

الإثراء الوظيفي وأثره في إحداث التغيير التنظيمي

دراسة ميدانية على الجامعة الأسمرية الإسلامية

أ.محمد رمضان علي الجذائي*

مستخلص الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى معرفة أثر الإثراء الوظيفي في إحداث التغيير التنظيمي بالإدارة العامة بالجامعة الأسمرية الإسلامية، ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإعداد هذه الدراسة (SPSS)، ويتمثل مجتمع الدراسة في مدرء الإدارات والمكاتب والاقسام بالإدارة العامة بالجامعة الأسمرية الإسلامية، والبالغ عددهم (57) مفردة، باتباع أسلوب المسح الشامل، وبعد توزيع الاستبانة تم استرجاع (55) استمارة صالحة للتحليل الاحصائي، وقد توصلت الى نتائج أهمها: يساهم الإثراء الوظيفي بشكل ايجابي كبير في احداث التغيير التنظيمي، وله دور ايجابي كبير في تفويض السلطة بين الرؤساء والمرووسين بالإدارة العامة للجامعة، وقد أوصت الدراسة بعودة توصيات أهمها: توفير الدورات التدريبية للمدرء بالإدارة العامة للجامعة لإثرائهم وظيفياً بما يكفل اشراك الموظفين في الخطط والقرارات وتحقيق أعلى المستويات من الابداع والابتكار بالإدارة العامة بالجامعة.

الكلمات المفتاحية: الإثراء الوظيفي، التغيير التنظيمي.

المقدمة:

منذ أن وجدت البشرية في العالم كله في حركة تغيير وتطوير دائمة من حيث حجم المنظمات، وتنوعها ومدى انتشارها عبر الدول الأمر الذي يتطلب توفير موارد بشرية مؤهلة تستطيع أن تعمل في كافة الظروف المتغيرة؛ فقد أصبحت عملية اتخاذ القرارات الإدارية اللامركزية وحتى تتم هذه العملية بنجاح فلا بد من توافر موظفين مؤهلين وقادرين على أداء المهام المختلفة واتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات، ومن هنا أصبحت قضية التغيير والتطوير من القضايا الهامة والملحة في ظل بيئة الأعمال الحديثة، وفي ظل العولمة والتطورات السريعة المتلاحقة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لأن أي منظمة تعتبر النظم المفتوحة عليها أن تتفاعل مع بيئتها المحيطة فمن الطبيعي على مديري هذه المنظمات التأقلم والتكيف مع هذه العوامل البيئية المتغيرة باستمرار وذلك بما يخدم مصالحها ومصالح العاملين فيها ويحقق اهدافها واهدافهم معا ففي الغالب تتبنى الادارة العليا برنامج التغيير لأنه يدخل في اطار القرارات الاستراتيجية ويشترط ان تكون هناك مقارنة على

*محاضر مساعد بكلية الاقتصاد والتجارة زليتن، الجامعة الاسمرية الاسلامية
إيميل: m.aljodimy@asmarya.edu.ly



مستوى المنظمة ككل على موضوع التغيير حتى لا تكون هناك مقاومة تعيق سير عملية التغيير ، وذلك باتباع أسلوب الإثراء الوظيفي للتقليل من الملل والروتين كإضافة (مسؤوليات، مهام، تنوع في المهارات المطلوبة للعمل، درجة أهمية المهام، الاستقلالية في العمل) الذي من شأنه ان يحافظ على بقاء المنظمة واستمراريتها.

مشكلة الدراسة:

يعتبر موضوع الإثراء الوظيفي والتغيير التنظيمي من المواضيع الهامة ،حيث حظيت باهتمام كبير من قبل الباحث كما ان ظاهرة تركيز السلطة في مستوى اداري معين وعدم تفويضها احدى اكبر المشاكل التي تعاني منها المنظمات ، حيث انها تحد من قدرة العاملين علي تسيير اعمالهم ، واتخاذهم القرارات اللازمة لمواجهة المشاكل التي تعترض عملهم وحلها ،اضافة الى عدم مقدرتهم على التكيف مع التغيرات التي تحدث في بيئة عملهم ،وهذا بدوره يؤدي الى بطء في تنفيذ الاعمال وزيادة الروتين ،اضافة الى عدم معرفتهم بمجالات العمل الاخرى داخل المنظمة ، لذلك ظهرت الحاجة الى اسلوب اثراء العاملين وظيفيا لتمكينهم من التصرف اداريا واتخاذ القرارات دون الرجوع للإدارة المركزية وذلك للوصول الى مستويات مرتفعة من الابداع والابتكار الاداري ،عليه فان كل ما سبق يقودنا الى تحديد المشكلة في التساؤل الرئيسي الاتي :

هل للإثراء الوظيفي اثر في احداث التغيير التنظيمي في المنظمة محل الدراسة؟

مبررات اختيار الموضوع:

لقد تم اختيار هذا الموضوع لعدة اسباب منها ما هو ذاتي ومنها ما هو موضوعي:

أ- الأسباب الذاتية:

1- الاهتمام الشخصي بموضوع التغيير بجميع اشكاله ومداخله وفضول الباحث

لاستكشاف واطافة كل ما هو جديد بالنسبة لهذا الموضوع.

2- محاولة معرفة واكتشاف الاسباب الاساسية لضعف القدرة على احداث التغيير بكل

أنواعه، واسباب تدني مستوى نجاحه في حالة ما اذا قامت بتطبيقه بالمنظمة قيد الدراسة.

ب- الأسباب الموضوعية:

تعد عملية التغيير التنظيمي من اهم مجالات انشغال المتخصصين في المنظمات وكذلك الخبراء والباحثين في قضايا التنظيم والادارة على حد سواء لما لهذا المجال ومداخله من تأثير واضح على فعالية المنظمات، اذ ان التغيرات البيئية مستمرة وحادة وتتطلب درجة عالية من المرونة وقدرة كبيرة للاستجابة لتلك التغيرات، اضافة الى السرعة التي تميز تلك التغيرات في العصر الحالي



وانعكاسات ذلك على المنظمة وضرورة مواكبتها للتغيرات المحيطة بها من خلال تطبيق اسلوب اثرء العمل حتى تواكب كل ما هو متغير وجديد.

أهمية الدراسة:

- **بالنسبة للعلم:** إثراء المكتبة الليبية خصوصا والعربية عموما، ورفدها بمثل هذه الدراسات التي قد تجرى لبحث العوامل المؤثرة في احدث التغيير التنظيمي والتي من اهمها الإثراء الوظيفي.
- **بالنسبة للباحث:** اكتساب مهارات البحث العلمي وخوض هذه التجربة التي يأمل الباحث من خلالها صقل مهاراته وتنميتها وتطويرها، بما يمكنه من القيام بأجرا بحوث ودراسات علمية في المستقبل.
- **بالنسبة للمجتمع:** تساهم في زيادة رفع مستوى المعرفة واعطاء مؤشرات ذات دلالة احصائية يمكن من خلال معرفتها المساهمة في تطوير وتحسين المنظمات داخل المجتمع بما يساهم في تطوره ونموه وازدهاره وإضافة مرجع علمي يمكن الاستفادة منه في دراسة العلاقة بين التغيير التنظيمي والإثراء الوظيفي.
- **بالنسبة للمنظمة محل الدراسة:** تبرز أهمية هذه الدراسة في التوصل الى حلول وتوصيات تجعل من عملية التغيير مقبولة للرؤساء والمرؤوسين والعاملين بصفة عامة بالمنظمة محل الدراسة.

فرضية الدراسة:

يمكن صياغة الفرضيات البحثية على النحو الاتي:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للإثراء الوظيفي في احدث التغيير التنظيمي في المنظمة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية:

- 1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي في تفويض السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين في المنظمة محل الدراسة.
- 2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي في التقنية كأسلوب جديد لأداء الاعمال بالمنظمة محل الدراسة.
- 3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي في إشراك الموظفين في الخطط والقرارات في المنظمة محل الدراسة.
- 4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي في الإبداع والابتكار بالمنظمة محل الدراسة.

أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على أثر الإثراء الوظيفي في إحداث التغيير التنظيمي بالمنظمة محل الدراسة.
- 2- تحليل الأثر الذي يحدثه الإثراء الوظيفي في التغيير التنظيمي.
- 3- التعرف على مدى انتشار الابداع والابتكار، ومدى اشراك العاملين في اتخاذ القرارات.
- 4- التعرف على انتشار استخدام التقنية والتكنولوجيا، ومدى انتشار درجة تفويض السلطة بالمنظمة محل الدراسة.
- 5- التوصل الى حلول وتوصيات تجعل من عملية التغيير عملية مقبولة بصفة عامة للمنظمة محل الدراسة.

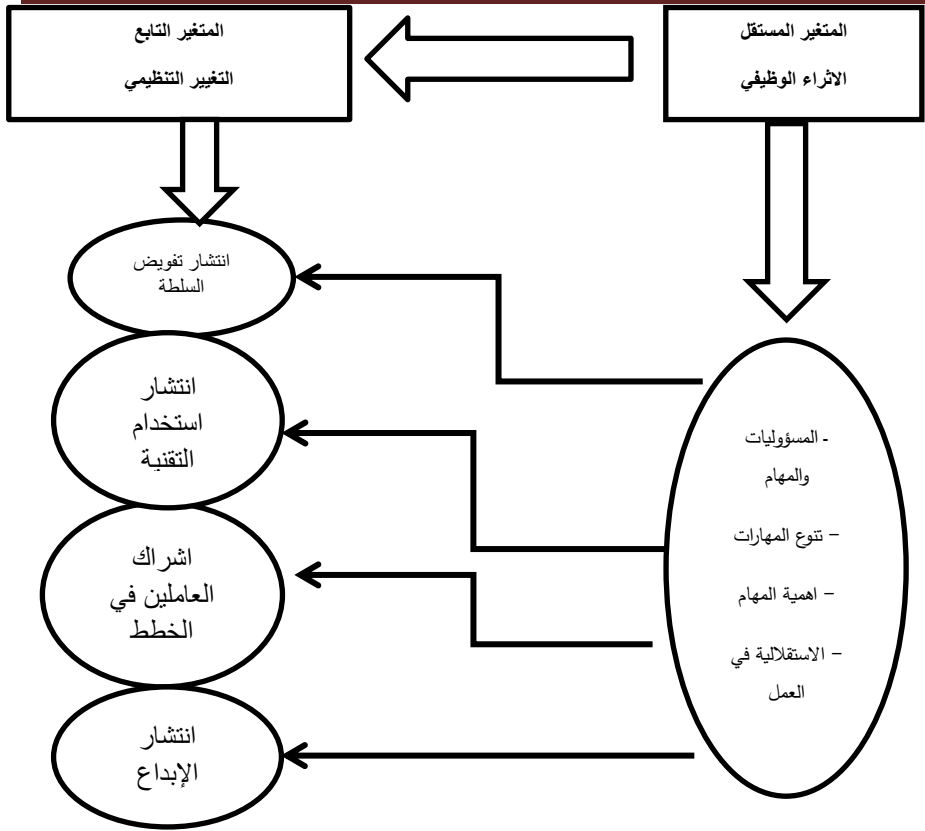
منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على "الإثراء الوظيفي وأثره في إحداث التغيير التنظيمي في المنظمة" حيث يهدف هذا المنهج من خلال المقارنة والتفسير والتقييم الى الوصول إلى تعميمات ذات معنى حول موضوع الدراسة.

متغيرات الدراسة:

- 1- **المتغير المستقل:** ويتمثل في الإثراء الوظيفي بأبعاده (المسؤوليات والمهام، تنوع المهارات، أهمية المهام، الاستقلالية في العمل).
- 2- **المتغير التابع:** ويتمثل في التغيير التنظيمي وتحديدا (تفويض السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين، التقنية والتكنولوجيا، اشراك العاملين في الخطط واتخاذ القرارات، الابداع والابتكار) في المنظمة محل الدراسة.

وفيما يلي نموذج يبين متغيرات الدراسة:



المصدر: اعداد الباحث

الدراسات السابقة:

- 1- دراسة الخياط - (2017 م) بعنوان: العلاقة بين الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية دراسة مسحية لموظفي مركز الجامعة - الأردن. وهدفت هذه الدراسة للتعرف على مستوى توافر عناصر الإثراء الوظيفي في مركز جامعة البلقاء متمثلة في (تعدد المهارات، تحديد المهام، أهمية المهام، الاستقلالية) وكذلك التعرف على العلاقة بين توافر عناصر الإثراء الوظيفي ومستوى الدافعية للعاملين. وتوصلت إلى نتائج أهمها وجود علاقة إيجابية طردية بين عناصر الإثراء الوظيفي والدافعية الداخلية للعمل لدى العاملين بجامعة البلقاء التطبيقية بالأردن.
- 2- دراسة (Azeez & Abimboig -2016) بعنوان : الإثراء الوظيفي واتجاهات الموظفين المتعلقة بالعمل لموظفين غير أكاديميين في جامعات حكومية مختارة في ولاية لاغوس.

حيث هدفت هذه الدراسة لدراسة أثر الإثراء الوظيفي على اتجاهات الموظفين المتعلقة بعملهم، حيث كشفت إلى أن الارتباط ما بين الإثراء الوظيفي والرضا والدوافع، وأداء الموظفين ارتبط قوي. وتوصلت إلى نتائج أهمها أن الإثراء الوظيفي متبني قوي لاتجاهات العاملين تجاه عملهم: مثل الرضا الوظيفي والدوافع والأداء، كما أن الإثراء يوفر تنوع المهارات، هوية الوظيفة، الشعور بالأهمية في عيون الآخرين، المسؤولية والتحدي والمشاركة وفي اتخاذ القرارات.

3- دراسة (ومناهل أحمد 2015 م) بعنوان : أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية دراسة تطبيقية على الشركة السودانية للكهرباء بولاية الخرطوم (الرئاسة). هدفت هذه الدراسة إلى تناول أثر التغيير التنظيمي متمثلاً في (الثقافة التنظيمية، مشاركة العاملين، مقاومة العاملين، الوقت المناسب للتغيير) على تحسين الوظيفة بالمؤسسات الخدمية بالخرطوم وتحديد الشركة السالف ذكرها فمن خلال التحليل الإحصائي وجد أن هناك أثراً للتغيير التنظيمي في تحسين مستوى الأداء داخل الشركة.

وتوصلت إلى نتائج أهمها "أنه على الإدارة العليا تبني موضوع التغيير ودعمه، وإشراك العاملين في عملية التغيير حتى ينجح، كما أن التغيير يمثل خطة إيجابية لتحسين الأداء، كما أن طموح الشركة ومقدرتها على الابتكار والابتكار تمثل نقطة الانطلاق إلى آفاق التميز وذلك من خلال إجراء التغيير التنظيمي الفعال.

4- دراسة (أمينة صديقي 2013 م) بعنوان : تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ورقلة، الجزائر . هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أبعاد الثقافة التنظيمية وأثرها على أبعاد الأداء، فأظهرت الدراسة أن هناك علاقة ترابطية بينهما ذات طابع قوي. وتوصلت إلى نتائج من أهمها أنه يوجد تأثير لثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية، والمشاركة في اتخاذ القرارات وتشجيع الإبداعات والابتكار والالتزام واحترام قيمة الوقت.

الجزء التطبيقي:

أولاً: مفهوم الإثراء الوظيفي:

يستخدم هذا المفهوم في إدارة الموارد البشرية على أنه إعادة تصميم الوظيفة وتدريب العاملين على العديد من المهام والمهارات التي تحسن من نوعية العمل، وتزيد من دافعية الموظفين، وتحفزهم للارتقاء في السلم الوظيفي، وجعل العمل أكثر متعة وأقل تكرار والهدف هو زيادة فرص التحدي والإنجاز لكي يشعر الموظف بالمسؤولية والنمو وتحقيق الذات.

حيث عرفه (العنزي 2005، 255) الإثراء في الوظيفة بأنه "العمل على زيادة مستوى فاعلية الموظف وانتاجيته ، وذلك من خلال تزويده بالمشغلات الدافعية والمثوقة التي تتبع من العمل نفسه كزيادة المسؤوليات والمهام الملقاة على عاتقه وزيادة التحديات التي يمكن ان يتعرض لها لاختبار مدى



قدرته على مواجهتها ، وفي نفس الوقت زيادة السلطات الممنوحة للفرد بما يساهم في زيادة قدرته على اتخاذ القرارات اللازمة للتعامل مع هذه التحديات وإدارتها".

وحيث عرفه (المرسى، 2005، 12) بأنه " الأسلوب المستخدم لزيادة صلاحيات العمل بحيث تعطي صاحب الوظيفة حرية واستقلالية أكبر في العمل، وذلك بهدف زيادة دافعيته نحو العمل والشعور بالرضا عن ذاته وعمله بالمؤسسة التي يعمل فيها".

ومن خلال التعريفات السابقة نلاحظ انها تشير الى "تضمن الوظيفة أكثر ما يمكن من المهام، والسماح للموظف بان يؤديها والسماح للموظف بأن يؤديها بحرية وفق ما يراه مناسباً، وبالتسلسل الذي يختاره " (برنوطي، 2008، 143).

الأثر الوظيفي يعني " إضافة مسؤوليات جديدة، وأعباء متنوعة في عمل الموظف، وذلك لهدفين؛ هما: القضاء على الملل، اثارة الاهتمام بالمهام المتجددة للأعمال " (عبد الوهاب، 2013).

كما عرفه (القيوتي، 2009، 64) وهو "إعادة تصميم الأعمال والمهام التي يقوم بها الموظف بشكل يجعل فيها نوعاً من التحدي، ويتغلب على روح الملل التي تصاحب الأعمال البسيطة المتكررة".

ويُعرف بأنه " طريقة منهجية إلهام الموظفين من خلال منحهم الفرصة لاستخدام مهارات وقدرات مختلفة في أدائهم للوظيفة" (Choudary، 2016).

وعرف بأنه " محاولة إعطاء الموظفين المتعة في ممارسة العمل، وجعلهم أكثر استجابة للمتغيرات، وتحديد كيفية القيام بالرقابة الذاتية للأعمال المنجزة " (السعيد، 2019).

كما يرى (الديب، 2007) بأن الإثراء الوظيفي " ينطوي على محورين أساسيين؛ هما : المحور الأفقي، الذي يتمثل في زيادة أنشطة الوظيفة، وجعلها تنتهي بنتائج مميزة ذات أهمية ومعنى لشاغل الوظيفة، بينما يتمثل المحور الثاني في درجة الحرية والاستقلالية المتاحة لشاغل الوظيفة؛ للتحكم في كيفية تنفيذه لمهام الوظيفة، والجدولة الزمنية لأنشطتها، وقيامه بالرقابة الذاتية على عمله، بالإضافة إلى حصوله على معلومات عن نتائج العمل، واتصاله المباشر بمن يستخدم نتائج وظيفته " .

من السابق نلاحظ أنه لا بد من زيادة أساليب ووسائل أداء المهام وتنفيذ الأعمال والواجبات التي تشمل عليها الوظيفة، والإلمام بكافة جوانبها؛ لتنمية القوى العاملة، وتحقيق أعلى كفاءة من خلال التركيز على الجوانب الإبداعية في الأداء، وإعادة تصميم الوظائف، وتنويع المهام والأنشطة الوظيفية، من خلال زيادة حرية الفرد في التخطيط والتنظيم والمراقبة.

عناصر الإثراء الوظيفي ومبادئه:



حيث ذكر أورد سول (Sole، 2009) بأن هناك خمسة عناصر للإثراء الوظيفي وهي:

* تعدد المهارات: التنوع في المسؤوليات التي تكون تحت سيطرة الإدارة.

* تحديد المهام: إعطاء الموظفين مسؤوليات، وزيادة استقلالياتهم.

* أهمية المهام: كافة جوانب المهام بما في ذلك الحالات والأولويات والزمن المخصص ومخصصات الموارد البشرية والمالية

* الاستقلالية: الالتزام بالأعمال والأعباء الموكلة إليه والعمل على إنجازها، وتحمل نتائجها.

* التغذية الراجعة: وهي معرفة نتائج الأداء.

الإثراء الوظيفي ومتطلبات نجاحه: (حريم، 2004).

تتعدد المتطلبات الضرورية الواجب توفرها لزيادة نجاح استراتيجية إثراء العمل :-

أ. عوامل تتعلق بالفرد:

1- إدراك الفرد لعمله الحالي وكيف يرى عمله: فإذا كان الفرد يرى أن عمله روتيني مملّ

فإنه سينتقل الإثراء الوظيفي بشكل إيجابي، أما إذا كان الفرد يعتقد أن عمله معقدّ ويشكل تحدياً فإن المزيد من الإثراء في العمل قد يؤدي إلى نتائج عكسية.

2- مدى استعداد الفرد إلى التغيير: يجب معرفة مدى استعداد الفرد لأي تغيير في صميم

العمل، لأنه كلما كان تقبله للتغيير واضحاً فسينفذ متطلبات التغيير وسيعمل على إنجاح تطبيق الإثراء.

3- مدى حاجة الفرد للإنجاز: الأفراد الذين لديهم درجة عالية من الحاجة إلى الإنجاز

سيستجيبون إلى الإثراء الوظيفي بإيجابية وباستمرار.

ب. العوامل الموقفية : هي العوامل التي تؤثر في فاعلية نهج إثراء العمل وتشمل ما يلي:

1- مدى الإثراء الذي يتضمنه العمل الحالي: من خلال نظر شاغلها إذ إن أي عمل يمكن

إثراؤه إلى درجة معينة. وكلما زادت عملية الإثراء أدى ذلك إلى نتائج عكسية.

2- مدى الرضا: رضا العامل عن العوامل الخارجية للعمل مثل الراتب وظروف العمل

والإشراف وغيرها، لأنه كلما كان العاملون راضين بشكل معقول عن العوامل الخارجية للعمل سيؤدي ذلك إلى أفضل نجاح للإثراء الوظيفي.

ثانياً: مفهوم التغيير التنظيمي: (العمرى، 2020).

تعمل المنظمات اليوم في أجواء تنافسية سريعة التغيير والتطورات وازدياد حدة التنافس ، ولذلك يجب على المنظمات ان تتبنى مجموعة من المفاهيم التي من شأنها ان تساعد على الاستجابة والتعامل مع الاجواء للوصول الى التميز ومن هذه المفاهيم ما يسمى بالتغيير التنظيمي.

حيث ان ايجاد ثقافة التغير لدى المنظمات الحديثة يتطلب اجراءات تغيرات جوهرية في كل الانظمة التي تؤثر في المصادر البشرية من حيث المهارات الفنية للعملية واساسيات تنفيذ العمل والسياسات التنظيمية وسلوك القائد الذي يؤدي الدور الالهم في النجاح بغض النظر عن صعوبة العمل التي يواجهها العاملون ، فالتغيير التنظيمي عملية تغيير مستمر تقوم بها المنظمة من اجل خدمة الاحتياجات المتغيرة لعملائها بالداخل والخارج، ويعد التغيير التنظيمي ضرورة ملحة للمنظمات حيث يقدم لها فوائد عديدة ومنها على سبيل المثال: حل المشكلات الادارية والتنظيمية التي قد تواجهها المنظمات يوميا في بيئة العمل ، كما يساعد على رفع كفاءة الاداء وايضا يعمل على مواكبة التغير التكنولوجي واخيرا يعمل التغيير على تحقيق متطلبات الافراد العاملين.

حيث وجدت العديد من التعريفات للتغيير التنظيمي التي اوردها الخبراء والمختصون، والكتب المختصة في هذا المجال نذكر منها: _

ان التغيير التنظيمي هو تغير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال الى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات.

كما يعرف أيضا بأنه " تغير ملموس في النمط السلوكي للعاملين واحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية" (زيد ، 2006).

عرف ايضا "هو تحرك ديناميكي باستخدام طرق وأساليب جديدة ناجمة عن الابتكارات الفكرية والمادية، ويمثل آمالا وأحلاما للبعض آلاما وخيبة امل للبعض الاخر وفق الاستعداد الفني والنفسي" (عامر، 2001).

كما يعرف التغيير على أنه " أي تبديل يتعلق بالأفراد العاملين بالمنظمة او هيكلها او التقنيات التي نستخدمها (طه، 2007).

ويعرف ايضا بانه " عبارة عن حركة الانتقال الجذري او التدريجي من واقع راهن الى حالة جديدة، تختلف عن سابقتها، او عن الحالة القائمة وقد يتضمن التغيير تحسين او تطوير طبيعة العمل او نشاط المنظمة لغرض تحقيق الاهداف بصورة أفضل" (الشامع، 2005).

أهداف التغيير التنظيمي:- يهدف التغيير التنظيمي إلى :

- زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.



- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز أهداف عامة.
- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب.
- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.
- الكشف عن الصراع الوظيفي بهدف إدارته وتوجيهه لخدمة المنظمة.
- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.
- مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة. (عبيد، 2009).

إن التغيير عملية مخططة ذات أهداف محددة، وقد لخص ماهر أهداف التغيير فيما يلي:

- فحص مستمر لنمو أو تراجع المنظمة، الفرص المحيطة بها.
 - تطوير أساليب المنظمة في علاجها للمشاكل التي تواجهها.
 - زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد المنظمة.
 - زيادة حماس ومقدرة أفراد المنظمة في مواجهة مشاكلهم وفي انضباطهم الذاتي.
 - بناء مناخ محابي للتغيير و التطوير و الإبداع (بو دبزة إكرام ، 2019).
- خصائص التغيير التنظيمي: -**

تعتبر عملية التغيير من العمليات التي يجب على المنظمة التركيز عليها وتتسم هذه العملية بمجموعة من الخصائص التي يمكن الاطاحة بها في الاتي:

- **الاستهدافية:** التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا وارتجاليا ، بل يتم في اطار حركة منظمة تتجه الى غاية محددة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير .
- **الواقعية:** يجب ان ترتبط ادارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة ، وان يتم في اطار امكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها .
- **التوافقية:** يجب ان يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.(عرفه،2011).
- **الفاعلية:** يتعين ان تكون ادارة التغيير فعالة اي تمتلك القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه قوى الفعل في المنظمة والوحدات الادارية المستهدف تغييرها .
- **المشاركة:** وهي التفاعل الايجابي بين القوى والاطراف التي تتأثر بالتغيير وقادة التغيير .
- **الشرعية:** يجب ان يتم التغيير في اطار الشرعية القانونية والاخلاقية في آن واحد ، فانه يتعين اولا تعديل وتغيير القانون قبل اجراء التغيير من اجل الحفاظ على الشرعية القانونية.
- **الاصلاح:** حتى تنجح ادارة التغيير يجب ان تتصف بالاصلاح، بمعنى انها يجب ان تسعى الى اصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.

- **الرشد:** هو صفة لازمة لأي عمل اداري وبصفة خاصة في ادارة التغيير اذ يخضع كل قرار وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد، فليس من المقبول ان يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تعويضها بعائد يقل عن هذه الخسائر.
- **القدرة على التطوير والابتكار:** فالتغيير يتعين ان يعمل على ايجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم او مستخدم حالياً.
- **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:** ان ادارة التغيير تهتم اهتماماً قوياً بالقدرة على التكيف السريع مع الاحداث ومن هنا فإنها لا تتفاعل مع الاحداث فقط ولكنها ايضا تتوافق وتتكيف معها وتحاول السيطرة عليها (عبودي، 2006).

مجتمع وعينة الدراسة:

نظراً لأن المستهدفين بهذه الدراسة هم مدرء الإدارات والمكاتب والاقسام بالإدارة العامة بالجامعة الإسلامية الأسمرية من خلال دراسة ميدانية على الادارة العامة للجامعة، فقد قام الباحث بتوزيع استمارة استبيان البحث على جميع مدرء الإدارات والمكاتب بالإدارة العامة بالجامعة الأسمرية الإسلامية والبالغ عددهم 57 مديراً، وتم استرجاع 55 استبياناً منها بعد تعبئتها واستكمالها من قبل المدرء بالإدارة العامة للجامعة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (1): يبين عدد الاستبيانات الموزعة والفاقد منها والصالحة للتحليل

الاستمارات الموزعة	الفاقد منها	المتحصل عليها	المستبعد	الخاضع للدراسة	نسبة الاستجابة
57	2	55	3	52	91%

أداة الدراسة:

قام الباحث بإعداد استمارة استبيان للحصول على البيانات المطلوبة لإنجاز الدراسة، حيث تم اعداد استمارة استبيان الإثراء الوظيفي وأثره في احداث التغيير التنظيمي في المنظمة. تتكون استمارة الاستبيان من قسمين هما:

القسم الاول: السمات الشخصية للمبحوثين (الجنس، العمر، التعليم، الوظيفة، الخبرة).

القسم الثاني: متغيرات الدراسة والمتمثلة في محورين رئيسيين:

المحور الأول: العبارات الخاصة بالإثراء الوظيفي، ممثل بأربعة ابعاد كما يلي:

- المسؤوليات والمهام، ويشتمل على (5) عبارات جزئية.
- تنوع المهارات، ويشتمل على (5) عبارات جزئية.
- اهمية المهام، ويشتمل على (5) عبارات جزئية.
- الاستقلالية في العمل، ويشتمل على (5) عبارات جزئية.

المحور الثاني: العبارات الخاصة بالتغيير التنظيمي، ممثل بأربعة ابعاد كما يلي:

- انتشار تفويض السلطة، ويشتمل على (5) عبارات جزئية.
- انتشار استخدام التقنية، ويشتمل على (5) عبارات جزئية.



- اشتراك العاملين في الخطط واتخاذ القرارات ، ويشتمل على (5) عبارات جزئية.
- انتشار الابداع والابتكار ، ويشتمل على (5) عبارات جزئية.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات متغيرات الدراسة حسب الجدول التالي:

جدول رقم (2) : يبين درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	لا أوافق تماماً	لا أوافق	أوافق الى حد ما	موافق	موافق تماماً
درجة الممارسة	ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جداً
القيمة	1	2	3	4	5

-ثبات الاستبيان: Reliability

يقصد بثبات استبيان البحث أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وقد تحقق الباحث من ثبات استبيان الدراسة من خلال معامل ألفا كرو نباخ وذلك كما يلي:

استخدم الباحث معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبيان، وكانت النتائج كما في الجدول (3).

جدول رقم (3) : يبين نتائج اختبار ألفا كرو نباخ لقياس ثبات استبيان الدراسة

البيان	معامل ألفا كرو نباخ
العبارات الخاصة بالإثراء الوظيفي	0.94
العبارات الخاصة بالتغيير التنظيمي	0.96
معامل كرو نباخ ألفا لجميع فقرات استبيان البحث	0.97

يتضح من النتائج بالجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرو نباخ كانت ممتازة لجميع فقرات الاستبيان حيث كانت (0.97) ، وكذلك لمحوري الاستبيان وبذلك يكون الباحث قد تأكد من ثبات استبيان البحث مما يجعله على ثقة بصحته وصلاحيته لاستخلاص النتائج والإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم تفريغ وتحليل استبيان الدراسة من خلال الحزمة الإحصائية Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) ، ومن الأدوات والمقاييس الإحصائية المستخدمة ما يلي :

- (1) النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي.
- (2) اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- (3) اختبار T حول المتوسط لعينة واحدة.
- (4) الانحدار الخطي البسيط (Regression).

التحليل الإحصائي للبيانات واختبار فرضيات الدراسة:

أولاً: الوصف الإحصائي للمبحوثين وفق الخصائص والسمات الشخصية:

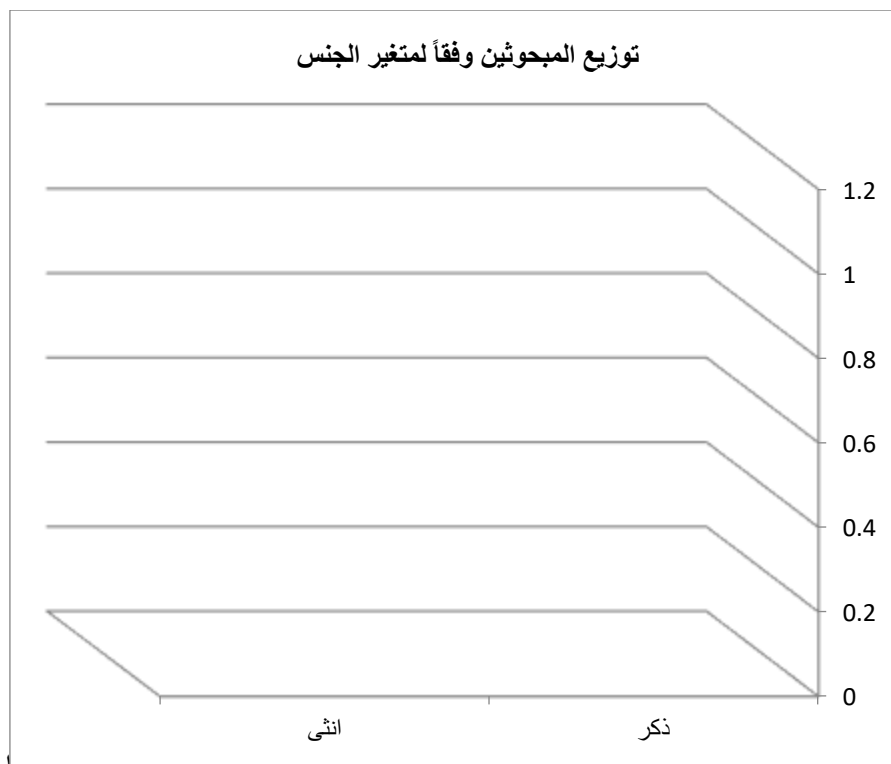
فيما يلي عرض للمبحوثين وفق هذه الخصائص والسمات.

توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

من الجدول رقم (4) يتضح بأن 91.3% من المدراء المبحوثين كانوا ذكوراً بينما 8.7% كانوا إناثاً.

جدول رقم (4) يبين التوزيع التكراري والنسبي لمتغير الجنس

الجنس	العدد	%النسبة المئوية
ذكر	47	91.3%
أنثى	5	8.7%
المجموع	52	100%



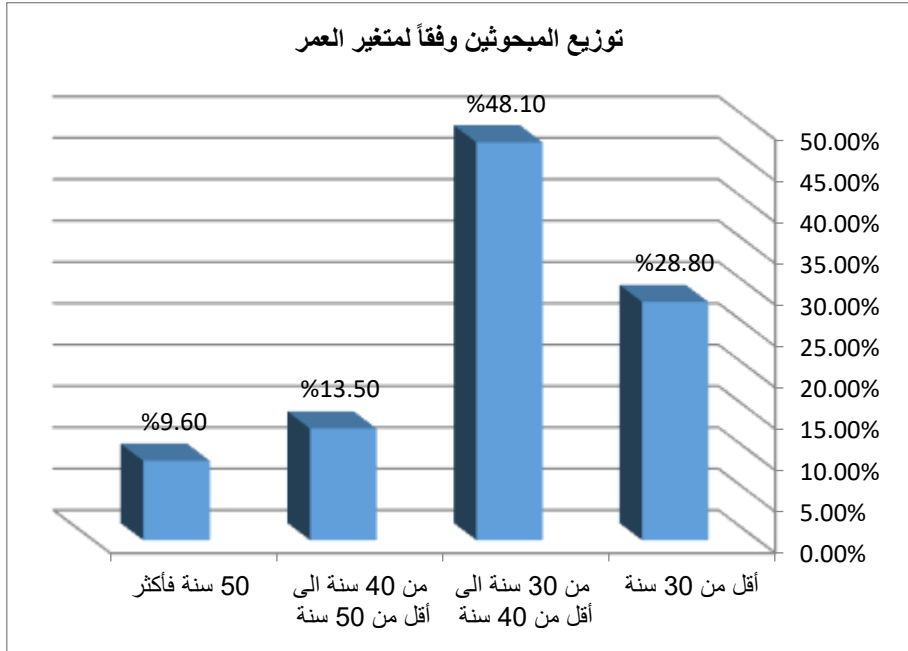
الشكل رقم (1) : يبين التمثيل البياني للمبحوثين حسب الجنس

ـ توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر :

يبين الجدول رقم (13) أن ما نسبته 48.1% من المبحوثين تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة وأن 28.8% منهم أعمارهم أقل من 30 سنة وأن 13.5% كانت أعمارهم من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة، بينما فقط 9.6% منهم كانت أعمارهم 50 سنة فما فوق.

جدول رقم (5): يبين التوزيع التكراري والنسبي للعمر

العمر	العدد	% النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	15	28.8%
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	25	48.1%
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	7	13.5%
من 50 سنة فأكثر	5	9.6%
المجموع	52	100%



الشكل رقم (2) : يبين التمثيل البياني للمبحوثين حسب العمر

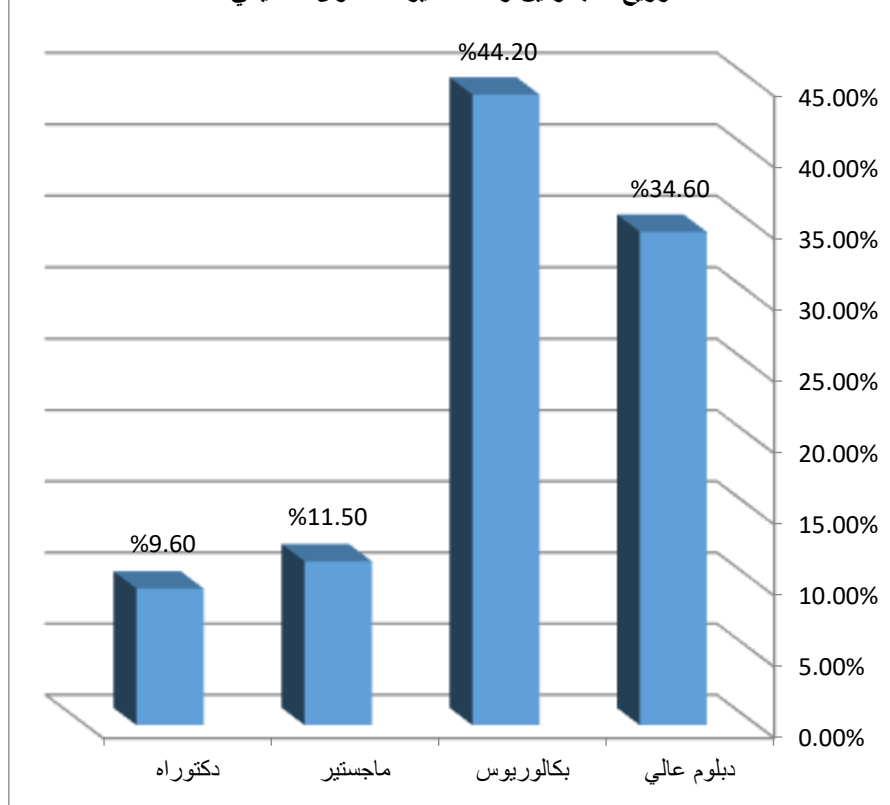
ـ توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي:

من الجدول (6) يتضح بأن حوالي 44.2% من المبحوثين من حملة المؤهلات الجامعية، وأن 34.6% هم من حملة المؤهل دبلوم عالٍ، وأن نسبة 11.5% هم من حملة الماجستير، كما يتضح من النتائج أن فقط 9.6% من المبحوثين يحملون الدكتوراه.

جدول رقم (6) يبين التوزيع التكراري والنسبي لمتغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	العدد	% النسبة المئوية
دبلوم عالي	18	34.6%
جامعي	23	44.2%
ماجستير	6	11.5%
دكتوراه	5	9.6%
المجموع	52	100%

توزيع المبحوثين وفقاً لمتغير المستوى التعليمي

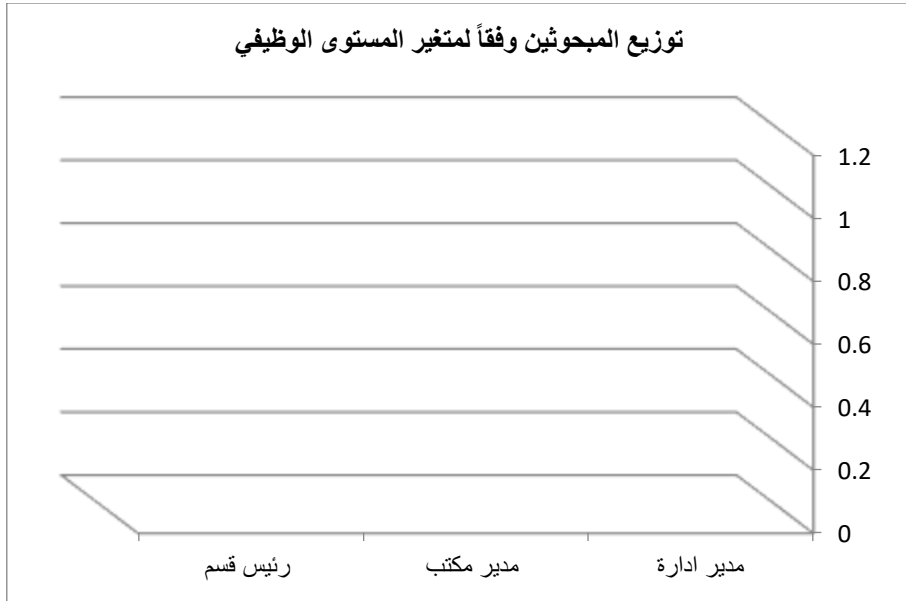


الشكل رقم (3) يبين التمثيل البياني للمبحوثين حسب المستوى التعليمي
- توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى الوظيفي:

من الجدول (7) يتضح بأن أغلب المبحوثين حوالي 57.7% من المبحوثين مدراء ادارة، في حين أن حوالي 30.8% من المبحوثين مدراء مكاتب، بينما فقط 11.5% من المبحوثين رؤساء أقسام.

جدول رقم (7) يبين التوزيع التكراري والنسبي لمتغير المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	العدد	%النسبة المئوية
مدير ادارة	30	57.7%
مدير مكتب	16	30.8%
رئيس قسم	6	11.5%
المجموع	52	100%



الشكل رقم (4) يبين التمثيل البياني للمبحوثين حسب المستوى الوظيفي

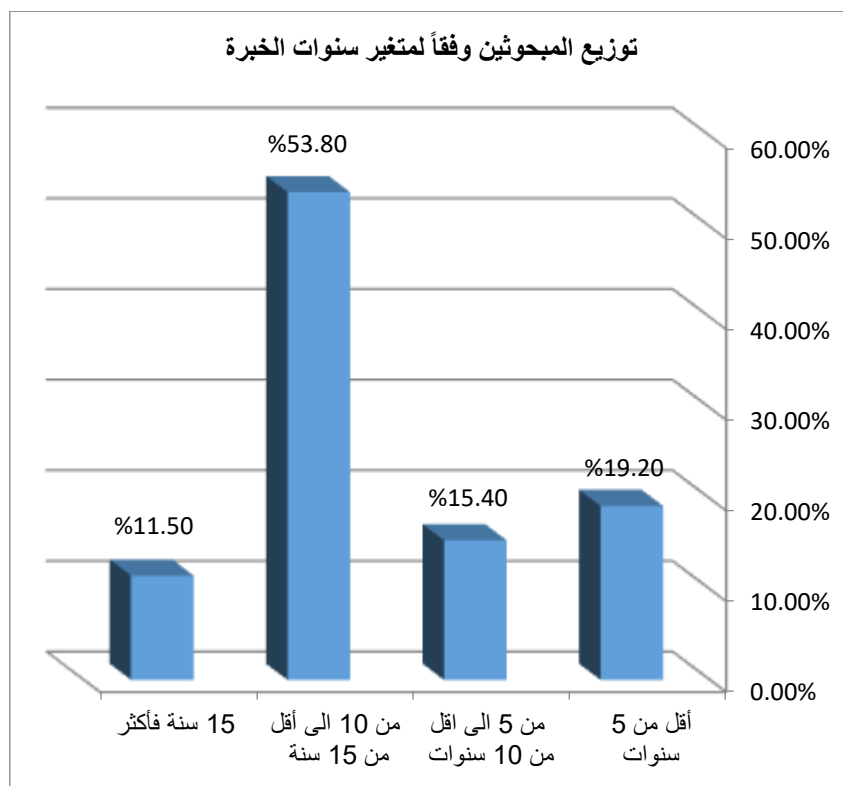
_ توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة:

يتضح من الجدول رقم (8) أن أغلب المبحوثين حوالي 53.8% خبرتهم الوظيفية تتراوح من 10 سنوات الى أقل من 15 سنة، وأن 19.2% منهم كانت مدة خبرتهم أقل من 5 سنوات، وأن حوالي 15.4% تراوحت مدة خبرتهم من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات، بينما نجد أن حوالي 11.5% فقط من المبحوثين تصل مدة خبرتهم الى 15 سنة فأكثر.

جدول رقم (8) يبين التوزيع التكراري والنسبي لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	%النسبة المئوية
--------------	-------	-----------------

أقل من 5 سنوات	10	%19.2
من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات	8	%15.4
من 10 سنوات الى أقل من 15 سنة	28	%53.8
من 15 سنة فأكثر	6	%11.5
المجموع	52	%100



الشكل رقم (5) يبين التمثيل البياني للمبحوثين حسب سنوات الخبرة

ثانياً: تحليل البيانات المتعلقة بمجالات الدراسة واختبار فرضياته:

تم اجراء التحليل الإحصائي لجميع متغيرات الدراسة وفقاً لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الواردة في الاستبيان، حيث احتسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، مع الأخذ في الاعتبار تدرج المقياس المستخدم في الدراسة، حيث تم الاعتماد على المعايير التالية لتفسير قيم المتوسطات الحسابية لبيانات الدراسة:

جدول (9) معيار متوسط إجابات المبحوثين لمقياس ليكرت الخماسي

الإثراء الوظيفي وأثره في إحداث التغيير التنظيمي دراسة ميدانية على الجامعة الأسمرية الإسلامية

المتوسط الحسابي	اتجاه الرأي	المستوى
1.80 - 1.00	غير موافق بشدة	منخفض
2.60 - 1.81	غير موافق	
3.40 - 2.61	محايد	متوسط
4.20 - 3.41	موافق	مرتفع
5.00 - 4.21	موافق بشدة	

اختبار فرضيات البحث:

_ الفرضية الرئيسية للدراسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي في إحداث التغيير التنظيمي في المنظمة محل الدراسة.

ويمكن إعادة صياغة هذه الفرضية كالتالي:

_ الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي في إحداث التغيير التنظيمي في المنظمة محل الدراسة.

_ الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي في إحداث التغيير التنظيمي في المنظمة محل الدراسة.

تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار هذه الفرضية، وبإجراء اختبار F للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية تحصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم (10): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

المصدر	درجات الحرية	معامل الارتباط	معامل التحديد	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة t
الانحدار	1			18.071	18.071		
الخطأ	50	0.68	0.46	21.237	0.425	*42.545	0.00
الكل	51			39.308			

يوضح الجدول رقم (10) صلاحية نموذج اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة وذلك نظراً لأن مستوى الدلالة المحسوبة كان (0.00) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، ومن خلال قيمة معامل الارتباط (0.68) فإن هناك علاقة طردية قوية بين الإثراء الوظيفي وإحداث التغيير التنظيمي بالإدارة العامة للجامعة محل الدراسة، كما أن معامل التحديد يبين أن الإثراء الوظيفي يفسر (46%) من التباين في متغير (التغيير التنظيمي في المنظمة محل الدراسة)، وبناء على ذلك نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة.

جدول رقم (11): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الإثراء الوظيفي في التغيير التنظيمي بالمنظمة محل الدراسة



المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	المحسوبة بقيمة	مستوى دلالة
الإثراء الوظيفي	0.750	0.115	0.678	6.523	0.00

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (11)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغير المستقل (الإثراء الوظيفي) له تأثير في تغيير التنظيمي بالمنظمة قيد الدراسة، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (6.523)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي في أحداث التغيير التنظيمي في المنظمة محل الدراسة، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي في أحداث التغيير التنظيمي في المنظمة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الأولى للدراسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي في تفويض السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين بالمنظمة محل الدراسة.

ويمكن إعادة صياغة هذه الفرضية كالتالي:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي في تفويض السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين في المنظمة محل الدراسة.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي في تفويض السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين في المنظمة محل الدراسة.

تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار هذه الفرضية، وبإجراء اختبار F للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى تحصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم (12): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية

الأولى

المصدر	درجات الحرية	معامل الارتباط	معامل التحديد	مجموع المربعات	متوسط المربعات	F قيمة المحسوبة	مستوى دلالة
الانحدار	1			19.424	19.424		
الخطأ	50	0.71	0.50	19.157	0.383	*50.698	0.00
الكل	51			38.581			

يوضح الجدول رقم (12) صلاحية نموذج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للدراسة وذلك نظراً لأن مستوى الدلالة المحسوبة كان (0.00) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، ومن خلال قيمة معامل الارتباط (0.71) فإن هناك علاقة طردية قوية بين الإثراء الوظيفي وتفويض السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين بالإدارة العامة للجامعة محل البحث، كما أن معامل التحديد يبين أن الإثراء الوظيفي يفسر (50%) من التباين في متغير (تفويض السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين بالمنظمة)، وبناء على ذلك نستطيع اختبار الفرضية الفرعية الأولى للدراسة.

جدول رقم (13): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الإثراء الوظيفي في تفويض السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين في المنظمة محل الدراسة

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الإثراء الوظيفي	0.777	0.109	0.710	7.120	0.00

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (13) ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغير المستقل (الإثراء الوظيفي) له تأثير في تفويض السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين بالمنظمة قيد الدراسة، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (7.120)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي في تفويض السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين في المنظمة محل الدراسة، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي في تفويض السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين في المنظمة محل الدراسة.

_ الفرضية الفرعية الثانية للدراسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي في التقنية كأسلوب جديد لأداء الأعمال في المنظمة محل الدراسة.

ويمكن إعادة صياغة هذه الفرضية كالتالي:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي في التقنية كأسلوب جديد لأداء الأعمال في المنظمة محل الدراسة.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي في التقنية كأسلوب جديد لأداء الأعمال في المنظمة محل الدراسة.

تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار هذه الفرضية، وبإجراء اختبار F للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية تحصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم (14): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

المصدر	درجات الحرية	معامل الارتباط	معامل التحديد	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة
الانحدار	1			10.189	10.189		
الخطأ	50	0.48	0.23	34.669	0.693	*14.694	0.00
الكل	51			44.858			

يوضح الجدول رقم (14) صلاحية نموذج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للدراسة وذلك نظراً لأن مستوى الدلالة المحسوبة كان (0.00) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، ومن خلال قيمة معامل الارتباط (0.48) فإن هناك علاقة طردية متوسطة بين الإثراء الوظيفي

والتقنية كأسلوب جديد لأداء الأعمال بالإدارة العامة للجامعة محل الدراسة ، كما أن معامل التحديد يبين أن الإثراء الوظيفي يفسر (23%) من التباين في متغير (التقنية كأسلوب جديد لأداء الأعمال)، وبناء على ذلك نستطيع اختبار الفرضية الفرعية الثانية للدراسة.

جدول رقم (15) : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الإثراء الوظيفي في استخدام التقنية كأسلوب جديد لأداء الأعمال في المنظمة محل الدراسة

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	المحسوبة بقيمة	مستوى دلالة
الإثراء الوظيفي	0.563	0.147	0.477	3.833	0.00

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (15) ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغير المستقل (الإثراء الوظيفي) له تأثير في استخدام التقنية كأسلوب جديد لأداء الأعمال بالمنظمة قيد الدراسة، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (3.833)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) ، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي في التقنية كأسلوب جديد لأداء الأعمال في المنظمة محل الدراسة، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي في التقنية كأسلوب جديد لأداء الأعمال في المنظمة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي في اشتراك الموظفين في الخطط والقرارات في المنظمة محل الدراسة.

ويمكن إعادة صياغة هذه الفرضية كالتالي:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي في اشتراك الموظفين في الخطط والقرارات في المنظمة محل الدراسة

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي في اشتراك الموظفين في الخطط والقرارات في المنظمة محل الدراسة.

تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار هذه الفرضية، وبإجراء اختبار F للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة تحصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم (16): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المصدر	درجات الحرية	معامل الارتباط	معامل التحديد	مجموع المربعات	متوسط المربعات	F قيمة	مستوى دلالة
الانحدار	1	0.67	0.45	22.112	22.112	40.503*	0.00
الخطأ	50			27.297	0.546		

الكلية	51	49.409			
--------	----	--------	--	--	--

يوضح الجدول رقم (16) صلاحية نموذج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة وذلك نظراً لأن مستوى الدلالة المحسوبة كان (0.00) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، ومن خلال قيمة معامل الارتباط (0.67) فإن هناك علاقة طردية قوية بين الإثراء الوظيفي وإشراك العاملين في الخطط والقرارات بالإدارة العامة للجامعة محل الدراسة، كما أن معامل التحديد يبين أن الإثراء الوظيفي يفسر (45%) من التباين في متغير (إشراك الموظفين في الخطط والقرارات)، وبناء على ذلك نستطيع اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة.

جدول رقم (17): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الإثراء الوظيفي في إشراك الموظفين في الخطط والقرارات في المنظمة محل الدراسة

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الإثراء الوظيفي	0.829	0.130	0.669	6.364	0.00

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (17)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغير المستقل (الإثراء الوظيفي) له تأثير في إشراك الموظفين في الخطط والقرارات بالمنظمة قيد الدراسة، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (6.364)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي في إشراك الموظفين في الخطط والقرارات في المنظمة محل الدراسة، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي في إشراك الموظفين في الخطط والقرارات في المنظمة محل الدراسة.

_ الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي في الإبداع والابتكار بالمنظمة محل الدراسة.

ويمكن إعادة صياغة هذه الفرضية كالتالي:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي في الإبداع والابتكار بالمنظمة محل الدراسة.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي في الإبداع والابتكار بالمنظمة محل الدراسة.

تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار هذه الفرضية، وبإجراء اختبار F للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة تحصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم (18): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المصدر	درجات الحرية	معامل الارتباط	معامل التحديد	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة
الانحدار	1			26.593	26.593		
الخطأ	50	0.68	0.46	31.398	0.628	*42.348	0.00
الكل	51			57.991			

يوضح الجدول رقم (18) صلاحية نموذج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة وذلك نظراً لأن مستوى الدلالة المحسوبة كان (0.00) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، ومن خلال قيمة معامل الارتباط (0.68) فإن هناك علاقة طردية قوية بين الإثراء الوظيفي والابداع والابتكار بالإدارة العامة للجامعة محل الدراسة، كما أن معامل التحديد يبين أن الإثراء الوظيفي يفسر (46%) من التباين في متغير (الابداع والابتكار)، وبناء على ذلك نستطيع اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة.

جدول رقم (19): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الإثراء الوظيفي في الابداع والابتكار بالمنظمة محل الدراسة

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الإثراء الوظيفي	0.909	0.140	0.677	6.508	0.00

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (19)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغير المستقل (الإثراء الوظيفي) له تأثير في الابداع والابتكار بالمنظمة قيد الدراسة، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (6.508)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي في الابداع والابتكار بالمنظمة محل الدراسة، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي في الابداع والابتكار بالمنظمة محل الدراسة.

النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج

- يساهم الإثراء الوظيفي بشكل ايجابي كبير في احداث التغيير التنظيمي بالإدارة العامة للجامعة الإسلامية الأسمرية.
- للإثراء الوظيفي دور ايجابي كبير في تفويض السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين بالإدارة العامة للجامعة الإسلامية الأسمرية.

3. هناك علاقة طردية متوسطة بين الإثراء الوظيفي والتقنية كأسلوب جديد لأداء الأعمال بالإدارة العامة للجامعة الإسلامية الأسمرية.
4. يساهم الإثراء الوظيفي بشكل ايجابي كبير في اشراك الموظفين في الخطط والقرارات بالإدارة العامة للجامعة الإسلامية الأسمرية.
5. للإثراء الوظيفي دور ايجابي كبير في تحقيق مستوى عالي من الابداع والابتكار بالإدارة العامة للجامعة الأسمرية الإسلامية.
6. يعد بعد تفويض السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين أكثر أبعاد التغيير التنظيمي تأثراً بالإثراء الوظيفي بالإدارة العامة للجامعة الأسمرية الإسلامية.
7. التقنية كأسلوب جديد لأداء الأعمال من اقل ابعاد التغيير التنظيمي تأثراً بالإثراء الوظيفي بالإدارة العامة للجامعة الأسمرية الإسلامية.

ثانياً: التوصيات

1. يوصي الباحث ادارة الجامعة بضرورة التركيز على الإثراء الوظيفي لإحداث التغيير التنظيمي الايجابي بالإدارة العامة للجامعة.
2. ضرورة اهتمام بإثراء المدراء بالإدارة العامة بالجامعة وظيفياً لضمان الوصول الى تفويض السلطة بالشكل الأمثل بين الرؤساء والمرؤوسين.
3. توفير الدورات التدريبية للمدراء بالإدارة العامة للجامعة لإثرائهم وظيفياً بما يكفل اشراك الموظفين في الخطط والقرارات وتحقيق اعلى المستويات من الابداع والابتكار بالإدارة العامة بالجامعة.
4. تبليغ المديرين ومدراء الادارات بأهمية الإثراء الوظيفي وآثاره الإيجابية على ادارة الجامعة.
5. ضرورة إتاحة المجال لمديري الادارات بممارسة الصلاحيات الموجودة وتفعيلها، وتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة بشكل فردي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- المرسى، إيمان نصر ابراهيم (2005). تصميم وإثراء وظيفة المرشد التربوي بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء التجديدات التربوية الحديثة. رسالة ماجستير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
- العنزي، (2005). ادارة جودة الخدمات العامة - المفاهيم وأساليب التطوير، الكويت، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- الديب، عبدالسلام عمار (2007) . فاعلية الأداء وعلاقته بالإثراء الوظيفي دراسة تطبيقية في قطاع التأمين في الجماهيرية الليبية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الأسمرية، الخرطوم، السودان.

- القريوتي، محمد قاسم (2009). السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط 3، عمان، دار وائل للنشر.
- السعيد، مبروك ابراهيم (2019). دراسات في إدارة المؤسسات، مصر، القاهرة: مؤسسة الباحث للاستشارات البحثية.
- برنوطي، سعاد نائف (2008). الإدارة أساسيات: إدارة الأعمال، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- بو دبزة إكرام، أيوب آمال (2019). أثر التغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للرخام، الأردن، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير و العلوم التجارية، المجلد 12- العدد 1 .
- حريم، حسين (2004). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط 1، عمان: دار الحامد للنشر.
- خليل محمد حسن الشماخ وآخرون (2005). نظرية المنظمة، ط2، الاردن، عمان: دار المسيرة للنشر.
- سعيد يس عامر، (2001). الادارة وتحديات التغيير، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الاداري، مصر الجديدة، القاهرة.
- طارق طه، (2007). السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، ط1، مصر، دار الفكر الجامعي للنشر.
- عبد الوهاب، علي، (2003). إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة، اجتماع استشاري لتنمية الإدارة العامة والمالية، الأمم المتحدة، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، بيروت 72 تموز / يوليو.
- عبيد، عوني فتحي خليل، (2009). واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير الجامعة الأسمرية، غزة .
- عرفه، سيد سالم، (2011). اتجاهات حديثة في ادارة التغيير، ط1، عمان، دار الراية للنشر والتوزيع.
- منير عبوي، زيد (2006). التنظيم الاداري "مبادئه وأساسياته" ط1، الاردن، عمان دار المشرق العربي للنشر.
- محمد، العمري (2017). أثر التغيير التنظيمي على التمييز التنظيمي، التطبيق في القطاع الخاص السعودي، المجلة العربية للإدارة، المجلد 37.
- ثانيًا: المراجع الإنجليزية:

Choudary S. (2016). Job Enrichment: A tool for Employee Motivation.

International Journal of Applied Research، 8 (5)، 1020-1024.

18_Sole، F. (2009). A Management Model and Factors Driving



Performance in Public Organizations, Measuring Business Excellence,

13(4), 3-11.

