

أثر الإثراء الوظيفي على الفاعلية التنظيمية: دراسة ميدانية على قطاعي توزيع الكهرباء بالسودان والمملكة العربية السعودية

محمد الأمين أحمد الماحي
عبد العزيز أحمد آل طيبة
معهد الإدارة العامة
المملكة العربية السعودية

الملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة إذا ما كان هناك أثر للإثراء الوظيفي على الفاعلية التنظيمية. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي ومدخل دراسة الحالة، متخذة من الاستبانة أداة، وُحُللت البيانات باستخدام المنهج الاستقرائي التحليلي؛ لاختبار فروض الدراسة. اختيرت عينة الدراسة وفق معادلة حجم العينة؛ إذ بلغ حجم العينة (261) مفردة، تمثل القطاعين في كل من شركة توزيع الكهرباء في السودان – قطاع التوزيع، وشركة توزيع الكهرباء بالمملكة العربية السعودية – قطاع الجنوب. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: وجود أثر للإثراء الوظيفي على الفاعلية التنظيمية، كما أن جميع أبعاد الإثراء الوظيفي تؤثر في الفاعلية التنظيمية عدا بُعد أهمية المهمة، وأن 70% من التغيير في مستوى الفاعلية التنظيمية يمكن إرجاعه إلى التغيير في مستوى الإثراء الوظيفي، كما أن بُعدي تحديد مهمة العمل والاستقلالية في العمل يعان الأكثر تأثيراً في الفاعلية التنظيمية في كلا البلدين، وأبرزت النتائج أن 73% من التغيير في الفاعلية التنظيمية بقطاع الكهرباء بالسودان يمكن إرجاعه إلى التغيير في مستوى الإثراء الوظيفي، في حين أن 77% من التغيير في الفاعلية التنظيمية في قطاع الكهرباء المملكة العربية السعودية يمكن إرجاعه إلى التغيير في مستوى الإثراء الوظيفي؛ كما أوضحت الدراسة أن هناك اختلافاً في مستوى الفاعلية التنظيمية بقطاعي توزيع الكهرباء لصالح قطاع الكهرباء بالمملكة العربية السعودية. وفي ضوء النتائج توصي الدراسة بضرورة الاهتمام بإثراء الوظائف؛ بوصفه مدخلاً لتعزيز الفاعلية التنظيمية، مع تعزيز التغذية الراجعة للعاملين ومنحهم المزيد من الاستقلالية في إنجاز المهام الوظيفية، مع التحديد الواضح للعمل وتنويع مهاراته، وإنشاء التدريب المناسب والمُتميز لمخططي الوظائف والعاملين بما يدعم مهاراتهم وقدراتهم ويمكّنهم من استيفاء متطلبات فلسفة إثراء الوظائف؛ الأمر الذي ينعكس إيجاباً على العاملين ويُعزز من فاعلية المؤسسات. تُعد هذه الدراسة من بين القليل من الدراسات التطبيقية التي جمعت بين متغيري الإثراء الوظيفي والفاعلية التنظيمية في إطار مقارن بين بيئتين مختلفتين، كما أنها الأولى على مستوى العالم العربي. تناولت الدراسة موضوع الإثراء بالأبعاد: (تحديد المهمة، أهمية العمل، الاستقلالية، تنوع المهارة، التغذية الراجعة) مقروءة مع الفاعلية التنظيمية بمفاهيمها ومداخل قياسها، وانحصرت الدراسة في العاملين المُعينين على رأس العمل – دون سواهم من الكوادر المساعدة والمتعاقدة – بقطاعي توزيع الكهرباء في السودان، والمملكة العربية السعودية من خلال الاستبانة التي وزعت خلال شهر يناير من عام 2021.

تم تسلم البحث في 2021/6/1، التعديل الأول في 2021/9/16، التعديل الثاني في 2021/10/17، أجاز للنشر في 2021/11/10.

المقدمة

نادت الإدارة العلمية ضمن مبادئها بالتخصص الدقيق والتجزئة للعمل وجعل كل موظف مسؤولاً عن مهام محددة، لا يتجاوزها؛ بما يسهل عملية الإنجاز والرقابة عليه؛ أملاً في زيادة الكفاءة والفاعلية التنظيمية للمؤسسات؛ باعتبار ذلك الركيزة الأساسية للتميز (ماهر، 2013، راوية، 2004) بيد أن مدرسة العلاقات الإنسانية أوردت الآثار المترتبة على التقسيم الدقيق للعمل والروتين الزائد في العمل، مشيرة إلى أنهما يفقدان العمل جوانبه الاجتماعية، ويجعلانه غير مرض للعامل، كما أنه يقلل من فرص تنوع المهارات وتعددتها، خاصة أن إدراك الفرد ونظراته واتجاهاته نحو العمل ومستوى الرضا عنه يؤثر على القدرة والإنجاز المؤسسي (Raza et al., 2011). ولما كانت دراسات قياس الأداء - في جزء كبير منها - تُرجع ضعف الأداء إلى العنصر البشري (السلمي، 1985) الذي يعد المحرك الأساس لجميع عناصر الإنتاج، فإن الارتباط قوي بين طرق تصميم الوظيفة وتأثيرها على سلوكيات شاغليها ودوافعهم وإنتاجيتهم؛ الأمر الذي ينعكس على المخرجات النهائية للمؤسسات ومقدرتها على التفاعل مع بيئتها، لذلك ركزت الممارسات الإدارية على الفرد لإيجاد الأسلوب المناسب لتحفيزه ودفعه نحو الإنجاز (البوذياني، 2014)، خاصة أن شعور العاملين بأهمية وظائفهم، وحصولهم على تغذية راجعة فعالة، وتحفيز مناسب، ومشاركتهم في اختيار طرق التنفيذ وأساليبه - ينعكس بصورة مباشرة على نتائج أدائهم، ومستوى جودة مخرجاتهم، وتميزها (الشهري، 2016).

لقد ظهرت فلسفة الإثراء الوظيفي؛ بوصفها أحد المداخل التي تُمكن الأفراد من تحقيق النمو المهني والاستقلالية والاعتزاز بالوظيفة والانتماء والسيطرة على ظروف الوظيفة وإتاحة الفرصة أمام مجالات التجديد والابتكار؛ إذ إن أسلوب تصميم الوظيفة من شأنه شحذ الطاقات الإبداعية والابتكارية التي تعزز فرص تطوير المنظمة ومجالاتها، والارتقاء بها (الكرخي، 2015)، وبالقدر ذاته فإن إهمال هذه الجوانب يُعد مصدراً لضعف الارتباط والاندماج الوظيفي؛ ومن ثم يحد من الفاعلية التنظيمية للمؤسسة، خاصة أن الإثراء الوظيفي يعمق من مسألة الرقابة الذاتية ويُنمي الإحساس بالمسؤولية، ويُعدهد ويُنوع في مستوى المهارات والمهام؛ ومن ثم يُعزز من القدرات الإبداعية والابتكارية لدى الموظفين. (أبو النصر، 2009).

مشكلة الدراسة

تُعد الطريقة التي تصمم بها الوظيفة مصدراً للسلوكيات الوظيفية إيجابية كانت أم سلبية، ويشير (Newstrom 2011) إلى أن مستوى الدافعية والرضا والإنجاز والبُطء في إنجاز المهام غالباً ما يكون صفة ملازمة لطريقة تصميم الوظيفة؛ فتتعدم المشاركة، وتنخفض مستويات الجودة، وتظهر السلوكيات الانسحابية، ويزيد معدل الغياب ودوران العمل (Sanda et al., 2015) لذلك فإن المؤسسات الناجحة تسعى إلى إيجاد التوليفة المناسبة من الظروف المادية والمعنوية التي تحفز وتدفع العاملين نحو الإنجاز؛ انطلاقاً من حبهم الذاتي للعمل والوظيفة أكثر من رغبتهم في التحفيز الخارجي (Hower, 2008; Bratton, 2007). كما أن الزيادة في استخدام التقنية وتوسيع نطاق العمل جعل المنظمات تعيد النظر في طرق تصميمها للوظائف بالشكل الذي يضمن فاعليتها ويُعزز رضا العاملين فيها ويُلبي حاجاتهم النفسية (همشري، 2002)، وعلى الرغم من الجهود المبذولة لتحسين بيئة العمل وتهئية جوانبها المادية، فإن هناك حالة من تنامي الشعور بالرتابة والملل وضعف الولاء وقلة الإنتاجية والتركيز على تحقيق النتائج الكمية دون النوعية للمهام، وعدم قبول بعض الوظائف؛ نظراً للطريقة التي تصمم بها هذه الوظائف (Nanle, 2015)؛ ومن ثم تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن تأثير الإثراء الوظيفي على الفاعلية التنظيمية، ولعل الباحثين - في إطار بحثهما في الأدبيات ذات الصلة - لاحظا أن الدراسات التي تناولت موضوع الإثراء الوظيفي وانعكاساته على المؤسسات - مع محدوديتها - تمايزت في إبراز أثره ما بين مؤيد لتطبيقه؛ بوصفه فلسفة داعمة للفاعلية التنظيمية (Babaeinejad et al., 2013) ومناهض؛ بحجة عدم القدرة على تحديد أثر الإثراء الوظيفي على بيئة العمل (Christopher, 2001)، ومن ثم تعد الدراسة محاولة لسد الفجوة البحثية؛ وعليه يمكن صياغة المشكلة البحثية في التساؤلات الآتية:

- أ - هل يوجد أثر للإثراء الوظيفي على الفاعلية التنظيمية؟
- ب - هل توجد فروق في مستويات الإثراء الوظيفي والفاعلية التنظيمية في قطاع توزيع الكهرباء في كل من المملكة العربية السعودية، والسودان؟
- ج - هل يوجد أثر لأبعاد الإثراء الوظيفي: (المهمة، أهمية العمل، الاستقلالية، التغذية الراجعة) على الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- د - ما مستوى الإثراء الوظيفي، والفاعلية التنظيمية بقطاعي توزيع الكهرباء في كل من السودان، والمملكة العربية السعودية؟
- هـ - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى للفروق الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة في تصوراتها للإثراء الوظيفي والفاعلية التنظيمية؟

الإطار النظري وتطوير فروض الدراسة

يشمل الإطار النظري المفاهيم ذات الصلة بمتغيرات الدراسة وأبعادها، مع بيان العلاقة التي تربط بين متغيرات الدراسة والدراسات التي تناولت المتغيرات لإبراز الفجوة البحثية وتطوير فروض الدراسة على النحو الآتي:

الإثراء الوظيفي

يعرف الإثراء الوظيفي بأنه تضمين الوظيفة أكبر قدر من المهام، مع إعطاء الحرية والاستقلالية في اختيار طريقة إنجاز هذه المهام وتحديد التسلسل المناسب لها (برنوطي، 2008)، كما عرف بأنه إعادة تصميم الوظائف بطريقة تزيد من فرص العامل لتجربة الشعور بالمسؤولية، والإنجاز، والنمو، والإدراك، وهو تغيير نوعي على العمل يزيد من درجة الاستقلالية، وردود الفعل، وأهمية العمل؛ مما يسمح للعاملين بالحصول على تحكم أفضل في عملهم (Aninkan, 2014).

من ثم يُمكن تعريف الإثراء الوظيفي بأنه وسيلة يمكن للإدارة من خلالها أن تحفز الموظفين وتدفعهم نحو الأداء الأفضل، عن طريق إسناد مسؤوليات ومهام إضافية لهم؛ مما يؤدي إلى زيادة شعورهم بالاستقلالية والأهمية والمسؤولية والمراقبة الذاتية بهدف تعزيز رضاهم الوظيفي وتعزيز إنتاجيتهم.

تكمن أهمية الإثراء الوظيفي في أنه يُشعر الفرد بأن الوظيفة مصدر مستمر لإكسابه المعارف والمهارات، كما يُعزز الكفاءة والفاعلية من خلال تحقيق مستوى عمل متميز قائم على شراكة فاعلة وإحساس عالٍ بتصميم الوظيفة وإشباع الدافعية، وتحقيق احتياجات الموظف وتعزيز الإحساس بأهمية العامل وقتل الملل، كما يُسهم في الاعتراف بأهمية ما يقوم به العامل من مهام بجعل الوظائف أكثر إثارة للاهتمام، وذات مغزى وتحدٍ للموظفين باستخدام مزيج مناسب من التنوع، كما يحسّن مستوى العلاقات الإنسانية في المؤسسات (فوزية، 2017؛ الشهري، 2016، 2015؛ Vijay et al., 2014؛ Salau et al., 2013؛ عقيلي، 2013؛ نصر الله، 2002).

الأبعاد المكونة لفلسفة الإثراء الوظيفي: وقد أُشير إليها من خلال:

أ - تنوع المهارات: يتحقق هذا التنوع عندما تكون الوظيفة وفق متطلبات أدائها تحتاج إلى مهارات متعددة، ومتنوعة تتوافر وتُبنى لدى شاغل الوظيفة، (Magaji, 2015)؛ أي زيادة المهارات التي يستخدمها الموظف في أثناء أدائه لعمله وتنوعها (Sharma et al., 2016)، ومن ثم تتوافر فرص الإشباع الذاتي والإبداع والتطور.

ب - نوع المهمة (Hackman et al., 1975): أي أن تكون المهمة واضحة المعالم معروفة النتائج، من خلال سلسلة من الخطوات المتتابعة التي يمارسها العامل وتعطي قيمة مضافة في كل مرحلة؛ ومن ثم فإن لكل مرحلة يمر بها المنتج، أو تقدم عبرها الخدمة

تُحقق المخرج النهائي للعمل؛ وبذلك سيكون نوع المهمة معترفاً به (Vijay *et al.*, 2015)، ومتكاملاً من البداية إلى النهاية (Sharma *et al.*, 2016).

ج - أهمية المهمة (Hackman *et al.*, 1975): وهي درجة التأثير المباشر لمخرجات الموظف على المنظمة والآخرين (Sharma *et al.*, 2016)، وهي الدرجة التي تؤثر بها الوظيفة على الآخرين، سواء أكان هؤلاء الأشخاص في المنظمة أم خارجها (Magaji, 2015).

د - الاستقلالية: وهي منح الموظف درجة من الحرية لاتخاذ القرارات ذات الصلة بعمله (Sharma *et al.*, 2016)، ويعد ذلك حقاً أساسياً في بناء الشعور بالمسؤولية لدى الموظفين (Magaji, 2015).

هـ - التغذية الراجعة الوظيفية: وهي تُتيح الحق للموظف في معرفة نتائج أدائه، وتتجلى قيمة التغذية الراجعة في إتاحة الفرصة أمام الموظف للقيام بعملية التقييم ومعرفة نتائج أدائه بنفسه (السبيعي، 2018).

وتأتي أهمية الأبعاد التي تكوّن الإثراء الوظيفي من أنها تُسهم في تعميق مغزى العمل، وتتيح للموظف الحرية في أن يقرر ما يجب القيام به وكيفية القيام به؛ ومن ثم تعمق لديه إحساساً أكبر بالمسؤولية، وأنها تُزود الموظفين بمعلومات حول آثار أعمالهم على مستوى المؤسسة، ومن ثم يُصبحون أكثر قدرة على تطوير فهم جيد حول كيفية قيامهم بمهام عملهم، وتحسن هذه المعرفة مستوى تعاونهم وفعاليتهم (Lunenburg, 2011).

كما أن تطبيق فلسفة الإثراء الوظيفي تحتاج إلى توافر مجموعة من المبادئ المتمثلة في خفض مستوى الرقابة؛ ومن ثم زيادة مسؤوليات الفرد من خلال تكامل الأدوار بمزيد من الحرية والمسؤوليات، وإشباع حاجات التقدير لدى الأفراد من خلال مزيد من التقدير والاعتراف بجهد الموظف. وتزويد الموظف ببعض الصلاحيات لممارسة عملية إشرافية فاعلة وإعطاء العاملين بعض الأعمال والمهام ذات التحدي المناسب مع إعداد تقارير عن أداء الموظفين وإطلاعهم عليها (العتيبي، 2009).

الفاعلية التنظيمية

تُعد الفاعلية التنظيمية بمنزلة النتيجة النهائية التي تسعى المنظمات إلى بلوغها، لذلك وردت في كثير من الأبحاث باعتبارها متغيراً تابعاً يتأثر بمدخلات كثيرة (عطية، 2018). وهي من الموضوعات التي حظيت باهتمام كبير من قبل مفكري الفكر الإداري؛ ومن ثم تعددت وجهات نظرهم وآراؤهم حول مفهومها وطريقة قياسها؛ فمع بداية ظهور المنظمات كان يقصد بالفاعلية القدرة على تحقيق مستهدفات الإنتاج، ومع ظهور المؤسسات الحكومية، وظهرت شركات المساهمة العامة بُحث عن معايير أخرى لتعريف الفاعلية؛ فيرى بعض أنها تتمثل في قدرة المؤسسة على توفير الموارد التي تحتاج إليها لتحقيق أهدافها مع مقارنة الوسائل المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف، كما أنها ترتبط بمقدرة المؤسسة على التكيف مع

متغيرات البيئة المحيطة بها والتكامل معها (السالم، 2015). في حين هناك من ينظر إلى مؤشر الفاعلية على أنه إصدار حكم أو تقييم عام لأداء المؤسسة (النجار، 1997).

مداخل دراسة الفاعلية: تعددت المداخل المتعلقة بدراسة الفاعلية وتطورت بشكل متواتر بوصف ذلك انعكاساً طبيعياً للتطور الخاص بدراسة المنظمات (عطية، 2018). وقد ركزت النظرة التقليدية على الكفاية بوصفها مدخلاً لفاعلية المؤسسات، بينما ربطها المدخل الموقفي بالقدرة على التكيف مع الظروف المختلفة للمؤسسات، وتناولها الفكر الحديث من منظور مداخل: (الهدف، البيئة، العمليات، الموارد) (القداح، 2017):

أ - مدخل الهدف: وفقاً لهذا المدخل، فإن الفاعلية التنظيمية تتحقق من خلال تحديد الأهداف التي قامت لأجلها المؤسسة، وتحقيقها (Stephan, 1990)، ويشير المدخل - الذي يعد من أبرز المداخل وأكثرها منطقية (السعايدة، 2014) - إلى مجموعة من الافتراضات الأساسية التي لابد من توافرها؛ بحيث تكون للمؤسسة أهداف نهائية تعبر عن المؤسسة وتسعى جاهدة إلى تحقيقها في شكل نتائج ومخرجات نهائية، وأن تكون هذه الأهداف مُعلنة وواضحة ومفهومة لجميع العاملين وأن تكون متسقة ومنسجمة لا يشوبها أي تعارض مع توافر القدرة على قياس مستوى الإنجاز فيها.

ب - مدخل الموارد: ووفقاً لهذا المدخل فإن الفاعلية التنظيمية تتحقق من خلال قدرة المنظمة على مراقبة بيئتها الخارجية وإدارتها بفاعلية وتوفير واستقطاب الموارد المادية، والبشرية، والتقنية بالكم والكيف المطلوبين وسهولة التكيف مع البيئة المؤثرة لهذه المدخلات (حريم، 2006).

ج - مدخل العمليات الداخلية: وتتحقق الفاعلية وفق هذا المدخل عندما يتوافر المناخ الداخلي الداعم لتحقيق الأهداف والنمو (مسلم، 2003).

د - مدخل أصحاب المصلحة: يشير إلى قدرة المؤسسة على إشباع حاجات ذوي الصلة، وتطلعاتهم لخدماتها سواء أكانت جهات عامة أم خاصة، منتفعة أم شريكة؛ أي أن المؤسسة نظام مفتوح يأخذ في الاعتبار جميع رغبات ذوي الصلة بالمؤسسة (القريوتي، 2008).

مؤشرات تقييم الفاعلية في الدراسة: هناك تباين واضح في مفهوم الفاعلية، ومداخل دراستها؛ الأمر الذي انعكس بشكل مباشر على تحديد مؤشرات قياسها، ولعل ذلك يرجع إلى اختلاف وجهات النظر والخلفيات الإدراكية لمُتبني مفهوم الفاعلية التنظيمية؛ فمنهم من ركز عليها من منظور اقتصادي، ومنهم من أوجزها في الجوانب الاجتماعية والثقافية، بيد أن المدخل التقليدي ركز بشكل واضح على الأهداف النهائية، بينما يركز الحديث على الجوانب الإنسانية والبيئية، كما أن لدورة حياة المؤسسات التي شملتها دراسة الفاعلية الأثر الكبير في تعدد مداخل قياسها وتنوعها؛ فمدخل تقييم الفاعلية في مرحلة النمو يختلف عن مرحلة

النضج والازدهار؛ إذ إن كلاً من هذه المعايير والمؤشرات اعتمد بنسبة كبيرة على رأي المقيم ووجهة نظره، وفهمه للفاعلية (السالم، 2015). ومدخل الأهداف يكون أكثر فاعلية عندما توجه المنظمة جهودها لتحقيق أهدافها، وأن تكون تلك الأهداف قابلة للقياس، ومدخل العمليات الداخلية يُفضل استخدامه عندما تنظر المؤسسة إلى نفسها بوصفها نظاماً مغلقاً، يؤدي وظائفه بتناسق تام، بينما يكون مدخل أصحاب المصلحة فعالاً عندما يكون لهم تأثير ونفوذ قوي على المؤسسة (عطية، 2018). ولعل أبرز المؤشرات التي توصل إليها (Campbell) لقياس مستوى فاعلية المؤسسات يتمثل في: (الفاعلية العامة، الإنتاجية، الجودة، المقارنة، الربحية، الزبائن، حوادث العمل، معدل النمو في المؤسسة، معدل التغيب، دوران العمل، حوادث العمل وإصابات، الرضا الوظيفي، التحفيز والدافعية، الروح المعنوية، الرقابة، تحقيق التماسك والتقليل من الصراعات، المرونة والتكيف، درجة الاستقرار، الاندماج والتوافق بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد، التطابق في الأدوار وقواعد السلوك، المهارات، الاستفادة من البيئة، التقييم الخارجي، الاستقرار، مصاريف الإدارة، المشاركة من قبل أعضاء المؤسسة في عملية اتخاذ القرار، برامج التدريب والتطوير، التركيز على الإنجاز). كما يشير ماهر (2013) إلى أن للمؤسسات الفعالة مؤشرات وهي: قدرة المؤسسة على إنجاز أهدافها، وقدرة الموظفين وتمكنهم من التصرف حيال ما يمر بهم من مواقف، والقدرة على كسب رضا العملاء والمستفيدين، وقدرة الموظفين على إدراك دورهم في المؤسسة، والتفاعل الإيجابي مع الشركاء ومنظمات المنافسة والأجهزة الرقابية والتشريعية في بيئة المؤسسة، وتوافر مظاهر الإبداع الإداري في المؤسسة والمرونة وسهولة التواصل والتنسيق والتعاون.

أثر الإثراء الوظيفي على الفاعلية التنظيمية وبناء فروض الدراسة: لاحظ الباحثان

– بحسب بحثهما في الأدبيات – محدودية في الدراسات التي تناولت موضوع الإثراء الوظيفي والفاعلية التنظيمية، وقد اتفقت معظم الدراسات في تناولها للمتغير المستقل (الإثراء الوظيفي) بأبعاده الخمسة، كما هو في دراستي (Azeez et al. (2016 و (Nale (2015 اللتين استخدمتا الأبعاد ذاتها لقياس مستوى الإثراء الوظيفي، واختلفتا في تناولهما للمتغير التابع. إلا أن دراسة (Babaeinejad et al. (2013 هي الدراسة الوحيدة التي ربطت بين الإثراء الوظيفي والفاعلية التنظيمية، وخلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين عناصر الإثراء الوظيفي – خصوصاً زيادة المسؤولية – وزيادة الفرص وخفض الرقابة والحرية للقيام بواجبات السلطة وبين الفاعلية التنظيمية، كما تؤكد دراسة البوزنياني (2014) أهمية الإثراء الوظيفي؛ بوصفه أحد المداخل لتصميم الوظائف بصورة تؤدي إلى تحقيق متطلبات صاحب العمل وشاغل الوظيفة على حد سواء، غير أن دراسة (Christopher (2001 تشير إلى أنه على الرغم من أثر الإثراء الوظيفي على رضا العاملين ودوافعهم تجاه العمل فإنها تؤكد عدم مقدرتها على إثبات أثر مباشر للإثراء على الأداء، وبالقدر ذاته يشير (Moorhead & Griffin (1989 إلى أن الجدوى الاقتصادية المتعلقة بفاعلية الإثراء الوظيفي لم تظهر بعد، خاصة أن الإثراء

الوظيفي يرتبط في كثير من الأحيان بتكاليف وجهود مخططي الموارد البشرية، ويحتاج إلى إجراءات مواكبة وفعالة لتقييم تكاليف إثراء الوظائف وفوائده؛ ومن ثم صيغت فروض الدراسة في فرضين رئيسيين، يتمثل أولهما في وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) لمستوى الإثراء الوظيفي، والفاعلية التنظيمية في قطاع توزيع الكهرباء في كل من المملكة العربية السعودية، والسودان.

في حين يبحث الفرض الآخر وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) للإثراء الوظيفي على الفاعلية التنظيمية، وينبثق منهما عدد من الفروض الفرعية، هي:

أ - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها أهمية العمل عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) على الفاعلية التنظيمية.

ب - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها أهمية العمل عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) على الفاعلية التنظيمية.

ج - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها الاستقلالية في العمل عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) على الفاعلية التنظيمية.

د - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها تنوع مهارة العمل عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) على الفاعلية التنظيمية.

هـ - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها التغذية الراجعة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) على الفاعلية التنظيمية.

منهجية الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الاستقرائي التحليلي، وتتضمن منهجية الدراسة مجتمع الدراسة وعينتها ومتغيراتها وآلية قياسها، وهي:

مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من موظفي شركتي توزيع الكهرباء - قطاع التوزيع بالسودان، والمملكة العربية السعودية قطاع الجنوب، ممن هم على رأس العمل في العامين 1441/1442 هـ، واستخدمت معادلة ستيفن ثامبسون لتحديد حجم العينة وجدول 1 يُبرز حجم المجتمع، والعينة، والاستبانات الموزعة والصالحة للاستخدام.

جدول 1

حجم المجتمع والعينة وتوزيع الاستبانات ونسب الاستجابة

الجهة	حجم مجتمع العاملين	حجم العينة بحسب المعادلة	نسبة الاستجابة
شركة توزيع الكهرباء السودان (الرئاسة)	156	105	90%
شركة توزيع الكهرباء السعودية (قطاع الجنوب)	289	156	95%
الإجمالي	345	261	
عدد الاستبانات الموزعة	281		
الاستبانات الصالحة	261		
نسبة الاستبانات الصالحة من حجم العينة المخططة		93%	

طريقة جمع بيانات الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة الإلكترونية التي وزعت استناداً إلى قوائم الموظفين المأخوذة من إدارة الموارد البشرية وعناوينهم ومن ثم أرسلت الاستبانة عبر البريد الإلكتروني، وقد صممت للحصول على البيانات اللازمة؛ بما ينسجم مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها، وعرضت الاستبانة على عدد من الخبراء المهنيين والأكاديميين الذين أبدوا ملاحظاتهم عليها ليعاد تصميمها بما يحقق أغراض الدراسة. وقد تضمنت الاستبانة الأسئلة الخاصة، بالإضافة إلى الأسئلة المرتبطة باختبار تساؤلات الدراسة. كما تمت صياغة الأسئلة في الاستبانة؛ بحيث تُحول الإجابة إلى قيم كمية على مقياس ليكرت ذي النقاط الأربع Four Point Likert Scale الذي يأخذ المدى من 1 إلى 4 (إسماعيل، 2019).

متغيرات الدراسة وأسلوب قياسها

1. مفاهيم الدراسة ومصطلحاتها

- أ - **الإثراء الوظيفي:** يعرفه Dessler (2013) بأنه تصميم الوظائف بطريقة، تزيد من فرص العامل في التجريب والشعور بالمسؤولية والإنجاز والنمو والاعتراف من خلال تمكنه من المهارات ومنحه السلطة للتفتيش والتقييم، بدلاً من أن يقوم المشرفون بذلك، وهو وسيلة يمكن من خلالها تحفيز الموظفين وتعزيز رضاهم وإنتاجيتهم.
- ب - **الفاعلية التنظيمية:** هي قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التي أنشئت لأجلها في مختلف مراحل حياتها ومختلف مجالات اختصاصها، ومقدرتها على التوسع في محيطها الداخلي والخارجي، من خلال التكيف مع متغيرات بيئتها الداخلية والخارجية. (أبو الخير، 2016؛ السالم، 2015).

2. قياس متغيرات الدراسة

تقاس المتغيرات الرئيسة والأبعاد الفرعية، وعلاقات الارتباط والتأثير فيما بينها بشكل منفرد وبصورة إجمالية، ولكي يكون النموذج مجسداً لمشكلة الدراسة والأهداف المتوقعة تحقيقها يتكون المخطط من نوعين من المتغيرات، هما:

أ - المتغير المستقل (الإثراء الوظيفي): بأبعاده الخمسة (تحديد المهمة، أهمية العمل، درجة الاستقلالية، التغذية الراجعة، تنوع المهارات المرتبطة بالوظيفة)، وقد اعتمدت هذه الأبعاد بناءً على دراستي كل من (Azeez *et al.*, 2016؛ Nale, 2015) اللتين وظفتاهما لبحث موضوع الإثراء الوظيفي.

ب - المتغير التابع (الفاعلية التنظيمية): بعد الاطلاع على التباين الواضح في مداخل قياس الفاعلية وما عرضه كل من (Robert waterman & Tom peters, 1982) و(ماهر، 2013) وما ورد في كل من دراستي (طارق، 2018؛ القداح، 2017)، يُلاحظ أن الدراسات اتفقت أغلبها على جزء كبير مما جاء في نموذج campbell لتقييم الفاعلية التنظيمية بمحاوره الثلاثين، ومن خلال وصف بيئة الدراسة المتمثلة في شركات توزيع الكهرباء، استخدم نموذج Campbell وتعديله - في ضوء الأدبيات - بما يتوافق مع واقع الدراسة. وبذلك تتفق الدراسة مع دراسة (سويسي، 2004) في أسلوب قياسها لمتغير الفاعلية التنظيمية.

تحليل البيانات الديموغرافية والتنظيمية

يوضح جدول 2 تحليل البيانات الديموغرافية والتنظيمية التي تشمل النوع، والمؤهل العلمي، والفئة الوظيفية، والخبرة، والمستوى الوظيفي.

جدول 2

تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

المتغير / الدولة	السعودية		السودان		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
حجم العينة	156	59.8	105	40.2	261	100%
النوع						
ذكور	156	100.0	84	80.0	240	92.0
إناث	0	0.0	21	20.0	21	8.0
	156	100%	105	100%	261	100%

تابع / جدول 2

تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

المتغير/ الدولة		السعودية		السودان		المجموع	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
المجال الوظيفي							
إداري	46	29.5	26	25.0	72	27.7	
فني	50	32.1	4	3.8	54	20.8	
حسابي	6	3.8	17	16.3	23	8.8	
هندسي	48	30.8	56	53.8	104	40.0	
أخرى	6	3.8	1	1.0	7	2.7	
	156	100%	104	100%	260	100%	
المؤهل							
ثانوي فأقل	33	21.2	7	6.7	40	15.3	
بكالوريوس	98	62.8	53	50.5	151	57.9	
دبلوم فوق الجامعي	25	16.0	34	32.4	59	22.6	
ماجستير							
دكتوراه	0	0.0	11	10.5	11	4.2	
	156	100%	105	100%	261	100%	
سنوات الخبرة							
5 سنوات فأقل	22	14.1	16	15.2	38	14.6	
6-10 سنة	50	32.1	29	27.6	79	30.3	
11-15 سنة	32	20.5	26	24.8	58	22.2	
16-20 سنة	21	13.5	10	9.5	31	11.9	
21-25 سنة	16	10.3	13	12.4	29	11.1	
26 فأكثر	15	9.6	11	10.5	26	10.0	
	156	100%	105	100%	261	100%	
المستوى الإداري							
إشرافي	98	62.8	37	35.2	135	51.7	
تنفيذي	58	37.2	68	64.8	126	48.3	
	156	100%	105	100%	261	100%	

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الإستبانة 2020م.

يتضح من جدول 2 لتوزيع أفراد العينة بحسب الدولة: أن نسبة أفراد العينة من الموظفين بالقطاع السعودي لتوزيع الكهرباء بلغت (60%)، بينما بلغت لدى المستبانيين السودانيين (40%) من النسبة الكلية لأفراد عينة الدراسة، ويرجع ذلك التباين في حجم العينة إلى اختلاف الحجم لمجتمعي الدراسة. أما فيما يتعلق بتوزيع أفراد العينة بحسب النوع؛ فيلاحظ أن غالبية أفراد العينة من الذكور في شركة توزيع الكهرباء بالمملكة العربية السعودية؛ إذ بلغت نسبتهم (100%)، بينما بلغت نسبة الإناث (0%)، أما في شركة توزيع الكهرباء بالسودان؛ فقد بلغت نسبة الذكور (80%)، بينما بلغت نسبة الإناث (20%)؛ مما يدل على ولوج العنصر النسائي لمجالات العمل في قطاع توزيع الكهرباء بالسودان، كما يدل ارتفاع نسبة الذكور إجمالاً على طبيعة عمل قطاع الكهرباء، خاصة في جانب التوزيع، أما فيما يتعلق بالتأهيل الأكاديمي؛ فيلاحظ أن غالبية أفراد العينة في قطاع الكهرباء بالسعودية من حملة البكالوريوس؛ إذ بلغت نسبتهم (62%)، بينما بلغت نسبة حملة المؤهلات فوق الجامعية (16%)، ونسبة حملة المؤهلات العلمية ثانوي فأقل (21%)، أما في قطاع توزيع الكهرباء بالسودان؛ فقد بلغت نسبة حملة البكالوريوس (50%)، ونسبة حملة المؤهلات فوق الجامعية (42%)، ونسبة حملة المؤهلات العلمية ثانوي فأقل (7%)، بينما بلغت نسبة حملة الدكتوراه (11%)؛ الأمر الذي يدل على ارتفاع نسبة التأهيل الأكاديمي للمبحوثين، وهذا يؤكد أن الإجابات كانت من قبل أفراد مؤهلين علمياً؛ لذلك فإن آراءهم يُعتد بها. وفيما يخص سنوات الخبرة يُلاحظ أن أفراد العينة من قطاع الكهرباء بالسعودية الذين تزيد خبرتهم على 5 سنوات تمثل نسبتهم (86%)، والذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات تبلغ نسبتهم (14%)، بينما كانت نسبة من تزيد خبرتهم على 5 سنوات بقطاع توزيع الكهرباء بالسودان (84%)، أما الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات؛ فقد بلغت نسبتهم (16%)، وهذا يؤدي إلى طرح آراء وإجابات مفيدة وقيمة قائمة على الخبرة العلمية. أما توزيع أفراد العينة بحسب المستوى الوظيفي في قطاع التوزيع بالسعودية؛ فيعكس أن (31%) من النسبة الكلية لأفراد العينة يمارسون وظائف هندسية، بينما (30%) من العينة يمارسون وظائف إدارية ويمارس (32%) منهم وظائف فنية، و (4%) يمارسون العمل الحسابي، و (3%) ممن يمارسون وظائف أخرى مساعدة، بينما بلغت نسبة من يمارسون العمل من المهندسين في السودان (53%)، وكانت نسبة الفنيين (3%)، وبلغت نسبة من يمارسون العمل الإداري (25%)، ونسبة من يمارسون المهام الحسابية (16%)، أما نسبة الوظائف الأخرى؛ فقد كانت (1%)، وهذا يؤدي إلى طرح آراء وإجابات مفيدة وقيمة قائمة على تنوع في طبيعة التخصصات، أما فيما يتعلق بالمستوى الإداري ما بين الإشرافي والتنفيذي؛ فيظهر الجدول أن (63%) من عينة الدراسة في السعودية من فئة المشرفين، و (37%) من التنفيذيين، بينما كانت نسبة المشرفين بقطاع توزيع الكهرباء بالسودان (35%)، ونسبة من يمارسون وظائف تنفيذية (65%).

اختبار الصدق والثبات الداخلي لعبارات الدراسة

يقصد بالصدق والثبات (استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه؛ أي أن المقياس يعطي النتائج نفسها باحتمال مساوٍ لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على العينة نفسها)؛ ومن ثم فهو يؤدي إلى الحصول على النتائج نفسها أو نتائج متوافقة في كل مرة يعاد فيها القياس. وكلما زادت درجة الثبات واستقرت الأداة زادت الثقة فيه، وهناك عدة طرق للتحقق من صدق المقياس وثباته؛ فقد حسب ثبات أداة الدراسة على عينة استطلاعية، حجمها (25) مفردة، وذلك بحساب معامل ألفا كرونباخ. ولحساب صدق الأداة حسب الجذر التربيعي لقيم ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، ويوضح جدول 3 نتائج تحليل الثبات والصدق لمقاييس الدراسة مبينة قيم معامل ألفا كرونباخ والجذر التربيعي لقيم ألفا كرونباخ.

جدول 3

معامل ألفا كرونباخ والجذر التربيعي لقيم ألفا كرونباخ لقياس ثبات مقاييس الدراسة وصدقها

البعد/المحور	قيمة ألفا كرونباخ	الجذر التربيعي لقيم ألفا كرونباخ
فقرات بعد تحديد المهمة	0.832	0.91
فقرات بعد تنوع المهارة	0.797	0.89
فقرات بعد أهمية المهمة	0.812	0.90
فقرات بعد الاستقلالية	0.862	0.93
فقرات بعد التغذية الراجعة	0.852	0.92
محور الإثراء الوظيفي	0.898	0.95
محور الفاعلية التنظيمية	0.946	0.97
المقياس ككل	0.967	0.98

يتضح من جدول 3 أن جميع قيم معاملات ألفا كرونباخ كانت أكبر من (0.7)، وهي القيمة الدنيا المقبولة (Sekran, 2000) وتشير هذه النتائج إلى ثبات أداة الدراسة وصدقها؛ ومن ثم الموثوقية في نتائجها.

إجابة تساؤلات الدراسة:

ما مستوى الإثراء الوظيفي لدى موظفي شركة توزيع الكهرباء في كل من السعودية

والسودان؟

للإجابة عن هذا التساؤل حسبت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية التي تقيس محور الإثراء الوظيفي لأفراد العينة ونتائج اختبار t لعينتين مستقلتين لاختبار مدى وجود فروق دالة إحصائية في مستويات الإثراء الوظيفي في الشركتين. وذلك على النحو الآتي:

جدول 4

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الإثراء الوظيفي في السعودية والسودان
ونائج اختبار t لعينتين مستقلتين

العبارة والبعد / الدولة	السعودية		السودان		نتائج اختبار t	
	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	قيمة الاحتمال
تحديد مهمة العمل	3.05	0.57	2.93	0.68	-1.6	0.120
أهمية العمل	3.12	0.61	3.07	0.65	-0.7	0.514
بعد أهمية المهمة	2.97	0.84	2.88	0.81	-0.8	0.422
بعد الاستقلالية	2.76	0.76	2.71	0.72	-0.5	0.591
التغذية الراجعة	2.74	0.69	2.56	0.72	-2.0	0.043*
الإثراء الوظيفي	2.92	0.59	2.82	0.58	-1.3	0.184

* قيمة الاحتمال أقل من أو تساوي 0.05، ** قيمة الاحتمال أقل من أو تساوي 0.01، *** قيمة الاحتمال أقل من أو تساوي 0.001.

يلاحظ من جدول 4 أن مستوى الإثراء الوظيفي متوافر بدرجة كبيرة؛ فقد بلغ المتوسط الحسابي (2.92) و (2.82) في السعودية والسودان على التوالي، وهما قيمتان تقعان ما بين (2.50 و 3.25)؛ الأمر الذي يعبر عن قبول قيم الدراسة، ويتضح من النتائج أن مستوى إجابات أفراد العينة لبعد التغذية الراجعة أعلى في شركة توزيع الكهرباء السعودية مقارنة بمستواها في الشركة السودانية للتوزيع.

ما مستوى الفاعلية التنظيمية لدى موظفي شركة توزيع الكهرباء في كل من السعودية والسودان؟

للإجابة عن هذا التساؤل حسبت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس الفاعلية التنظيمية في كل من شركتي توزيع الكهرباء في السعودية والسودان ونتائج اختبار t لعينتين مستقلتين لاختبار مدى وجود فروق دالة إحصائية في مستويات الفاعلية التنظيمية في الشركتين. وذلك على النحو الآتي:

جدول 5

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الفاعلية التنظيمية في كل من السعودية والسودان ونتائج اختبار t لعينتين مستقلتين

العبارة والبعد / الدولة	السعودية		السودان		نتائج اختبار t	
	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	قيمة الاحتمال
الفاعلية التنظيمية	2.74	0.73	2.53	0.70	-2.4	0.018*

* قيمة الاحتمال أقل من أو تساوي 0.05، ** قيمة الاحتمال أقل من أو تساوي 0.01، *** قيمة الاحتمال أقل من أو تساوي 0.001.

يلاحظ من جدول 5 أنه توجد فروق دالة إحصائية فيما يتعلق بمحور الفاعلية التنظيمية بين شركتي توزيع الكهرباء في السعودية والسودان وذلك عند مستوى معنوية (0.05). ويتضح من النتائج أن مستوى إجابات أفراد العينة لمستوى الفاعلية التنظيمية أعلى في شركة توزيع الكهرباء في السعودية مقارنة بمستواها في الشركة السودانية للتوزيع؛ إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.74) درجة و(2.53) في شركتي توزيع الكهرباء في السعودية والسودان على التوالي.

اختبار فروض الدراسة

اختبار الفرض الأول، ونصه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) يمكن إرجاعها إلى عامل النوع والدولة في مستوى الإثراء الوظيفي والفاعلية التنظيمية". ولاختبار هذا الفرض في صورته الإحصائية استخدم اختبار "ت" لعينتين مستقلتين كون المتغير ذا فئتين.

جدول 6

نتائج اختبار "ت" لمعرفة الفروق بين آراء أفراد الدراسة بالنسبة لمستوى

الإثراء الوظيفي والفاعلية التنظيمية وفقاً لفئات الجنس والدولة

العامل	الإثراء الوظيفي			الفاعلية التنظيمية		
	الوسط الحسابي	قيمة "ت"	الدلالة (P-value)	الوسط الحسابي	قيمة "ت"	الدلالة (P-value)
النوع	ذكر	0.975	0.340	34.8	0.987	0.325
	أنثى			32.6		
الدولة	السعودية	1.293	0.197	35.7	2.348	0.02*
	السودان			32.9		

* معنوية عند 0.05.

أ - اختبار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيري النوع والدولة لمفردات عينة الدراسة في مستوى الإثراء الوظيفي. يوضح جدول 6 أن قيمة "ت" المحسوبة للنوع بلغت (0.975) عند مستوى دلالة (0.340)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)؛ مما يشير إلى عدم وجود فروق في مستوى الإثراء الوظيفي يمكن إرجاعها إلى متغير النوع. ويلاحظ أن قيمة "ت" المحسوبة لمتغير الدولة بلغت (1.293) عند مستوى دلالة (0.197)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)؛ مما يشير إلى عدم وجود فروق في مستوى الإثراء الوظيفي يمكن إرجاعها إلى اختلاف الدولة.

ب - مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيري النوع والدولة لمفردات عينة الدراسة في مستوى الفاعلية التنظيمية. يوضح جدول 6 أن قيمة "ت" المحسوبة للنوع هي (0.987) عند مستوى دلالة (0.325)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)؛ مما يشير إلى عدم وجود تأثير لمتغير النوع في مستوى الفاعلية التنظيمية، بينما يلاحظ أن قيمة "ت" المحسوبة لمتغير الدولة بلغت (2.348) عند مستوى دلالة (0.02*)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)؛ مما يشير إلى وجود فروق في مستوى الفاعلية التنظيمية يمكن إرجاعها إلى اختلاف الدولة؛ فقد بلغ متوسط إجابات المبحوثين في قطاع الكهرباء السعودي (35.7)؛ الأمر الذي يدل على توافر الفاعلية بشكل أكبر في قطاع الكهرباء السعودي.

ولاختبار الشق الثاني من الفرض، ونصه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) يمكن إرجاعها إلى عوامل المجال الوظيفي والمؤهل وسنوات الخبرة والمستوى الإداري في مستوى الإثراء الوظيفي والفاعلية التنظيمية". فإن كون المتغير له ثلاث فئات أو أكثر تم التحقق من الفرض البحثي في صورته الإحصائية من خلال استخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA).

جدول 7

نتائج اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد اختبار "ف" لمعرفة الفروق بين آراء أفراد الدراسة بالنسبة إلى مستوى الإثراء الوظيفي والفاعلية التنظيمية وفقاً لمتغيرات (المجال الوظيفي، والمؤهل، وسنوات الخبرة، والمستوى الإداري).

العامل	الإثراء الوظيفي		الفاعلية التنظيمية	
	قيمة "ف"	مستوى الدلالة (P-value)	قيمة "ف"	مستوى الدلالة (P-value)
المؤهل	472.1	2230.	4271.	2350.
سنوات الخبرة	6411.	0.150	2.294	0.046*
المستوى الإداري	0.267	0.766	1.124	0.327
المجال الوظيفي	9410.	4410.	2131.	060.3

* معنوية عند 0.05.

أ - اختبار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) تُعزى إلى متغيرات المجال الوظيفي والمؤهل وسنوات الخبرة والمستوى الإداري لمفردات عينة الدراسة في مستوى الإثراء الوظيفي. اختبرت المتغيرات التي لها أكثر من فئتين وتشمل: (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري، المجال الوظيفي)، وتم اختبار التباين أحادي الاتجاه بغرض اختبار الفروق في متوسطات إجابات عينة

الدراسة وفق جدول 7. ويُلاحظ أن قيمة (F) المحسوبة لمتغير المؤهل العلمي بلغت (0.941) عند مستوى دلالة (0.441)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)؛ مما يعني عدم وجود فروق لمستوى الإثراء الوظيفي يمكن إرجاعها إلى المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة، وبالقدر ذاته بلغت (F) المحسوبة لمتغير سنوات الخبرة (1.472) عند مستوى دلالة (0.223)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)؛ ما يعني عدم وجود فروق لمستوى الإثراء الوظيفي يمكن إرجاعها إلى متغير سنوات الخبرة وفق آراء عينة الدراسة، وبالقدر ذاته بلغت (F) المحسوبة لمتغير المستوى الإداري (1.641) عند مستوى دلالة (0.1500)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)؛ ما يعني عدم وجود فروق لمستوى الإثراء الوظيفي يمكن إرجاعها إلى متغير المستوى الإداري، كما بلغت (F) المحسوبة لمتغير مجال الوظيفة (0.267) عند مستوى دلالة (0.766)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)؛ ما يعني عدم وجود فروق لمستوى الإثراء الوظيفي يمكن إرجاعها إلى اختلاف الوظيفة بين المجال الهندسي والإداري والفني.

ب - اختبار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) تعزى إلى متغيرات المجال الوظيفي والمؤهل وسنوات الخبرة والمستوى الإداري لمفردات عينة الدراسة في مستوى الفاعلية التنظيمية. اختبرت المتغيرات التي لها أكثر من فئتين، وتشمل (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري، المجال الوظيفي)، وتم اختبار التبيان أحادي الاتجاه بغرض اختبار الفروق في متوسطات إجابات عينة الدراسة وفق جدول 7. ويُلاحظ أن قيمة (F) المحسوبة لمتغير المؤهل العلمي بلغت (1.213) عند مستوى دلالة (0.306)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.05)؛ مما يعني عدم وجود فروق في إدراك مستوى الفاعلية التنظيمية يمكن إرجاعها إلى المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة، وبالقدر ذاته بلغت (F) المحسوبة لمتغير سنوات الخبرة (1.427) عند مستوى دلالة (0.235)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.05)؛ ما يعني عدم وجود فروق لمستوى الفاعلية التنظيمية يمكن إرجاعها إلى متغير سنوات الخبرة وفق آراء عينة الدراسة، وبالقدر ذاته بلغت (F) المحسوبة لمتغير المستوى الإداري (2.294) عند مستوى دلالة (0.046)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.05)؛ ما يعني وجود فروق في إدراك مستوى الفاعلية التنظيمية يمكن إرجاعها إلى متغير المستوى الإداري، كما بلغت (F) المحسوبة لمتغير مجال الوظيفة (1.124) عند مستوى دلالة (0.327)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.05)؛ ما يعني عدم وجود فروق لإدراك مستوى الفاعلية التنظيمية يمكن إرجاعها إلى اختلاف سنوات الخبرة.

تظهر نتائج التحليل الإحصائي في جدول 7 وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء المبحوثين حول مستوى الفاعلية التنظيمية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة؛ فقد بلغت قيمة F (2.294) وهي أقل من مستوى الدلالة؛ مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الفئات الأربع من ذوي سنوات الخبرة المختلفة، ولمعرفة مصدر الفروقات بين آراء المبحوثين استخدم اختبار توكي للمقارنات البعدية.

جدول 8

نتائج اختبار توكي (Tukey's HSD Test) لمعرفة الفروق في متوسطات الفاعلية التنظيمية تبعاً لمستويات سنوات الخبرة

سنوات الخبرة (1)	سنوات الخبرة (2)	سنوات الخبرة (3)	سنوات الخبرة (4)	سنوات الخبرة (5)	سنوات الخبرة (6)
2	1	1	1	1	1
3	3	2	2	2	2
4	4	4	3	3	3
5	5	5	5	4	4
6	6	6	6	6	5
-0.30229	0.30229	2.56534	1.16044	4.46189	6.00947
-2.56534	-2.26304	2.26304	0.85815	4.15959	5.70718
-1.16044	-8.5815	1.40489	-1.40489	1.89655	3.44414
-4.46189	-4.15959	-1.89655	-3.30145	3.30145	4.84903
-6.00947	-5.70718	-3.44414	-4.84903	-1.54759	1.54759

يتضح من خلال جدول 8 أن مصدر الفروق التي أظهرها تحليل التباين الأحادي كانت بين الفئات الست للموظفين، وأن الفئة السادسة أكثرها خبرة، وهي تشير إلى توافر الفاعلية التنظيمية.

اختبار الفرض الثاني، ونصه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) للإثراء الوظيفي على الفاعلية التنظيمية. ولإثبات هذا الفرض استخدم نموذج الانحدار البسيط الذي يقيس العلاقة بين المتغير التابع ويمثله (الفاعلية التنظيمية)، والمتغير المستقل ويمثله (الإثراء الوظيفي)؛ حيث يقيس معامل الانحدار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، بينما يقيس معامل الارتباط علاقة المتغير المستقل مع المتغير التابع، وجاءت نتائج التحليل على النحو الذي يبينه جدول 9.

جدول 9

نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين الإثراء الوظيفي والفاعلية التنظيمية

المتغير	معامل الانحدار	مستوى الدلالة P-value	معامل الارتباط "R"	مستوى الدلالة P-value
الإثراء الوظيفي	582.0	0.001**	838.0	0.00001**
اختبار معنوية النموذج ككل	قيمة "ف" = 601.159	مستوى الدلالة "P-value" = 0.001**	معامل التحديد المعدل $R^2 = 0.703$	

(**) معنوية عند أقل من 0.01.

يُلاحظ من جدول 9 أن معامل الارتباط "R" بلغت قيمته (0.838)؛ ما يدل على علاقة ارتباط قوي للإثراء الوظيفي بالفاعلية التنظيمية، كما أن قيمة (ف) المحسوبة بلغت (601.159) بمستوى دلالة (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)؛ مما يشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي على الفاعلية التنظيمية، وأن معامل التحديد المعدل R^2 بلغت قيمته (0.703)؛ ويشير ذلك إلى أن 70% من التغيير الذي يحدث في الفاعلية التنظيمية يمكن إرجاعه إلى الإثراء الوظيفي.

تحليل العلاقة بين أبعاد الإثراء الوظيفي والفاعلية التنظيمية لمناقشة الفروض الآتية:

ولإثبات هذه الفروض استخدم نموذج الانحدار المتعدد الذي يقيس العلاقة بين المتغير التابع ويمثله (الفاعلية التنظيمية) والمتغير المستقل ويمثله (الإثراء الوظيفي) بأبعاده الخمسة: (تحديد المهمة، أهمية العمل، الاستقلالية، تنوع المهارة، التغذية الراجعة)، وقد جاءت نتائج تحليل العلاقة بين الأبعاد الخمسة للإثراء الوظيفي والفاعلية التنظيمية على نحو ما يبينه جدول 10.

جدول 10

نتائج نموذج انحدار أبعاد الإثراء الوظيفي على الفاعلية التنظيمية

المتغير المستقل	المعامل غير المعياري	المعامل المعياري	معامل التحديد	قيمة t	مستوى الدلالة
الثابت	0.09	—	—	0.7	0.499
تحديد مهمة العمل	0.15	0.13	0.422	2.9**	0.004
أهمية العمل	-0.09	-0.08	0.051	-1.8	0.081
بعد أهمية المهمة	0.19	0.22	0.148	4.2***	0.001
بعد الاستقلالية	0.18	0.18	0.059	3.3***	0.001
التغذية الراجعة	0.51	0.50	0.077	9.0***	0.001
اختبار الدلالة الكلية: قيمة $F=158.8$ ؛ درجات الحرية: (5.254)؛ قيمة الاحتمال = 0.001					
معامل التحديد = 0.758 معامل التحديد المعدل = 0.753					

* قيمة الاحتمال أقل من أو تساوي 0.05، ** : قيمة الاحتمال أقل من أو تساوي 0.01، *** : قيمة الاحتمال أقل من أو تساوي 0.001.

أ - توضح النتائج أن متغيرات أبعاد الإثراء الوظيفي (تحديد مهمة العمل، أهمية العمل، أهمية المهمة، الاستقلالية، التغذية الراجعة) مجتمعة تؤثر في الفاعلية التنظيمية تأثيراً ذا دلالة إحصائية، وذلك عند مستوى معنوية (0.001)؛ إذ بلغت قيمة F (قيمة F: 158.8) ومستوى معنوية (0.001). وتفسر هذه المتغيرات مجتمعة ما نسبته (75.8%) من إجمالي التباين في الفاعلية التنظيمية في قطاع توزيع الكهرباء في كل من السعودية والسودان.

ب - لاختبار الفرض: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تحديد المهمة وبعد أهمية العمل وبعد أهمية المهمة وبعد استقلالية العمل وبعد التغذية الراجعة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) على (الفاعلية التنظيمية). يُلاحظ من جدول 10 أن جميع الأبعاد تؤثر في الفاعلية التنظيمية وذلك عند مستوى معنوية (0.05) عدا متغير بعد أهمية العمل، الذي تشير النتائج إلى أنه لا يوجد دليل كاف لتأثيره في الفاعلية التنظيمية. وفيما يتعلق بالتأثير الأحادي لأبعاد الإثراء الوظيفي تُشير النتائج إلى أن أبعاد تحديد مهمة العمل، وأهمية المهمة، والاستقلالية، والتغذية الراجعة لها علاقة طردية أو تأثير إيجابي في الفاعلية التنظيمية؛ فزيادة مستويات هذه المتغيرات تزيد من مستوى الفاعلية التنظيمية.

ج - وفيما يتصل بالإسهام النسبي في تفسير المتغير التابع، توضح النتائج أن بعد تحديد مهمة العمل يفسر (42.2%) من التباين في الفاعلية التنظيمية، يليه بعد أهمية المهمة الذي يفسر (14.8%)، والتغذية الراجعة بنسبة (7.7%)، وبعد الاستقلالية الذي يفسر (5.9%)، وأخيراً بعد أهمية العمل ويفسر (5.1%) في تباين الفاعلية التنظيمية.

جدول 11

نتائج نموذج انحدار أبعاد الإثراء الوظيفي على الفاعلية التنظيمية (السعودية)

المتغير المستقل	المعامل غير المعياري	المعامل المعياري	معامل التحديد	قيمة t	مستوى الدلالة
الثابت	0.14			0.8	0.413
تحديد مهمة العمل	0.09	0.07	0.424	1.2	0.228
أهمية العمل	-0.06	-0.05	0.083	-0.9	0.381
بعد أهمية المهمة	0.25	0.30	0.166	3.8***	0.001
بعد الاستقلالية	0.14	0.15	0.046	1.6	0.121
التغذية الراجعة	0.50	0.48	0.053	5.9***	0.001

اختبار الدلالة الكلية: قيمة $F=102.1$ ؛ درجات الحرية: (5,150)؛ قيمة الاحتمال = 0.001
معامل التحديد = 0.773 معامل التحديد المعدل = 0.765

* قيمة الاحتمال أقل من أو تساوي 0.05، ** قيمة الاحتمال أقل من أو تساوي 0.01، *** قيمة الاحتمال أقل من أو تساوي 0.001.

أ - توضح النتائج أن متغيرات أبعاد الإثراء الوظيفي (تحديد مهمة العمل، أهمية العمل، أهمية المهمة، الاستقلالية، التغذية الراجعة) مجتمعة تؤثر في الفاعلية التنظيمية تأثيراً ذا دلالة إحصائية، وذلك عند مستوى معنوية (0.001)؛ إذ بلغت قيمة F (قيمة F: 102.1) ومستوى معنوية (0.001). وتفسر هذه المتغيرات مجتمعة ما نسبته (77.3%) من إجمالي التباين في الفاعلية التنظيمية في قطاع توزيع الكهرباء بالمملكة العربية السعودية.

ب - وفيما يتعلق بالتأثير الأحادي لأبعاد الإثراء الوظيفي، تشير النتائج إلى أن بعدي أهمية المهمة والتغذية الراجعة لهما تأثير ذو دلالة إحصائية في الفاعلية التنظيمية، وذلك عند مستوى معنوية (0.001). ويتضح من النتائج أن أهمية المهمة والتغذية الراجعة لهما علاقة طردية أو تأثير إيجابي في الفاعلية التنظيمية؛ فزيادة مستوى أي من المهمة والتغذية تزيد من مستوى الفاعلية التنظيمية.

ج - وفيما يتصل بالإسهام النسبي في تفسير المتغير التابع، توضح النتائج أن بعد تحديد مهمة العمل يفسر (42.4%) من التباين في الفاعلية التنظيمية، يليه بعد أهمية المهمة الذي يفسر (16.6%)، وبعد أهمية العمل بنسبة (8.3%)، والتغذية الراجعة بنسبة (5.3%)، وأخيراً بعد الاستقلالية الذي يفسر (4.6%).

جدول 12

نتائج نموذج انحدار أبعاد الإثراء الوظيفي على الفاعلية التنظيمية (السودان)

المتغير المستقل	المعامل غير المعياري	المعامل المعياري	معامل التحديد	قيمة t	مستوى الدلالة
الثابت	0.11	—	—	0.6	0.572
تحديد مهمة العمل	0.21	0.21	0.418	2.9**	0.005
أهمية العمل	-0.13	-0.12	0.019	-1.7	0.100
بعد أهمية المهمة	0.13	0.15	0.114	1.9	0.057
بعد الاستقلالية	0.17	0.18	0.074	2.3*	0.021
التغذية الراجعة	0.53	0.54	0.113	6.5***	0.001

اختبار الدلالة الكلية: قيمة F=41.3؛ درجات الحرية: (5.98)؛ قيمة الاحتمال = 0.001

معامل التحديد = 0.739 معامل التحديد المعدل = 0.725

* قيمة الاحتمال أقل من أو تساوي 0.05، **؛ قيمة الاحتمال أقل من أو تساوي 0.01، ***؛ قيمة الاحتمال أقل من أو تساوي 0.001.

أ - توضح النتائج أن متغيرات أبعاد الإثراء الوظيفي (تحديد مهمة العمل، أهمية العمل، أهمية المهمة، الاستقلالية، التغذية الراجعة) مجتمعة تؤثر في الفاعلية التنظيمية تأثيراً

ذا دلالة إحصائية، وذلك عند مستوى معنوية (0.001)؛ إذ بلغت قيمة F (قيمة F : 41.3) ومستوى معنوية (0.001). وتفسر هذه المتغيرات مجتمعة ما نسبته (73.9%) من إجمالي التباين في الفاعلية التنظيمية في قطاع توزيع الكهرباء بالسودان.

ب - وفيما يتعلق بالتأثير الأحادي لأبعاد الإثراء الوظيفي، تشير النتائج إلى أن أبعاد تحديد مهمة العمل والاستقلالية والتغذية الراجعة لها تأثير ذو دلالة إحصائية في الفاعلية التنظيمية، وذلك عند مستوى معنوية (0.001). ويتضح من النتائج أن أبعاد تحديد مهمة العمل والاستقلالية والتغذية الراجعة لها علاقة طردية أو تأثير إيجابي في الفاعلية التنظيمية. فارتفاع مستوى أي من أبعاد تحديد مهمة العمل والاستقلالية والتغذية الراجعة تزيد من مستوى الفاعلية التنظيمية.

ج - وفيما يتصل بالإسهام النسبي في تفسير المتغير التابع، توضح النتائج أن بعد تحديد مهمة العمل يفسر (41.8%) من التباين في الفاعلية التنظيمية، يليه بعد أهمية المهمة الذي يفسر (11.4%)، وبعد التغذية الراجعة بنسبة (11.3%) وبعد الاستقلالية بنسبة (7.4%)، وأخيراً بعد أهمية العمل بنسبة (1.9%).

مناقشة نتائج الدراسة وتفسيراتها

ركزت الدراسة على تحديد أثر الإثراء الوظيفي على الفاعلية التنظيمية، وفيما يأتي النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وكذلك توصيات الدراسة والمقترحات البحثية المستقبلية:

النتائج: تمثلت نتائج الدراسة فيما يأتي:

- أشارت نتائج التحليل إلى أن الفاعلية التنظيمية تتوافر بمستوى عالٍ، في كل من قطاعي توزيع الكهرباء بالسودان والمملكة العربية السعودية.
- أشارت نتائج التحليل إلى شعور العاملين بتوافر الإثراء الوظيفي بمستوى عالٍ، في قطاعي توزيع الكهرباء في كل من المملكة العربية السعودية والسودان.
- أشارت نتائج التحليل لمحور الإثراء الوظيفي إلى عدم وجود فروق في مستوى الإثراء الوظيفي بصورة إجمالية يمكن إرجاعها إلى اختلاف الدولة.
- أشارت نتائج تحليل محور الفاعلية التنظيمية إلى وجود فروق في مستوى الفاعلية التنظيمية ترجع إلى الدولة لصالح قطاع توزيع الكهرباء السعودي إجمالاً.
- أشارت نتائج التحليل إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي على الفاعلية التنظيمية؛ حيث إن قيمة F (ف) المحسوبة بلغت (601.159) بمستوى دلالة (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)؛ مما يشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي على الفاعلية التنظيمية.

- أشارت نتائج التحليل إلى أن معامل الارتباط " R " البالغ (0.838) يدل على علاقة ارتباط قوي للإثراء الوظيفي بالفاعلية التنظيمية.
- أشارت نتائج الدراسة إلى أن 70% من التغيير الذي يحدث في الفاعلية التنظيمية يمكن إرجاعه إلى الإثراء الوظيفي في مجتمع الدراسة.
- أشارت نتائج الدراسة إلى أن 77% من التغيير الذي يحدث في الفاعلية التنظيمية بقطاع توزيع الكهرباء بالمملكة العربية السعودية يمكن إرجاعه إلى الإثراء الوظيفي.
- أشارت نتائج الدراسة إلى أن 73% من التغيير الذي يحدث في الفاعلية التنظيمية بقطاع توزيع كهرباء السودان يمكن إرجاعه إلى الإثراء الوظيفي.
- أشارت نتائج التحليل إلى وجود أثر لكل من بعد الاستقلالية في العمل وتنوع المهارة والتغذية الراجعة على الفاعلية التنظيمية.
- أشارت نتائج التحليل إلى عدم وجود أثر لبعد أهمية المهمة على الفاعلية التنظيمية؛ إذ لم تبرز النتائج وجود دليل كاف لتأثيره في الفاعلية التنظيمية.
- أشارت نتائج التحليل إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الإثراء الوظيفي والفاعلية التنظيمية يمكن إرجاعها إلى (النوع، المؤهل، سنوات الخبرة).
- تُشير نتائج التحليل لعينة المملكة العربية السعودية إلى وجود علاقة طردية لأهمية المهمة وبعد التغذية الراجعة على الفاعلية التنظيمية وأن مستوى الزيادة في هذين الجانبين يقود بشكل مباشر إلى تحسين مستوى الفاعلية التنظيمية، كما أن تحديد مهمة العمل يفسر (42.4%) من التباين في الفاعلية التنظيمية، يليه بُعد أهمية المهمة الذي يفسر (16.6%)، وبُعد أهمية العمل بنسبة (8.3%)، والتغذية الراجعة بنسبة (5.3%)، وأخيراً بُعد الاستقلالية الذي يفسر (4.6%).
- تُشير نتائج التحليل لعينة السودان إلى وجود علاقة طردية لبعد تحديد مهمة العمل والتغذية الراجعة والاستقلالية على الفاعلية التنظيمية وأن مستوى الزيادة في هذه الجوانب يقود بشكل مباشر إلى تحسين مستوى الفاعلية التنظيمية، كما أن تحديد مهمة العمل يفسر (41.8%) من التباين في الفاعلية التنظيمية، يليه بُعد أهمية المهمة الذي يفسر (11.4%)، وبُعد التغذية الراجعة بنسبة (11.3%)، وبُعد الاستقلالية بنسبة (7.4%)، وأخيراً بُعد أهمية العمل بنسبة (1.9%).

مناقشة النتائج

- أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر للإثراء الوظيفي على الفاعلية التنظيمية، وهي النتيجة الأساسية للدراسة، وقد اتفقت فيها مع دراسة (Babaeinejad et al., 2013)، الأمر الذي يؤكد الدور الذي يلعبه الإثراء الوظيفي بوصفه مدخلاً لتعزيز الفاعلية التنظيمية، وبالقدر

ذاته تشير نتائج الدراسة إلى أن نسبة 70% من الفاعلية التنظيمية في قطاعي توزيع الكهرباء بالمملكة العربية السعودية والسودان ترجع إلى إثرائها لوظائف منسوبيها. وتتفق نتائج الدراسة مع دراسة السبيعي (2018) عن دور الإثراء الوظيفي في تعزيز أداء العاملين، الذي يقيسه السبيعي من خلال قدرتهم على الإنجاز والحرية والقدرة على التكيف مع المتغيرات، وهي جزء من المحاور التي اعتمدت عليها الدراسة في قياس الفاعلية التنظيمية.

- توصلت الدراسة إلى أن مستوى الإثراء الوظيفي عالٍ من وجهة نظر المبحوثين، غير أن دراسة السبيعي (2018) في بيئة أخرى أبرزت أنه يتوافر بدرجة متوسطة، كما أن دراسة الشورة (2018) أبرزت أن الإثراء بمؤسسة الضمان الاجتماعي يمارس بمستوى عالٍ، بيد أن الشمري (2018) من خلال دراسته للإثراء الوظيفي بالمدارس الابتدائية ببغداد أبرز أنه يُمارس بشكل ضعيف؛ حيث إن مستوى الممارسة له تمايز وفقاً للقطاعات المبحوثة والتوجهات الإدارية في هذه القطاعات؛ الأمر الذي يشير إلى الإثراء الوظيفي بوصفه ممارسة قابلة للتطبيق في القطاعات المختلفة.
- أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق في مستوى الفاعلية التنظيمية ترجع إلى الدولة؛ حيث تفوق فيها قطاع توزيع الكهرباء السعودي على قطاع توزيع الكهرباء بالسودان، ولعل ذلك يرجع بشكل كبير إلى مستوى الاستقرار السياسي والاقتصادي ووضوح الرؤية الاستراتيجية المتعلقة بمنظومة قطاع الكهرباء في المملكة العربية السعودية، على عكس ما شهده قطاع الكهرباء في السودان من أسباب عديدة، من بينها التحول من قطاع حكومي إلى شركات خاصة، بالإضافة إلى انعكاسات الحصار الاقتصادي وعدم المقدرة على الدخول في المنظومة العالمية لقطاع الكهرباء.
- أشارت نتائج الدراسة إلى تباين في مستوى تأثير أبعاد الإثراء الوظيفي على الفاعلية التنظيمية من حيث أهمية البعد ومدى تأثيره في الفاعلية التنظيمية في كلا القطاعين؛ الأمر الذي يُبرز تبايناً في واقع بيئات العمل واتجاهات العاملين في كلا القطاعين؛ ومن ثم يقتضي ضرورة التركيز على المجالات التي تقوي وتعزز من فرص الفاعلية بالتركيز على الأبعاد الأكثر تأثيراً في كل قطاع.

التوصيات

- بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، تأتي التوصيات التي من شأنها تعزيز الممارسة الإدارية للإثراء الوظيفي والفاعلية التنظيمية من خلال الآتي:
- نظراً لما أشارت إليه نتائج الدراسة من وجود أثر للإثراء الوظيفي على الفاعلية التنظيمية، وكذلك علاقة الارتباط القوي بين الإثراء الوظيفي والفاعلية التنظيمية، فإن الدراسة توصي بضرورة تبني فلسفة إثراء الوظائف؛ بوصفها مدخلاً لتعزيز الفاعلية التنظيمية

من خلال وضع برامج محددة من قبل مخططي الموارد البشرية لتحديد الوظائف المُراد إثراؤها ومدى توافق اتجاهات الأفراد وميولهم نحو الإثراء الوظيفي، مع وضع إطار متكامل لتطبيق فلسفة إثراء الوظائف يحدد الحدود الموضوعية والزمانية والمكانية للوظائف المُثراة.

- توصي الدراسة قادة المؤسسات والمشرفين وإدارات الموارد البشرية في قطاع توزيع كهرباء السودان بممارسة التغذية الراجعة الفعالة للعاملين، ومنحهم المزيد من الاستقلالية، وتنويع طبيعة المهام ومستوى المهارات التي تحتاج إليها المهام من فترة إلى أخرى لتعزيز مستوى الإثراء الوظيفي والفاعلية التنظيمية.
- توصي الدراسة قادة المؤسسات والمشرفين وإدارات الموارد البشرية في قطاع توزيع الكهرباء بالملكة العربية السعودية بتعزيز الممارسة المرتبطة بالتغذية الراجعة من خلال التحديد الدقيق لطبيعة التغذية الراجعة المطلوبة، بعيداً عن التعميمات مع التوصيف الدقيق لطبيعة التغذية الراجعة ومنحهم المزيد من الاستقلالية؛ إذ إنها العوامل الأكثر تأثيراً في مستوى الفاعلية التنظيمية بالقطاع.
- كما توصي الدراسة بضرورة تحديد الفجوات المعرفية والمهارية للعاملين بقطاع كهرباء السودان وربطها بالتوجهات الإستراتيجية لقطاع الكهرباء، ومن ثم التخطيط والتنفيذ الفعال للتدريب الذي يُنمي مهارات العاملين ومقدراتهم ويُجسر الفجوة المعرفية والمهارية وينعكس بشكل إيجابي على اتجاهاتهم وولائهم تجاه وظائفهم ومؤسساتهم والعمليات التشغيلية في القطاع.
- كما توصي الدراسة بضرورة زيادة قدرة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء بما يحقق التواءم مع بيئتها لاستغلال الفرص المتاحة لضمان النمو والاستمرارية، من خلال الاهتمام بذوي المصلحة من دوائر حكومية وجهات رقابية وتشريعية وزبائن وتفعيل التواصل معها، كونها من الجوانب المهمة لتعزيز الفاعلية التنظيمية بالقطاع.
- نظراً لما أشارت إليه نتائج الدراسة من وجود تمايز في مستوى الفاعلية التنظيمية لصالح قطاع توزيع الكهرباء بالملكة العربية السعودية، فإن قطاع توزيع الكهرباء بالسودان يمكنه دراسة فرص التحسين التي أبرزتها الدراسة من خلال تحليل دقيق لجوانب التفوق في قطاع الكهرباء السعودي بما يعزز الممارسة الإدارية بقطاع كهرباء السودان من خلال المقارنة المعيارية.
- في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج وتوصيات يقترح الباحثان بعض الدراسات المستقبلية؛ مثل اتجاهات إدارات الموارد البشرية نحو تطبيق فلسفة الإثراء الوظيفي، ودراسة تأثير متغيرات وسيطة؛ مثل الالتزام الوظيفي والدافعية للإنجاز في العلاقة بين الإثراء الوظيفي والفاعلية التنظيمية.

المراجع

- أحمد عبد الوهاب السالم، الحارث محمد موسى أبو حسن، 2015، أثر تمكين العاملين على الفاعلية التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية، جامعة عمان العربية، كلية الأعمال، دار المنظومة، عمان: 1-147.
- أحمد ماهر، 2013، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، القاهرة.
- إسراء الشمري، 2018، الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية جامعة واسط، مجلة كلية التربية، المجلد 32، العدد 1: 471-500.
- حسين محمد حريم، 2006، الإدارة الحديثة النظريات العملية، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، مكتبة الحامد للنشر، عمان.
- حنا يوسف نصر الله، 2002، إدارة الموارد البشرية. شركة زهران للنشر.
- خالد السبيعي، منال الداود، 2018، الإثراء الوظيفي لدى العاملات الموهوبات في إدارة التعليم بمحافظة الخرج وعلاقته برضاهن الوظيفي، مجلة رسالة الخليج العربي، المجلد 39، العدد 148: 79-99.
- راوية حسن إبراهيم أبو الخير، 2016، مدى توافر متطلبات الجامعة المنتجة وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية في الكليات التقنية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة الأزهر، غزة.
- راوية محمد حسن، 2004، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقلة، جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية.
- سعاد نائف برنوطي، 2008، الإدارة أساسيات: إدارة الأعمال، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- سعد بن عجمي العتيبي، 2009، أثر تطبيق الإثراء الوظيفي على الرضا: دراسة تطبيقية على العاملين في أمانة محافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة: 54-55.
- طارق عبد الرحمن عطية، 2018، نموذج بنائي لدور رأس المال الاجتماعي في تعزيز فاعلية الأجهزة الحكومية، مركز البحوث والدراسات، معهد الإدارة العامة.
- عايدة بنت عماني النبهانة، 2014، دور الإثراء الوظيفي في تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم التربية والدراسات الإنسانية، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوي، سلطنة عمان.

عبد الوهاب السويسي، 2004، الفاعلية التنظيمية، تحديد المحتوى والقياس باستعمال لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر.

علي السلمي، 1985، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، القاهرة: دار غريب للنشر والطباعة.

عمر أحمد همشري، 2002، الإثراء الوظيفي في مكتبات الجامعات الأهلية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، جامعة اليرموك، أبحاث اليرموك: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 18، العدد 2: 509-533.

عمر وصفي عقيلي، 2009، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.

عمر وصفي عقيلي، 2013، دليل المصطلحات والمفاهيم الأساسية في العلوم الإدارية المالية والمصرفية، التسويق، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.

فريد راغب النجار، 1997، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا: مدخل تكاملي تجريبي، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.

فوزية تايه شميلان، 2017، واقع الإثراء الوظيفي لدى قائدات المدارس الابتدائية بمدينة تبوك من وجهة نظرهن في ضوء بعض المتغيرات مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر العدد 176 الجزء الثاني: 615-689.

مجيد عبد جعفر الكرخي، 2015، إدارة الموارد البشرية: مدخل نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع.

محمد إبراهيم القداح، 2017، عمليات الاتصال الإداري وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في الأردن، الجامعة الأردنية، المجلد 44، العدد 4، ملحق 8: 333-350.

محمد سليم الشورة، 2018، الإثراء الوظيفي والرضا الوظيفي وأداء العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي، الأردن، مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمادة البحث العلمي: 123-189.

محمد عبدالرحمن إسماعيل، 2019، أثر استخدام نقطة المنتصف "محايد" في مقياس ليكرت في الخصائص السيكمترية للمقياس وقياس الاتجاهات، مجلة معهد الإدارة العامة، المجلد 39، العدد الثالث: 587-624.

محمد بن علي الشهري، 2016، إدارة الرواتب والأجور، الرياض، معهد الإدارة العامة: 263.

محمد قاسم القريوتي، 2008، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

محمد بن معيض جويعد البوذاني، 2014، اتجاهات المشرفين التربويين ومديري المدارس

نحو استخدام الإثراء المهني في مجال القيادة المدرسية بمؤسسات التعليم العام السعودي،
مجلة دراسات: العلوم التربوية، المجلد 41، العدد 2: 862-880.

مدحت محمد أبو النصر، 2009، الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، القاهرة،
المجموعة العربية للنشر والتوزيع. دن: 263.

ناصر السعيدة، 2014، أثر تخطيط الموارد البشرية على فاعلية المنظمات الحكومية الأردنية
من وجهة نظر شاغلي الوظائف القيادية والإشرافية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة
البلقاء التطبيقية، عمان، الأردن.

Aninkan. D. 2014. The Impact of Reward Management and Job Enrichment on Job
Satisfaction among Employees in the Ogun State Polytechnics. *International
Journal of Business and Management Invention*, 3(3):19-26.

ASL.I. Nazari, A. and Radabadi, M. 2015. Examining the Relationship between Job
Enrichment and Performance: A Case Study of Nurses. *Canadian Center of
Science and Education*, 11 (18): 108-115.

Azeez. R. and Abimbola, M. 2016. Job Enrichment and Work-Related Attitudes of
Non-Academic Staff of Selected Public Universities in Lagos State Vegas, United
State. *International Journal of Human Resource Studies*, 6(1): 89-104.

Babaeinejad Abbas, RahmatianElnaz, Shamsadini Soheila. 2013. The Study of the
Relationship between Job Enrichment and Organizational Effectiveness in Bam
Organizations. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(5): 280-285.

Bratton, J. 2007. Work and Organizational Behavior Understanding the Workplace,
New York: Paul Grave Mac Millan: 218-230.

Christopher Orpen. 2001. The Effects of Job Enrichment on Employee Satisfaction,
Motivation, Involvement, and Performance, Department of Psychology, Univer-
sity of the Witwatersrand, 32(3):189-217.

Dessler. G. S. 2013. Resource Management Thirteenth Edition, Yagan, 13th Ed.

Hackman, J. and Oldham, G. 1975. Development of the Job Diagnostic Survey.
Journal of Applied Psychology, 60(2): 159-170.

Hower. J. Advanstar. 2005. Developing Your Human Resources: An Operational
Approach Marketing Services, 1: 79-86.

Lunenbunrg, F. 2011. Motivating by Enriching Jobs to Make Them More Interesting
and Challenging, Sam Huston State University. *International Journal of Manage-
ment, Business, and Administration*, 15(1):48-84.

- Magaji, N. 2015. Effect of Job Enrichment on Employee Motivation in Selected Private Universities in South-West Nigeria. *Journal of Arts, Science & Commerce*, 6(4): 67-77.
- Mohr, R. and Zoghi, C. 2006. Is Job Enrichment Really Enriching?. Working Paper 389, *BLS Working Papers*, US Bureau of Labor Statistics.
- Moorhead Gregory, Griffin Ricky. 1989. *Organizational Behavior*. Houghton Mifflin
- Newstrom, J. W. 2011. *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*, 13th Ed. New York: McGraw-Hill.
- Raza, M. and Nawaz, M. 2011. Impact of Job Enlargement on Employees' Job Satisfaction, Motivation and Organizational Commitment, Evidence from Public Sector of Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*, 2 (18): 168-273.
- Salau, O. Adeniji, A. and Oyewunmi, A. 2014. Relationship between Elements of Job Enrichment and Organizational Performance Among the Non-Academic Staff in Nigerian Public Universities. *Management and Marketing Journal*, 12(2): 173-189.
- Sanda, O, Asikhia, U. and Magaji, N. 2015. Effect of Job Enrichment on Employee Satisfaction in Selected Private Universities in South-West Nigeria. *International Journal of Development Research*, 5 (11): 6068-6067.
- Sekaran, U. 2000. *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. New York: J. Wiley.
- Sharma, D. and Raval, Bm. 2016. Impact of Job Enrichment on Employee's Turn-over in Vodafone. *International Journal of Science and Research*, 5(9): 455-458
- Stephan Robbins. 1990. *Organization Theory: Structure, Design, and Applications*, Stephen Prentice-Hall International, London, 3: 54.
- Vijay, V. and Indradevi, R. 2015. A Study on Job Enrichment and Individual Performance among Faculties with Special Reference to a Private University. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(1): 252-260

ABSTRACT

The Impact of Job Enrichment on Organizational Effectiveness: Survey into Electricity Distribution Sector in Sudan and the Kingdom of Saudi Arabia

Mohamed A. Almahi

Abdulaziz A. Aldabyah

Institute of Public Administration

Kingdom of Saudi Arabia

The study dealt with the impact of job enrichment on original effectiveness, and aimed to find out whether there was an impact of job enrichment on organizational effectualness. The study was conducted on the electricity distribution sector in Sudan and Saudi Arabia. The data were analyzed using the descriptive-analytical method.

The study sample was chosen according to the sample size equation. The sample size was (261) individuals representing the two sectors of the to the Electricity Distribution Company in the Khartoum and the Electricity Distribution Company of the Kingdom of Saudi Arabia in the southern region.

The study came up with multiple results, the most important of which are: job enrichment has an impact on organizational effectiveness, that all dimensions of job enrichment affect organizational effectiveness except for the dimension of the task. In addition, 70% of the changes in the level of organizational effectiveness could be attributed to the change in the level of job enrichment. The dimensions of work assignment and independence in work are considered to be the most influential in organizational effectiveness in both countries. The results showed that 73% of the changes in organizational effectiveness in the electricity sector in Sudan could be attributed to a change in the level of job enrichment, while 77% of the changes in organizational effectiveness in Saudi Arabia Electricity sector could be traced back to the changes in the level of job enrichment. The study also showed that there was a difference in the level of the organizational effectiveness in both electricity distribution sectors in favor of the electricity sector in the Kingdom of Saudi Arabia. In the light of the results, the study recommended that there be a need to pay attention to job enrichment as an entry point for enhancing organizational effectiveness, along with enhancing feedback for workers and giving them more independence in completing job tasks with clear identification of work and diversification of their skills. Furthermore, they need to select appropriate and distinguished training for job planners and workers in a way that supports their skills and capabilities and enables them to meet the philosophy requirements, that reflects positively on employees and enhances the effectiveness of institutions.

This study was determined to be one of the few applicable studies which combined the two changes of the job enrichment and organizational effectiveness in two different environments, hence the first study of its kind in the Arab world.

The study examined the topic of job enrichment with dimensions (identification of the mission, importance of the work, diversity of the skills and feedback) connected with the concepts of the organizational effectiveness and measurement of their entries. The study was limited to the employees who are directly involved in work not those of assistance staff or contractors in the electricity distribution sector in Sudan and Saudi Arabia according to the questionnaire which was distributed in January 2021.

محمد الأمين أحمد الماحي، حاصل على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة الزعيم الأزهرى، السودان، يعمل حالياً أستاذاً مساعداً بمعهد الإدارة العامة، فرع عسير، قطاع الإدارة العامة، تنصب اهتماماته البحثية في موضوعات التنظيم الإداري والجودة، لديه عدد من الأبحاث المنشورة حول واقع التنظيم الشبكي بمنطقة عسير، الإبداع والتمكين بالقطاع المصرفي في ولاية القضايف، دور إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين.
(Almahim@ipa.edu.sa)

عبد العزيز أحمد آل ظبيه، حاصل على درجة الماجستير في تخصص تطوير الموارد البشرية من Rochester Institute of Technology، أمريكا، يعمل حالياً باحثاً ومدرّباً بقطاع الموارد البشرية ومدير إدارة الشؤون الإدارية والمالية بمعهد الإدارة العامة، تتمثل اهتماماته البحثية في موضوعات التطوير الوظيفي مثل: أثر التقنيات المستخدمة في رفع كفاءة التطوير والتدريب في القطاع الحكومي، ودراسة الوعي الوظيفي حول ممارسات الموارد البشرية الحديثة في القطاع الحكومي، مدى تطبيق مناهج البحث العلمي في تحديد الاحتياج التدريبي. (dabyaha@ipa.edu.sa)

المجلة التربوية



مجلة فصلية، تخصصية، محكمة

تصدر عن مجلس النشر العلمي - جامعة الكويت

رئيس التحرير: أ.د. سلطان غالب الدحاني



نشر:

البحوث التربوية المحكمة

مراجعات الكتب التربوية الحديثة

محاضر الحوار التربوي

التقارير عن المؤتمرات التربوية

وملخصات الرسائل الجامعية

❖ تقبل البحوث باللغتين العربية والإنجليزية.

❖ تنشر لأساتذة التربية والمختصين بها من مختلف الأقطار العربية والدول الأجنبية.

الاشتراكات:

في الكويت: ثلاثة دنانير للأفراد، وخمسة عشر ديناراً للمؤسسات.
في الدول العربية: أربعة دنانير للأفراد، وخمسة عشر ديناراً للمؤسسات.
في الدول الأجنبية: خمسة عشر دولاراً للأفراد، وستون دولاراً للمؤسسات.

توجه جميع المراسلات إلى:

رئيس تحرير المجلة التربوية - مجلس النشر العلمي ص.ب. ١٣٤١١ كيفان - الرمز البريدي 71955
الكويت هاتف: ٣٤٨٤٦٨٤٣ (داخلي ٤٤٠٣ - ٤٤٠٩) - مباشر: ٣٤٨٤٧٩٦١ - فاكس: ٣٤٨٣٧٧٩٤

E-mail: joe@ku.edu.kw