

أثر الإثراء الوظيفي على التطوير المهني للأفراد

دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية-جامعة معسكر-

الحاج علي نورة

بن كعكع ليلي

قورين حسنية

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الإثراء الوظيفي والتطوير المهني للأفراد بمديرية الخدمات الجامعية بولاية معسكر، و لتحقيق هذا الهدف حاولت الباحثات تصميم استبانة ضمت كل من المتغيرين المستقل (الإثراء الوظيفي) و التابع (التطوير المهني) بالاعتماد على عينة عشوائية بلغت (40 فردا) أسترجمت منها 38 استمارة صالحة للتحليل وبنسبة استجابة بلغت (95%)، و قد توصلت الدراسة بالاعتماد على اختبار تحليل التباين annova الى عدم وجود اثر للإثراء الوظيفي بأبعاده (تنوع المهارات، أهمية المهمة، تحديد المهمة، الاستقلالية و التغذية العكسية) على التطوير المهني للعاملين بالمديرية محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية : الإثراء الوظيفي، التطوير المهني، تخطيط و تطوير المسار الوظيفي .

Resumé :

Cette étude vise à identifier la nature de la relation entre l'enrichissement de l'emploi et le développement professionnel des membres de la Direction des services universitaires état du Wilaya de Mascara , et pour atteindre cet objectif a tenté chercheurs ont conçu un questionnaire comprenait à la fois les variables indépendantes (d'enrichissement fonctionnel) et le (développement professionnel) basé sur un échantillon aléatoire de (40 personnes), y compris les 38 récupérés forme appropriée pour l'analyse et le taux de réponse 95%.Les résultats de l'étude sur la base de l'analyse des ANNOVA de test de variance à l'existence de l'effet des dimensions d'enrichissement de l'emploi (la diversité- importance de mission- - déterminer de mission- et le feedback) sur le développement professionnel des employés de la Direction à l'étude.

Mots clés: l'enrichissement professionnel, le développement professionnel, planification et développement de carrière.

مقدمة :

يعد الإثراء الوظيفي من أبرز الأساليب المعتمدة في تنمية الدوافع المرتبطة بالأداء فهو يكتسي أهمية بالغة كونه يمنح الأفراد العاملين فرصة في زيادة مشاركة و ممارسة الوظائف التي تتضمن مهارات متنوعة ومتكاملة وذات أهمية قياساً بمؤهلاتهم مع تمكينهم من أداء وظائفهم بالطريقة التي يرونها مناسبة لهم هذا ما يوسع من مجالات التعلم في إطار ممارسة وظيفتهم و يساهم في ترقية فرص التطوير المهني المتاحة أمامهم كما يضمن نجاحهم في مساهمهم الوظيفي وفق الأهداف المسطرة.

أهمية الدراسة:

تتلخص أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول موضوعا مهما و هو التعرف على مدى تأثير الإثراء الوظيفي على التطوير المهني للأفراد بقطاع في غاية الأهمية، و هو قطاع الخدمات الجامعية بولاية معسكر الواجب الاهتمام به و التركيز عليه في دراسات من شأنها أن

تعطيه بعض المؤشرات لتحسين عمله، كما أنها تسمح بالوقوف على أبعاد ممارسات الإثراء الوظيفي في مثل هذه المؤسسات و ربطها مع التطوير المهني للعاملين بالمديرية محل الدراسة.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على ممارسات أبعاد الإثراء الوظيفي في مديرية الخدمات الجامعية.
- تحديد مستوى الاهتمام بالتطوير المهني في المؤسسة محل الدراسة.
- فهم و تحديد طبيعة العلاقة بين الإثراء الوظيفي و التطوير المهني للأفراد في المديرية.

مشكلة الدراسة: يكتسي تصميم العمل أهمية بالغة من قبل منظمات الأعمال فهو يعكس توجهها فيما يخص الموارد البشرية و مدقدرتها على توظيف استراتيجيات التطويرتوظيفنا صحيحامن خلال الاهتمام الجاد بتخطيط و تأهيل و تطوير الأفراد العاملين بما حتى تتمكن من تحقيق أهدافها و اكتساب ميزة تنافسية في محيط العمل، ولمعالجة هذا الموضوع نقترح الإشكالية التالية:

- ما أثر الإثراء الوظيفي على التطوير المهني للأفراد في مديرية الخدمات الجامعية محل الدراسة؟

تندرج تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما مفهوم الإثراء الوظيفي و ما هي خصائصه؟
- ✓ ما مفهوم التطوير المهني و ما هي أبعاد تطبيقاته في المنظمة؟
- ✓ كيف يرتبط الإثراء الوظيفي بالتطوير المهني في مديرية الخدمات الجامعية بمعسكرة؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة عن إشكالية الدراسة نقترح الفرضية الرئيسية التالية:

"يجد أثر ذو دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي على التطوير المهني للأفراد".

و ينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: "يجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنوع المهارات على التطوير المهني للأفراد".

الفرضية الفرعية الثانية: "يجد أثر ذو دلالة إحصائية لأهمية المهنة على التطوير المهني للأفراد".

الفرضية الفرعية الثالثة: "يجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقلالية في العمل على التطوير المهني للأفراد".

الفرضية الفرعية الرابعة: "يجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغذية العكسية عن العمل على التطوير المهني للأفراد".

الفرضية الفرعية الخامسة: "يجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد المهنة على التطوير المهني للأفراد".

التعريفات الإجرائية:

-المتغير المستقل:

الإثراء الوظيفي: هو أسلوب إعادة تصميم الوظائف المناطة بالأفراد بالمديرية محل الدراسة بهدف الزيادة أو التعدد و كذا التنوع في مهامهم و أنشطتهم، تطويرهم و زيادة كفاءتهم بما يحقق الرضا الوظيفي. و لقد تم التعبير عنه من خلال 5 أبعاد كالاتي:

-تنوع المهارات (Skill Variety): الدرجة التي يتطلب بها العمل استخدام مجموعة مختلفة من المهارات و الكفاءات حتى يمكن إنجاز عمله بشكل صحيح.

-أهمية المهمة (Task Importance): تشير إلى مدى تأثير المهمة على الآخرين في كل المستويات بالمنظمة.

-التغذية العكسية (Feedback): الدرجة التي يستطيع فيها العمل أن يوفر للعامل معلومات واضحة و مباشرة عن مستوى أدائه ونتائج عمله.

-الاستقلالية (Autonomy): تعبر عن مقدار الحرية في التصرف و اتخاذ القرار لدى الفرد لتحديد كيفية إنجاز عمله.

-تحديد المهمة (Task Identity): إمكانية إنجاز العمل كوحدة واحدة من البداية حتى النهاية، مع وضوح طبيعة المخرجات.

-المتغير التابع:

التطوير المهني: ونقصد به العملية التي من خلالها يحصل الفرد على المزيد من المهارات و الكفاءات والخبرات التي تنمي قدراته وتعطيه الفرص للتقدم في سلمه الوظيفي من أجل إشباع طموحاته الوظيفية. و لقد تم التعبير عن هذا المتغير من خلال 3 أبعاد كالاتي:

-التعلم (Learning): المغزى الأساسي لعملية التطوير و يشمل التغير في السلوكات، حجم و نوعية المعارف و المهارات المكتسبة بهدف تحسين و تطوير أداء العاملين و كذا التوظيف الصحيح للمكسبات بالمنظمة.

-الترقية (promotion): نقصد بها انتقال الفرد من وظيفته الحالية إلى وظيفة أعلى تحمل في طياتها درجة أكبر من المسؤولية و قد يصاحب ذلك زيادة في الأجر و الامتيازات.

-الرضا الوظيفي (Job satisfaction): هو ذلك الشعور الإيجابي الذي يجعل العامل متكيفاً مع وظيفته، إذا ما توفرت الظروف المناسبة من فرص الترقية، النقل، ملائمة ساعات العمل، العلاقات الجيدة... الخ

الدراسات السابقة:

دراسة عامر فيصل علي هياجنة تحت عنوان دور الإثراء الوظيفي في التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية من القطاع الصحي الأردني العام و الخاص، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أبعاد الإثراء الوظيفي في ممارسة التعلم التنظيمي، التعرف على مستوى ممارسة أبعاد الإثراء الوظيفي (تعدد المهارات، تحقيق المهام، أهمية المهام، الاستقلالية و التغذية العكسية) و كذا التعرف على مستوى التعلم التنظيمي بمستوياته الثلاثة الفردي و الجماعي و المؤسسي في القطاع الصحي الأردني العام و الخاص و توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها توفر مستوى عال لأبعاد الإثراء الوظيفي و مستوى متوسط للتعلم التنظيمي في القطاع الصحي بالأردن و كذا وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين أبعاد الإثراء الوظيفي منفردة و مجتمعة و التعلم التنظيمي بمستوياته الثلاثة مجتمعة و منفردة.

دراسة ناظم جواد الزبيدي و مروة سعدون صالح تحت عنوان: اثر متطلبات المسار الوظيفي في تحديد نوع البرنامج التدريبي بحث ميداني في وزارة النفط، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى اثر متطلبات المسار الوظيفي في تحديد نوع البرنامج التدريبي بوزارة النفطو كان من ابرز النتائج التي توصلتإليها هي وجود تأثير ايجابي لمتطلبات المسار الوظيفي في تحديد نوع البرنامج التدريبيبالوزارة محل الدراسة.

دراسة الراسبي بعنوان تطوير أداء المعلم الأول في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء مدخل الإثراء الوظيفي ، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيفية الاستفادة من مدخل الإثراء الوظيفي في تطوير أداء المعلم الأول في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان و التعرف على أهمية الإثراء الوظيفي في تطوير وظيفة المعلم الأول و كان من ابرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي وجود اثر لممارسات أبعادالإثراء الوظيفي في واقع أداء المعلم الأول في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان بدرجة تراوحت بين المرتفعة و المتوسطة و اقترحت الدراسة إعادة تصميم وظيفة المعلم الأول وفقا لمدخل الإثراء الوظيفي.

أولاً: الجانب النظري:

1- الإثراء الوظيفي (Job Enrichment):

1-1- مفهوم الإثراء الوظيفي:

يعرفه المرسي على أنه أسلوب من أساليب إعادة تصميم الوظائف في العصر الحالي و الذي يهدف إلى زيادة تنوع محتوى الوظيفة من حيث المهام و أنشطة الوظيفة أي إثراء الوظيفة أفقياً، مما يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي للموظف و زيادة دافعيته للعمل(المرسي،2005،ص1).

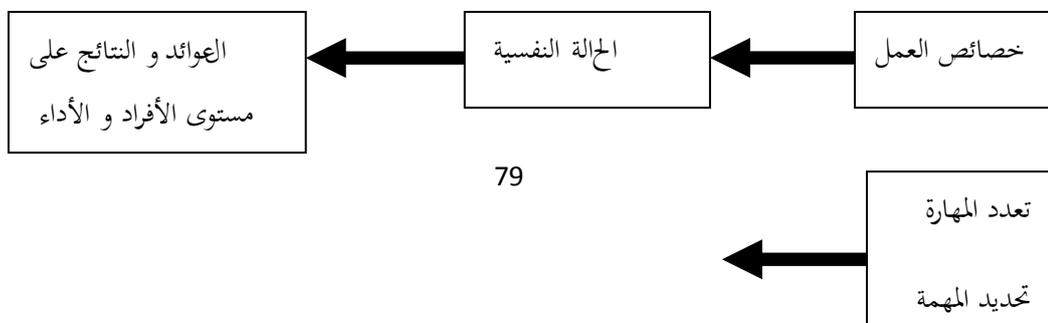
و يعرفه (Bratton) على انه: مختلف الطرق لتوسيع و تدوير و تجميع المهام م، حيث يعمل على زيادة مدى المهام و مهارات المرؤوسين و زيادة تحمكهم في طرق أداء الأعمال(Bratton,2005,260).

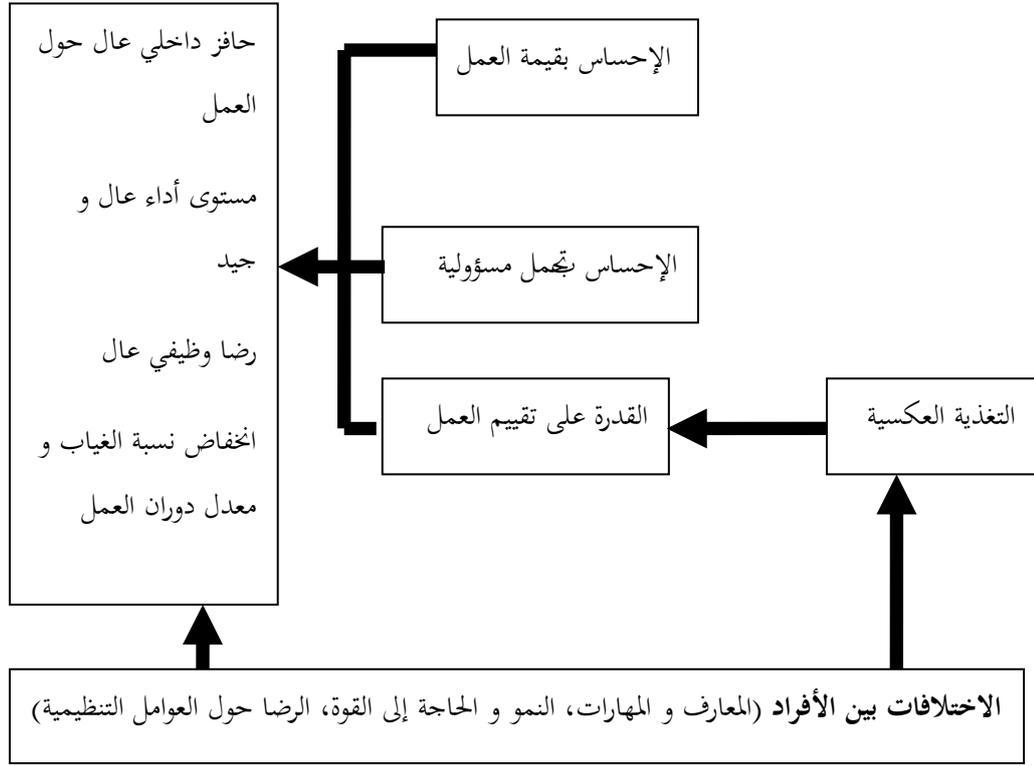
و قد عرفه (Harris) على أنه: استراتيجية تصميم عمل ذو أهمية لتعزيز الفعالية، و يتمثل في زيادة مسؤولية الوظيفة و المشاركة في اتخاذ القرارات(Harris,2000,373)، كما يعرفه (Ribbens) على أنه: زيادة الرضا الوظيفي عن طريق إضافة عوامل جوهرية أساسية مثل الشعور بالانجاز و عوامل خارجية مثل سياسة المؤسسة و نمط الإشراف(Ribbens, 2002, 434).

و منه فالإثراء الوظيفي يعتبر أسلوب من الأساليب الحديثة لإعادة تصميم الوظائف داخل المنظمة بهدف زيادة و تنوع المهام و أنشطة الأفراد مما يمكنهم من تعظيم أدوارهم و بالتالي زيادة مستويات الرضا لديهم.

2-2- نموذج الإثراء الوظيفي:

الشكل(1): مدخل خصائص العمل





المصدر: الصيرفي، 2009، ص 40 .

يمكن تمييز 5 خصائص للإثراء الوظيفي كما هو مبين في النموذج أعلاه و هي:

تعدد المهارة: تعبر عن مدى حاجة الوظيفة للمهارات متعددة لإتمام المهام المتعلقة بها.

تحديد المهمة: تعبر عن مدى قدرة العامل على إتمام مهمة عمل أو جزء منها، أو قدرته على إتمام مهمة من البداية إلى النهاية مع نتائج واضحة.

أهمية المهمة: تعبر عن مدى إدراك الموظف لأهمية وظيفته و تأثيرها على الآخرين سواء كانوا من داخل أو من خارج المنظمة.

الاستقلالية: تعبر عن مدى تمكين العامل و إتاحة الفرص له في جدولة و اتخاذ الإجراءات المناسبة لتنفيذ المهام المطلوبة منه.

التغذية العكسية: تعبر عن مدى توفر و إتاحة المعلومات الواضحة و المباشرة حول فعالية الأداء للموظف.

إن أهمية و تحديد المهمة و تنوع المهارة تؤثر بشكل كبير على الخبرة المهنية للفرد و تزيد من دافعيته نحو العمل، في حين أن الاستقلالية تساهم في زيادة تمكين العامل و توسع من مسؤولياته نحو نتائج الأداء، أما التغذية العكسية فهي تنبع عن العمل نفسه و ليس من رؤساء العمل.

2 - التطوير المهني:

2-1- مفهوم التطوير المهني: يعتبر التطوير المهني خيارا استراتيجيا من خيارات المنظمة و هو نشاط يتعلق بالتنمية واحتمالاتها، حيث لا يرتبط بالضرورة بالمهام و الوظائف التي يقوم بها الأفراد حاليا (برنوطي، 2001، ص 436-437)، كما قد يكون التطوير مجموعة الخبرات التي يتزود بها الفرد من أجل جعلها أساسا و مرتكزا لسير خط الوظيفة المستقبلي الخاص به (الصانغ، العبادي، 2005، ص 31).

إذ يهدف التطوير إلى "تنمية المهارات المفاهيمية" بمعنى تنمية قدراتهم المختلفة لتسهيل مساهمتهم في المنظمة على المدى الطويل، ويهتم التطوير أكثر بتسيير المسار الوظيفي للأفراد خلال مدة عملهم في المنظمة. (حمداوي وسيلة، 2004، ص 100).

كما نستطيع أن نعرف **التطوير المهني (Career Development)** بأنه العملية التي يتم بموجبها الموازنة بين اهتمامات و رغبات الأفراد في التقدم الوظيفي و بين الاحتياجات المستقبلية للمنظمة و فرصها في النمو (Yves, Bruno, 2006, p225).

و يتضح مما سبق بأن برنامج التطوير المهني لا بد أن يأخذ في الحسبان ضرورة تطوير الأفراد العاملين على المدى البعيد و البحث عن إيجاد التوافق بين امكانياتهم و طموحاتهم من جهة و حاجات المنظمات التي ينتمون إليها من جهة اخرى.

يختلف التطوير عن التدريب في كون الأول يهدف إلى إكساب الفرد مهارات و قدرات جديدة لزيادة تحكمه في بيئة العمل و تحقيق التوافق بين حاجاته و طموحاته الوظيفية و حاجات المنظمة في حين يتم التدريب على المدى القصير و يركز على تحسين النتائج الحالية للأداء.

يتشارك الموظف مع المنظمة تحمل مسؤولية التطوير الوظيفي إذ يتلخص دور الموظف في الكشف عن قدراته و معرفة نقاط قوته و ضعفه في حين تتكفل المنظمة بعملية الإشراف و التوجيه المباشر للموظف و مساعدته على تحسين و تجديد معارفه و قدراته.

2-2- أهمية التطوير المهني للأفراد: هناك أسباب متعددة تؤدي إلى الاهتمام بالتطوير الوظيفي نذكر من بينها:

- دعم و تنفيذ إستراتيجية المنظمة فيما يخص إدارة الموارد البشرية.
- الاستجابة للتغيرات البيئية و تكيف حاجات الفرد مع التطورات و التغيرات المستقبلية في العمل.
- تؤدي برامج التطوير المهني إلى زيادة تحفيز الأفراد على جميع المستويات الوظيفية، مما يزيد من ولائهم و التزامهم اتجاه منظماتهم.
- التقليل من الشعور بالإحباط و الملل اتجاه العمل الذي يزاوله الفرد مما يؤدي على رفع الروح المعنوية له و زيادة قوة الإبداع والابتكار لديه.
- تمكن برامج التطوير المهني من زيادة قابلية حصول المنظمة و احتفاظها بالأفراد الأكفاء ذوي المهارات العالية.

2-3- وسائل زيادة فاعلية التطوير المهني للأفراد العاملين:

بينت الكثير من الأبحاث و الدراسات أن هناك العديد من الوسائل المستخدمة لزيادة فاعلية التطوير المهني للأفراد العاملين منها ما يتعلق بالمنظمة اتجاه أفرادها و منها ما يتعلق بالأفراد أنفسهم و من الوسائل التي تتبعها المنظمة في زيادة فاعلية التطوير المهني ما يلي:

إناطة الأعمال المهمة و المتحدية للأفراد: : إن الأفراد الذين تناط بهم أعمال ذات أهمية متنوعة و تتطلب مهارات و كفاءات عالية في بداية حياتهم المهنية، تمكنهم من اختيار الظروف المهنية التي تناسبهم وخلق لديهم قدرات عالية، مما يجعلهم يبدعون في عملهم و ينجحون في مراحل التطوير المهني باستمرار.

نشر و توضيح المعلومات اللازمة للأفراد: حيث من الضروري تهيئة المعلومات اللازمة للأفراد حول المهنة و تطورها، مثل المهارات المطلوبة للتطوير إلى مستويات أعلى، رغبات المنظمة في العمل.. الخ حيث تساعدهم في معرفة مستويات أدائهم و استقرارهم و زيادة ولائهم اتجاه المنظمة.

تقديم الاستشارات حول المهنة: وذلك من خلال توضيح أهداف الأفراد و تطورها، تحديد طموحاتهم و رغباتهم، الاستشارات حول الفرص المتوفرة للتطوير، تحديد الخطوات الموضوعية المخططة لتطوير الأفراد و المهنة.

التعليم و التدريب المستمرين: أين يتضمن برنامج التطوير المهني مجالات متعددة لتدريب الأفراد على العمل و محاضرات لتطوير المهارات و الكفاءات، و برامج مشتركة بين المنظمة و المؤسسات العلمية و التعليمية و مراكز التطوير.

التغييرات الدورية للعمل: قد تأخذ التغييرات في العمل شكل الترقيات أو النقل الأفقي أو إضافة مهام إلى عمل الأفراد، حيث يوفر هذا التنوع و التغيير في العمل الفرصة لتنمية و تطوير معارفهم و خبراتهم، ما قد يساعد الإدارة على الكشف عن مستويات أدائهم من ثم ترشيحهم إلى المواقع العليا.

أما الوسائل المستخدمة من قبل الأفراد أنفسهم لزيادة فاعلية التطوير المهني فهي كما يلي:

- السعي لتنظيم المهارات و القدرات و توجيهها بالشكل الصحيح و الموضوعي وفقا لحاجات العمل و قيمه.
- وضع القدرات و المهارات و الرغبات في الحقل المهنية المناسبة لها دون التأثير في أداء الآخرين.
- التقييم و الاختبار الشخصي للقدرات و الاستعدادات و محاولة تكييفها مع واقع العمل و المنظمة.

ثانيا: الجانب التطبيقي:

التعريف بمجتمع وعينة الدراسة :

مجتمع الدراسة: تكون من الأفراد العاملين لدى مديرية الخدمات بجامعة معسكر، وقد بلغ عددهم الإجمالي (60) فردا.
عينة الدراسة: تمت تطبيق الدراسة الميدانية في مديرية الخدمات الجامعية، وذلك بالاعتماد على عينة عشوائية بسيطة من الأفراد الناشطين في مواقع مختلفة داخل المديرية محل الدراسة، وقد بلغت عدد مفردات العينة 40 مفردة، حيث تم استرجاع 38 قائمة استقصاء بنسبة استجابة 95% .

منهج الدراسة: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والتحليلي عن طريق المدخل المسحي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات شملت الاستبانة كل من المتغيرين المستقل (الإثراء الوظيفي) و التابع (التطوير المهني) و في إطار اختبار فرضيات البحث تم اعتماد اختبار التباين الأحادي Annova لتحديد وجود أثر للإثراء الوظيفي على التطوير المهني للأفراد في المديرية محل الدراسة.

عرض و مناقشة نتائج الدراسة:

3-1- عرض و تحليل نتائج المعلومات الشخصية لعينة الدراسة:

الجدول رقم 1: نتائج إجابات أفراد العينة حول متغيرات المعلومات الشخصية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	27	71,1
	أنثى	11	28,9
	المجموع	38	100
العمر	أقل من 25 سنة	3	7,9
	من 25 إلى 35 سنة	16	42,1
	من 36 إلى 45 سنة	14	36,8
	أكثر من 45 سنة	5	13,2
	المجموع	38	100
المؤهل العلمي	ما قبل الجامعي	7	18,4
	مؤهل جامعي	17	44,7
	دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)	4	10,5
	مؤهل تعليمي آخر	10	26,3
	المجموع	38	100
المستوى التدريجي	إطار	18	12,2
	تحكم	11	16,7
	تنفيذ	9	71,1
	المجموع	38	100
عدد سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	24	63,2
	من 10 إلى 20 سنة	13	34,2
	من 21 إلى 30 سنة	1	2,6
	المجموع	38	100

المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نستخلص من الجدول أعلاه النتائج التالية:

الجنس: بلغ عدد الذكور 27 موظفاً ممثلين بنسبة 71.1%، في حين بلغ عدد النساء 11 موظفة و هذا راجع لطبيعة نشاط المديرية.

السن: احتلت الفئة العمرية التي تتراوح بين 25 إلى 35 سنة النسبة الأكبر ما يدل على اعتماد المؤسسة على فئة الشباب حيث يكون هناك نشاط أكبر و رغبة كبيرة لإثراء و تنويع المهام لديهم.

المؤهل العلمي: احتل المؤهل العلمي الجامعي المرتبة الأولى ممثلاً بنسبة 7.44% ما يدل على اعتماد المؤسسة على الشهادات المكتسبة عند التوظيف، في حين احتل مؤهل الدراسات العليا المرتبة الأدنى كون أن الأقلية من الطلاب يميلون إلى إكمال دراستهم إلى ما بعد التدرج.

المستوى التدريجي: احتلت صفة إطار المرتبة الأولى بنسبة 71.1% و ذلك محاولة منا لكشف ما إذا كان هناك تحكم في مختلف الوظائف من طرف المسؤولين.

عدد سنوات الخبرة: احتلت الفئة الأقل من 10 سنوات المرتبة الأولى ممثلة بـ 63.2% ما يدل على حداثة نشأة المؤسسة.

3-2- عرض و تحليل أسئلة الاستبيان:

- قياس الثبات الداخلي للمقاييس المستخدمة لتحديد درجة الثقة في النتائج و التوزيع الطبيعي:

الجدول رقم 2: الثبات الداخلي للمقاييس المستخدمة لتحديد درجة الثقة في النتائج

المجموع	المتغير التابع: التطوير المهني	المتغير المستقل: الإثراء الوظيفي	عدد العبارات
41	0,909	0,727	معامل الثبات
0,874	0,909	0,727	Cronbach's Alpha

المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتضح وجود ثبات داخلي بين متغيرات الدراسة حيث بلغ مجموع النسب أكثر من 60%، مما يدل على وجود اتساق في الأسئلة الموضوعة لدراسة المتغيرات.

-اختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي للبيانات:

H0: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

H1: البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

ترى الباحثات أن عدد العينة قد بلغ 40 مفردة و هي أكبر من 30 مما يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

-اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسة :

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي على التطوير المهني للأفراد.

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي على التطوير المهني للأفراد.

اختبار صحة أو خطأ هذه الفرضية يكون من خلال الفرضيات الفرعية كالتالي :

الفرضية الفرعية الأولى :

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتنوع المهارات على التطوير المهني للأفراد.

H₁ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتنوع المهارات على التطوير المهني للأفراد.

الجدول رقم (3): اختبار الفرضية الفرعية الأولى .

Sig مستوى المعنوية	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	Sig مستوى المعنوية	T المحسوبة	β معامل الانحدار	أثر تنوع المهارات على التطوير المهني
0.013	6.782	0.135	0.013	2.604	0.679	

المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يوضح الجدول أعلاه أثر تنوع المهارات على التطوير المهني للأفراد، حيث يظهر أن معامل التحديد R² قد بلغ نسبة 0.135 أي أن ما نسبته 13,5% من التغيرات في التطوير المهني في المديرية محل الدراسة يرجع لعامل التنوع في المهارات ، كما يتضح أن قيمة Sig قد بلغت 0.013 و هي نسبة اقل من 0.05 مما يثبت وجود أثر لبعده تنوع المهارات على التطوير المهني قدره 67,9%.

-الفرضية الفرعية الثانية :

H₀: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأهمية المهمة على التطوير المهني للأفراد.

H₁ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأهمية المهمة على التطوير المهني للأفراد.

الجدول رقم (3): اختبار الفرضية الفرعية الثانية .

Sig مستوى المعنوية	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	Sig مستوى المعنوية	T المحسوبة	β معامل الانحدار	أثر أهمية المهمة على التطوير المهني
0.638	0.225	-0.021	0.638	0.474	0.120	

المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يوضح الجدول أعلاه أثر أهمية المهمة على التطوير المهني للأفراد، حيث يظهر أن معامل التحديد R² قد بلغ نسبة -0.021 أي أن ما نسبته 2,1% من التغيرات السلبية في التطوير المهني في المديرية محل الدراسة يرجع لعامل أهمية المهمة ، كما يتضح أن قيمة Sig قد بلغت 0.638 و هي نسبة أكبر من 0.05 مما يثبت عدم وجود أثر لبعده أهمية المهمة على التطوير المهني.

-الفرضية الفرعية الثالثة :

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستقلالية على التطوير المهني للأفراد.

H₁ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستقلالية على التطوير المهني للأفراد.

الجدول رقم (4) : اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

Sig مستوى المعنوية	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	Sig مستوى المعنوية	T المحسوبة	β معامل الانحدار	
0.086	3.114	0.054	0.086	1.765	0.324	أثر الاستقلالية على التطوير المهني

المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يوضح الجدول أعلاه اثر أهمية المهمة على التطوير المهني للأفراد، حيث يظهر أن معامل التحديد R² قد بلغ نسبة 0.054 أي أن ما نسبته 5,4% من التغيرات في التطوير المهني في المديرية محل الدراسة يرجع لعامل الاستقلالية ، كما يتضح أن قيمة Sig قد بلغت 0.086 وهي نسبة أكبر من 0.05 ما يبين عدم وجود اثر لبعده الاستقلالية في العمل على التطوير المهني للأفراد في المديرية محل الدراسة.

-الفرضية الفرعية الرابعة :

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتغذية العكسية على التطوير المهني للأفراد.

H₁ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتغذية العكسية على التطوير المهني للأفراد.

الجدول رقم (5) : اختبار الفرضية الفرعية الرابعة .

Sig مستوى المعنوية	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	Sig مستوى المعنوية	T المحسوبة	β معامل الانحدار	
0.479	0.513	-0.013	0.479	-0.716	-0.186	أثر التغذية العكسية على التطوير المهني

المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يوضح الجدول أعلاه اثر التغذية العكسية الناتجة عن الأداء على التطوير المهني للأفراد، حيث يظهر أن معامل التحديد R^2 قد بلغ نسبة 0.013- أي أن ما نسبته 1,3% من التغيرات السلبية في التطوير المهني في المديرية محل الدراسة يرجع لعاملالتغذية العكسية الناتجة عن الأداء ، كما يتضح أن قيمة Sig قد بلغت 0.479 وهي نسبة أكبر من 0.05 ما يدل على عدم وجود اثر لبعده للتغذية العكسية عن الأداء على التطوير المهني للأفراد في المديرية محل الدراسة.

-الفرضية الفرعية الخامسة :

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتحديد المهمة على التطوير المهني للأفراد.

H₁ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتحديد المهمة على التطوير المهني للأفراد.

الجدول رقم (6) : اختبار الفرضية الفرعية الخامسة.

Sig مستوى المعنوية	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	Sig مستوى المعنوية	T المحسوبة	β معامل الانحدار	أثر تحديد المهمة على التطوير المهني
0.120	2.542	0.040	0.120	1.595	0.266	

المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يوضح الجدول أعلاه اثر تحديد المهمة على التطوير المهني للأفراد، حيث يظهر أن معامل التحديد R^2 قد بلغ نسبة 0.040 أي أن ما نسبته 4% من التغيرات في التطوير المهني في المديرية محل الدراسة يرجع لعاملتحديد المهمة ، كما يتضح أن قيمة Sig قد بلغت 2.542 وهي نسبة أكبر من 0.05 ما يدل على عدم وجود اثر لبعده تحديد المهمة على التطوير المهني للأفراد في المديرية محل الدراسة.

و من الجدول التالي يمكن اختبار الفرضية الرئيسية:

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي على التطوير المهني للأفراد.

H₁ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي على التطوير المهني للأفراد.

الجدول رقم (7) : اختبار الفرضية الرئيسية.

Sig	F المحسوبة	R ²	Sig	T	β معامل

مستوى المعنوية	معامل التحديد	مستوى المعنوية	المحسوبة	الانحدار	أثر الإثراء الوظيفي على التطوير المهني
0.090	3.040	0.052	1.744	0.553	

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يوضح الجدول أعلاه أثر الإثراء الوظيفي على التطوير المهني للأفراد، حيث يظهر أن معامل التحديد R^2 قد بلغ نسبة 0.052 أي أن ما نسبته 5,2% من التغيرات في التطوير المهني في المديرية محل الدراسة يرجع لإستراتيجية الإثراء الوظيفي المتبعة، كما يتضح أن قيمة Sig قد بلغت 0.090 وهي نسبة أكبر من 5% ما يدل على أنه لا يوجد أثر للإثراء الوظيفي على التطوير المهني بالمديرية محل الدراسة أي أن هذه الأخيرة لا تركز على إستراتيجية الإثراء الوظيفي كمنهج أساسي للتطوير المهني للإفراد العاملين بها.

-الاستنتاجات: من خلال الدراسة والتحليل لعلاقة الإثراء الوظيفي بالتطوير المهني للعاملين في مديرية الخدمات التي تم البحث فيها يمكن إجمال الاستنتاجات التي تم التوصل إليها بالآتي:

توصلت الدراسة إلى أن ليس هناك علاقة بين الإثراء الوظيفي و التطوير المهني في المديرية محل الدراسة من اجل تزويد الأفراد العاملين بالمهارات و القدرات و المعارف خلال مشوارهم المهني و يدل على ذلك عدم وجود علاقة اثر بين أبعاد الإثراء الوظيفي كمتغير مستقل في هذه الدراسة (على التطوير المهني للأفراد كمتغير تابع، كما توصلت الدراسة إلأن بعد التنوع في المهارات للمتغير المستقل يؤثر بصفة كبيرة في التطوير المهني للأفراد حيث بلغت قيمة هذا الاثر 67.9% ما يوضح أن المديرية محل الدراسة تهتم و بصفة بالغة بتنوع مهارات أفرادها من اجل تزويدهم بقدرات و معارف و إكسابهم خبرات متنوعة و متعددة تمكنهم من تطوير مسارهم المهني بشكل صحيح كما ترى الباحثات أن المديرية محل الدراسة تهتم بتصميم وظائفها بشكل يسمح للأفراد العاملين بها على تنوع مهاراتهم بشكل مستمر.

الاقترحات: في ضوء الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة تقترح الباحثات بعض الاقتراحات التي من شأنها تبنيا إستراتيجية الإثراء الوظيفي بالمديرية و هي:

1. على المديرية محل الدراسة إعطاء اهتمام أكثر لنشاط التطوير و محاولة وضع الموارد المخصصة في مكانها المناسب وفق أسس سليمة و موضوعية.
2. على المديرية إعطاء أهمية واسعة لدراسة أهدافها و أهداف عاملها و ربطها باحتياجاتها ومسارات أفرادها و تقييمهم ومتابعتهم.
3. ضرورة التقييم الدوري لنظام التطوير المتبع بالمديرية فيما إذا كان يحقق فوائد و مزايا لها و أهدافها المحددة و أهداف عاملها.
4. زيادة الاهتمام بتنوع المهارات و تكليف العاملين بعدد أكبر من أجزاء العمل ضمن مجال التخصص فضلا عن حاجتهم لمزيد من الاستقلالية لإنجاز أعمالهم.

5- تحسين المسار الوظيفي للعاملين و زيادة فرص الترقية، لكون العاملين يعانون من الشعور بعدم التقدم المهني، وذلك من خلال خلق مناصب جديدة في إطار هيكل تنظيمي مرن.

6- زيادة فرص التكوين للعاملين لإكسابهم المهارات الجديدة التي تتناسب و تطورهم المهني في المديرية.

7- ضرورة تعريف العاملين بطبيعة أعمالهم و حدود أدوارهم، مع توضيح الأوامر و التعليمات الخاصة بالعمل و السياسات المتبعة.

8- ضرورة القيام بمزيد من الدراسات المتعلقة بمدى علاقة الإثراء الوظيفي بالتنظيم المهني في قطاعات و بيئات أخرى للتأكد من طبيعة هذه العلاقة.

الخاتمة:

توصلت الدراسة إلى أن ليس هناك علاقة بين الإثراء الوظيفي و التطوير المهني للأفراد مما يدل على أن هذا الأسلوب أو الاستراتيجية بالمديرية محل الدراسة تكاد تنعدم و يؤكد على ذلك قيمة **sig** التي بلغت 0.90 و هي أكبر من 5% .

و منه نقترح انه على منظمات الأعمال أن تولي أهمية بالغة لمثل هذه الاستراتيجيات التي تمكنها من تطوير أفرادها خلال مشوارهم المهني، مما يساعدها ذلك في زيادة رضا عامليها ومنه إمكانية الاحتفاظ بهم، كما عليها أن تساعدهم في تحديد الفرص الوظيفية المتاحة أمامهم و الخيارات التي توضح لهم توقعاتهم من الأداء المطلوب منهم و ذلك في ظل احتياجاتها و منه إمكانية تنمية مهاراتهم و كفاءاتهم و سد الفجوة بين قدراتهم و متطلبات الوظيفة التي يشغلونها.

قائمة المراجع:

-باللغة العربية:

1. الصيرفي محمد، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي: التحليل على مستوى المنظمات ، المكتب الجامعي الحديث، 2009.
2. المرسي، إيمان نصر، تصميم و إثراء المرشد التربوي بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء التجديدات التربوية الحديثة، دكتوراه، جامعة عين الشمس، جمهورية مصر العربية، 2005.
3. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004.
4. سعاد نائف بزوطي، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر و التوزيع، 2001.
5. محمد جبار الصائغ، هاشم فوزي العبادي، استراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي في منظمات الأعمال ، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية، الكوفة، المجلد (7)، العدد(4) لسنة 2005.

6. -باللغة الأجنبية:

7. BrattonJ.andGrintK.andNelsonL.D, “**OrganizationLeadership**”,US, South- western, (2005).
8. Harris M, « **Human Resources Management**”, 2nd edition,USA, Thomson South – western, (2000).
9. Ribbense,M.L, “**Sources of Satisfaction for Teacher Leader: A Job Enrichment Perspective**”, Unpublished EDD Thesis, Columbia University Teacher College,(2002).

10. Yves Réale ,Bruno Dufour « **le DRH stratège :le nouveau mix stratégique des ressources humaines** » ,Paris :Editions d'Organisation ,(2006).