

## الجدارات بالتصميم الوظيفي وأثره على مستوى الأداء والرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل

أ.د/ متولى السيد متولى\*

داليا محمد عبد الفتاح\*

### ملخص

يناقش هذا البحث علاقة مدخل الجداريات بتصميم الوظائف ودراسة أثر ذلك على تحسن مستوى الأداء , وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين ومعدل دوران العمل , وتم تطبيق ذلك على الشركات. حيث تشكل الوظيفة النقطة المهمة التي تلتقى عندها حاجات الفرد وحاجات المنظمة , وذلك لأنها تمثل إشباعاً لحاجات الفرد ووعاء لتحقيق رضائه , كما أنها تمثل مصدراً مهماً من مصادر فعالية وكفاءة المنظمة , وذلك من خلال الفرد العامل وزيادة رغبته ورضائه عن العمل. فالوظيفة التي تصمم بشكل سليم , توفر معلومات كاملة تؤمن وجود نوع من الضمان بالرضا عن تلك الوظيفة.

لذلك قامت الباحثة في هذا البحث بتقديم نموذج مقترح جديد لشركات التأمين خاص بتحليل الوظائف وإعادة تصميم بطاقات الوصف الحالية وفق مدخل الجداريات خاصة ( الجداريات الوظيفية ) حتى تتمكن الشركات من الإستعانة ببطاقات الوصف الوظيفي التي قدمتها الباحثة موضعاً بها المهارات والمعارف التي يجب أن تتوفر لدى الأفراد قبل التعيين , ومتابعة وتقييم أدائهم بصفة دورية والدورات التدريبية التي يجب أن يحصل عليها العامل والخاصة بكل وظيفة والتي تساعد العاملين على تنمية وتخطيط مساهم الوظيفي داخل الشركة . وأوضحت نتائج البحث أنه يوجد علاقة طردية بين تطبيق مدخل الجداريات والتصميم الوظيفي وتحسن مستوى الأداء وزيادة الرضا الوظيفي وتحسن معدل دوران العمل .

\* أستاذ إدارة الأعمال بقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان

\* طالب دكتوراه بقسم إدارة الأعمال، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان

### Abstract

This Research discusses the importance of application of the entrance competencies in the job design and studying its effect on the improvement of the performance level, the increase of job satisfaction of the employees and the turnover rate, and applied this in companies.

Where the job is the important point of meeting the needs of the individual and the needs of the organization, because it represents satisfaction of the needs of the individual and vessel to achieve satisfaction, and is an important source of the effectiveness and efficiency of the organization, through the individual employee and increase his desire and satisfaction from work.

The function is properly designed, providing complete information that provides some kind of guarantee of satisfaction with that function.

Therefore, the researcher presented a new proposed model for the companies for job analysis and redesigning the current descriptive cards according to application of the entrance Competencies specially (job competencies), so that the insurance companies can use the job description cards presented by the researcher explaining the skills and knowledge that should be available Personnel before the appointment, and follow-up and evaluation of their performance periodically and training courses that must be obtained by the employee witch related for each job, which helps employees to develop and plan their career within the company.

The results of the research proved that there is a positive relationship between the application of the entrance competencies in the design, improved performance, increased job satisfaction and improved turnover.

### مقدمة :

تواجه المنظمات فى مصر حالياً مجموعة من التحديات , والعديد من المتغيرات السياسية والإجتماعية والإقتصادية على الصعيدين الداخلى والخارجى ذات تأثير واضح على مناخ وبيئة العمل الإدارية, والتي تحتم على أى منظمة ضرورة تحديث إدارتها بنصوصها وإجراءاتها , وتطوير أساليب العمل فيها .

إن التطور السريع والمستمر للتقنيات الحديثة لا يجعل وظائف إدارة الموارد البشرية أسهل أو أقل أهمية بل على العكس فإن هذه الإدارة تصبح من خلال هذا التطور عاملاً حاسماً فى نجاح المنظمة أو إخفاقها<sup>(1)</sup>.

حيث يعتبر العنصر البشرى من أهم الموارد التى تعتمد عليها المنظمات فى ممارسة أنشطتها وتحقيق أهدافها , لذا نجد أى منظمة تسعى جاهدة إلى إيجاد قوة عمل مستقرة , وذلك رغبةً منها فى تحقيق أكبر قدر من الإنجاز والأداء , من خلال الإستخدام الأمثل للعنصر البشرى بتأدية مجموعة من الوظائف , والتى يترتب عليها وجود مجموعة من العلاقات بين أفراد المنظمة بعضهم البعض.

وتشكل الوظيفة النقطة المهمة التى تلتقى عندها حاجات الفرد وحاجات المنظمة , وذلك لأنها تمثل إشباعاً لحاجات الفرد ووعاء لتحقيق رضائه , كما أنها تمثل مصدراً مهماً من مصادر فعالية وكفاءة المنظمة , وذلك من خلال الفرد العامل وزيادة رغبته ورضائه عن العمل. فالوظيفة اتى تصميم بشكل سليم , توفر معلومات كاملة تؤمن وجود نوع من الضمان بالرضا عن تلك الوظيفة.<sup>(2)</sup>

لذلك كان هناك اتجاه لتحسين نوعية الحياة الوظيفية للأفراد فى المنظمات عن طريق إعادة تصميم الوظائف وفق مدخل الجدارات , لكى تتلائم الوظيفة مع الطبيعة البشرية لشاغلي هذه الوظيفة , بحيث تصبح أكثر تأكيداً على قيمة الإنسان وقدرته على تحقيق ذاته , وإذا كانت الوظائف التى يشغلها الأفراد تتسم بالتركرار والروتين فإنها تؤثر سلباً على سلوك الأفراد وبالتالي تؤثر سلباً على أداء المنظمات.<sup>(3)</sup>

- 
- (1) فيصل حسونة, 2008 , إدارة الموارد البشرية , دار أسامة للنشر والتوزيع , عمان : الأردن , ص 29 .  
(2) خالد خليل الطبره , 2011 , خصائص تصميم الوظيفة وأثرها على الرضا الوظيفى لدى المديرين " دراسة ميدانية على عينة من مديرى الإدارات الوسطى بالمنظمات النفطية الليبية", المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة , كلية التجارة , جامعة عين شمس , العدد الثانى , ص 71: 85 .

(3) Bainbaci Pty Lid ,2006, **Competencies at Work**, w : [www.Bainbaci.com](http://www.Bainbaci.com) .

لذلك كان لابد من إعادة نظام تصميم الوظائف وفق هذا المدخل أى إعادة التصميم طبقاً لمجموع المهارات والمعارف والسلوك التى تؤدى إلى الأداء الفعال فى الوظيفة.

وكانت قد تناولت بعض الابحاث تحليل هذه العلاقة مثل دراسة خالد الطيرة 2011 : (1)تناول فى هذه الدراسة تحديد العلاقة بين خصائص تصميم الوظيفة المتمثلة فى ( تنوع المهارات , هوية الوظيفة , السلطة الوظيفية , المساءلة الوظيفية , الضغوط الوظيفية , التغذيةى العكسية ) والرضا الوظيفى لدى المديرين , وكذلك تحديد أثر تلك الخصائص على الرضا الوظيفى لدى المديرين بالمنظمات النفطية الليبية .

#### وكان من أهم نتائج الدراسة

وجود علاقة بين غالبية خصائص الوظيفة ( تنوع المهارات , السلطة الوظيفية , المساءلة الوظيفية , الضغوط الوظيفية , التغذيةى العكسية ) والرضا الوظيفى , فى حين أظهرت النتائج عدم وجود علاقة بين خاصية هوية الوظيفة والرضا الوظيفى .

وأكدت الدراسة على زيادة الإهتمام والتركيز على خاصيتى المساءلة الوظيفية والتغذية العكسية.

#### مصطلحات البحث :

#### تصميم الوظيفة

إن هذا المفهوم يمثل أحد المفاهيم المشتركة بين دراسات التنظيم والإنتاج والأفراد، ففي دراسات التنظيم يكون التركيز عند تناول مفهوم تصميم الوظيفة على النواحي الهيكلية للوظيفة structured aspects of the job من حيث العلاقات المتبادلة والسلطات والمسئوليات والاتصالات ، بينما تركز الدراسات المتخصصة فى العمليات والإنتاج على المهام التفصيلية للوظيفة من حيث التتابع sequences والتكامل integration بين هذه المهام، أما فى الدراسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية فإن التركيز يكون على النواحي السلوكية والنفسية فى عملية التصميم.

(1) خالد خليل الطيرة , مرجع سبق ذكره .

وسوف تقوم الباحثة باستعراض هذا المفهوم من جانب الدراسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية<sup>(1)</sup>.

### مفهوم تصميم الوظيفة :

عرف تصميم الوظيفة (Isaac Chaneta 2011)<sup>(2)</sup> على أنها وسائل وعلاقات العمل الضرورية لإشباع المتطلبات التنظيمية والتقنية بالإضافة الى المتطلبات الشخصية والاجتماعية للعمل تحقيقا لهدفين هما :

- 1- إشباع متطلبات المنظمة وتحقيق فعالية العمليات وزيادة الإنتاجية وجودة الإنتاج والخدمات.
- 2- إشباع الحاجات الفردية من ناحية توافر التحدى والمتعة فى العمل وتقدير الإنجاز .

بينما يرى (Michael. McCuddy 2009)<sup>(3)</sup> تصميم الوظائف على أنه يشمل عدة عناصر هي:

- الحرية الكاملة فى العمل ، حيث يحتاج الأفراد الى الإحساس بالتوجيه الذاتى وحرية التصرف.
- فرص التعلم والإستمرار في التعلم ، وذلك من خلال وضع الأهداف القابلة للتحقيق وقدرة الأفراد على معرفة النتائج.
- توافر المستوى الأفضل من التنوع الذى يحتاجه الأفراد فى العمل.
- إحساس الأفراد بأن مساهمتهم فى العمل ذات معنى .
- المستقبل المرغوب من قبل الأفراد .

كما يشمل تصميم الوظائف تحديد مضمون الوظيفة المتمثل فى عدد ونوع المهام والأنشطة التى تتضمنها الوظيفة الواحدة ، وتحديد طريقة أداء العمل ، نوع الأنشطة والمهام وحجم المسؤوليات، وطبيعة العلاقات الموجودة فى الوظيفة ، والظروف المحيطة .

وتستخلص الباحثة من العرض السابق لمفهوم تحليل وتصميم الوظيفة ومبررات

عملية إعادة تصميمها والنتائج المترتبة على عملية إعادة التصميم ما يلى:

(1) Tsung- Hsien,2011,Individual difference and Job Performance : the Relationships among Personal factors , Job Characteristics ,Flow experience , and Service quality , **Society for personality research**, Vol 38,N:4,pp531:555.

(2) Isaac Chaneta,2011, Spurring Workers Performance at work-Place through Job Designing , **Journal of Comprehensive research**, Vol. 5, No:1,pp156:175.

(3) Michael. McCuddy,2009, **Organizational Behavior : Motivation & Job Design** , w: www.Scribd.com .

- 1- يتعلق تصميم الوظائف بمحتوى ومهام وعلاقات الوظائف والنتائج المتوقعة منها في تحسين مستوى الأداء ، ويتعين على المديرين أن يأخذوا في الحسبان أن النتائج تتعلق بكل من انجاز المهام (أي الأداء والإنتاجية وخلافها)، والعوامل الإنسانية (أي زيادة الرضا الوظيفي وتحسن معدل دوران العمل...ألخ) وينبغي أن تأخذ برامج تصميم الوظائف هذه العوامل في الإعتبار في مراحل التطوير والتنفيذ والتقييم.
- 2- إن عملية تصميم الوظيفة تتمثل في هيكل المهام التي يتم انجازها داخل الوظيفة بصورة تراعي إحتياجات العمل دون النظر للعاملين، مع وضع تصور للخصائص الأساسية للوظيفة التي تتضمن تحقيق ذلك.
- 3- تتمثل أهم الأسباب التي تستدعي إعادة النظر في التصميم الحالي للوظيفة هي الطبيعة الديناميكية التي تميز بيئة المنظمات في العصر الحديث، خاصة البيئة التكنولوجية بما تتطلبه من توافر مهارات وقدرات بشرية متميزة تستدعي أشكال غير تقليدية من الوظائف ونوع متميز من العمل.
- 4- بالرغم من وجود اتفاق بين الباحثين على أن التصميم الجيد للوظيفة يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية تؤدي إلى ارتفاع فعالية المنظمات من حيث الكم والكيف، إلا أن هناك بعض الإختلافات حول نطاق النتائج ومدى حاجتها إلى التدعيم من جانب كافة سياسات المنظمة.

#### مفهوم الجدارة:

- يعرفها ( بكرى عبد الرحمن 2014 ) بأنها: "مبادرات سلوكية للفرد، غير معبر عنها في التوصيفات الوظيفية، تتفاعل مع بيئة العمل المحيطة، وتعكس رؤية الفرد لكيفية تحقيق النجاح الباهر في العمل"<sup>(1)</sup>.

---

(1) بكرى عبد الرحمن ملاحفجي، 2014 ، الجدارات الوظيفية كمتغير وسيط في التأثير على دافعية الموظفين نحو تطبيق الحكومة الإلكترونية - دراسة تطبيقية على وزارة التنمية الإدارية بمصر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال.

- ويعرف (2013 Rekers) الجدارات بأنها صفات شخصية مرتبطة بالأداء الفعال والتميز في العمل، حيث تظهر الجدارات من خلال إنجاز الفرد في العمل المكلف به، وفي الوقت المطلوب بكفاءة عالية<sup>(1)</sup>.

- ويرى (William2012) الجدارة بأنها مجموعة المعرفة والمهارات والاتجاهات المرتبطة مع بعضها، والتي تؤثر في الجزء الأكبر لعمل ما من خلال الاداء في هذا العمل، والتي يمكن قياسها بمعايير متفق عليها تماماً، والتي يمكن تطويرها من خلال التدريب.

- ويشير الواقع إلي ان افضل طريقة لتعريف الجدارة هي من خلال النظر إلي خصائص ومزايا الشخص ذو الاداء الناجح، فالجدارة ترتبط بالأشخاص الذين يقومون بالعمل بالاسلوب الذي يتجاوز ما تضمنه الوصف الوظيفي بالنسبة للعمل ذاته، فالجدارة تقود إلي نتائج عظيمة، فأى شئ يساهم في هذه النتائج العظيمة للعمل هو بحد ذاته جدارة<sup>(2)</sup>

#### مشكلة البحث :

يعتبر تصميم الوظائف عاملاً هاماً ومؤثراً على شاغلي الوظائف لأنه يعبر عن مدى رضائهم عن العمل والقدرة على القيام به ، فتصميم الوظيفة ليس هدفاً في حد ذاته ، بل هو وسيلة للوصول الى تحقيق الفعالية فى أداء الأفراد وبالتالي ينعكس ذلك على تحسين مستوى الأداء .

ولكن لازال هناك الكثير من المنظمات تواجه العديد من العقبات نتيجة لعدم وجود نظام سليم لتصميم الوظائف مبنى على المهارات والكفاءات ، بحيث يشغل كل وظيفة الشخص المناسب للقيام بها ، ومن ضمن هذه العقبات التى تواجهها المنظمات :

(1) M.H.T.Rekers,2013, "HR competencies: a contingency approach a quantitative study into business context factors influencing HR competencies, Master thesis, University of Twente, faculty school of management & Governance, pp, 16,17.

(2) William Rothwell (n.d),2012, what is competency-based human resource management, **International journal of research in organizational behavior and human resource management**, (Vol: 1, No: 3,pp: 57-65.

- عدم وضوح مواصفات الجدارية الخاصة بالوظيفة وبالتالي عدم القدرة على متابعة أداء الموظف.
  - ترتب على ذلك أنه في المنظمات كبيرة الحجم، يصعب معرفة مستوى أداء كل موظف، كما يصعب متابعة درجة تقدمه أو تأخره في تحقيق مستوى الأداء المطلوب.
  - أيضاً من الصعب على الموظف العادي أن يدرك مستوى الأداء الذي تتطلبه منه وظيفته. فكثيراً ما يجأر الموظفون بالشكوى من عدم وضوح رؤية الإدارة العليا بخصوص ما هو مطلوب منهم ، وبالتالي يواجهون مشكلة في أداء مهام وظيفتهم ولا يفكرون في تجاوزها، لاشئ إلا لعدم وجود نموذج قياسي يوضح به منهجية الجداريات المستخدمة في العمل .
  - وقد يجد المدير نفسه في أزمة في بعض الحالات عندما يرحل أحد الموظفين الممتازين ويترك وظيفته شاغرة. فقد حقق الموظف الراحل نتائج لا يمكن للموظف العادي تحقيقها. فيختار المدير ولا يعرف كيف يختار موظفاً جديداً يحل محل القديم، لأن المنصب ارتبط في ذهنه بجدارية الشخص وليس بجدارية الوظيفة .
- ومن خلال العرض السابق والتعرف على بعض المشاكل التي لازالت تواجه المنظمات يمكن صياغة المشكلة في :

- لا يوجد نظام جيد لتصميم الوظائف في الشركات مبنى على استخدام مدخل الجداريات في هذا التصميم ومدى العلاقة بين استخدام هذا المدخل في التصميم وبين مستوى الأداء والرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل .

#### أهداف البحث :

تتمثل أهداف البحث في :

- تقديم إطار فكري وفلسفي لمدخل الجداريات يوضح منهجية الجداريات في عملية تصميم الوظائف في القطاعين العام والخاص .
- تقييم برامج تصميم الوظائف في الشركات والتأكيد على ضرورة تطبيق مدخل الجداريات في عملية التصميم ودور هذا المدخل في تحسين مستوى أداء المنظمة ككل ، والتأكد من أن الشخص الصحيح يقوم بالأداء الصحيح في المكان الصحيح .



## فروض البحث :

يسعى البحث لإختبار صحة الفروض التالية :

- 1- توجد علاقة ذات دلالة احصائية لمدخل الجدارات والتصميم الوظيفي والأداء والرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل .
- 3- يوجد أثر ذات دلالة احصائية لمدخل الجدارات والتصميم الوظيفي على الأداء والرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل وحسب الخصائص الشخصية الضابطة.

## منهج البحث :

بناءً على طبيعة مشكلة البحث وأهدافه, فقد إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لا يكفي هذا المنهج بجمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل إستقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح بحيث يزيدنا رصد المعرفة الموضوعية، وقد تم الإعتماد على أسلوب الدراسة النظرية والميدانية والتحليلية لتحقيق أهداف البحث كما يتضح على النحو التالي:

ومن أساليب جمع البيانات التي قامت الباحثة فى الإعتماد عليها

### - قائمة (إستمارة) الإستبيان:

تعتبر إستمارة الإستبيان أداة ملائمة بشكل كبير في تقصي الآراء ووجهات النظر حول مسألة أو قضية ما، وقد تم استخدام إستمارة الإستبيان كأداة رئيسية للحصول على البيانات الأولية من مجتمع البحث، وتم تصميم إستمارة إستبيان في ضوء أهداف البحث وفروضه.

- تم تفريغ البيانات من إستمارة الإستبيان وتصفيتها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها، وذلك لإستخلاص النتائج والمؤشرات منها حول موضوع البحث باستخدام وسائل إحصائية مناسبة تتفق مع الفروض الأساسية الخاصة بالبحث.

- قدمت إستمارة الإستبيان لأفراد العينة والتي شملت:

- القسم الأول: الخصائص الديموجرافية لعينة البحث (المنظمة - النوع - الخبرة - الوظيفة).
- القسم الثاني: أبعاد مدخل الجدارات فى تصميم الوظائف لتحسين مستوى الأداء وزيادة الرضا الوظيفي وتحسين معدل دوران العمل واشتملت على (29) فقرة.

فقد اعتمدت الباحثة على تصميم قائمة الإستبيان وتم إستخدام مقياس ليكرت الثلاثى لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الإستبانة وإستخدمت الباحثة مقياس ليكرت الثلاثى وليس الخماسى لأن الدراسة الإستطلاعية على المقياس الخماسى أظهرت أن المنحصرين لايميزون بين درجات المقياس الخمسة ولا فرق عندهم بين درجة موافق أو موافق جداً أو عكس ذلك فى حالة عدم الموافقة وعدم الموافقة على الإطلاق , ولأسباب حضارية جرى الإختيار فى المقياس إلى ثلاث درجات حرصاً على الدقة فى إجابة المستفيدين , وطبقاً لذلك فإما أن تكون الإجابة بموافق فى حالة وجود تطبيق مدخل الجدارات , أو تكون الجدارات موجودة بنسبة معينة فتكون الإجابة موافق لحد ما , و فى حالة عدم وجود الجدارات تكون الإجابة غير موافق, وتأخذ كل إجابة من الإجابات الثلاث رقم بين 1-3 كما يظهر فى الجدول التالى:

### جدول (1)

#### درجات المقياس الثلاثى

غير موافق	موافق لحد ما	موافق	الاستجابة
1	2	3	الدرجة

يوضح الجدول السابق أن هناك درجة أعلى للإجابات التى تكون موافق وتأخذ رقم (3) , أما الإجابات التى تكون موافق لحد ما تأخذ رقم (2) , والإجابات التى تكون غير موافق تأخذ إجابات (1) . وبذلك يكون الوزن النسبي لكل درجة استجابة فى هذه الحالة هو (33,4%) يتناسب مع هذه الإستجابة، وتم حساب المقياس المستخدم للمحور الفرعى أو الرئيسى.

### - اختبار صدق المقياس:

والذى يعتبر الأداة الصادقة قيما صممت من أجله إستمارة الإستبيان وأيضاً التحقق من صدق النتائج التي يتم جمعها، ومن أجل اختبار صدق إستمارة الإستبيان فقد تم عرض إستمارة الإستبيان المخصصة للبحث الميداني على الأساتذة المشرفين على البحث وبعض الخبراء المختصين في المجال نفسه مثل أ.د عبد الحميد العباسي ( عميد معهد الإحصاء سابقاً) لمعرفة أرائهم بمدى وضوح وترابط فقرات الإستمارة ونوعية الأسئلة وتوافقها مع موضوع البحث.

فبعد إعداد إستمارة الإستبيان في صورتها المبدئية تم عرضها على السادة المحكمين

وذلك للتحقق من:

1. مناسبة الأداة للهدف الذيصممت من أجله.
2. سلامة صياغة المفردات ووضوحها.
3. حذف أو إضافة ما يراه السادة المحكمين مناسباً من مفردات أو تعديلهما، و في ضوء الملاحظات التي أبداها السادة المحكمين أجريت التعديلات اللازمة لتأخذ الإستمارة صورتها النهائية.

### - الصدق والثبات لأبعاد الإستبيان

ويقصد به استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أى أنه يعطى نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة ولإجراء إختبار الثبات لأسئلة الإستبيان نستخدم إحدى معاملات الثبات مثل معامل ألفا كرونباخ. ومعامل الثبات يأخذ قيم تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات فى البيانات فإن قيمة هذا المعامل تساوى الصفر والعكس صحيح حيث إذا كان هناك ثبات تام تكون قيمة المعامل تساوى الواحد الصحيح. وعليه فإنه كلما إقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد الصحيح دل ذلك على وجود ثبات فى البيانات (استجابات أفراد العينة). كما يقصد بالصدق الظاهرى أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه ويمكن حسابه رياضياً من خلال الجذر التربيعى لمعامل الثبات، وتم حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ باستخدام SPSS.

جدول (2)

معاملات الثبات والصدق للإستبيان

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد الفقرات	المتغيرات
0,972	0,945	19	المتغيرات المستقلة
0,939	0,882	4	المتغيرات الوسيطة (تصميم الوظائف )
0,933	0,871	6	المتغيرات التابعة
0,980	0,961	29	الاجمالي

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول السابق قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الإستبيان وهي أكبر من (60,) حيث بلغ معامل الثبات (961,) وهي درجة ثبات مرتفعة جدا تشير الى صلاحية الإستبيان والأخذ بنتائج الدراسة كما أن معامل الصدق الظاهري قد بلغ (980,) وهي درجة مصداقية عالية تشير الى الفهم الجيد لفقرات الإستبيان من قبل أفراد العينة محل البحث ,والثبات بمعنى اخر هومدى قدرةالأداة على إعطاء نفس النتائج إذا تم تكرار القياس على نفس الشخص عدة مرات في نفسالظروف. والثبات في اغلب حالاته هو معامل ارتباط، ويقصد بها مدى ارتباط قراءاتنتائج القياس المتكررة. وفي كثير من الأبحاث التي يتم فيها استخدام أداة قياس لأولمرة، يتم تجربتها على أشخاص بعينهم ثم يعاد تجربتها على نفس الأشخاص مرة أخرى، ومنثم يحسب معامل ارتباط بين نتائج القياس في المرة الأولى مع مثلتها في المرةالتالية. ومن البديهي أنه إن كانت الأداة ذات مصداقية عالية فإن نتائج المراتالتالية ستكون متماثلة أو منطبقة مع نتائج القياس الأول. بالإضافة إلى ذلك فإن الثبات يعتمد على الإتساق الداخلي والذي يعني أن الأسئلة تصب جميعها في غرض مايراد قياسه.

وأظهرت نتائج التحليل العاملي التوكيدي ثبات وصدق المقياس من خلال معاملات الثبات وصدق البناء والصدق التمييزي للمحاور الفرعية والرئيسية (جميعها بالحدود المقبولة)، وكذلك معاملات التحميل ومعنوياتها باستخدام حزمة PLS.

### - تحليل المقاييس الأساسية لمحاور البحث ومتغيراته

ثم تتناول الباحثة فى التحليل القسم الثانى وهو يمثل المقاييس الأساسية لمحاور البحث ومتغيراته من خلال التعرف على اتجاهات الآراء لدى أفراد العينة بالنسبة لمحاور البحث والأهمية النسبية لكل محور، وذلك بعد التعرف على أبعاد مدخل الجدارات فى تصميم الوظائف لتحسين مستوى الأداء والرضا الوظيفى ومعدل دوران العمل..

- وفيما يلى وصف لمتغيرات البحث لكل متغير على حدى سواء كان المتغير المستقل أو المتغير الوسيط أو المتغير التابع وفق (البنود/العبارات) , ويظهر بكل جدول من الجداول التالية التوزيع العددي والنسبي للعبارات بالإستبيان، والمقاييس الأساسية (المتوسط - الانحراف المعياري - الأهمية النسبية - معامل الاختلاف)، ولاتوجد عبارات تقل أهميتها عن 50%،

#### 1- المتغير المستقل :

وفيما يلى حصر المقاييس الوصفية الأساسية للمحور الرئيسى للجدارات والمحاور الفرعية الأربعة متمثلة فى الجدول التالى :

#### جدول (3) التوزيع العددي والنسبي والمقاييس الأساسية لعبارات الإستبيان

##### الخاصة بالمتغير المستقل (الجدارات)

الترتيب	الأهمية النسبية % *	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق %	محايد %	غير موافق %	البنود
1	87.5	24.0	0.631	2.63	70.4	21.6	8.0	تتطلب المهمة الإهتمام بالتركيز على الأهداف
2	85.6	26.3	0.675	2.57	67.0	22.7	10.3	تتطلب المهمة الإهتمام بالجودة ورضاء العملاء
3	76.9	28.9	0.667	2.31	42.0	46.6	11.4	تتطلب المهمة الرغبة فى التطوير والإبتكار
4	71.2	36.3	0.776	2.14	37.5	38.6	23.9	من متطلبات المهمة المبادرة والحماس فى أداء العمل
5	69.3	35.1	0.731	2.08	30.7	46.6	22.7	توفر لك مهمتك خلق مقاييس امتياز خاصة (وقت الإنجاز - الفوز فى المنافسة)
	78.1	24.5	0.573	2.34				الإجمالى

\* حسب بالعلاقة (المتوسط / أكبر استجابة) X 100.

المصدر : نتائج التحليل الإحصائى

من الجدول السابق يتضح أن: الأهمية النسبية للعبارة الأولى : أن الإهتمام بالتركيز على الأهداف هي الأعلى أهمية حيث تبلغ أهميتها النسبية 87,5 , ويأتي الإهتمام بالجودة ورضاء العملاء المركز الثاني في الأهمية النسبية حيث بلغت أهميته النسبية 85,6 , أما عن الرغبة في التطوير والإبتكار بلغت أهميتها النسبية 76,9 , أما عن المبادرة والحماس في أداء العمل تليهم في الأهمية النسبية حيث بلغت 71,2 , و آخر العبارات التي تعكس الجدارات الإنتاجية في الأهمية النسبية في توفير المهمة لشاغلها خلق مقاييس امتياز خاصة (وقت الإنجاز - الفوز في المنافسة) حيث بلغت أهميتها النسبية 69,3 .

وفيما يلي جدول رقم (4) يمثل إجمالي الجدارات الوظيفية

#### جدول رقم (4)

#### المقاييس الوصفية الأساسية للجدارات

المحاور	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %
الجدارات الإنتاجية	2,34	0,573	24,5	78,1
الجدارات الفنية	2,14	0,664	31,1	71,2
الجدارات القيادية	2,13	0,694	32,7	70,8
الجدارات الشخصية	2,17	0,598	27,6	72,4
الجدارات الوظيفية	2,19	0,556	25,5	72,9

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

تحسب الأهمية النسبية \* بالعلاقة (المتوسط / أكبر استجابة)  $\times 100$ .

نلاحظ من الجدول السابق أن :

الأهمية النسبية الأعلى كانت للجدارات الإنتاجية حيث بلغت أهميتها النسبية 78,1 وأن أقل أهمية نسبية كانت للجدارات القيادية بأهمية نسبية 70,8 .

2- المتغير الوسيط :

- الإستقلالية

يوضح الجدول التالى المقاييس الأساسية للعبارة الخاصة بأحد المتغيرات الوسيطة والتي تمثل تصميم الوظائف

جدول (5) التوزيع العددي والنسبي والمقاييس الأساسية لعبارة الإستبيان الخاصة بالإستقلالية

الترتيب	الأهمية النسبية % *	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق %	محايد %	غير موافق %	البند
1	68,2	40,5	0,829	2,05	36,4	31,8	31,8	أتحمل في الوظيفة المسئولية المباشرة عن النتائج المحققة
2	60,6	46,1	0,838	1,82	27,3	27,3	45,4	لدي الحرية في التحكم بالتخطيط الزمني للعمل المطلوب انجازه
	64,4	40,1	0,774	1,93				الإجمالى

\* حسب بالعلاقة (المتوسط / أكبر استجابة)  $100 \times$

المصدر : نتائج التحليل الإحصائى

نلاحظ من الجدول السابق أن :

تحمل المسئولية المباشرة فى الوظيفة عن النتائج المحققة تحتل أهمية نسبية أعلى من الحرية فى التحكم بالتخطيط الزمني للعمل المطلوب انجازه حيث تبلغ أهميتها النسبية 68,2 .

وفيما يلى يمكن حصر المقاييس الوصفية الأساسية للمحور الأساسى تصميم الوظائف ومحاورة الفرعية ( الإستقلالية - التغذية العكسية ) متمثلة فى الجدول التالى :

جدول (6)

المقاييس الوصفية الأساسية لتصميم الوظائف

المحاور	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %
الإستقلالية	,93	0,774	40,1	64,4
التغذية العكسية	1,96	0,781	39,9	65,4
تصميم الوظائف	1,96	0,720	36,7	65,4

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

\* تم إحتساب الأهمية النسبية بالعلاقة (المتوسط / أكبر استجابة)  $100 \times$ .

نلاحظ من الجدول السابق أن :

الأهمية النسبية للإستقلالية أو التغذية العكسية متقاربة ولكن الأهمية النسبية الأعلى كانت للتغذية العكسية حيث بلغت 65,4 .

3- المتغيرات التابعة

ويتمثل المتغير التابع في تحسين مستوى الأداء وزيادة الرضا الوظيفي وتحسن معدل دوران العمل وفيما يلي سوف تعرض الباحثة التوزيع العددي والنسبي والمقاييس الأساسية لعبارات الإستبيان الخاصة بكل منهم

- تحسين مستوى الأداء

جدول (7) التوزيع العددي والنسبي والمقاييس الأساسية لعبارات الإستبيان الخاصة بتحسين

مستوى الأداء

البنود	غير موافق %	محايد %	موافق %	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية % *	الترتيب
تتبع الإدارة الطرق الإيجابية في تقدير أداء الموظفين من خلال الثناء، الشكر، التحفيز الإيجابي	38,6	31,8	29,6	1,91	0,825	43,2	63,6	1
لدي الحرية في التحكم بالتخطيط الزمني للعمل المطلوب انجازه	45,4	27,3	27,3	1,82	0,838	46,1	60,6	2
الإجمالي				1,85	0,720	38,9	61,8	

\* حسب بالعلاقة (المتوسط / أكبر استجابة)  $100 \times$ .

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي



من الجدول السابق نلاحظ أن :

الأهمية النسبية الأعلى هي فى العبارة الأولى بإتباع الإدارة الطرق الإيجابية فى تقدير أداء الموظفين من خلال الثناء، الشكر، التحفيز الإيجابي حيث تبلغ الأهمية النسبية لها 63,6 .

- الرضا الوظيفى

جدول (8) التوزيع العددي والنسبي والمقاييس الأساسية لعبارات الإستبيان الخاصة

بزيادة الرضا الوظيفى

الترتيب	الأهمية النسبية * %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق %	محايد %	غير موافق %	البنود
1	65,9	42,0	0,830	1,98	33,0	31,8	35,2	تشجعي الإدارة علي إتخاذ القرارات الشخصية المتعلقة بعملية
2	64,8	43,0	0,835	1,94	31,8	30,7	37,5	تمنحني وظيفتي فرصة إنهاء العمل الذى بدأتها والوصول إلي نتائج ملموسة
	65,4	40,0	0,785	1,96				الإجمالى

\* حسب بالعلاقة (المتوسط / أكبر استجابة)  $100 \times$ .

المصدر : نتائج التحليل الإحصائى

من الجدول السابق نلاحظ أن :

الأهمية النسبية للعبارتين متقاربتين لكن الأهمية النسبية للعبارة الأولى تزيد قليلاً حيث بلغت 65,9

- تحسن معدل دوران العمل

جدول (9) التوزيع العددي والنسبي والمقاييس الأساسية لعبارات الإستبيان الخاصة بتحسين معدل دوران العمل

البنود	غير موافق %	محايد %	موافق %	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية * %	الترتيب
تتطلب المهمة القدرة على حل للمشكلات التي تحدث في العمل بفعالية	12,5	28,4	59,1	2,47	0,710	28,8	82,2	1
تتيح لك مهمتك متابعة علاقاتك مع العملاء ومتابعة الشكاوى الخاصة بهم	43,2	30,7	26,1	1,83	0,820	44,8	61,0	2
الإجمالي				2,15	0,648	30,2	71,6	

\* حسب بالعلاقة (المتوسط / أكبر استجابة)  $100 \times$

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق نلاحظ أن :

القدرة على حل للمشكلات التي تحدث في العمل بفعالية تبلغ أهمية نسبية كبيرة تتفاوت بينها وبين متابعة علاقاتك مع العملاء ومتابعة الشكاوى الخاصة بهم حيث بلغت الأهمية النسبية للعبارة الأولى 82,2 .

ومما سبق يمكن حصر المقاييس الوصفية الأساسية للمتغير التابع كمحور ثالث رئيسي ومحاوره الفرعية الثلاثة (تحسين مستوى الأداء - زيادة الرضا الوظيفي - تحسن معدل دوران العمل) متمثلة في الجدول التالي :

جدول رقم (10) المقاييس الوصفية الأساسية للمتغير التابع

المحاور	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %
تحسين الأداء	1,85	0,720	38,9	61,8
زيادة الرضا الوظيفي	1,96	0,785	40,0	65,4
تحسن معدل الدوران	2,15	0,648	30,2	71,6
الأداء والرضا والدوران	1,99	0,631	31,8	66,2

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

- إجمالي المقاييس الأساسية للمحاور الفرعية والرئيسية:

وللحصول على المحاور الفرعية والرئيسية من عبارات المقياس التسع والعشرون، بالتطبيق على البيانات، ويبين جدول (11) المقاييس الأساسية للمحاور الفرعية التسع (الجدارات الوظيفية الأربعة، والمحورين الفرعيين الخاصين بتصميم الوظائف، والثلاث الخاصين بالمتغير التابع)، والرئيسية الثلاث .

جدول (11) المقاييس الوصفية الأساسية لمحاور البحث

المحاور	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %
الجدرات الانتاجية	2,34	0,573	24,5	78,1
الجدرات الفنية	2,14	0,664	31,1	71,2
الجدرات القيادية	2,13	0,694	32,7	70,8
الجدرات الشخصية	2,17	0,598	27,6	72,4
<b>الجدرات الوظيفية</b>	<b>2,19</b>	<b>0,556</b>	<b>25,5</b>	<b>72,9</b>
الاستقلالية	1,93	0,774	40,1	64,4
التغذية العكسية	1,96	0,781	39,9	65,4
<b>تصميم الوظائف</b>	<b>1,96</b>	<b>0,720</b>	<b>36,7</b>	<b>65,4</b>
تحسين الأداء	1,85	0,720	38,9	61,8
زيادة الرضا	1,96	0,785	40,0	65,4
تحسن معدل الدوران	2,15	0,648	30,2	71,6
<b>الأداء والرضا والدوران</b>	<b>1,99</b>	<b>0,631</b>	<b>31,8</b>	<b>66,2</b>

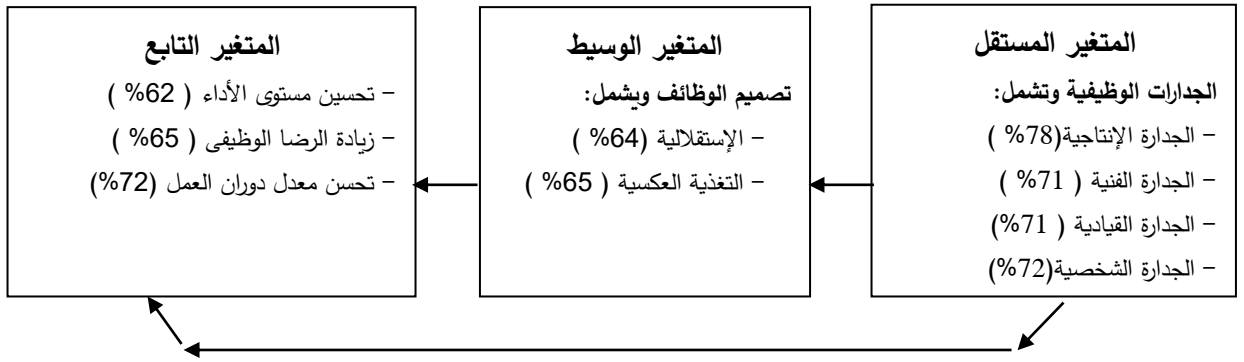
المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

\* الأهمية النسبية تم إحتسابها بالعلاقة (المتوسط / أكبر استجابة)  $\times 100$ .

ويتضح من الجدول السابق أن :

أهم المحاور: بالنسبة للمتغير المستقل يأتي محور الجدارة الإنتاجية بأهمية نسبية 78%، وأخر محور هو الجدارة القيادية بأهمية نسبية 71%، أما بالنسبة للمتغير الوسيط وهو تصميم الوظائف فبلغت الأهمية النسبية للتغذية العكسية 65,4 أكثر من الإستقلالية، أما بالنسبة للمتغير التابع فكانت الأهمية النسبية لمعدل دوران العمل هي الأهم نسبياً حيث بلغت الأهمية النسبية لمعدل الدوران 71,6، وأهمية الجدارات وتصميم الوظائف والأداء والرضا والدوران من وجهة نظر العاملين بشركات التأمين المصرية 73% و65% و66% بالترتيب.

- ويوضح الجدول السابق أيضاً أن آراء أفراد العينة قد اتجهت غالبيتها نحو الموافقة لفقرات المحاور حيث تراوحت قيم الوسط الحسابي بحدود 2 وبأهمية نسبية 62-78%، كما تراوحت قيم معاملات الاختلاف بين (30-37) مما يشير إلى أن المحاور ذات تشتت بسيط. وكان أهم محور رئيسي هو الجدارات الوظيفية حيث بلغت أهميته 73%، وأهم محور فرعي هو الجدارات الإنتاجية حيث تبلغ أهميتها النسبية 78% .



شكل (1)

يوضح المتغيرات المستقلة والوسيطه والتابعة التي تمثل الفروض السابقة والأهمية النسبية لكل متغير

المصدر: من إعداد الباحثة

إختبار الفرض الأول:

بدراسة الفرض القائل: "توجد علاقة ذات دلالة احصائية لمدخل الجدارات والتصميم

الوظيفي والأداء والرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل"

جدول (12) معاملات الارتباط الخطية لبيرسون للمحاور الرئيسية

Y	Z	X	المحاور الرئيسية
		1	الجدرات الوظيفية X
	1	,656**	تصميم الوظائف Z
1	,900**	,756**	الأداء والرضا ومعدل الدوران Y

\*\* معنوي عند مستوى 1%.

ويتضح من الجدول السابق ومن دراسة الفرض الأول أن العلاقات ايجابية وقوية ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية 1% ( عالية المعنوية ) بين كل زوج وهي طردية قوية بين الأداء والرضا ومعدل الدوران والتصميم الوظيفي 0,900، والجدرات الوظيفية 0,756، وبين التصميم الوظيفي والجدرات الوظيفية 0,656.

ومما سبق يتضح قبولنا للفرض الأول حيث بلغت المعنوية 0,000.

ويتضح أيضاً أن العلاقات بين المحاور الثلاثة الرئيسية إيجابية وطردية سواء كانت هذه المحاور مجتمعين أو كل محور على حدى .

إختبار الفرض الثانى:

في البداية قامت الباحثة باختبار تبعية البيانات للتوزيع الطبيعي وقد إستخدمت الباحثة البرنامج الإحصائي SPSS من أجل ذلك وبالتطبيق على المتغيرات التابعة والمستقلة، وتم استخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov Test والذي أظهر أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي Normal Distribution حيث بلغت احتمالية الخطأ (Sig.) P-value or أقل من 5%، وبعد التحقق من عدم تحقق تجانس التباين تنتقل إلى اختبار الفرض القائل "يوجد أثر ذات دلالة احصائية لمدخل الجدرات والتصميم الوظيفى على الأداء والرضا الوظيفى ومعدل دوران العمل وحسب الخصائص الشخصية الضابطة"، واستخدمت الباحثة أسلوب تحليل التغيرات المتعدد Multivariate Analysis of Covariance (MANCOVA)، حيث يعتبر تحليل التغيرات المتعدد أحد الأساليب الإحصائية التي تستخدم لفحص العلاقة بين عدة متغيرات مستقلة وصفية وكمية وأكثر من تابع من النوع الكمي، وهو تكرار لتحليل التغيرات الأحادي ANCOVA، ويستعمل تحليل التغيرات المتعدد لنزع تأثير الفترات على المتغيرات التابعة.

## الجدارات بالتصميم الوظيفي وأثره على مستوى الأداء والرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل

ويستخدم تحليل التباين لفحص الفروق في متوسطات المتغيرات التابعة والنواتج عن المتغيرات المستقلة التي تتم السيطرة عليها في الاختبار، ويستخدم تحليل التباين أساساً لإختبار متوسطات مجتمعين أو أكثر (للمتغيرات الوصفية)، ويصمم الفرض الأساسي (العدم) ليشير إلى تساوي متجه المتوسطات وعدم وجود اختلاف بينها. ولبيان الأهمية النسبية للعوامل (المتغيرات المستقلة) تستخدم إيتا تربيع ( $ETA^2$ ) لتحديد نسبة الجزء من المتغير التابع الذي يمكن تفسيره بواسطة متغير مستقل معين، وإذا بلغت القيمة 6% أو أكثر تعني تأثير كبير، ومن 1% إلى أقل من 6% فالتأثير متوسط، وأقل من 1% يعني ضعف التأثير.

ويوضح جدول (13) ملخص نتائج تحليل التباين المتعدد MANCOVA حيث كانت مجموعة المتغيرات التابعة تضم الأبعاد الثلاثة الرئيسية معا هي:

تحسين مستوى أداء العاملين

زيادة الرضا الوظيفي

تحسين معدل دوران العمل.

وهناك 11 متغير 4 مستقل و2 متغير وسيط (ست متغيرات كمية وخمس متغيرات وصفية هي الخصائص الشخصية) حيث يتم اختبار الفرض الأصلي (العدم) القائل بتساوي متجهات متوسطات المتغيرات التابعة عبر فئات المتغيرات المستقلة الوصفية مقابل الفرض البديل بعدم التساوي، بالإضافة إلى الثابت Intercept، وأثر للمستقلة الكمية وذلك بالاعتماد على اختبار فيلي.

جدول (13) ملخص نتائج تحليل التباين المتعدد اختبار فيلي واختبار ف ومعنويته

الأثر	قيمة اختبار فيلي	إختبار ف	درجة حرية الفرض	درجة حرية الخطأ	المعنوية.	مربع إيتا (نسبة التفسير)
Intercept	0,037	0,915	3	71	0,438	0,037
C1	0,010	0,246	3	71	0,864	0,010
C2	0,006	0,154	3	71	0,927	0,006
C3	0,028	0,347	6	144	0,911	0,014
C4	0,048	0,586	6	144	0,741	0,024
C5	0,095	1,192	6	144	0,314	0,047
X1	0,107	2,84	3	71	0,044	0,107
X2	0,004	0,085	3	71	0,968	0,004
X3	0,022	0,521	3	71	0,669	0,022
X4	0,040	0,998	3	71	0,399	0,040
Z1	0,391	15,196	3	71	0,000	0,391
Z2	0,490	22,774	3	71	0,000	0,490

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

ومن الجدول السابق وتحديد مستوى المعنوية 5% كمعيار لدخول المتغيرات المستقلة يتضح أن هناك إختلاف معنوي بالمحاور الثلاث الرئيسية التابعة حسب ثلاث مستقلين كميّين بالإضافة الى الخصائص الديموجرافية ، ولم يثبت معنوية أى من الخصائص الشخصية الخمس، وتتراوح نسبة التفسير لكل مستقل ما بين 10,7% - 49,0%، وللنموذج ككل 3,7%.

ويتم رفض الفرض الأصلي (قبول الفرض البديل) بتساوي متجهات المتوسطات الثلاث التابعة وهى: الأداء والرضا ومعدل الدوران عبر تقسيمات الخصائص الشخصية. ويتضح من الجدول السابق أن هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في الأبعاد الثلاث التابعة حسب المستقلين الثلاث ( $X_1, Z_1, Z_2$ ) عند مستوي معنوية 5% بمعنى اخر إن أهم المحاور المؤثرة هى بالترتيب ( التغذية العكسية , الإستقلالية , الجدارات الإنتاجية) .

ويظهر جدول (14) ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي للأبعاد الثلاثة التابعة طبقاً للمتغيرات المستقلة ونسبة التفسير لكل منها على الترتيب 86,2%، 74,8%، 61,1%.

جدول (14) ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي

مصدر التباين	المتغير التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة إختبار ف	المعنوية.	نسبة التفسير
النموذج المصحح	Y1	38,872 <sup>a</sup>	14	2,777	32,652	0,000	0,862
	Y2	40,091 <sup>b</sup>	14	2,864	15,462	0,000	0,748
	Y3	22,343 <sup>c</sup>	14	1,596	8,183	0,000	0,611
الثابت	Y1	0,000	1	0,000	0,003	0,958	0,000
	Y2	0,134	1	0,134	0,725	0,397	0,010
	Y3	1,467	1	1,467	7,524	0,008	0,093
X1	Y1	3,842	1	3,842	45,186	0,000	0,382
	Y2	0,610	1	0,610	3,293	0,074	0,043
	Y3	0,667	1	0,667	3,422	0,068	0,045
Z1	Y1	3,299	1	3,299	38,794	0,000	0,347
	Y2	7,269	1	7,269	39,247	0,000	0,350
	Y3	0,014	1	0,014	0,071	0,791	0,001
Z2	Y1	3,299	1	3,299	38,794	0,000	0,347
	Y2	7,269	1	7,269	39,247	0,000	0,350
	Y3	0,014	1	0,014	0,071	0,791	0,001
الخطأ	Y1	6,208	73	0,085			
	Y2	13,520	73	0,185			
	Y3	14,237	73	0,195			
الكلي	Y1	347,000	88				
	Y2	391,750	88				
	Y3	442,500	88				
النموذج المصحح	Y1	45,080	87				
	Y2	53,611	87				
	Y3	36,580	87				
a. R Squared = ,862 (Adjusted R Squared = ,836)							
b. R Squared = ,748 (Adjusted R Squared = ,699)							
c. R Squared = ,611 (Adjusted R Squared = ,536)							



ويتضح مما سبق أن هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في الأبعاد الثلاث التابعة حسب المستقلين الكميين الثلاث ( $X1, Z1, Z2$ ) عند مستوى معنوية 10% للجدارات الانتاجية على التتابع الثلاث، وللاستقلالية و التغذية العكسية على التابعين الأولين فقط الأداء والرضا ولم تثبت لها معنوية على دوران العمل، ولا أثر معنوى لأى من الخصائص الشخصية الخمس.

#### - مما سبق تستخلص الباحثة :

فى جدول رقم (14) عندما قامت الباحثة بإختبار المتغيرات المستقلة والوسيطه (6) متغيرات كمية ( والخصائص الديموجرافية (5) متغيرات وصفية) , لم يثبت أى معنوية للخصائص الديموجرافية أى أنها غير مؤثرة على تحسين الأداء ولا دوران العمل ولا على الرضا الوظيفى, وأن من ثبت أن لهم تأثير كانوا بالترتيب (التغذية العكسية تليها الإستقلالية تليها الجدارة الإنتاجية) . ثم قامت الباحثة بعمل تحليل تغاير أحادى للمحاور الثلاثة لمعرفة مدى تأثيرهم على المتغير التابع الذى يتمثل فى : ( الأداء والرضا ومعدل الدوران ) .

ولاحظت الباحثة أنه يوجد تأثير للجدارات الإنتاجية على المتغير التابع سواء كان الأداء أو الرضا أو معدل الدوران , أما المتغير الوسيط المتمثل فى ( الإستقلالية والتغذية العكسية ) فكان تأثيرهم فقط على المتغيرين التابعين الأداء والرضا وليس لهم تأثير على معدل دوران العمل .

#### نتائج البحث :

#### - أهم النتائج التي تم التوصل إليها من هذا البحث :

1. أهم المحاور الفرعية للجدارات الوظيفية هو الجدارة الإنتاجية بأهمية نسبية 78%، وأخر محور الجدارة القيادية بأهمية نسبية 71%، وأهمية الجدارات وتصميم الوظائف والأداء والرضا من وجهة نظر العاملين بشركات التأمين المصرية 73% و65% و66% بالترتيب، وجميع المحاور تزيد أهميتها عن 60%.
2. العلاقات ايجابية وغالبيتها قوية ودالة إحصائيا عند مستوى معنوية 1% بين كل زوج من المحاور حيث أعلى محورين مرتبطين طرديا هما تحسين الأداء والاستقلالية والتغذية العكسية وبدرجة طردية قوية (0,843)، وأقل زوج طردية (0,375) بين التغذية العكسية والجدارات الانتاجية.

3. العلاقات ايجابية وقوية ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية 1% بين كل زوج وهي طردية قوية بين الأداء والرضا والتصميم الوظيفي 0,900، والجدارات الوظيفية 0,756، وبين التصميم الوظيفي والجدارات الوظيفية 0,656.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمدخل الجدارات والتصميم الوظيفي على الأداء والرضا الوظيفي ودوران العمل ولم تثبت معنوية الخصائص الشخصية الضابطة، والفروق المعنوية ذات دلالة إحصائية في الأبعاد الثلاث التابعة حسب المستقلين الثلاث (X1,Z1,Z2) عند مستوي معنوية 5% (الجدارات الإنتاجية، الإستقلالية، التغذية العكسية)، ولم تثبت معنوية الجدارات الثلاث الأخرى الفنية والقيادية والشخصية.
5. الأثر الكلي المعياري للجدارات على الأداء والرضا والدوران 0,756، وعلى التصميم الوظيفي 0,656، والأثر المباشر المعياري على الأداء والرضا والدوران 0,290، وعلى التصميم الوظيفي 0,656، والأثر غير المباشر المعياري على الأداء والرضا والدوران 0,466، والعلاقة وسيطة Mediation ولا بد من مرور المستقل للتابع عبر الوسيط.
6. التأثير الإيجابي المعياري الكلي للجدارات الأربع (القيادية، الفنية، الشخصية، الإنتاجية) عبر التصميم الوظيفي (التغذية العكسية، الإستقلالية) كمتغيرات وسيطة على الأداء ودوران العمل والرضا بالترتيب.
7. لا يوجد تأثير ايجابي معياري غير مباشر للجدارات الأربع (القيادية، الفنية، الشخصية، الإنتاجية) على الأداء ودوران العمل والرضا، ولمحور تصميم الوظائف على الأداء والرضا الوظيفي ودوران العمل بالترتيب.
8. يتضح من النتائج المتحصل عليها أن العلاقة محفزة Moderation وليست وسيطة Mediation والوسيط يحفز علاقة المستقل بالتابع.

مراجع البحث

- 1- بكري عبد الرحمن ملاحفي، 2004 ، الجدارات الوظيفية كمتغير وسيط في التأثير على دافعية الموظفين نحو تطبيق الحكومة الإلكترونية – دراسة تطبيقية على وزارة التنمية الإدارية بمصر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال.
- 2- خالد خليل الطبره، 2011، خصائص تصميم الوظيفة وأثرها على الرضا الوظيفي لدى المديرين " دراسة ميدانية على عينة من مديري الإدارات الوسطى بالمنظمات النفطية الليبية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، العدد الثانى ، ص 71 : 85 .
- 3- فيصل حسونة، 2008، إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان : الأردن، ص 29 .
- 4- Bainbaci Pty Lid ,2006, **Competencies at Work** , w : [www.Bainbaci.com](http://www.Bainbaci.com) .
- 5- Isaac Chaneta,2011, Spurring Workers Performance at work-Place through Job Designing , **Journal of Comprehensive research, Vol. 5, No:1**,pp156:175.
- 6- M.H.T.Rekers,2013, "**HR competencies: a contingency approach a quantitative study into business context factors influencing HR competencies**, Master thesis, University of Twente, faculty school of management & Governance,pp16,17
- 7- Michael. McCuddy,2009, **Organizational Behavior : Motivation & Job Design** , w: [www.Scribd.com](http://www.Scribd.com) .
- 8- Tsung- Hsien,2011,Individual difference and Job Performance : the Relationships among Personal factors , Job Characteristics ,Flow experience , and Service quality , **Society for personality research, Vol 38,N:4**,pp531:555.
- 9- William Rothwell (n.d),2012, what is competency-based human resource management, **International journal of research in organizational behavior and human resource management, (Vol: 1, No: 3**,pp: 57-65.