

محددات و نتائج إعادة برمجة الوظيفة ذاتياً: دراسة تطبيقيةً

Job Crafting Antecedents and Consequences: An Empirical Study

د/ عبير عثمان عطاالله

أستاذ مساعد قسم إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة الزقازيق

مقدمة:

يشهد عالم الأعمال اليوم تغييرات سريعة في الكثير من المجالات مثل تغير طبيعة بيئة العمل سواء الداخلية أو الخارجية، و تغير ممارسات أداء و انجاز مهام العمل، و تغير طبيعة أعباء و مهام الوظيفة المطلوب من الموظف انجازها. ويستدعي ذلك اعادة النظر في مفهوم و كيفية تصميم الوظيفة بشكل جديد ومتطور يأخذ في اعتباره اتجاهات و دوافع العاملين نحو وظيفتهم و بالشكل الذي يجعل الموظف قادر على اعادة تصميم بيئة عمله بالمنظمة التي يعمل بها و يكون هو صاحب المبادرة و ليس مديره أو رئيسه في العمل.

يهتم التصميم الجيد للعمل بتوفير عمل ذي معنى و هدف و جدوى للفرد القائم به، وأن يتفق العمل مع قيم الفرد و يشبع حاجاته للنمو و التطوير، و أن تكون الأعمال مناسبة و مثيرة للتحدي، و من ثم اتفاق العمل مع ميول و خبرات الموظف و بالشكل الذي يتيح للفرد استخدام قدراته و مهاراته ، إلى جانب اتاحة الفرصة له لتحقيق ذاته.

تتيح "إعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC " فرصة أكبر للتطور و النمو الشخصي و تأكيد الذات نتيجة إثارة العمل لتحديات أكبر للقائم به ، و اتاحة الفرصة له لاستغلال قدر أكبر من القدرات و المهارات اللازمة لمواجهة متطلبات العمل ، إلى

جانبا فرصة تحصيل خبرات جديدة واسعة؛ مما يحقق للفرد و المنظمة مخرجات عمل ايجابية قد تكون مخرجات موقعية مثل الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي، أو مخرجات سلوكية مثل تحسين الأداء الوظيفي، و انخفاض معدل دوران العمل، و انخفاض معدلات الغياب.

في ضوء ما سبق يركز هذا البحث على دراسة محددات JC في بيئة الأعمال المصرية، وأشكال JC، وطبيعة النتائج المرتبطة بمفهوم " اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC".

الدراسات السابقة :

قسمت الباحثة الدراسات السابقة على النحو التالي:

- ١- دراسات تناولت نشأة " اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC"، و المفهوم، و أنواعها.
 - ٢- دراسات تناولت طرق " اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC".
 - ٣- دراسات تناولت نتائج " اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC".
 - ٤- دراسات تناولت مقاييس " اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC".
- و فيما يلي تناول لهذه الدراسات:

- ١- دراسات تناولت نشأة " اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC"، و المفهوم، و أنواعها:

ظهرت فكرة مبادرة الموظفون بإعادة تشكيل و تعريف وظائفهم في دراسة (Wrzesniewski, & Dutton (2001) والتي أطلق عليها مسمى " إعادة برمجة الوظيفة ذاتياً Job Crafting (JC)". وأفادت هذه الدراسة بضرورة التحول عن عملية "تصميم الوظائف" و التي يقوم بها المدبرون من أعلى لأسفل بتوفير فرص عمل تتناسب مهامها مع الفرد المرشح لها، إلى عملية "اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً" و التي يقوم فيها الفرد بتغيير وظيفته بالشكل الذي يتناسب وقدراته و ميوله ومهاراته: بمعنى أن إعادة تصميم الوظيفة يتم من أسفل إلى أعلى.

عرفت Slemp ,Gavin et.al., 2013 إعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC بأنه الطريقة التي يلجأ إليها الفرد لإحداث تغييرات على خصائص وظيفته سواء من الناحية المادية Physical aspect أو من الناحية الموقفية Cognitive aspect ، أو من الناحية الاجتماعية Social aspect . كما تعد JC طريقة غير رسمية يستخدمها الموظفون لتشكيل ممارساتهم الوظيفية بالشكل الذي يتناسب مع اهتماماتهم وقيمهم. بالتالي تعتبر عملية " اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC" شكل من أشكال السلوك الإستباقي Proactive Behavior يقوم بها الموظفون و ليس المديرين ، بالتالي هو تغيير من أسفل لأعلى (Grant & Ashford (2008).

و أوضح كل من Wrzesniewski & Dutton (2001), Gavin et.al.,2013 أن هناك ثلاثة أنواع لعملية " اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC"، كما يلي:

- إعادة تصميم مهام العمل Task Crafting من خلال احداث تغييرت على عدد و أنواع الأنشطة بالعمل (بمعنى مهام جديدة تناسب مهارات و قدرات العاملين بالمنظمة).
- إعادة تصميم العلاقات Relation Crafting يحدد فيها الفرد من يتعامل معه داخل العمل (بمعنى تكوين صداقات مع أفراد يشبهونه في المهارات و الاهتمامات)
- إعادة تصميم الموقف Cognitive Crafting يتم فيها إعادة نظر الفرد للكيفية التي يرى بها الوظيفة (بمعنى أن يحدد الفرد درجة تأثير الوظيفة على المنظمة التي يعمل بها و المجتمع الذي يعيش فيه).

في ضوء التغييرات الثلاثة التي يمكن أن تحدثها عملية " اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC" سترتب على ذلك تغيير معنى الوظيفة ، وكذلك تعريف

الموظف؛ وسبب ذلك أن عملية " اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC" تسعى نحو تكوين بيئة عمل إيجابية بها موظفون قادرون على أداء عملهم بشكل ايجابي وفقاً لخبراتهم.

٢- دراسات تناولت طرق " اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC":

تناولت دراسة كل من (Tims & Bakker (2010) أن عملية " اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC" تتأثر بعاملين هما خصائص العمل work characteristics و الفروق الفردية بين العاملين individual differences. تتكون خصائص العمل من ثلاثة عناصر عبارة عن مدى مناسبة العمل للفرد Person-fit job، والاستقلالية Autonomy، وعدم تبعية أداء المهام Task independence. وتتكون الفروق الفردية بين العاملين من ثلاثة عناصر أيضاً تتمثل في الشخصية المبادرة Proactive personality، والكفاءة الذاتية Self-efficacy، والقدرة على ترتيب الأولويات Regulatory focus.

كما توصل كل من (Tims & Bakker (2010) إلى أن خصائص العمل و الفروق الفردية بين العاملين تؤثر على كل من موارد الوظيفة، ومتطلباتها بما يحقق ارتياح أو عدم إرتياح الفرد بالعمل. فإذا تحقق عدم إرتياح الفرد بالعمل فإن هذا يدفعه نحو القيام بعملية " اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC".

وضع كل من (Tims, et.al., (2012) نموذج موارد- متطلبات الوظيفة Job Demands- Resources (JD-R). افترض نموذج JD-R أن لكل بيئة عمل خصائص تنفرد بها، و قسم هذه الخصائص إلى قسمين هما خصائص مرتبطة بموارد المنظمة ، و خصائص مرتبطة بمتطلبات الوظيفة.

تشتمل الخصائص المرتبطة بموارد المنظمة على الموارد اللازمة لأداء مهام العمل ، وتشمل: الموارد المادية، والموارد السيكلوجية، و الموارد الإجتماعية،

و الموارد التنظيمية. و يساهم توفير هذه الموارد في تحقيق أهداف العمل وكذلك تخفيف متطلبات الوظيفة و مايرتبط بها من تكاليف.

أما الخصائص المرتبطة بمتطلبات الوظيفة فتشتمل على السمات التي تميز وظيفة ومهام كل فرد عن غيرها بالمنظمة وتتمثل في: خصائص الوظيفة، و عبء العمل، و ضغط الوقت، والمجالات المادية المرتبطة بالوظيفة، والمجالات الاجتماعية المرتبطة بالوظيفة، و كذلك المجالات التنظيمية المرتبطة بالوظيفة.

انتهت دراسة (Tims, et.al., (2012 إلى تقسيم موارد المنظمة إلى موارد هيكلية وموارد إجتماعية، كما قسمت متطلبات الوظيفة إلى متطلبات التحدي Challenging demands ومتطلبات معوقة Hindrance demands.

٣- دراسات تناولت نتائج " اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC "

انتهت دراسة كل من (Tims & Bakker (2010 إلى أن قيام الفرد بعملية " اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC " يحقق مجموعة من مخرجات العمل الإيجابية وهي الارتباط بالعمل، والمرونة في أداء العمل، والتقدم في العمل نحو الأفضل، وأن يكون الفرد صالح لأداء العمل، و الرضا عن العمل، بالإضافة إلى تعزيز معنى الوظيفة.

و في دراسة لاحقة لهما (Tims & Bakker (2013 توصلوا إلى أن عملية JC تؤدي إلى زيادة الارتباط بالعمل، و زيادة الرضا عن العمل، و تخفيض الاحتراق الوظيفي من خلال إحداث تغييرات على كل من موارد ومتطلبات الوظيفة.

كما أضافت دراسة Gavin et.al.,2013 أن من نتائج " اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC " ظهور ثلاثة أشكال من البرمجة و هي إعادة تصميم مهام العمل ذاتياً Task Crafting (TC) بمعنى طرح مهام جديدة تناسب مهارات و قدرات العاملين بالمنظمة من خلال احداث تغييرت على عدد و أنواع الأنشطة بالعمل. والشكل الثاني عبارة عن إعادة تصميم العلاقات ذاتياً(RC) Relation Crafting بمعنى تكوين صداقات مع أفراد يشبهونه في المهارات و الاهتمامات يحدد فيها الفرد

من يتعامل معه داخل العمل ، أما الشكل الثالث فعبارة عن إعادة تصميم الموقف ذاتياً (CC) Cognitive Crafting بمعنى أن يحدد الفرد درجة تأثير الوظيفة على المنظمة التي يعمل بها و المجتمع الذي يعيش فيه و يتم فيها إعادة نظر الفرد للكيفية التي يرى بها الوظيفة .

٤ - دراسات تناولت مقياس " اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC "

في ضوء نموذج JD-R قسم (2012) Tims, et. al. , أبعاد عملية JC إلى أربعة أبعاد يقيس البعد الأول و الثاني الموارد الهيكلية والموارد الاجتماعية للوظيفة و تم القياس بالإعتماد على مقياس دراسات كل من Bakker, (2007) Bakker & Demerouti , . et. al. , . (2005) حيث تم قياس الموارد الهيكلية بثلاثة أبعاد هي الإستقلالية، والتنوع، وفرص التطوير. كما تم قياس الموارد الاجتماعية بثلاثة أبعاد هي الدعم الإجتماعي، والتغذية المرتدة لتقييم الأداء، والتدريب.

أما البعد الثالث و الرابع فيقيس متطلبات التحدي بالعمل والمتطلبات المعوقة. و تم قياس متطلبات التحدي في العمل بالاعتماد على مقياس Furda, J. (1995) والذي قاس البعد بعنصري عبء العمل ، و الدخول في مشروع جديد. أما بعد المتطلبات المعوقة فتم قياسه بالإعتماد على مقياس Van & Meijman (1994) والذي قاس البعد بعنصري المتطلبات الموقية، والمتطلبات العاطفية. أما مقياس Gavin et.al.,2013 فقام بثلاثة أبعاد هي إعادة تصميم المهام، وإعادة تصميم الموقف، وإعادة تصميم العلاقات. هذا و في ضوء الدراسات السابقة تم تحديد متغيرات البحث و أهدافه وأهميته و فروضه.

الدراسة الإستطلاعية

أجرت الباحثة دراسة استطلاعية بغرض التحديد الدقيق لموضوع البحث باستخدام قائمة Gavin et.al.,2013 لقياس أنواع JC المتوفرة بالمنظمة جهة

البحث. تمت الدراسة الإستطلاعية على عدد ٢٠ مفردة من مجتمع البحث بقطاع الخدماتالتكنولوجية بجامعة الزقازيق موزعين على المستويات الإدارية الثلاثة بجهة البحث ، وتم الاعتماد علىصياغة أسئلة وفقاً لمحتوى عبارات قائمة إستقصاء (Gavin et.al.,2013) لتحديد ما إذا كان بجهة البحث سلوك عملية إعادة برمجة العمل ذاتياً JC، و ماهى أنواع سلوك JC المتوفرة بجهة البحث ؛ فهل يتوافر سلوك إعادة تصميم المهام ذاتياً (TC) Task Crafting من خلال قيام الفرد بتصميم مهام جديدة تتناسب مع مهاراته واهتماماته، أم سلوك إعادة تصميم الموقفتائياً Cognitive Crafting (CC) من خلال تحديد الفرد درجة تأثير وظيفته على كل من منظمته و المجتمع الذي يعيش فيه، أم سلوك إعادة تصميم العلاقات ذاتياً Relational Crafting(RC) من خلال تحديد الفرد من يتعامل معهم داخل العمل ممن يشبهونه في المهارات و الاهتمامات.

بتحليل الاستجابات اتضح توافر سلوك JC بقطاع الخدمات التكنولوجية بجامعة الزقازيق بأنواعه الثلاثة.

و يوضح الجدول رقم (١) ترتيب المستويات الإدارية في تبني أنواع سلوك JC.

جدول رقم (١)

ترتيب المستويات الإدارية في تبني أنواع سلوك JC

إدارة اشرافية		إدارة وسطى		إدارة عليا		أنوع سلوك JC
الترتيب	المتوسط	الترتيب	المتوسط	الترتيب	المتوسط	
٢	%٩٣,٧	٢	%٨٧,٢	٣	%٨٧,٥	إعادة تصميم المهام (TC)
١	%٩٥,٧	١	%٨٨,٧	١	%٩٥	إعادة تصميم الموقف (CC)
٣	%٨٢,٧	٣	%٧٩,٧	٢	%٩٢	إعادة تصميم العلاقات (RC)

المصدر: اعداد الباحثة في ضوء تحليل نتائج الدراسة الاستطلاعية

يتضح من الجدول رقم (١) أن سلوك (CC) متوافر وحصل على الترتيب الأول في جميع المستويات الإدارية . وهذا يعني اتفاق جميع المستويات الإدارية على ضرورة إعادة تصميم الموقف من خلال تحديد الفرد في مختلف المستويات الإدارية درجة تأثير وظيفته على كل من منظمته ، و المجتمع الذي يعيش فيه .

كما توافر سلوك (TC) بدرجة أكبر في كل من الإدارة الوسطى و الإدارة الإشرافية مقارنة بالإدارة العليا ، ومن ثم فإن أفراد الإدارتين الوسطى وإشرافية أكثر ميلاً لإعادة تصميم المهام الأداء العمل بشكل أفضل من خلال قيام الفرد بتصميم مهام جديدة تتناسب مع مهاراته واهتماماته يليهم أفراد الإدارة العليا .

في حين توافر سلوك (RC) بدرجة أكبر في الإدارة العليا مقارنة بالإدارتين الوسطى و الإدارة الإشرافية ، ومن ثم فإن أفراد الإدارة العليا أكثر ميلاً لإعادة تصميم العلاقات ذاتياً لمساعدة زملاء العمل بشكل أفضل من خلال تحديد الفرد من يتعامل معهم داخل العمل ممن يشبهونه في المهارات و الاهتمامات ، يليهم أفراد الإدارتين الوسطى و الإشرافية .

تتوقع الباحثة بتوافر أشكال سلوك JC الثلاثة ، أن تتوافر محددات هذا السلوك لدى العاملين بالمنظمة جهة البحث .

مشكلة البحث

تُعد عملية "إعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC" طريقة يلجأ إليها الفرد لإعادة تصميم بيئة عمله من خلال إحداث تغييرات على خصائص وظيفته سواء من الناحية المادية أو من الناحية الموقفية ، أو من الناحية الاجتماعية . كما تعد JC طريقة غير رسمية يستخدمها الموظفون لتشكيل ممارساتهم الوظيفية بالشكل الذي يتناسب مع اهتماماتهم و قيمهم . بالتالي تعتبر عملية "اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC" شكل من أشكال السلوك الإستباقي يقوم به الموظفون و ليس المديرين ، بالتالي هو تغيير

من أسفل لأعلى . و تتخذ عملية " اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC" ثلاثة أشكال، هي:

- إعادة تصميم مهام العمل ذاتياً (TC).
- إعادة تصميم العلاقات ذاتياً (RC) .
- إعادة تصميم الموقف ذاتياً (CC).

وفقاً للتغييرات الثلاثة التي يمكن أن تحدثها عملية " اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC" سيترتب على ذلك تغيير معنى الوظيفة ، وكذلك تعريف الموظف؛ وسبب ذلك أن عملية " اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC" تسعى نحو تكوين بيئة عمل إيجابية بها موظفون قادرين على أداء عملهم بشكل ايجابي وفقاً لخبراتهم.

في ضوء ما سبق تتمثل مشكلة البحث في دراسة مدى توافر محددات JC في قطاع الخدمات التكنولوجية بجامعة الزقازيق ، و تحديد أشكال JC، وما هي طبيعة النتائج المرتبطة بمفهوم " اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC".

أهمية البحث :

يستمد البحث أهميته من الاعتبارات التالية:

١- تُعد عملية " اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC" طريقة للتغيير من أسفل لأعلى يستخدمها الموظفون لتشكيل ممارساتهم الوظيفية بالشكل الذي يتناسب مع اهتماماتهم و قيمهم.

٢- أن عملية " اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC" لها تأثير على موارد الوظيفة ومتطلبات الوظيفة.

٣- دور عملية " اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC" في توليد أشكال مختلفة لبرمجة الوظيفة ذاتياً تتناسب مع مهارات و اهتمامات الموظفين.

أهداف البحث :

- ١- تحديد محدداتعملية " اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC".
- ٢- الوقوف على نتائج تنفيذ عملية " اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC".
- ٣- توضيح أثر عملية " اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC" على توليد طرق مختلفة لبرمجة العمل ذاتياً بالمنظمات جهة البحث.

متغيرات الدراسة وأسلوب قياسها :

يوضح الشكل رقم (١) نموذج الدراسة، متناولاً عناصر المتغير المستقل و عناصر المتغير التابع ، و علاقة المستويات الإدارية بالمنظمة بالمتغيرين.

يتضح من الشكل رقم (١) أن البحث هدف إلى دراسة تأثير محددات اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً " (كمتغير مستقل) على نتائج اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً " (كمتغير تابع) و ذلك لدى المديرين في المستويات الإدارية المختلفة بقطاع الخدمات التكنولوجية بجامعة الزقازيق. و فيما يلي توضيح لمتغيرات البحث.

المتغيرالمستقل: محددات اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC"

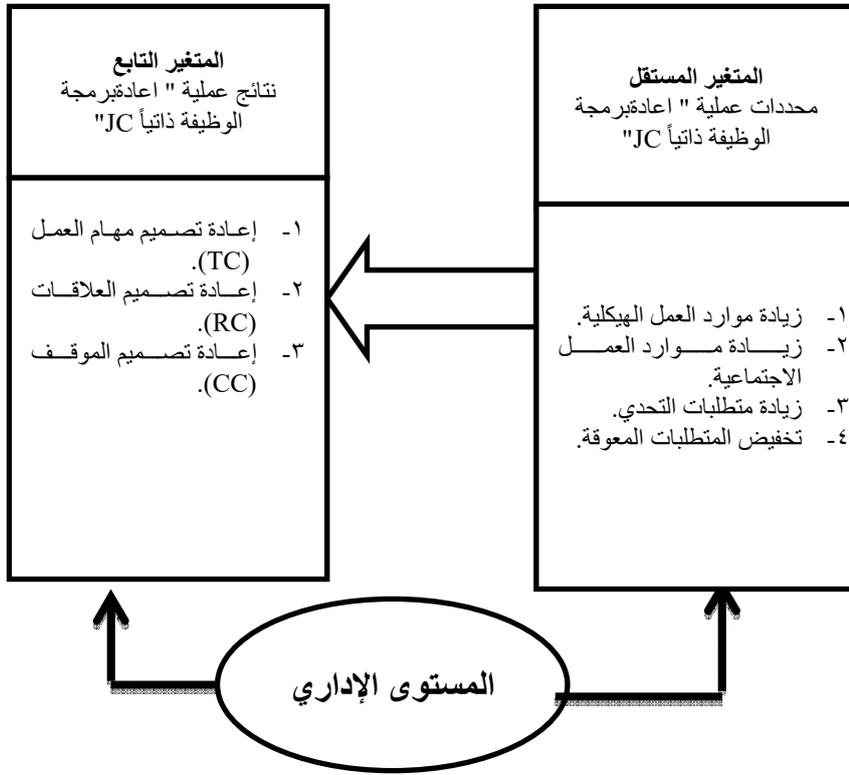
حددت دراسة (Tims, et. al., (2012) محددات اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC" بأنها عبارة عن محددين رئيسيين هما موارد الوظيفة، و متطلبات الوظيفة. و تم تقسيم كل محدد على النحو التالي:

أولاً: موارد الوظيفة:

تشتمل على موارد هيكلية وموارد اجتماعية ، على النحو التالي:

١- الموارد الهيكلية Structural Resources

٢- الموارد الاجتماعية Social Resources



شكل رقم (١)

نموذج الدراسة

المصدر: إعداد الباحثة

ثانياً: متطلبات الوظيفة:

تتكون من بعدى متطلبات التحدي في العمل، و المتطلبات المعوقة للعمل، و على ذلك على النحو التالي:

١- متطلبات التحدي في العمل Challenging Demands

تمثل أعباء العمل التي تخلق روح التحدي لدى العاملين بالشكل الذي يحفزهم على العمل بشكل أفضل .

٢- المتطلبات المعوقة Hindrance Demands

تعكس متطلبات العمل المحبطة للفرد وتحته على عدم إنجاز جميع مهام عمله ومحاولة تخفيضها نتيجة انخفاض سرعة أدائه عن السرعة المطلوبة لأداء العمل ، أو نتيجة عدم الراحة النفسية في مكان العمل أو بين الرؤساء و المرؤسين.

المتغير التابع: نتائج اعاده برمجة الوظيفة ذاتياً JC"

من المتوقع أن يترتب على توافر محددات اعاده برمجة الوظيفة ذاتياً JC" توافر أشكال مختلفة لبرمجة الوظيفة ذاتياً، وذلك على النحو التالي:

- إعادة تصميم مهام العمل ذاتياً Task Crafting من خلال احداث تغييرات على عدد و أنواع الأنشطة بالعمل (بمعنى مهام جديدة تناسب مهارات و قدرات العاملين بالمنظمة).
- إعادة تصميم العلاقات ذاتياً Relation Crafting يحدد فيها الفرد من يتعامل معه داخل العمل (بمعنى تكوين صداقات مع أفراد يشبهونه في المهارات و الاهتمامات)
- إعادة تصميم الموقف ذاتياً Cognitive Crafting يتم فيها إعادة نظر الفرد للكيفية التي يرى بها الوظيفة (بمعنى أن يحدد الفرد درجة تأثير الوظيفة على المنظمة التي يعمل بها و المجتمع الذي يعيش فيه)

فروض البحث :

تتمثل فروض البحث في الآتى :

الفرض الأول : لا يوجد فروق معنوية في درجة توافر محددات اعاده برمجة الوظيفة ذاتياً "JC" في المنظمة محل البحث باختلاف المستويات الإدارية.

الفرض الثانى : لا يوجد فروق معنوية في درجة توافر نتائج اعاده برمجة الوظيفة ذاتياً "JC" في المنظمة محل البحث باختلاف المستويات الإدارية.

الفرض الثالث : يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتوافر محددات اعاده برمجة الوظيفة ذاتياً "JC" على النتائج المتوقعة في المنظمة محل البحث.

أسلوب البحث :

يشتمل على تحديد مجتمع البحث و مفردات المعاينة، و حدود البحث، و مصادر جمع البيانات، ومقياس الدراسة، وأساليب المعالجة الاحصائية.

مجتمع البحث و مفردات المعاينة:

يتمثل مجتمع البحث في المديرين في المستويات الإدارية المختلفة -إدارة عليا، وإدارة وسطى، وإدارة اشرافية -للعاملين بقطاع الخدمات التكنولوجية بجامعة الزقازيق بالوحدات التابعة لمركز تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالجامعة ووحدات التصحيح الالكتروني بالكليات. وقد وقع اختيار الباحثة على هذا المجتمع لأنه يتسم بالاعتماد بشكل كبير على موارد بشرية ذات مهارات متخصصة من المتوقع أن تكون قادرة على إعادة برمجة وظيفتها ذاتياً. ويوضح الجدول رقم (٢) مجتمع وعينة البحث.

جدول رقم (٢)

مجتمع البحث

الإجمالي	وحدات التصحيح الإلكتروني بالكلية	الشبكات	نظم معلومات الجامعة	البوابة الرقمية	التعليم الإلكتروني	المكتبة الرقمية	مدير المركز	مجتمع البحث / المستوى الإداري
١٢	٦	١	١	١	١	١	١	الإدارة العليا
٣٨	٤	٩	٨	٨	٧	٢	-	الإدارة الوسطى
٢٢	١٤	٤	٤	-	-	-	-	الإدارة الاشرافية
٧٢	٢٤	١٤	١٣	٩	٨	٣	١	الاجمالي

المصدر: اعداد الباحثة في ضوء سجلات جامعة الزقازيق لشئون العاملين، والمقابلات الشخصية بمركز تكنولوجيا

الاتصالات و المعلومات ووحداته و الكليات المقدمة لخدمات الكترونية لعام ٢٠١٦

يتضح من الجدول رقم (٢) أن اجمالي مجتمع البحث هو ٧٢ مفردة ، وقد قامت الباحثة بالمسح الشامل للمديرين بمجتمع البحث على اختلاف مستوياتهم الإدارية. و تم جمع البيانات من قوائم الاستقصاء المعدة لذلك من خلال توزيع القوائم على المديرين بالمستويات الإدارية المختلفة بقطاع الخدمات التكنولوجية بجامعة الزقازيق ، حيث تم جمع ٦٥ قائمة من اجمالي ٧٢ قائمة بنسبة استجابة ٩٠%، ثم تم مراجعة القوائم لاستبعاد القوائم الغير سليمة؛ و كان عدد القوائم الصالحة للتحليل منها هو ٦٢ قائمة بنسبة ٩٥% من اجمالي القوائم المستلمة.

حدود الدراسة :

- الحدود الموضوعية: دراسة تأثير محددات اعاده برمجة الوظيفة ذاتياً " (كمتغير مستقل) على نتائج اعاده برمجة الوظيفة ذاتياً " (كمتغير تابع).
- الحدود البشرية: تم التطبيق على المديرين بالمستويات الإدارية الثلاثة بالمنظمة جهة البحث.

- الحدود التطبيقية: قطاع الخدمات التكنولوجية بجامعة الزقازيق بالوحدات التابعة لمركز تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالجامعة ووحدات التصحيح الالكتروني بالكليات.

مصادر جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على كل من المصادر الأولية و المصادر الثانوية لتوفير بيانات الدراسة. فتمثلت المصادر الثانوية للدراسة في الرجوع إلى الدراسات السابقة العربية و الأجنبية المرتبطة بمتغيرات البحث لتحديد الفجوة البحثية و صياغة فروض البحث ، أما المصادر الأولية فتمثلت في اجراء دراسة استطلاعية للوقوف على مدى توافر أنواع JC كمؤشر على وجود سلوك البرمجة الذاتية للوظيفة بالمنظمة جهة البحث ، كما تم تطوير قوائم الاستقصاء اللازمة لقياس متغيرات البحث.

المقياس المستخدم في الدراسة :

تم استخدام استمارتي إستقصاء لقياس متغيرات البحث. لقياس مدى توافر محددات اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC" ، و لقياس مدى توافر نتائج " اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC" و المتمثلة في أنواع JC الثلاثة في المنظمات جهة البحث. لقياس مدى توافر محددات اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC" تم تطوير مقياس بالاعتماد على مقاييس منشورة في دراسات Tims, et.al., 2012, Berg & (2010), Salanova, et.al. (2010), Wrzesniewski (2008) ، و لقياس نتائج " اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC" بأنواعه الثلاثة في المنظمات جهة البحث تم تطوير مقياس بالاعتماد على مقاييس منشورة في دراسات Slemp et. al. , (2013), Tims & Bakker. (2010), Gavin et. al. , 2013

الاطار النظري

مفهوم اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC

عرفت Slemp ,Gavin et.al., 2013 إعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC بأنه الطريقة التي يلجأ إليها الفرد لإحداث تغييرات على خصائص وظيفته سواء من الناحية المادية Physical aspect أو من الناحية الموقية Cognitive aspect ، أو من الناحية الاجتماعية Social aspect . كما تعد JC طريقة غير رسمية يستخدمها الموظفون لتشكيل ممارساتهم الوظيفية بالشكل الذي يتناسب مع اهتماماتهم وقيمهم.

محددات "إعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC"

تتم عملية " إعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC" من خلال التحكم في موارد ومتطلبات الوظيفة. وذلك من خلال أربعة بدائل عبارة عن زيادة/ تخفيض موارد الوظيفة ، أو زيادة / تخفيض متطلبات الوظيفة | Bakker & Demerouti (2007). يحمل بديل زيادة موارد الوظيفة احتمالات تقديم مخرجات عمل ايجابية مثل زيادة ارتباط الموظف بالعمل ، و زيادة ولاء الموظف ،ورضاه عن العمل ، وانخفاض الاحتراق الوظيفي لدي العاملين.

هذا وتفترض نظرية الحفاظ على الموارد Conservation of Resources (COR)(Hobfoll,1989) أن التعامل السليم مع متطلبات الوظيفة يرتبط بتوافر الموارد اللازمة لتنفيذ هذه المتطلبات. كما تفترض النظرية أنه كلما توافرت موارد الوظيفة انخفضت ضغوط العمل لدى الموظفين و العكس صحيح، وتحققت مخرجات عمل ايجابية Salanova et.al.,2010.

أما امكانية " إعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC" من خلال زيادة أو تخفيض متطلبات الوظيفة، فقد يلجأ الموظف إلى زيادة متطلبات وظيفته ليرفع مستوى

التحدي في الوظيفة وفي هذه الحالة تسمى متطلبات الوظيفة "متطلبات التحدي Challenging Demands"، و تتم من خلال زيادة مهام و مسؤوليات العمل للفرد مثل زيادة الجهد المبذول من العاملين لوظيفتهم بالشكل الذي يحقق رضاهم عن الوظيفة مثل زيادة مهام الوظيفة، أو انضمام الموظف إلى فرق عمل لديها اهتمامات مشابهة لمجال عمله، أو الحصول على مهام عمل إضافية من رؤسائه، وتسريع معدل إنجاز العمل (Le Pine, et.al. (2005). ويترتب على زيادة "متطلبات التحدي" تحقيق مخرجات عمل إيجابية مثل الرضا عن العمل، وتخفيض معدل دوران العمل. كما قد يترتب على متطلبات التحدي مخرجات عمل سلبية نتيجة زيادة عبء العمل، و زيادة مسؤوليات العمل، و نطاقه ، وزيادة سرعة معدل أداء العمل.

و بالتالي قد يلجأ الموظف إلى خفض متطلبات الوظيفة لنتناسب الوظيفة مع قدراته و اهتماماته دون بذل جهد زائد. و في هذه الحالة يطلق على متطلبات الوظيفة "متطلبات معوقة للوظيفة Hindrance Demands"، و يتم ذلك من خلال خفض سرعة أداء العمل، أو إستهلاك المزيد من الموارد لأداء العمل، أو الإنسحاب من أداء العمل و الإعتماد على الزملاء في انجاز العمل (Tims, et.al. (2013). و لكن اللجوء إلى " إعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC" بالإعتماد على بديل "المتطلبات المعوقة Hindrance Demands" يؤدي غالباً إلى ظهور مخرجات عمل سلبية مثل صراع الدور، وغموض الدور، و ظهور مخاوف الأمن الوظيفي ، و يرجع ذلك إلى أن خفض متطلبات الوظيفة يعوق تحقيق أهداف الوظيفة و من ثم يعوق نمو العاملين بالمنظمة.

في ضوء ما سبق يمكن بلورة محددات " إعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC" بأنها عبارة عن محددتين رئيسيين هما موارد الوظيفة، و متطلبات الوظيفة. و تم تقسيم كل محدد على النحو التالي:

أولاً: موارد الوظيفة:

تشتمل على موارد هيكلية وموارد اجتماعية ، ويشتمل كل نوع على عدد من العناصر على النحو التالي:

١- الموارد الهيكلية Structural Resources

تشير إلى ما يتمتع به العاملون من ناحية وما هو متاح لهم من رؤسائهم وزملائهم بالعمل من ناحية أخرى، و تتكون من العناصر التالية:

أ- الاستقلالية

ب- التنوع في مهام العمل

ج- فرص التطوير

٢- الموارد الاجتماعية Social Resources

و تشير إلى أشكال تواصل العاملين مع رؤسائهم و رؤسائهم، و تتكون من العناصر التالية:

أ- الدعم الإجتماعي

ب- التغذية المرتدة عن تقييم الأداء

ج- التدريب

ثانياً: متطلبات الوظيفة:

تتكون من بعدى متطلبات التحدي في العمل، و متطلبات معوقة للعمل، و يتكون كل بعد من عدد من العناصر على النحو التالي:

٣- متطلبات التحدي Challenging Demands

يقصد بمتطلبات التحدي في العمل زيادة درجة التنوع في مهام و مسؤوليات الوظيفة ، بحيث يتطلب العمل مستوى أعلى من المعرفة و القدرة و المهارات ، و يمنح القائم به حرية أكبر من التصرف و درجة أكبر من الإستقلالية و الرقابة على عمله، و يمنحه الإحساس بالمسؤولية عن نتائج عمله ، فضلاً عن شعوره

بأهمية عمله و استحقاقها للجهد المبذول في العمل و مساهمتها في تحقيق أهداف المنظمة . و من ثم تخلق متطلبات التحدي بالعمل روح التحدى لدى العاملين بالشكل التي تحفزهم على العمل بشكل أفضل ، و تتمثل مؤشراتها في الآتي:

أ- الدخول في مشروع جديد / أو مهام جديدة بالعمل.

ب- زيادة عبء العمل.

٤- المتطلبات المعوقة Hindrance Demands

تعكس متطلبات العمل المحبطة للفرد وتحته على عدم إنجاز جميع مهام عمله ومحاولة تخفيضها نتيجة انخفاض سرعة أدائه بالعمل ، أو نتيجة عدم الراحة النفسية في مكان العمل أو بين الرؤساء و المرؤسين، وتظهر مؤشرات المتطلبات المعوقة في الآتي:

أ- متطلبات موقفية.

ب- متطلبات عاطفية.

نتائج اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC"

يعتبر المدخل للقيام بعملية " اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC" عبارة عن زيادة / تخفيض موارد الوظيفة أو زيادة / تخفيض متطلبات الوظيفة. و لقد أوضح نموذج JD-RTims, et.al., (2012) أن زيادة موارد المنظمة يحقق ثلاثة نتائج إيجابية للعمل و هي زيادة ارتباط الموظف بالعمل، و ارتفاع رضا الموظف عن العمل، و تخفيض الاحتراق الوظيفي لدى الموظف.

أضاف كل من Wrzesniewski & Dutton (2001), Gavin من et.al.,2013 أن هناك ثلاثة أنواع لعملية " اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC"، تتمثل في إعادة تصميم مهام العمل Task Crafting من خلال احداث تغييرت على عدد و أنواع الأنشطة بالعمل (بمعنى مهام جديدة تناسب مهارات و قدرات العاملين بالمنظمة)، و إعادة تصميم العلاقات Relation Crafting يحدد فيها الفرد من

يتعامل معه داخل العمل (بمعنى تكوين صداقات مع أفراد يشبهونه في المهارات و الاهتمامات)، و إعادة تصميم الموقف Cognitive Crafting يتم فيها إعادة نظر الفرد للكيفية التي يرى بها الوظيفة (بمعنى أن يحدد الفرد درجة تأثير الوظيفة على المنظمة التي يعمل بها و المجتمع الذي يعيش فيه).

و من ثم يمكن بلورة نتائج عملية " اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC" في قيام الموظفين بثلاثة عمليات من " اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC"، هي:

- إعادة تصميم مهام العمل ذاتياً (TC).
- إعادة تصميم العلاقات ذاتياً (RC) .
- إعادة تصميم الموقف ذاتياً (CC)

الدراسة الميدانية:

تتضمن الدراسة الميدانية اختبار فروض البحث في ضوء التحليل الاحصائي للبيانات، ووضع مجموعة من النتائج و التوصيات. ويوضح الجدول رقم (٣) مدى توافر^(١)محددات اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC في المنظمات محل البحث باختلاف المستويات الإدارية .

^١ حيث أن درجات مقياس الدراسة من ١-٥؛ فإن المدى المستخدم هو ٠,٨؛ ومن ثم فإن معيار الحكم على درجة توافر الأبعاد كالتالي:

٤,٢ \geq ٥-٤ متوافر بدرجة كبيرة جداً
٣,٤ \geq ٤-٣ متوافر بدرجة كبيرة
٢,٦ \geq ٣-٢ متوافر بدرجة متوسطة
١,٨ \geq ٢-١ متوافر بدرجة قليلة
١,٨ فأقل غير متوافر على الإطلاق

الجدول رقم (٣)

مدى توافر محدّدات "اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC" في المنظمات محل البحث

باختلاف المستويات الإدارية

Sig.	F المحسوبة	المتوسط العام	الإدارة الاشرافية		الإدارة الوسطى		الإدارة العليا		محددات "اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC"
			المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	
زيادة الموارد الهيكلية للوظيفة									
٠,٢٧٤	١,٣٢١	٤,٦١٧	٠,٤٣٤	٤,٥٣٦	٠,٣٢٩	٤,٥٦٥	٠,٤٥٢	٤,٧٥	الاستقلالية
٠,٤٩٧	٠,٧٠٦	٤,٣٩٢	٠,٥٠٩	٤,٤٥٤	٠,٥٠٦	٤,٤٧٣	٠,٨٦٦	٤,٢٥	التنوع في مهام العمل
٠,٠٦١	٢,٩١٧	٤,٤٤٥	٠,٥٣١	٤,٤٥٤	٠,٤٨٨	٤,٦٣١	٠,٤٥٢	٤,٢٥	فرص التطوير
		٤,٤٨٤		٤,٤٨١		٤,٥٥٦		٤,٤١٦	المتوسط
زيادة الموارد الإجتماعية للوظيفة									
٠,٠٠	٥٥,٣٦٨	٤,٠٧٢	٠,٤٠٠	٤,٤١٨	٠,٢٩٥	٣,٥٥	٠,٢٦١	٤,٢٥	الدعم الإجتماعي
٠,٦٤٧	٠,٤٣٨	٣,٩٨٥	٠,٧٠١	٣,٨٩٠	٠,٧١١	٤,٠٦٥	٠,٦٣٩	٤	التغذية المرتدة عن تقييم الأداء
٠,٠٠٨	٥,٢١٧	٤,٤٦٨	٠,٥٨٢	٤,١٨١	٠,٥٠٦	٤,٤٧٣	٠,٨٦٦	٤,٧٥	التدريب
		٤,١٧٥		٤,١٦٣		٤,٠٢٩		٤,٣٣٣	المتوسط
زيادة متطلبات التحدي بالوظيفة									
٠,٦٥٤	٠,٤٢٨	٤,٢٩١	٠,٦٩٦	٤,٠٥٤	٠,٦٨١	٤,٠٥٧	٠,٥٠٣	٤,٢٥	الدخول في مشروع جديد / أو مهام جديدة بالعمل.
٠,٠١٤	٤,٥٢٨	٤,٢٩١	٠,٤٥٤	٤,٢٢٧	٠,٣٦١	٤,٥٢٣	٠,٧٧٢	٤,١٢٥	زيادة عبء العمل.
		٤,٢٩١		٤,١٤٠		٤,٢٩		٤,١٨٧	المتوسط
تخفيض المتطلبات المعوقة									
٠,٠٠	١٤,٠٨٧	٤,١٦١	٠,٢٣٧	٤,٠٢٧	٠,١٨٧	٤,٣٠٧	٠,١٥٦	٤,١٥	متطلبات موقفية.
٠,١٩٤	١,٦٧٩	٤,٠٠٨	٠,٢١٣	٤,١١١	٠,٥٨٦	٤,٠٨٨	٠,٣٨٦	٣,٨٢٥	متطلبات عاطفية.
		٤,٠٨٤		٤,٠٦٩		٤,١٩٧		٣,٩٨٧	المتوسط
		٤,٢٥٨							المتوسط العام

المصدر: اعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الاحصائي لبيانات قوائم الاستقصاء

يتضح من الجدول رقم (٣) توافر محددات "اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC" بالمستويات الإدارية الثلاثة لمجتمع البحث بدرجة كبيرة لمتوسط توافر المحددات ؛ حيث بلغ المتوسط العام ٤,٢٥٨ وتحقق ذلك من خلال الاعتماد أولاً على زيادة موارد الوظيفة الهيكلية بمتوسط ٤,٤٨٤، يليه زيادة متطلبات التحدي بالوظيفة بمتوسط ٤,٢٩١ ، ثم تخفيض المتطلبات المعوقة بمتوسط ٤,٢٩١ ، وأخيراً الاعتماد على زيادة موارد الوظيفة الإجتماعية بمتوسط ٤,١٧٥ . كذلك يتضح من الجدول عدم وجود تباين في درجة توافر محددات "اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC" بالمستويات الإدارية المختلفة حيث كانت قيمة التباين أكبر من ٠,٠٥ ، و من ثم رفض الفرض الأول " لا يوجد فروق معنوية في درجة توافر محددات اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC" في المنظمة محل البحث باختلاف المستويات الإدارية " .

ويوضح الجدول رقم (٤) مدى توافر نتائج "اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC" في المنظمات محل البحث باختلاف المستويات الإدارية بمجتمع البحث.

الجدول رقم (٤)

مدى توافر نتائج "اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC" في المنظمات محل البحث باختلاف المستويات الإدارية بمجتمع البحث

Sig.	F الاحصائية	المتوسط العام	الإدارة الاشرافية		الإدارة الوسطى		الإدارة العليا		نتائج "اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC"
			الاحصائي المتوسط	الاحصائي المتوسط	الاحصائي المتوسط	الاحصائي المتوسط			
٠,٠٠٦	٥,٥٤٤	٤,٤٧٤	٠,١٨٨	٤,٦٨٦	٠,٤٦٦	٤,٣٦٢	٠,٩٨	٤,٣٧٥	إعادة تصميم مهام العمل
٠,٠٠	٨,٩٤٦	٤,٦٥٧	٠,١٦١	٤,٧٨٦	٠,٣٩٠	٤,٤٣٦	٠,٣٩٤	٤,٧٥	إعادة تصميم الموقف
٠,٠٠	٩,٢٠٨	٤,٢٥٧	٠,٢٤٦	٤,١٣٦	٠,٥٥١	٣,٩٨٦	٠,٢١٦	٤,٦٠	إعادة تصميم العلاقات
		٤,٤٦٢		٤,٥٣٦		٤,٢٦١		٤,٥٧٥	المتوسط العام

المصدر: اعداد الباحثة: في ضوء نتائج التحليل الاحصائي لبيانات قوائم الاستقصاء

يتضح من الجدول رقم (٤) توافر نتائج "اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC" في المنظمات محل البحث باختلاف المستويات الإدارية بدرجة كبيرة بالنسبة لكل من

إعادة تصميم مهام العمل ، وإعادة تصميم الموقف ، و إعادة تصميم العلاقات تناسب ٤,٤٧٤ ، ٤,٦٥٧ ، ٤,٢٥٧ على الترتيب، ويؤكد الانحراف المعياري وجود درجة التباين بين استجابات مفردات المعاينة بالنسبة لتوافر نتائج "اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC" بالمستويات الإدارية بمجتمع البحث. كذلك يتضح من الجدول وجود تباين بالنسبة لمدى توافر بعض نتائج "إعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC" والتي تقل المعنوية فيها عن ٠.٥ ، ويعكس ذلك حرص المستويات الإدارية العليا و الوسطى على إعادة برمجة الوظيفة ذاتياً بالشكل الذي يسمح بتحقيق أهداف و رفاهية الفرد من ناحية ، وأهداف المنظمة من ناحية أخرى. ويؤكد الانحراف المعياري انخفاض درجة التباين بين استجابات مفردات المعاينة بالنسبة لمدى توافر نتائج "اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC" بالمستويات الإدارية بمجتمع البحث. و من ثم رفض الفرض الثاني "لا يوجد فروق معنوية في درجة توافر نتائج اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC" في المنظمة محل البحث باختلاف المستويات الإدارية".

ويوضح الجدول رقم (٥) طبيعة و أثر العلاقة بين محددات و نتائج "اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC" بالمستويات الإدارية بمجتمع البحث.

جدول رقم (٥)

أثر محددات "اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC" على إعادة تصميم مهام العمل

TC بالمستويات الإدارية

المستويات الإدارية	Beta	Sig.	معامل التحديد R ²	Sig.
الإدارة العليا	٠,٩٢٤	٠,٠٠٠	٠,٨٥٣	٠,٠٠٠
الإدارة الوسطى	٠,٩٩٠	٠,٠٠٠	٠,٩٨٠	٠,٠٠٠
الإدارة الإشرافية	٠,٩٣٤	٠,٠٠٠	٠,٨٧٢	٠,٠٠٠

المصدر: اعداد الباحثة في ضوء التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (٥) وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغيرات المستقلة والمتمثلة في محددات "اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC" والمتغير التابع والمتمثل في إعادة تصميم مهام العمل TC, حيث كانت قيم معالم دالة الاتحدار B's جميعها

موجبة , بمعنى كلما زادت درجة توافر محددات "اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC" ارتفع معدل إعادة تصميم مهام العمل TC. كما يتضح من الجدول يتضح مدى قدرة محددات "اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC" في تفسير العلاقة بإعادة تصميم مهام العمل TC , حيث بلغت القوة التفسيرية وهي قيمة معامل التحديد $R^2 = 85,3\%$ ، 98% ، $87,2\%$ في مستوى الإدارة العليا و الإدارة الوسطى و الإدارة الإشرافية على الترتيب ؛ وهذا يشير بأن المتغيرات المستقلة والمتمثلة في محددات "اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC" يمكنها تفسير نسبة كبيرة جداً من التغيرات في إعادة تصميم مهام العمل TC كأحد نتائج "اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC" في المنظمة جهة البحث, أما باقى النسبة فتفسرها متغيرات أخرى, كما أن قيمة مستوى الدلالة Sig. يساوى صفر وهي أقل من $0,05$ مما يعنى وجود تأثير معنوي محددات "اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC" على إعادة تصميم مهام العمل TC عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$, مما يعنى وجود اختلافات في تأثير محددات "اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC" على إعادة تصميم مهام العمل TC كأحد نتائج "اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC" في المنظمة جهة البحث.

جدول رقم (٦)

أثر محددات "اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC" على إعادة تصميم الموقف

SC بالمستويات الإدارية

Sig.	معامل التحديد R^2	Sig.	Beta	المستويات الإدارية
٠,٠٠٠	٠,٩٧٩	٠,٠٠٠	٠,٩٨٩	الإدارة العليا
٠,٠٠٠	٠,٥٤٢	٠,٠٠٠	٠,٧٣٦	الإدارة الوسطى
٠,٠٠٠	٠,٩٩٣	٠,٠٠٠	٠,٩٩٧	الإدارة الإشرافية

المصدر : اعداد الباحثة في ضوء التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (٦) وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغيرات المستقلة والمتمثلة في محددات "اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC" والمتغير التابع والمتمثل في

إعادة تصميم الموقف SC, حيث كانت قيم معالم دالة الاتحدار B's جميعها موجبة , بمعنى كلما زادت درجة توافر محددات "اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC" ارتفع معدل إعادة تصميم الموقف SC. كما يتضح من الجدول يتضح مدى قدرة محددات "اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC" في تفسير العلاقة بإعادة تصميم الموقف SC, حيث بلغت القوة التفسيرية وهي قيمة معامل التحديد $R^2 = 97,9\%$ ، $0,2\%$ ، $99,3\%$ في مستوى الإدارة العليا و الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية على الترتيب ؛ وهذا يشير بأن المتغيرات المستقلة والمتمثلة في محددات "اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC" يمكنها تفسير نسبة كبيرة جداً من التغيرات في إعادة تصميم الموقف SC كأحد نتائج "اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC" في المنظمة جهة البحث, أما باقى النسبة فتفسرها متغيرات أخرى, كما أن قيمة مستوى الدلالة Sig. يساوى صفر وهي أقل من $0,05$, مما يعنى وجود تأثير معنوى محددات "اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC" على إعادة تصميم الموقف SC عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$, مما يعنى وجود اختلافات فى تأثير محددات "اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC" على إعادة تصميم الموقف SC كأحد نتائج "اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC" في المنظمة جهة البحث.

جدول رقم (٧)

أثر محددات "اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC" على إعادة تصميم علاقات العمل

RC بالمستويات الإدارية

المستويات الإدارية	Beta	Sig.	معامل التحديد R^2	Sig.
الإدارة العليا	0,365	0,000	0,798	0,000
الإدارة الوسطى	0,649	0,000	0,608	0,000
الإدارة الإشرافية	0,576	0,000	0,643	0,000

المصدر : اعداد الباحثة فى ضوء التحليل الاحصائى للبيانات باستخدام برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (٧) وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغيرات المستقلة والمتمثلة في محددات "اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC" والمتغير التابع والمتمثل فى

إعادة تصميم علاقات العمل RC, حيث كانت قيم معالم دالة الاتحدار B's جميعها موجبة , بمعنى كلما زادت درجة توافر محددات "اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC" ارتفع معدل إعادة تصميم علاقات العمل RC. كما يتضح من الجدول يتضح مدى قدرة محددات "اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC" في تفسير العلاقة بإعادة تصميم الموقف SC, حيث بلغت القوة التفسيرية وهي قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.798$ ، 60.8% ، 64.3% في مستوى الإدارة العليا و الإدارة الوسطى و الإدارة الإشرافية على الترتيب ؛ وهذا يشير بأن المتغيرات المستقلة والمتمثلة في محددات "اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC" يمكنها تفسير نسبة كبيرة جداً من التغيرات في إعادة تصميم علاقات العمل RC كأحد نتائج "اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC" في المنظمة جهة البحث, أما باقى النسبة فتفسرها متغيرات أخرى, كما أن قيمة مستوى الدلالة Sig. يساوى صفر وهي أقل من 0.05 , مما يعنى وجود تأثير معنوى محددات "اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC" على إعادة تصميم الموقف SC عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$, مما يعنى وجود اختلافات في تأثير محددات "اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC" على إعادة تصميم علاقات العمل RC كأحد نتائج "اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC" في المنظمة جهة البحث. و من ثم قبول الفرض الثالث : "يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتوافر محددات اعاده برمجة الوظيفة ذاتياً JC" على النتائج المتوقعة في المنظمة محل البحث".

نتائج وتوصيات البحث

أولاً: نتائج البحث

تعرض الباحثة فيما يلي نتائج التحليل الإحصائي واختبار مدى صحة فروض البحث، ومدى تحقيق فروض البحث ، وذلك على النحو التالي :

١ - نتائج اختبار فروض البحث:

بعد قيام الباحثة بعرض التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية حول مدى توافر محددات اعاده برمجة الوظيفة ذاتياً JC و كذلك نتائج اعاده برمجة الوظيفة ذاتياً JC من ناحية أخرى، وأثر توافر المحددات اعاده برمجة الوظيفة ذاتياً JC على توفير ثلاثة أشكال من سوئك JC كنتائج لتوافر المحددات فى قطاع الخدمات التكنولوجية بجامعة الزقازيق ، يمكن عرض أهم ما توصل إليه هذا البحث من نتائج وذلك على النحو التالى :

الفرض الأول : لا يوجد فروق معنوية فى درجة توافر محددات اعاده برمجة الوظيفة ذاتياً JC فى المنظمات محل البحث باختلاف المستويات الإدارية. أسفرت نتائج التحليل الاحصائى عن توافر محددات اعاده برمجة الوظيفة ذاتياً JC فى المنظمات محل البحث باختلاف المستويات الإدارية ، والمتمثلة فى (زيادة الموارد الهيكلية للوظيفة، زيادة الموارد الإجتماعية للوظيفة، زيادة متطلبات التحدي للوظيفة، تخفيض المتطلبات المعوقة) بدرجة كبيرة فى مستويات الإدارة العليا . فى حين توافرت بدرجة متوسطة فى مستويات الإدارة الوسطى و الإشرافية. و من ثم تم رفض الفرض.

الفرض الثانى : لا يوجد فروق معنوية فى درجة توافر نتائج اعاده برمجة الوظيفة ذاتياً JC فى المنظمات محل البحث باختلاف المستويات الإدارية. أسفرت نتائج التحليل الاحصائى عن توافر نتائج اعاده برمجة الوظيفة ذاتياً JC فى المنظمات محل البحث باختلاف المستويات الإدارية ، والمتمثلة فى (إعادة تصميم

مهام العمل ذاتياً، إعادة تصميم الموقف ذاتياً، إعادة تصميم علاقات العمل ذاتياً) بدرجة كبيرة في مستويات الإدارة العليا . في حين توافرت بدرجة متوسطة في مستويات الإدارة الوسطى و الإشرافية، و من ثم تم رفض الفرض.

الفرض الثالث :يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتوافر محددات اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC" على النتائج المتوقعة فى المنظمات محل البحث. أسفرت نتائج التحليل الاحصائى عن وجود أثر ذو دلالة معنوية بين محددات اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC" كمتغير مستقل و نتائج محددات اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC" كمتغير تابع باختلاف المستويات الإدارية بما يدعم ويؤكد قبول هذا الفرض .

٢- نتائج تحقيق أهداف البحث:

تم تحقيق أهداف البحث على النحو التالي:

- **الهدف الأول:** تحديد محدداتعملية " اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC". تحقق هذا الهدف من خلال تحديد محددات JC في المحددات التالية:
 - زيادة موارد العمل الهيكلية.
 - زيادة موارد العمل الاجتماعية.
 - زيادة متطلبات التحدي.
 - تخفيض المتطلبات المعوقة.

الهدف الثاني: الوقوف على نتائج تنفيذ عملية " اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC". تحقق هذا الهدف من خلال تحديد نتائج JC فيما يلي:

- إعادة تصميم مهام العمل (TC).
- إعادة تصميم العلاقات (RC).
- إعادة تصميم الموقف (CC).

الهدف الثالث: توضيح أثر عملية " اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC" على توليد طرق مختلفة لبرمجة العمل ذاتياً بالمنظمات جهة البحث. تمثل ذلك في التوصل إلى النتائج التالية:

• وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغيرات المستقلة والمتمثلة في محددات "اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC" والمتغير التابع والمتمثل في إعادة تصميم مهام العمل TC، كما أن المتغيرات المستقلة يمكنها تفسير نسبة كبيرة جداً من التغيرات في إعادة تصميم مهام العمل TC كأحد نتائج "اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC في المنظمة جهة البحث.

• وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغيرات المستقلة والمتمثلة في محددات "اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC" والمتغير التابع والمتمثل في إعادة تصميم الموقف SC، كما أن للمتغيرات المستقلة القدرة على تفسير نسبة كبيرة جداً من التغيرات في إعادة تصميم الموقف SC كأحد نتائج "اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC في المنظمة جهة البحث.

• وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغيرات المستقلة والمتمثلة في محددات "اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC" والمتغير التابع والمتمثل في إعادة تصميم علاقات العمل RC، بالإضافة إلى أن المتغيرات المستقلة يمكنها تفسير نسبة كبيرة جداً من التغيرات في إعادة تصميم علاقات العمل RC كأحد نتائج "اعادة برمجة الوظيفة ذاتياً JC في المنظمة جهة البحث.

توصيات البحث

تتمثل توصيات البحث استناداً إلى النتائج السابقة في الآتي :

- تسهيل المنظمات للعاملين فرص إعادة برمجة وظائفهم ذاتياً بالشكل الذي يتناسب مع مهاراتهم وقدراتهم .

- تبني المنظمات فكرة تصميم الوظائف من أسفل إلى أعلى بالشكل الذي يضمن تحقيق مخرجات عمل ايجابية للفرد و المنظمة مثل زيادة الرضا عن العمل، وزيادة الولاء التنظيمي، وتخفيض الإحترق الوظيفي، وتخفيض معدل دوران العمل ، وتخفيض معدل الغياب.
- توفير المنظمة الموارد الهيكلية الكافية لتنفيذ الوظيفة من خلال ضمان استقلالية الفرد في إدارة وظيفته و الرقابة الذاتية على عمله، و التنوع في مهام ومسئوليات العمل، و إتاحة فرص تطوير و تنمية الفرد .
- توفير المنظمة الموارد الإجتماعية الكافية لتنفيذ الوظيفة من خلال توفير الدعم الإجتماعي للعاملين، وتوفير التغذية المرتدة عن تقييم الأداء، وقيام الرؤساء بتدريب مرؤسيهم لرفع قدراتهم و مهاراتهم.
- زيادة متطلبات التحدي من خلال زيادة أعباء و مسؤوليات العمل و إتاحة الفرصة للموظف للإندماج لفرق عمل أخرى بالمنظمة، أو القيام بمشروعات عمل جديدة داخل المنظمة. ويكون ذلك في حالة وجود موظفين لديهم طاقات عمل هائلة تتخطى الدور المنوط بهم و بالتالي لابد من استغلال مثل هذه الطاقة الزائدة لصالح العمل و بالشكل الذي يحقق ذات الموظف.
- تخفيض المتطلبات المعوقة من خلال معرفة أسباب لجوء الموظف إلى إسناد عمله لغيره من زملائه، وأسباب تخفيضه معدل سرعة إنجازة للعمل.

توصيات بأبحاث مستقبلية

- أثر إعادة برمجة العمل ذاتياً JC على موارد و متطلبات الوظيفة.
- دور إعادة برمجة العمل ذاتياً JC في تكوين مخرجات العمل الإيجابية .
- تأثير إعادة برمجة العمل ذاتياً JC على إعادة تصميم بيئة العمل.
- أثر زيادة موارد الوظيفة على الإحترق الوظيفي.
- تأثير زيادة متطلبات الوظيفة على ارتباط الفرد بالعمل.

References

- 1- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309–328.
- 2- Bakker, A.B., Demerouti, E., & Euwema, M.C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 170–180.
- 3- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, D., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99, 274–284.
- 4- Bakker, A. B., & Oerlemans, W. (2011). Subjective well-being in organizations. In K. Cameron & G. Spreitzer (Eds.), *Handbook of positive organizational scholarship* (pp. 178–190). New York, NY: Oxford University Press.
- 5- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2008). What is job crafting and why does it matter? Ann Arbor, MI: University of Michigan Ross School of Business. Retrieved from <http://www.bus.umich.edu/Positive/POS-Teaching-and-Learning/ListPOS-Cases.htm>
- 6- Blanchflower, D. G., & Oswald, A. J. (1999, May). Well-being, insecurity and the decline of American job satisfaction. Paper presented at a Cornell University conference, Ithaca, NY. Retrieved from <http://www.dartmouth.edu/~blnchflr/papers/JobSat.pdf>
- 7- Cook, J. D., Hepworth, S. J., Wall, T. D., & Warr, P. B. (1981). *The experience of work: A compendium and review of 249 measures and their use*. San Diego, CA: Academic Press Limited.
- 8- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499–512.
- 10- Demerouti, E., Bakker, A. B., Vardakou, I., & Kantas, A. (2003). The convergent validity of two burnout instruments: A

multitraitmultimethod analysis. *European Journal of Psychological Assessment*, 19, 12–23.

11- Furda, J. (1995). *Werk, persoon en welzijn: Eentoeft van het JD-C model.*[Work, personality, and wellbeing: A test of the JD-C model]. Unpublished doctoral dissertation, Utrecht University, The Netherlands.

12- Hobfoll, S.E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44, 513–524.

13- Gavin R. Slemp · Dianne A. Vella-Brodrick .(2013). The job crafting questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting . *Journal of Applied Psychology*, 90, 1217–1227.

14- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34.

15- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. NewYork, NY: Springer.

16- Le Blanc, P. M. (1994). *De steun van de leiding: Eenonderzoeknaar het*

17- *Leader Member Exchange model in de verpleging* [Leader's support: A study of the Leader Member Exchange model among nurses]. Amsterdam,The Netherlands: Thesis Publishers.

18- LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor– hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48, 764–775.

19- LePine, M. A. Podsakoff, N. P., LePine, J. A., (2007). Differential challenge stressor-hindrancer stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: A meta-analysis.. *Journal of Applied Psychology*, 92, 438–454.

20- Posner, J., Russell, J. A., & Peterson, B. S. (2005). The circumflex model of affect: An integrative approach to affective

- neuroscience, cognitive development, and psychopathology. *Development and Psychopathology*, 21- 17, 715–734.
- 22- Salanova, M., Schaufeli, W.B., Xanthopoulou, D., & Bakker, A.B. (2010). Gain spirals of resources and work engagement. In A.B. Bakker & M.P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press
- 23- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701–716.
- 24- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 893–917.
- 25- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2005). The conceptualization and measurement of burnout: Common ground and worlds apart. *Work & Stress*, 19, 256–262.
- 26- Shadish, W. R., Cook, T. D., & Campbell, D. T. (2002). *Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference*. Boston, MA: Houghton-Mifflin.
- 27- Slemp, Gavin R. Dianne A. Vella-Brodrick. (2013). "The job crafting questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting". *International Journal of Wellbeing*, 2, 126-146.
- 28- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88, 518–528.
- 29- Sousa-Poza, A., & Sousa-Poza, A. A. (2000). Well-being at work: A cross-sectional study of the levels and determinants of job satisfaction. *The Journal of Socio-Economics*, 29, 517–538.
- 30- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *South African Journal of Industrial Psychology*, 36, 1–9.

- 31- Tims, M., & Bakker, A.B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde, 36 (2),
- 32- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). The development and validation of the Job Crafting Scale. Journal of Vocational Behavior, 80,173–186.
- 33- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The Impact of Job Crafting on Job Demands, Job Resources, and Well-Being. Journal of Occupational Health Psychology .. 18, (2), 230–240.
- 34- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. Academy of Management.