بقيمة دوري الوظيفي.					
14	ألاحظ أثرًا ضعيفًا لعملي على المستفيدين من خدماتنا.					
15	أعتبر نتائج عملي ذات نطاق تأثير ضيق.					
هوية الوظيفة : تعني إنجاز الموظف لعمل كامل ومحدد من البداية للنهاية وله نتيجة ملموسة.						
16	أشارك غالبًا في أجزاء صغيرة من العمل دون إنجاز مهمة كاملة بنفسي.					
17	أجد صعوبة في رؤية النتيجة النهائية لما أقوم به من مهام.					
18	أشعر أن دوري في العمل يشكل جزءًا صغيرًا من العمل الكلي.					
19	يضعف لديّ الإحساس بامتلاك العمل من بدايته إلى نهايته.					
20	يبدو ارتباط جهدي الفردي بالنتائج النهائية غير واضح بالنسبة لي.					

التغذية الراجعة : هي حصول الموظف على معلومات مباشرة وواضحة حول فعالية أدائه.						
21	أتلقى ملاحظات حول أدائي على فترات متباعدة.					
22	أجد معلومات محدودة تساعدني على تحسين أدائي.					
23	أشعر بغموض في نتائج جهودي بعد إنجاز المهام.					
24	ألاحظ ضعف المتابعة من المسؤولين بعد انتهاء العمل.					
25	أجد أن عملية التقييم تقدم توجيهًا محدودًا للتطوير.					

✓ **المحـور الثاني: التشكيل الوظيفي**

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق	غير موافق بشدة
التشكيل المعرفي : تعني تغيير طريقة تفكير الموظف ونظرته للهدف من وظيفته.						
1	أنظر إلى عملي على أنه مهام روتينية أكثر من كونه ذا معنى خاص.					
2	أشعر بانخفاض قيمة دوري الشخصي في خدمة المؤسسة.					
3	يبدو ارتباطي برسالة المؤسسة وأهدافها العامة محدودًا.					
4	يضعف لديّ الشعور بالفخر والانتماء تجاه وظيفتي.					
5	تنخفض دافعيتي الداخلية لأداء العمل بحماس وإتقان.					
تشكيل المهام : تعني تعديل عدد، نوع، أو طبيعة المهام المنجزة.						
6	ألتزم بأداء المهام كما هي دون إدخال تعديلات لتحسينها.					
7	أبحث عن طرق تطوير عملي بدرجة ضعيفة.					
8	أستخدم أساليب تقليدية في إنجاز العمل أغلب الوقت.					
9	أضيف مهامًا أو أنشطة تطويرية بدرجة محدودة فقط.					
10	أساهم في تحسين محتوى وظيفتي بشكل أقل من المطلوب.					
تشكيل العلاقات : تركز على تغيير طبيعة أو مدى التفاعل مع الآخرين في العمل						
11	يقتصر تواصلي مع الزملاء على حدود ضيقة تتعلق بالعمل فقط.					
12	أشارك في العمل الجماعي والتعاون بدرجة منخفضة.					
13	أتبادل الخبرات والمعرفة مع الآخرين بشكل محدود.					
14	أبني علاقات مهنية جديدة داخل المديرية بدرجة ضعيفة.					
15	تكون مشاركتي في الأنشطة الجماعية أو فرق العمل قليلة.					

✓ **المحور الثالث: الفعالية التنظيمية**

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق	غير موافق
تحقيق الأهداف و الاداء : قدرة الموظف على إنجاز مهامه الوظيفية بكفاءة وفاعلية، بما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين نتائجها						
01	أواجه صعوبة في إنجاز المهام بالكفاءة المطلوبة.					
02	يستغرق إنجاز أعمالي وقتًا أطول من المخطط.					
03	يتأثر أدائي بسبب غموض المسؤوليات.					
04	تنخفض إنتاجيتي نتيجة أسلوب تنظيم العمل.					
05	أشعر بأن جهدي ينعكس بدرجة محدودة على نتائج المؤسسة.					
رضا الموظفين : مدى ارتياحي بعملي وبيئة العمل التي أعمل فيها وتأثير ذلك على مساهمتي في تحقيق أهداف المؤسسة						
06	أشعر بالملل أثناء أداء المهام اليومية.					
07	ينتابني حماس منخفض تجاه العمل.					
08	أشعر بتقدير محدود لجهودي داخل المؤسسة.					
09	أجد مستوى الراحة في بيئة العمل منخفضًا.					
10	ينتابني شعور ضعيف بالانتماء للمؤسسة.					
التعلم و التطوير المهني : القدرة على تعلم مهارات جديدة وتحسين أداء الموظف في وظيفته بشكل مستمر.						
11	أجد فرصًا قليلة لاكتساب مهارات جديدة.					
12	يتسم عملي بتكرار يحد من تطوير خبرتي المهنية.					
13	أشارك في أنشطة تطويرية بدرجة محدودة.					
14	ألاحظ نموًا بطيئًا في مستواي المهني.					
15	أشعر بأن وظيفتي توفر تحديات منخفضة للتعلم.					
الصحة التنظيمية : هي قدرة المنظمة على توفير بيئة عمل تدعم الموظف وتمكنه من أداء وظيفته بكفاءة وتحافظ على رفاهيته.						
16	أشعر بضغط وتوتر أثناء أداء العمل.					
17	أواجه صعوبات بسبب ضعف التنسيق بين الزملاء.					
18	أعمل في بيئة تتسم بغموض التعليمات.					
19	أشعر بعدم الاستقرار نتيجة تداخل المسؤوليات.					

20	يتأثر أدائي بسبب سوء تنظيم العمل.					
التكنولوجيا والابتكار : مدى قدرتي على استخدام التكنولوجيا وتحسين عملي بطرق مبتكرة ضمن وظيفتي						
21	أعتمد على إجراءات تقليدية في إنجاز المهام.					
22	أستخدم أدوات تقنية محدودة الكفاءة في اداء عملي.					
23	أتعامل مع أنظمة رقمية بدرجة منخفضة أثناء تنفيذ مهامي.					
24	أقدم أفكاراً تطويرية. نادراً أو بمستوى ضعيف					
25	أعمل في بيئة لا توفر دعماً كافيا للإبداع والابتكار.					

ملحق 02:بطاقات مسميات وظيفية: عون تسيير رئيسي ، ملحق تجاري.

Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz
Direction Ressources Humaines

Fiche de poste

Dénomination du poste	AGENT DE GESTION PRINCIPAL CLIENTELE				
Code poste	L65	**Classement**		13/14/14A	
Date de création de la fiche	2011	**Date de mise à jour**		/	
Rattachement hiérarchique	Chef de service clientèle				
Dénominations antérieures	/	**Code poste**	/	**Classement**	/
Définition sommaire du poste	Prend en charge, contrôle, analyse et suit la facturation QMT-FSM. Vérifie, contrôle et suit les encaissements (trésorerie).				
Description des activités	• **FSM** (facturation sur mémoire) : - S'assure de présentation des factures. - Assure un suivi des comptes rendus de saisie des index dans le cadre du traitement de la relève. - Examine et suit le rapport élaboré par l'attaché commercial pour la prise en charge des signalés. - Accueille le client et diagnostique ses besoins. - Informe et oriente les clients en fonction de leurs demandes. - Crée les abonnés FSM sur fichier en leur attribuant un numéro destinataire. - Effectue un transfert de l'abonné ordinaire (AO) vers FSM et de FSM vers AO suite à la demande du client ou au constat de l'agent. - Contrôle et analyse les factures mensuellement. - Etablit des factures DCA (débit complémentaire annulation). - Effectue des redressements sur mémoire. - Procède à l'annulation partielle ou totale d'un lieu dans une mémoire. - Effectue la résiliation des abonnés FSM sur fichier. - Etablit des duplicatas de mémoire. - Collabore avec l'ensemble des agences relevant de la direction de distribution. - Planifie la rotation des groupes des attachés commerciaux. • **Facturation MT** (moyenne tension) : - Effectue l'édition des fiches de relève et les remet aux releveurs MT/MP. - S'assure du respect du calendrier de relève et de présentation des factures. - Informe et oriente les clients en fonction de leurs demandes. - Assure les intégrations des nouveaux clients sur fichier. - Contrôle, à postériori, les opérations de relève. - Vérifie les factures. - Procède à la validation du lancement des factures. - Vérifie les paramètres de la facturation par rapport à la saisie sur fichier. - S'assure de la délivrance des factures aux clients. - Traite sur fichier les signalés des anomalies sur relève (compteur brûlé, défaut d'affichage, réclamation clients, etc.). - Etablit les ordres de coupure sur fichier suite aux problèmes signalés (fraude, cadenas personnels, etc.) - Procède à la résiliation du client sur fichier (demande du client – clients impayés). - Peut être appelé à coordonner l'activité d'une équipe.				

9

Description des activités (suite)	• **Trésorerie :** - S'assure de la réception des caisses dans les délais. - Contrôle la conformité des caisses (pièces comptables). - Centralise les caisses (regroupement des caisses dans la journée). - Prend en charge les chèques reçus au niveau de la direction de distribution. - Prend en charge les avis de crédit (virements bancaires). - Suit les chèques impayés. - Centralise les EJMQ (état journal mouvement de quittance). - Suit le JEA (journal encaissement affecté). - S'assure de l'édition des journaux comptables. - Rédige des rapports mensuels des chèques impayés. - Procède à la validation de la journée sur fichier. • **Autres activités :** - Etablit des rapports d'activité. - Rédige et transmet à l'agence des rapports d'anomalies et d'analyses mensuelles. - Peut être appelé à encadrer et parrainer des stagiaires ou nouvelles recrues.
Qualifications	DEUA ou TS commercial, marketing.
Formation professionnelle	Gestion commerciale, relève, FSM, informatique.
Expérience	4 ans
Condition et contrainte d'exercice	/
Moyens mis à disposition	• Micro-ordinateur

10

Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz
Direction Ressources Humaines

Fiche de poste

Dénomination du poste	ATTACHE COMMERCIAL				
Code poste	W94	**Classement**	13/14/14A		
Date de création de la fiche	1985	**Date de mise à jour**	2011		
Rattachement hiérarchique	Chargé d'études ventes ou Directeur d'agence				
Dénominations antérieures	Agent commercial	**Classement**	11-12-13	**Code poste**	W94
Définition sommaire du poste	Chargé de protéger les revenus de l'entreprise par la prise en charge des activités relève accueil et encaissement, de conseiller, d'orienter et de répondre aux attentes de la clientèle.				
Description des activités	**A - activité relève :** - Prend en charge l'organisation des carnets (Equilibrage des carnets par tournée, foliotage, positionnement géographique de la clientèle, reclassement et recensement des clients ....) - Effectue la relève de façon fiable, sincère et régulière du parc de comptage. - Effectue un contrôle visuel du comptage (état, fonctionnement, plombage ...) . - Lit les index et les saisit. - Constate, note et traite les anomalies (matériel, gestion et fraude) et signale à sa hiérarchie toute anomalie constatée sur les installations (Elec/Gaz).(rapport des releveurs) - Procède à l'encaissement à domicile. - Reverse les fonds encaissés (Caisse, Banque et CCP). - Rend compte au caissier, quotidiennement, sur la base des prises en charge des versements et des retours d'acquits. - Présente les factures dans les délais et contrôle les index facturés. - Signale les nouveaux sites potentiels à raccorder et les sites à fraudes et en rétrocessions. - Remet éventuellement des avis de coupures, ou invitations aux clients. **B - activité accueil :** - Met à jour les tarifs, le code activité économique (CAE), les compteurs (vétustes, défectueux, n° inactifs.....) et les fichiers clients. - Prend en charge et donne suite aux doléances de la clientèle. - Prend en charge les demandes de branchements simples. - Assure la prise en charge de la demande raccordement, l'abonnement, les mouvements divers, les devis branchements. - Tient et met à jour les registres accueil. - Procède à la résiliation des contrats d'abonnés non payeurs. - Prend en charge les éditions de factures (de redressement, fraudes, complémentaires...)				

Description des activités (suite)	**C- activité caisse :** - Assure les opérations d'encaissement au guichet - Etablit le journal de caisse, joint les pièces justificatives et effectue les versements de fonds. - Participe à l'assainissement du portefeuille créances, - Participe aux travaux périodiques d'inventaires. - Prend en charge la régularisation des différences d'inventaires de la caisse. - Est responsable des acquits.
Qualifications	TS / DEUA.
Formation professionnelle	Attaché commercial
Expérience	6 mois
Conditions et contraintes d'exercice	• Assermentation.
Moyens mis à disposition	• Moyens collectifs : Caisse à outils, escabeau. • Moyens individuels : Dotation vestimentaire, porte document.

8

فهرس الموضوعات

فهرس الموضوعات

شكر وعرفان.....	I
إهداء.....	II
ملخص.....	III
فهرس المحتويات.....	IV
قائمة الجداول.....	V
قائمة الأشكال.....	VII
قائمة الملاحق.....	VIII
مقدمة.	أ
توطئة.....	أ
ب. إشكالية الدراسة.	ب
ت. فرضيات الدراسة.....	ت
ث. مبررات اختيار الموضوع.....	ث
ج. أهداف الدراسة.....	ج
ج. أهمية الدراسة.....	ح
ح. منهج الدراسة.....	خ
خ. حدود الدراسة.....	ر
ر. صعوبات الدراسة.....	ز
ز. هيكل الدراسة:	د
س. نموذج الدراسة.....	ذ
الفصل الاول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتشكيل الوظيفي وجودة تصميم المركز الوظيفي وتحقيق الفعالية التنظيمية.....	1
تمهيد.....	1
المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتشكيل الوظيفي وجودة تصميم المركز الوظيفي والفعالية التنظيمية.	2
المطلب الأول: ماهية التشكيل الوظيفي	2
الفرع الأول: مفهوم التشكيل الوظيفي.....	2

الفرع الثاني: خصائص ومراحل تطور عملية التشكيل الوظيفي.....	3
أولا: خصائص عملية التشكيل الوظيفي.....	4
ثانيا: مراحل تطور عملية التشكيل الوظيفي.....	4
1-مرحلة التحديث في الدور الوظيفي القائم	4
2-مرحلة التكيف المهني.....	4
3-مرحلة البحث الذاتي عن مصادر التعلم واكتساب المعرفة.....	4
4-مرحلة المشاركة في إعادة تصميم الوظيفية.....	5
5-مرحلة إعادة البرمجة الذاتية للوظائف.....	5
الفرع الثالث: أبعاد التشكيل الوظيفي.....	5
-المدخل الأول:.....	5
أولا: بعد تشكيل المهام	5
ثانيا: بعد التشكيل المعرفي.....	5
ثالثا: بعد تشكيل العلاقات.....	6
-المدخل الثاني:	6
1-بعد زيادة الموارد الهيكلية للوظيفة.....	7
2-بعد تقليل المعوقات المرتبطة بمتطلبات العمل	7
3-بعد زيادة الموارد الاجتماعية للوظيفة.....	7
4-بعد زيادة التحديات المرتبطة بمتطلبات العمل	7
الفرع الرابع: آثار وانعكاسات التشكيل الوظيفي.....	8
المطلب الثاني: ماهية جودة تصميم المركز الوظيفي	8
الفرع الأول: مفهوم تصميم المركز الوظيفي.....	9
أولا: تعريف جودة تصميم المركز الوظيفي	9
الفرع الثاني: أهداف وأهمية تصميم الوظيفة.....	10
أولا: أهداف تصميم الوظيفة.....	10
ثانيا: أهمية تصميم الوظيفة.....	11
الفرع الثالث: أبعاد تصميم المركز الوظيفي.....	11

1-بعد استقلالية الوظيفة..... 12
2-بعد تنوع المهارات الوظيفية..... 12
3-بعد أهمية الوظيفة 12
4-بعد هوية الوظيفة 12
5-بعد التغذية الراجعة 13
الفرع الرابع: العوامل المؤثرة على تصميم الوظائف 13
المطلب الثالث: ماهية الفعالية التنظيمية 14
الفرع الأول: مفهوم الفعالية التنظيمية 14
الفرع الثاني: أهمية وخصائص الفعالية التنظيمية..... 16
أولا: أهمية الفعالية التنظيمية 16
ثانيا: خصائص الفعالية التنظيمية..... 17
الفرع الثالث: أبعاد الفعالية التنظيمية..... 17
1-البعد الاقتصادي 18
2-البعد الاجتماعي: 18
3-البعد النظامي: 18
4-البعد الثقافي: 18
الفرع الرابع: مؤشرات الحكم على فعالية المنظمة ومتطلبات زيادتها..... 19
أولا: مؤشرات الحكم على فعالية المنظمة..... 19
3) المؤشرات الخارجية..... 19
4) المؤشرات الداخلية :..... 20
ثانيا: متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية: 22
المبحث الثاني: الدراسات السابقة 23
المطلب الاول: الدراسات المحلية والعربية 23
الفرع الأول: الدراسات المحلية والعربية المتعلقة بالتشكيل الوظيفي 23
الفرع الثاني: الدراسات المحلية والعربية المتعلقة بجودة تصميم المركز الوظيفي. 28
الفرع الثالث: الدراسات العربية والمحلية المتعلقة بالفعالية التنظيمية..... 33

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية 37

الفرع الأول: الدراسات الأجنبية المتعلقة بالتشكيل الوظيفي 37

الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية المتعلقة بجودة تصميم المركز الوظيفي. 41

الفرع الثالث: الدراسات الأجنبية المتعلقة بالفعالية التنظيمية..... 43

المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة..... 46

الفرع الأول: مقارنة بين الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بمتغير التشكيل الوظيفي. 46

الفرع الثاني: مقارنة بين الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بمتغير جودة تصميم المركز الوظيفي..... 52

الفرع الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بمتغير الفعالية التنظيمية. 57

خلاصة الفصل:..... 63

الفصل الثاني : دراسة حالة بالشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز–مديرية التوزيع غرداية 65

تمهيد:..... 65

المبحث الأول: لمحة حول مديرية توزيع الكهرباء والغاز–غرداية وطرق وأدوات الدراسة 66

المطلب الأول: التعريف بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) . 66

الفرع الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة 66

الفرع الثاني: نشاطات وأهداف المؤسسة 67

أولا: نشاطات المؤسسة 67

ثانيا: أهداف المؤسسة 68

المطلب الثاني: تقديم مديرية توزيع الكهرباء والغاز – بوهراوة – غرداية... 68

الفرع الأول : نبذة تاريخية عن المديرية 68

الفرع الثاني: شرح الهيكل التنظيمي للمديرية. 69

المطلب الثالث :طرق و أدوات الدراسة..... 77

الفرع الأول: طرق ومنهجية الدراسة..... 77

1–منهج الدراسة..... 77

2–وصف المجتمع والعينة و طريقة حساب حجم العينة..... 78

3–متغيرات الدراسة ونموذجها..... 79

الفرع الثاني: عرض أدوات الدراسة.....	80
أولا: خطوات إعداد وتصميم الاستبيان.....	80
ثانيا: محتوى الاستبيان.....	81
ثالثا: الصدق الظاهري لمحاور الاستبيان.....	104
رابعا: توزيع الاستبيان.....	105
المبحث الثاني: تحليل محاور الدراسة ومناقشة النتائج.....	105
المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج خصائص أفراد عينة الدراسة.....	106
الفرع الأول: التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية (الديمغرافية).....	106
1-توزيع أفراد العينة حسب نوع الجنس.....	106
2-توزيع أفراد العينة حسب العمر.....	107
3-توزيع أفراد العينة حسب المؤهل التعليمي.....	108
4-توزيع أفراد العينة حسب الفئات الوظيفية.....	110
5-توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.....	111
6- توزيع أفراد العينة حسب القسم المنتمي إليه	112
الفرع الثاني: الخصائص السيكو مترية لأداة الدراسة.....	113
3) الاتساق الداخلي من خلال معامل الارتباط.....	113
1.4) الاتساق الداخلي لأبعاد جودة التصميم الوظيفي من خلال معامل الارتباط.....	114
1.5) الاتساق الداخلي لأبعاد الفعالية التنظيمية من خلال معامل الارتباط:.....	120
1.6) الاتساق الداخلي لأبعاد التشكيل الوظيفي من خلال معامل الارتباط.....	126
2)معاملات الثبات.....	130
2-1- معاملات الثبات لمتغير جودة تصميم المركز الوظيفي.....	130
2-2- معاملات الثبات لمتغير الفعالية التنظيمية.....	131
2-3 معاملات الثبات لمتغير التشكيل الوظيفي.....	132
2-4 معاملات الثبات للاستبيان الكلي.....	133
3) معامل الصدق:.....	134

الفرع الثالث: دراسة اتجاه آراء المستجوبين حول محاور الاستبيان.....	135
4) اتجاهات أراء المستجوبين حول المتغير المستقل (جودة تصميم المركز الوظيفي)....	135
5) اتجاهات أراء المستجوبين حول المتغير التابع (الفعالية التنظيمية).....	142
6) اتجاهات أراء المستجوبين حول المتغير الوسيط (التشكيل الوظيفي):.....	148
المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.....	152
الفرع الأول: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات.....	152
1-اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.....	152
2-اختبار الفروق (T-test) للعينة الواحدة.....	154
3-تحليل علاقة الوساطة.....	154
أولا: اختبار تأثير المتغير المستقل على المتغير الوسيط.....	156
ثانيا: اختبار تأثير المتغير المستقل على التابع دون وسيط.....	157
ثالثا: اختبار تأثير المتغير المستقل على التابع بعد ادخال المتغير الوسيط.....	158
4-تحليل الوساطة.....	160
أولاً: تفسير نتائج خطوات (Baron & Kenn).....	160
1-تأثير جودة تصميم المركز الوظيفي على المتغير الوسيط (التشكيل ..الوظيفي)	160
2-تأثير المتغير المستقل جودة تصميم المركز الوظيفي على المتغير التابع الفعالية التنظيمية في غياب الوسيط.....	160
3-تأثير جودة تصميم المركز الوظيفي على الفعالية التنظيمية بعد إدخال المتغير الوسيط (التشكيل الوظيفي)	161
ثانياً: تفسير الأثر غير المباشر واختبار سوبل.....	161
ثالثاً: تفسير نتائج BootstraP-value	162
رابعاً: تحديد نوع الوساطة.....	162
الفرع الثاني: مناقشة نتائج الدراسة	162
اولا: مناقشة نتائج التحليل الاحصائي.....	162
ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية.....	165
1- مناقشة نتائج توفر متغيرات الدراسة.....	165

2-مناقشة نتائج الأثر بين متغيرات الدراسة..... 166
خلاصة الفصل..... 168
خاتمة..... 170
قائمة المراجع..... 176
قائمة الملاحق 184
فهرس الموضوعات..... 186

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université de Ghardaïa
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion

غرداية في: 18/أفريل/2016

شهادة تصحيح

يشهد الأستاذ (ة) : ..بشير فتيحة صادق..... الصفة في لجنة المناقشة: ..عضوا.....

بصفته عضوا في لجنة مناقشة:

الطالب (ة) : .....كيحل سعاد.....

و الطالب(ة): .....

شعبة : ...تجيير..... تخصص : إدارة الموارد البشرية.....

بعنوان : ...التشكيل الأمثل لمحفظة مشاريع في ظل القيود بهدف جودة تصميم.....
.....الأرصدة الوظيفية وتحقيق الفعالية التنظيمية.....
.....دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز غرداية.....
.....

تاريخ المناقشة : ...يوم/16/أفريل/2016.....

أن الطالب (ة) / الطالبة، إلتزم (ت) / عو بجميع الملاحظات المقدمة من طرف اللجنة وأن المذكرة قابلة للإيداع النهائي.

إمضاء الأستاذ(ة) المكلف(ة) بمتابعة التصحيح

.....

أ.د. شوكال المهدي
أستاذ التعليم العالي
كلية الاقتصاد - جامعة غرداية

رئيس القسم

رئيس قسم علوم التسيير
أ.د. مسعود بن علي

Scanné avec CamScanner