

تأثير إعادة تصميم الوظيفة في الأداء المنظمي

بحث ميداني لعينة من مكاتب
المفتشين العامين

الباحث

فلاح كريم صالح

دبلوم عال (الرقابة والتفتيش)

وزارة الشباب والرياضة

مكتب المفتش العام



المستخلص

يتركز موضوع البحث في دراسة متغيرين رئيسيين في عمل مكاتب المفتشين العامين، وهي (إعادة تصميم الوظيفة، والأداء المنظمي)، واعتمد هذا البحث من خلال علاقة وأثر أبعاد إعادة تصميم الوظيفة بوصفه المتغير التفسيري من خلال أبعاده، (تنوع المهارة، وتحديد المهمة، وأهمية المهمة، والأستقلالية، ثم التغذية العكسية)، والأداء المنظمي متغير مستجيب من خلال بعدين هما (الفاعلية، والكفاءة)، ومن أجل اختبار فرضيات البحث تم استيعاب متغيراته في استمارة الأستبانة وكانت الأستبانة الوسيلة الأساسية لجمع المعلومات التي اعتمدها الباحث فضلا عن استخدام ثلاث أدوات أخرى، هي السجلات، والمشاهدات الفعلية، والمقابلات الشخصية وتم توزيعها على (٩٣) فرداً وأجري البحث على خمسة مكاتب مفتشين عامين في الوزارات العراقية هي (وزارة المالية، ووزارة التخطيط، ووزارة الهجرة والمهجرين، ووزارة الشباب والرياضة وهيئة البث والارسال) شملت أربعة مستويات من العاملين فيها وهي (مدير، ورئيس قسم، ومسؤول شعبة، ومسؤول وحدة)، وقد ضُمِّن موضوع البحث جملة من التساؤلات الفكرية التي تبلورت بمجموعها مشكلة البحث، ومن ثم حددت أهدافه وأهميته، وأستعملت العديد من الوسائل الأحصائية لمعالجة المعلومات المطلوبة، منها معامل إرتباط الرتب (Spearman)، لأختبار فرضيات الارتباط، ومعامل الانحدار وتحليل المسار الحرج لأختبار فرضيات التأثير.

وفي ضوء النتائج توصل البحث الى مجموعة من الأستنتاجات كان أهمها وجود علاقة ارتباط وأثر بين إعادة تصميم الوظيفة ومتغيراته، والأداء المنظمي اجمالاً. واختتم البحث بمجموعة من التوصيات أهمها ضرورة قيام المكاتب المبحوثة بإعادة تصميم الوظيفة بأسلوب علمي صحيح والأهتمام بالأبعاد الأساسية الذي جاء به البحث بغية التوصل الى أداء منظمي جيد، وتفويض الصلاحيات وتحمل المسؤولية والميل باتجاه اللامركزية لكونها تعد أسلوباً تحفيزياً وتدريبياً للعاملين، بما يساهم في إنجاح العمل الرقابي داخل المكاتب قيد الدراسة.



Abstract

The research topic concentrated in the study of two of variables keys in the work of bureaus of general inspectors, a (re- design function, and performance Organizational) I took this thesis from knowing the nature of the relation and the impact of the dimensions of the job re- design as a variable interpretative through its dimensions are (the variety of skill, specific the task, the importance of task, independence, opposit feeding), and Organizational performance variable responsive through two dimensions are (activity and qualitfication), and in order to test the hypotheses of the research were understanding its variables in the form of a questionnaire .

questionnaire was basis mean of gathering information which approved by the researcher as well as the use of three other tools : files, actual observations and personal interviews and it was distributed to 93 persons and the research was conducted on (5) bureaus general inspectors in Iraqi ministries ,the persons were four levels of employees :(Director, head of Department, an official of Division and official of unit)

the topic of the research has been included multi intellectual questions which make the problem of the research, then determined its aims and its importance, and bureaus .used many of the statistical means to processing the required information , including the coefficient of a (Spearman), to test hypotheses of the correlation , and regression coefficient and analysis the critical path to test hypotheses influence and according to the results of the research find a set of conclusions , the most important was existence of a relation and impact between redesign job and its variables , and Organisational performance overall.

I conclude the research with a set of recommendations :

the necessary of redesigned job by the bureaus in a correct scientific manner and concern essential dimensions in the re search in order to reach good organizational performance, as well as the delegation of authority and responsibility toward decentralization as a motivate way and training for employee , which contributing to the success of the work.



مقدمة

يعدُّ موضوع إعادة التصميم الوظيفي من وظائف الموارد البشرية المهمة الذي أخذ يحتل موقعا كبيرا من اهتمام منظمات الأعمال والمنظمات العامة التي تستطيع بواسطتها مواءمة الأفراد العاملين الأكثر تنوعا أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. أذ تعيش هذه المنظمات في ظل بيئة متسارعة التغير والتنوع في الموارد البشرية من حيث حاجاتها ورغباتها ومهاراتها. وفي الواقع إن أغلب المنظمات تؤكد إعادة تصميم وظائفها بصورة جيدة لأن ذلك يؤدي إلى رفع كفاءة أداء الأفراد. وهناك ارتباط وثيق في إعادة تصميم الوظيفة ونوعية حياة العمل من جهة وبالاحتياجات الإنسانية للموارد البشرية من جهة أخرى. وبما يؤثر في مستويات الأداء المنظمي للأفراد، وبما يجعل الأفراد مندفعين بشكل أعلى في انجاز المهام وتحقيق أهداف المنظمة من ناحية ومن ناحية أخرى يعزز الاستغلال الجيد لمهارات هؤلاء الأفراد ومعارفهم المختلفة. إن العوامل المهمة في أداء العاملين، سواء أكانت هذه العوامل ذات تأثير مباشر، أو غير مباشر، ومن هذه العوامل هي منظمية (إدارية) والظروف المادية للعمل وعوامل شخصية ستزيد من كفاءة أداء العاملين وفاعليتهم من خلال توفير بيئة منظمية مدعمة وتوفير ظروف عمل جيدة للعاملين واختيار الأفراد الكفؤين ذوي القدرات والمهارات والخبرات العالية وهذه جميعها تدخل ضمن العوامل المهمة في الأداء المنظمي للأفراد.

ويهدف هذا البحث الى معرفة معيار نجاح إعادة تصميم الوظيفة ومدى قدرته على إتاحة الفرصة للأفراد والعاملين في إظهار إمكاناتهم وقدراتهم وحثهم على الإبداع لتحقيق الفاعلية التنظيمية التي من خلالها تتحقق أهداف المنظمة. وأن أحد الاهداف الأساسية لإعادة تصميم الوظيفة في هذه المكاتب هو رفع كفاءة أداء العاملين لدى مكاتب المفتشين العامين. ويعدُّ السبب الرئيسي في اختيار موضوع البحث الشعور بأهمية تعميق الرؤية لواقع عمل هذه المكاتب وضرورته، أذ وجد الباحث أن هناك جانباً من القصور في تغطية هذا الموضوع بالرغم من أهميته، ولهذا سيتم تناول هذه المتغيرات في الجانب النظري ومن ثمَّ بيان نتائجها على الواقع العملي عند جمع البيانات وتحليلها واستخراج المؤشرات المهمة في قياس واختبار الفرضيات التي سيطرحها.

أولاً : التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

إعادة تصميم الوظيفة

إن إعادة تصميم الوظيفة هو نوع من الإثراء الوظيفي الذي يعيد هيكلية الوظيفة لأفضل أداء للمستخدم في الوظيفة كما ركز على جمع الوظائف الحالية وتكوين مجموعات العمل، والسماح بالتقارب الشخصي أكثر بين المستخدمين والمجهزين أو الزبائن وأن الفكرة وراء إعادة التصميم لمجانسة المستخدمين مع الوظيفة التي يرغبون بها والمؤهلين بصورة أفضل لإنجازها Anthony (٢٠٠٣، ٢٤٤) {p٢٤٤}، وأن إعادة التصميم يشتمل على هيكلية الوظيفة التي تسمح بالتفاعل الاجتماعي وإحداث تعاون بين العاملين، وأن قيادة إعادة تصميم الوظيفة تم خلال الستينيات وبداية السبعينيات من قبل مدرسة العلاقات الإنسانية الجديدة (العقلي، ٢٠١٣ ص ٥٨). وقد تم اعتماد أبعاد إعادة التصميم الوظيفي على وفق ما ذكره (١٩٧٦، ٢٥٠) {p٢٥٠} Hack & Oldhan

١. تنوع المهارة : تجعل الأفراد قادرين على انجاز مدى واسع ومتنوع من الوظائف والمهارات المختلفة التي تستخدم مهارات ومواهب وقدرات مختلفة.
٢. تحديد المهمة : وهو جعل الوظيفة أكثر ترابطاً وتكاملاً في مهامها لتشكل وحدة عمل متكاملة لها نقاط بدء ونهاية وتحديد المهام والواجبات لكل فرد.
٣. أهمية المهمة : وهو امتلاك العمل لخاصية التأثير في الآخرين ويكون هذا التأثير واضحاً ومدرراً وأساسياً في الآخرين سواء أكانوا داخل أم خارج المنظمة.
٤. الاستقلالية : هي مدى الحرية والسيطرة الذاتية التي تتاح للفرد في اختيار الطرائق والإجراءات المتبعة في عمله.
٥. التغذية العكسية : وهو توفير معلومات عن أداء الأفراد والعاملين الذين ينجزون المهمات وهي المقياس للأفراد الذين ينجزون المهمات.

الأداء المنظمي

هو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفوءة وفاعلة (العاني، ٢٠٠٢: ص ٤٢)، والأداء هو الحصيلة النهائية لكل العمليات التي تقوم بها المنظمة وأي خلل في أي منها لابد من تأشيرته ومن ثم سيظهر في الأداء الذي يعد مرآة المنظمة (الملا، ٢٠٠٩: ص ٨٥) وتم اعتماد بعدين لقياس الأداء المنظمي هما:

١. الفاعلية: هو عمل الأشياء الصحيحة التي هي أنشطة العمل التي تساعد المنظمة على الوصول الى أهدافها وبذلك تسعى المنظمات لأن تكون فاعلة في أنجاز أهدافها عبر تأدية مهامها بالمستوى المطلوب {Daft(٢٠٠٤), P٤٦٠}
٢. الكفاءة: هي الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من المخرجات بأقل التكاليف, مع مراعاة التكاليف والوقت فضلاً عن رضا المرؤوسين.

ثانياً: منهجية البحث Methodology Research

مشكلة البحث Research Problem

أخذ موضوع إعادة تصميم الوظيفة وتأثيره في الأداء المنظمي اهتمام المختصين والباحثين, إذ يعدُّ الأداء المنظمي المتميز ان مشكلة تصميم أو إعادة تصميم الوظيفة في المكاتب المبحوثة موجودة وقد لمس ذلك الباحث من خلال التقارير السنوية للمكاتب المبحوثة والمقابلات الشخصية لبعض المسؤولين في المكاتب المبحوثة الذين بينوا عدم وضوح مهمات عملهم بصورة جيدة, فضلاً عن كونهم ملزمين باتباع تعليمات تمنعهم من اختيار الطرائق الفضلى في أداء العمل وأن بعض المنظمات تعاني من سوء إعادة تصميم الوظيفة مما يؤثر سلباً على أدائها ولاحظ الباحث وجود تلكؤ في إنجاز جزء من الخطط للمكاتب المبحوثة مما يؤكد ان أدائها ليس بالمستوى المطلوب مما قد يؤثر أن هناك خللاً في إعادة تصميمها الوظيفي .

أهمية البحث Research Importance

يستمد البحث أهميته من أهمية متغيرة, إذ إن ربط المتغيرين في دراسة واحدة في منظمات تعاني من عدم وجود هذا الربط, يزيد من أهميتها , لذا فأن متغيري الدراسة في المنظمات المبحوثة لها أهمية كبيرة , فضلاً عما تقدم يمكن تلخيص أهمية البحث بالنقاط الآتية:

١. محدودية الدراسات التي تناولت قضايا إعادة التصميم الوظيفي وأثره في الأداء المنظمي مجتمعة بالبيئة العراقية على وجه الخصوص حسب علم الباحث.
٢. طرح آخر الدراسات النظرية والأكاديمية في مجال إعادة التصميم الوظيفي و الأداء المنظمي وإغناء المكتبة العراقية والعربية في هذا المجال .



أهداف البحث Research Objectives

- يهدف هذا البحث من خلال الدراسة النظرية والميدانية الى الآتي :
١. تشخيص واقع أبعاد إعادة التصميم الوظيفي المتمثلة بتنوع المهارة، وتحديد المهمة، وأهمية المهمة، والاستقلالية، والتغذية العكسية وأثره في ترتيب أسبقية تلك الأبعاد في المنظمة المبحوثة.
 ٢. التعرف على الأبعاد الأساسية لإعادة تصميم الوظيفة وتأثيرها في الاداء المنظمي في ضوء نمط العلاقة بينها في المنظمات المبحوثة .
 ٣. تقديم مساهمة علمية في المجال الإداري والوظيفي لبلادنا حول إعادة تصميم الوظيفة وأثره في الاداء المنظمي .

فرضيات البحث Research Hypothesis

تتكون فرضيات البحث من فرضيتين رئيسيين و(سبع) فرضيات فرعية تخص متغيرات البحث :

١. توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين إعادة التصميم للوظيفة وأبعاده ك(تنوع المهمة، وتحديد أبعاده وأهميتها ، والاستقلالية ، والتغذية العكسية) والاداء المنظمي وأبعاده (الفاعلية ، والكفاءة) في المنظمة المبحوثة.
٢. يؤدي التباين في مستوى إعادة تصميم الوظيفة ومتغيراته الى تباين مستوى الاداء المنظمي ومتغيراته .

متغيرات البحث

اعتمد الباحث على اختبار العلاقة بين متغيرين رئيسيين هما :

١. إعادة التصميم الوظيفي:

هو تغير المهمات أو أسلوب أداء الوظائف في وظيفة موجودة أصلاً ومن أجل التصميم الفعّال للوظائف يتوجّب على الفرد أن يمضي لفهم الوظيفة كما موجودة حالياً من خلال تحليل الوظائف وموقعها في وحدة العمل {Noe (٢٠٠٣)، ١٥٩} وقد قيس هذا المتغير من خلال خمسة عناصر هي في جوهرها الأبعاد التي حدّدها الباحثان (Hackman & Oldham) .

٢. الأداء المنظمي :

هو قدرة المنظمة على استخدام جميع مواردها بطريقة كفوءة وناجحة من أجل الوصول الى تحقيق أهدافها من خلال تعظيم مخرجاتها بنسبة أكبر من مدخلاتها وهي الاقدر على مواجهة التحديات البيئية وبلوغ المراتب المتقدمة على منافسيها في مجال عملها.(الشماع,٢٠٠٧ : ص٣٣) واعتماداً على بعدين رئيسيين هما(الفاعلية , والكفاءة).

ثالثاً : الدراسات السابقة previous studies

وتتضمن بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة العربية منه أو الأجنبية. يعدُّ موضوع إعادة تصميم الوظيفة وأثره بالأداء المنظمي من المجالات الخصبة التي تناولها الكثير من الكتاب والباحثين وسنحاول استعراض بعض أهم الدراسات الميدانية وهي :

١. الدراسة التي قام بها (محمد ، ٢٠٠٤) (استخدام نموذج خصائص وسمات الوظيفة لمقارنة طرق توزيع خدمات رعاية المرضى على الممرضات) ان الغرض من هذه الدراسة هو تطبيق أنموذج خصائص الوظيفة الذي وضعه (هاكمان واولدمان) للمقارنة بين طريقتين من طرق توزيع رعاية المرضى من وجهة نظر الممرضات ، لقد تم تطبيق الدراسة في (١٢) وحدة من الوحدات الداخلية في المستشفى الجامعي الرئيس في الاسكندرية , مصر وقد استخدم المسح التشخيصي للعمل لتمثل النتائج التي توصلت اليها الدراسة في ان الوظائف الموكلة الى الممرضات في وحدة الرعاية المركزة واللاتي يستخدمن أنموذج رعاية الحالات اكثر غنى من الوظائف الموكلة الى الممرضات اللاتي يستخدمن الانموذج الوظيفي للمهام في وحدات الرعاية العامة .
٢. الدراسة التي قام بها (Hales, ١٩٨٧) (اعادة تصميم الوظيفة وجودة حياة العمل والمشاركة في الخدمة الصناعية)، ان الغرض من الدراسة هو وضع تصورات للهيكل من خلال تصنيف القياسات لنوعية حياة العمل المختلفة وتقديم التقارير حول المدى والتركيز على التطبيقات والتأثير الملموس لمثل هذه القياسات ، حيث تم التطبيق في مستشفيات المملكة المتحدة. ان الاسلوب المتبع في الدراسة هو دراسة الحالة الوصفية للتجارب الفردية ، حيث أشارت النتائج التي توصلت اليها الدراسة الى وجود بعض الانقطاعات بين نوعية حياة العمل العامة وتطبيقاتها العملية .



٣. الدراسة التي قام بها (عباس ، ٢٠٠٦) الموسومة (الاثراء الوظيفي وساعات العمل المرنة ودورها في تنمية الدوافع المرتبطة بالاداء) إن الغرض من الدراسة هو تحليل لأسلوبي الاثراء الوظيفي وساعات العمل المرنة لكونهما من اهم الاساليب الممكن استخدامهما في تنمية الدوافع المرتبطة بالاداء حيث ركز البحث على الدوافع المرتبطة بالاداء من جهة و على دراسات الاثراء الوظيفي المتضمنة نماذج واستراتيجيات اعادة تصميم الوظائف للوصول الى عمل يتضمن جوانب اثرية او عناصر وابعاد سلوكية كالتنوع في المهام والاستقلالية (الصلاحية) وترابط واهمية المهام والتغذية العكسية من جهة اخرى.

٤. الدراسة التي قام بها (الدليمي، ١٩٩٨) (المواءمة بين أبعاد النسيج الثقافي التنظيمي والخيار الاستراتيجي وأثرهما في الأداء). وتهدف الدراسة الى تتبع المسارات النظرية التي تناولت الظاهرة الثقافية بالدراسة والتحليل في وصف الاتجاهات التفسيرية للمفهوم توصلت الدراسة الى أن الاختلاف في الانسجة الثقافية للمنظمات يقود الى اختلافات في خياراتها الاستراتيجية مما ينعكس على تفاوت الأداء. واعتمدت الدراسة المنهج التشخيصي التاريخي في تتبع مسار الخيارات الاستراتيجية.

رابعاً: مداخل إعادة تصميم الوظيفة Redesign Of Jobs Approaches

هنالك مداخل عدة يمكن بواسطتها تصميم أو إعادة تصميم الوظيفة، وسوف نتطرق الى أهم هذه المداخل التي هي أكثر شيوعاً وأستخداماً وهي :

أولاً: المدخل العلمي:

بموجب هذا المدخل يتم تقسيم العمل الواحد الى جزئيات ، وذلك باستخدام دراسات الحركة والوقت، اللتين تحددان مضمون كل عمل بكامل جزئياته وكيفية أدائه ، والوقت اللازم لانجازه والمعروف أن حركة أو مدرسة الادارة العلمية بزعامة رائدها (فردريك تايلور) هي أول من نادى بهذا المدخل بمفهومه العلمي وطبقه أذ أرادت هذه الدراسة تحديد أهداف كل عمل ووضع معايير أداء مطلوب القيام بها و على أساسها تحتسب الأجور والحوافز (عقيلي، ٢٠١٣: ص ٥٤) الأ أن هذا المدخل تعرّض الى بعض الانتقادات وهي أن هذا المدخل يغالي في تقسيم العمل والتخصص فيه ، مما يؤدي الى أنعكاسات سلبية على الفرد والمنظمة ، و يقدم القليل من فرص الابداع للأفراد ، (عبد الجبار، ٢٠٠٧: ص ٥٣).

ثانياً: مدخل الإدارة بالاهداف:

يركّز هذا المدخل اهتمامه على الانجاز وتحقيق المهمات ويزود المنظمة بإطار منطقي لذلك الانجاز، ويساعد على تطوير الدوافع لدى الافراد ويعد (بيتر داركر) أول من نجح في استخدام هذا المدخل من خلال توحيد مجهودات الافراد في أي تنظيم بمجهود عام موحد من خلال عمل الفريق مع افراد ملتزمين بالصالح العام (جودة، ٢٠٠٨: ص ٥٠). وأن مدخل الادارة بالاهداف يركز على عدة ركائز أساسية وهي المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الاهداف والوظائف والمهام التي سيقومون بها والمدة اللازمة لتحقيق الاهداف، والاستقلالية في الوظيفة إذا يتمتع المرؤوسون بحرية التصرف والمرونة الكافية في تنفيذ مهامهم (عيسى، ٢٠٠٧: ص ٧٢).

ثالثاً: مدخل فرق العمل المؤقتة The Team Contnemporay Approach

أن هذا المدخل يجمع بين منهج حركة الادارة العلمية ومنهج العلاقات الانسانية حيث أن إعادة تصميم الوظيفة على أساس فرق العمل يتم بموجبه إعطاء الموظفين درجة كبيرة من الرقابة الذاتية على الوظيفة مع ضمان تحقيق الهدف المطلوب. ويمكن القول أن هذا المدخل يحدد لفريق العمل هدفاً كلياً مكوناً من أهداف جزئية يقوم الفريق بأفراده بمهام متعددة ومتنوعة ضمن خصائص عمل متنوعة في سبيل تحقيق هدف العمل الكلي المطلوب أنجازه من قبل الفريق. يتضح من ذلك أن تصميم العمل بموجب فإن هذا المدخل يسمح للفرد بأداء مهام متنوعة متعاوناً مع زملاء في الفريق في سبيل تحقيق الهدف المطلوب، وبالتالي هذا المدخل يسعى الى تصميم العمل الكلي على مراحل كل مرحلة يقوم بأنجازها فريق عمل محدد. فعلى سبيل المثال يمكن تصميم العمل في خطوط تجميع السيارات على شكل مراحل، كل فريق ينهي مرحلة معينة ويسلمها لفريق آخر ليجري عليها عمليات مصنعة لاحقة وهكذا {Dssler (٢٠٠٦)، p١٢٣}

خامساً: عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها على مستوى المكاتب البحوث :

يسعى هذا المبحث إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها وذلك بالاعتماد على التوزيعات التكرارية لإجابات أفراد عينة الدراسة، والنسب المئوية لها، وصولاً للوسط الحسابي والانحراف المعياري وشدة الإجابة لكل فقرة من فقرات الاستبانة، سواء أكان على المستوى الفرعي أم على المستوى العام لمتغيرات الدراسة.

* ترتيب الأهمية على وفق الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد إعادة



تصميم الوظيفة:

لغرض تحديد الأهمية لمتغيرات إعادة تصميم الوظيفة (X) جرى استعمال الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لتحديد استجابات ودوافع وميول المديرين والموظفين من عينة البحث، والجدول (١)، يوضح ان (أهمية المهمة) الذي جرى ترميزه بـ (X٣) احتل المرتبة الاولى من وجهة نظر العينة المبحوثة مقارنة مع باقي الأبعاد، اذ ظهر ان الوسط الحسابي (٣,٧٣) والانحراف المعياري (٠,٤٧) وقد بلغ معامل الاختلاف (١٢,٦٠٪).

جدول (١) تحديد أهمية أبعاد المتغير التفسيري إعادة تصميم الوظيفة بالاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف

	الابعاد	Mean	Std. Deviation	c.v	ترتيب الأهمية
X١	تنوع المهارات	٣,٧٤	٠,٤٩	١٣,١٠٪	الثاني
X٢	تحديد المهمة	٣,٧٦	٠,٥٧	١٥,١٦٪	الثالث
X٣	أهمية المهمة	٣,٧٣	٠,٤٧	١٢,٦٠٪	الاول
X٤	الاستقلالية	٣,٥٠	٠,٦٠	١٧,١٤٪	الرابع
X٥	التغذية العكسية	٣,٥٠	٠,٥٧	١٦,٤٠٪	الخامس
X	إعادة تصميم الوظيفة	٣,٧٣	٠,٣٥	٩,٣٨	

اما (تنوع المهارات) الذي عُبِّر عنه بـ (X١) فقد احتل المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ (٣,٧٤) وانحراف معياري (٠,٤٩) وقد بلغ معامل الاختلاف (١٣,١٠). وجاء المتغير الثالث من تحديد الأهمية هو المتغير الفرعي (تحديد المهمة) الذي جرى ترميزه بـ (X٢)، بوسط حسابي بلغ مقداره (٣,٧٦)، وانحراف معياري (٠,٥٧) وقد بلغ معامل الاختلاف (١٥,١٦). في حين جاء المتغير والاخير من ترتيب الأهمية هو المتغير الفرعي (الاستقلالية) الذي جرى ترميزه بـ (X٤)، بوسط حسابي بلغ مقداره (٣,٩٠)، وانحراف معياري (٠,٦٠) وقد بلغ معامل الاختلاف (١٧,١٤). اما المتغير الخامس والاخير من ترتيب الأهمية هو المتغير الفرعي (التغذية العكسية) الذي جرى ترميزه بـ (X٥)، بوسط حسابي بلغ مقداره (٣,٥٠)، وانحراف معياري (٠,٥٧) وقد بلغ معامل الاختلاف (١٦,٢٨٪).

* تحديد الأهمية على وفق الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المتغير المستجيب للأداء المنظمي لمكاتب المفتشين العامين لغرض تحديد الأهمية لمتغيرات الأداء المنظمي لمكاتب المفتشين العامين (٧) جرى استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لتحديد استجابات المديرين والموظفين ودوافعهم وميولهم من عينة البحث بخصوص المتغير المستجيب للأداء المنظمي لمكاتب المفتشين العامين، والجدول (٢) يوضح ان (الكفاءة) الذي جرى ترميزه بـ (٧٢) احتل المرتبة الاولى من وجهة نظر العينة المبحوثة مقارنة مع باقي الأبعاد من حيث ترتيب الأهمية، اذ ظهر ان الوسط الحسابي (٣,٣٨) والانحراف المعياري (٠,٤٨) وقد بلغ معامل الاختلاف (١٤,٢٠٪). مؤشرات قياس الفاعلية , مؤشرات قياس الكفاءة.

اما (الفاعلية) الذي عُبِّر عنه بـ (٧١) فقد احتل المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ (٣,٦٥) وانحراف معياري (٠,٥٩) وقد بلغ معامل الاختلاف (١٦,١٦٪)، مما يدل على ان مهارات الأداء المنظمي لمكاتب المفتشين العامين جاءت بالمرحلة التالية من حيث الأهمية.

جدول (٢) تحديد أهمية أبعاد المتغير الاستجابي الأداء المنظمي بالاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف

	الابعاد	Mean	Std. Deviation	c.v	ترتيب الأهمية
٧١	الفاعلية	٣,٦٥	٠,٥٩	١٦,١٦٪	الثاني
٧٢	الكفاءة	٣,٣٨	٠,٤٨	١٤,٢٠٪	الاول
٧	الأداء المنظمي	٣,٥١	٠,٤٣	١٢,٢٥٪	

* اختبار فرضيات البحث وتحليلها.

لقد وُضع عدد من الفرضيات التي تتعلق بالمتغير التفسيري والمتغير المستجيب، وبعد حصد النتائج الاحصائية التي ولدتها الاستبانة الموزعة على العينة المبحوثة، جرى تحليل البيانات المستخلصة وهي:

١. افترض البحث الحالي فرضية الارتباط الرئيسة وهي (يرتبط إعادة تصميم الوظائف معنويًا وإيجابيًا مع الأداء المنظمي وابعاده الفرعية (الفاعلية، الكفاءة)، والجدول (٣) الى علاقات الارتباط التي افترضتها فرضية الارتباط الرئيسة الاولى،



إذ يؤكد الجدول المذكور وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين إعادة تصميم الوظائف وبين الأداء المنظمي ، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.45^{**})، وقد بلغت قيمة (t) المحتسبة (6.09) وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (0.01). وفيما يخص الأبعاد الفرعية (الفاعلية، الكفاءة)، فقد ظهر وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين إعادة تصميم الوظائف وبين كل من (الفاعلية، الكفاءة)، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.47^{**} ، 0.33^{**}) على التوالي، وقد بلغت قيمة (t) المحتسبة (5.05 ، 3.34) على التوالي ، وهي أكبر من قيمها الجدولية البالغة (2.3) بمستوى دلالة (0.01). ومن خلال هذه النتيجة يمكن التوصل الى تحقق فرضية الارتباط الرئيسية التي مفادها: (يرتبط إعادة تصميم الوظائف معنوياً وإيجابياً مع الأداء المنظمي وأبعاده الفرعية (الفاعلية، الكفاءة))

جدول (٣) علاقة الارتباط بين المتغيرات المبحوثة

المتغيرات المفحوصة		الفاعلية Y ₁		الكفاءة Y ₂		الأداء المنظمي Y	
		t	r	t	r	t	r
إعادة تصميم الوظائف		٥,٠٥	**٠,٤٧٠	٣,٣٤	**٠,٣٣٢	٦,٠٩	**٠,٤٥
تنوع المهارات		١,٢٢	٠,١٢٨	٠,٥٦	٠,٠٥٩	٠,٥٢	٠,٠٥٥
تحديد المهمة		٥,٢٨	**٠,٤٨٦	٣,٧٨	**٠,٣٧٠	٥,٦٠	**٠,٥٠٨
أهمية المهمة		٣,٨٦	**٠,٣٧٧	٣,٠٥	**٠,٣٠٦	٣,٩٩	**٠,٣٨٨
الاستقلالية		٤,٧٩	**٠,٤٥١	٢,٧١	**٠,٢٧٥	٤,٦٤	**٠,٤٣٩
التغذية العكسية		١,٦٣	٠,١٦٩	٠,٥٢	٠,٠٥٥	١,٢٥	٠,١٣١
قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة (٠,٠٥) = ١,٦٨							
قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة (٠,٠١) = ٢,٣							
٩٣ = n							

٢. أشارت الفرضية الفرعية الثانية من فرضية الارتباط الرئيسة التي مفادها (يرتبط تحديد المهمة معنويا وإيجابيا مع الأداء المنظمي ومتغيراته (الفاعلية والكفاءة، والجدول (٣) الى علاقات الارتباط التي افترضتها فرضية الارتباط الفرعية الثانية، إذ يؤكد الجدول المذكور وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين تحديد المهمة وبين الأداء المنظمي، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.508^{**})، وقد بلغت قيمة (t) المحتسبة (5.60) وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (0.01)، وفيما يخص اختبار معامل الارتباط (t) فقد ظهر وجود علاقة ارتباط معنوية بين تحديد المهمة وبين كل من (الفاعلية، الكفاءة)، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.486^{**} ، 0.370^{**}) على التوالي وهو ارتباط ضعيف موجب، وقد بلغت قيمة (t) المحتسبة (5.28 ، 3.78) على التوالي، وهي أكبر من قيمها الجدولية البالغة (2.3) بمستوى دلالة (0.01)، ومن خلال هذه النتيجة يمكن التوصل الى تحقق فرضية الارتباط الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الاولى .

٣. أشارت الفرضية الفرعية الثالثة من فرضية الارتباط الرئيسة التي مفادها أهمية المهمة معنويا وإيجابيا ترتبط مع الأداء المنظمي ومتغيراته (الفاعلية والكفاءة)، ويوضح الجدول (٣) الى علاقات الارتباط التي افترضتها فرضية الارتباط الفرعية الثالثة، إذ يؤكد الجدول المذكور وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين أهمية المهمة وبين الأداء المنظمي، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.388^{**})، وقد بلغت قيمة (t) المحتسبة (3.99) وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (0.01)، وفيما يخص الأبعاد الفرعية (الفاعلية، الكفاءة)، فقد ظهر وجود علاقة ارتباط معنوية بين أهمية المهمة وبين كل من (الفاعلية، الكفاءة)، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.377^{**} ، 0.306^{**}) على التوالي، وقد بلغت قيمة (t) المحتسبة (3.86 ، 3.05) على التوالي، وهي أكبر من قيمها الجدولية البالغة (2.3) بمستوى دلالة (0.01)، ومن خلال هذه النتيجة يمكن التوصل الى تحقق فرضية الارتباط الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الاولى .

٤. أشارت الفرضية الفرعية الرابعة من فرضية الارتباط الرئيسة والتي مفادها: ترتبط الاستقلالية معنويا وإيجابيا مع الأداء المنظمي ومتغيراته (الفاعلية والكفاءة)، يوضح والجدول (٣) الى علاقات الارتباط التي افترضتها فرضية الارتباط الفرعية الرابعة، إذ يؤكد الجدول المذكور الى وجود علاقة ارتباط ايجابية



ومعنوية بين الاستقلالية وبين الأداء المنظمي، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.439^{**})، وهو ارتباط ضعيف موجب وقد بلغت قيمة (t) المحتسبة (4.64) وهي أكبر من قيمها الجدولية البالغة (2.3) بمستوى دلالة (0.01)، وفيما يخص الأبعاد الفرعية (الفاعلية، الكفاءة)، فقد ظهر وجود علاقة ارتباط معنوية بين الاستقلالية وبين كل من (الفاعلية، الكفاءة)، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.451^{**})، (0.275^{**}) على التوالي، وهو ارتباط ضعيف موجب وقد بلغت قيمة (t) المحتسبة (4.79)، (2.71) على التوالي، وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (0.01)، ومن خلال هذه النتيجة يمكن التوصل الى تحقق فرضية الارتباط الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الاولى ٥.

اشارت الفرضية الفرعية الخامسة من فرضية الارتباط الرئيسية التي مفادها: ترتبط التغذية العكسية معنويا وايجابيا مع الأداء المنظمي ومتغيراته (الفاعلية والكفاءة)، بالجدول (٣) الى علاقات الارتباط التي افترضتها فرضية الارتباط الفرعية الخامسة، إذ يؤكد الجدول المذكور على عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين التغذية العكسية وبين الأداء المنظمي، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.131)، وهو ارتباط ضعيف ولا يقترب من الاستقلالية بين المتغيرين وقد بلغت قيمة (t) المحتسبة (1.25) وهي أصغر من قيمها الجدولية والبالغة (1.6) بمستوى دلالة (0.05). وفيما يخص الأبعاد الفرعية (الفاعلية، الكفاءة)، فلم تظهر وجود علاقة ارتباط معنوية بين التغذية العكسية وبين كل من (الفاعلية، الكفاءة)، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.05)، (0.169) على التوالي، وقد بلغت قيمة (t) المحتسبة (0.52)، (1.63) على التوالي، وهي أصغر من قيمها الجدولية والبالغة (1.6) بمستوى دلالة (0.05).

سادساً: تحليل فرضيات التأثير:

وضعت الدراسة الحالية الفرضية الرئيسية الثانية والثالثة وهي فرضية التأثير البسيط (Simple Regression Analysis)، وفرضية التأثير المتعدد (Multi Regression Analysis)

وفي ضوء جدول (٤) لتحليل التباين، الذي ظهر من مخرجات النظام الاحصائي الحاسوبي (SPSS)، تظهر معنوية النموذج على وفق اختبار (f) وكما سيظهر تحليله لاحقاً:

يتضح في ضوء الجدول (٤)، أن قيمة (f) المحسوبة بلغت قيمتها (29.7)، وكانت

هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية (٤,٩) بمستوى معنوية (٠,٠١)، وبحدود ثقة (٩٩٪)، وهذا يعني وجود تأثير لـ (إعادة تصميم الوظائف) في المتغير الاستجابي الأداء المنظمي . وهذا يدل على أن منحني الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين. ويشير الجدول (٢٤) ان الثابت ($a = ٠,٦٢$)، والذي يعني ان هناك وجوداً لإعادة تصميم الوظائف ما مقداره (٠,٦٢)، حتى وان كانت الأداء المنظمي يساوي صفراً. واما قيمة ($b = ٠,٥$)، فهي تدل على ان تغيراً مقداره (١) في إعادة تصميم الوظائف سيؤدي الى تغيير في الأداء المنظمي مقداره (٠,٥).

جدول (٤) يوضح تحليل تأثير أبعاد المتغير إعادة تصميم الوظائف وأبعاده في المتغير المستجيب الأداء المنظمي

المتغير المستجيب	(P-Value) مستوى المعنوية	(F) قيمة المحسوبة	(R2) قيمة التأثير	الثوابت		المتغير التفسيري وأبعاده
				A	β	
الأداء المنظمي (Y)	0.000	29.7	0.25	0.62	0.5	إعادة تصميم الوظائف (X)
	24.	1.38	015.	110.	12.	تنوع المهارات (x1)
	0.000	33.5	27.	394.	52.	تحديد المهمة (x2)
	0.000	21.1	19.	317.	43.	أهمية المهمة (x3)
	197.	1.6	02.	103.	13.	الاستقلالية (x4)
	263.	1.26	02.	144.	12.	التغذية العكسية (x5)
	n = 163					قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة 0.01 = 4.9 قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة 0.05 = 2.9



وبهذه النتيجة تتحقق الفرضية الرئيسية الثانية من الدراسة الحالية التي مفادها: (تؤثر إعادة تصميم الوظائف ايجابياً ومعنوياً في الأداء المنظمي). ومن خلال الجدول (٤) يمكن ملاحظة معامل التحديد (R^2) الذي كان مقداره (٠,١٥) بالنسبة لتنوع المهارات (X_1)، وهذا يعني أن ما مقداره (٠,١٥) من التباين الحاصل في الأداء المنظمي (Y) هو تباين مفسّر بفعل المتغير تنوع المهارات (X_1) الذي دخل النموذج وهذه القيمة ضئيلة جداً بواقع الحال، وأن (٠,٩٨) هو تباين مفسّر من قبل عوامل الانحدار العشوائي. وهناك قيمة معامل التحديد (R^2) الذي مقداره (٢٧٠) بالنسبة لتحديد المهمة (X_2)، وهذا يعني أن ما مقداره (٢٧٠) من التباين الحاصل في الأداء المنظمي (Y) هو تباين مفسّر بفعل متغير تحديد المهمة الذي دخل النموذج، وأن (٠,٧٣) هو تباين مفسّر من قبل عوامل لم تدخل نموذج الانحدار. ويشير الى قيمة معامل التحديد (R^2) الذي مقداره (١٩٠) بالنسبة لأهمية المهمة (X_3)، وهذا يعني أن ما مقداره (١٩٠)

تحليل التأثير المتعدد (Multi Regression Analysis)

وضعت في منهجية الدراسة الفرضية الرئيسية الثالثة والتي مفادها تؤثر ابعاد إعادة تصميم الوظائف (تنوع المهارات ، وتحديد المهمة ، وأهمية المهمة، والاستقلالية، والتغذية العكسية) بصورة مجتمعة معنوياً وإيجابياً في الأداء المنظمي

$$Y = a + Bx_1 + Bx_2 + Bx_3 + Bx_4 + Bx_5$$

وتعني هذه العلاقة ان الأداء المنظمي (Y) ، هو دالة للقيمة الحقيقية للخيار تنوع المهارات (X_1) ، تحديد المهمة (X_2)، وأهمية المهمة (X_3)، والاستقلالية (X_4)، والتغذية العكسية (X_5)، إذ انهم يؤثرون معاً في الأداء المنظمي (Y) بوقت واحد، وفيما يأتي العلاقة المقدره وقيم مؤشرات الاحصائية المحسوبة على مستوى عينة البحث البالغة (٩٢) شخصاً .

ومعادلة الانحدار ستكون :

$$\begin{aligned} \text{الأداء المنظمي} &= ١,٢٤ + ٠,١٢ (\text{تنوع المهارات}) + ٠,٥٢ (\text{تحديد المهمة}) + ٠,٤٣ \\ &+ ٠,١٣ (\text{الاستقلالية}) + ٠,١٢ (\text{التغذية العكسية}) \end{aligned}$$

ويتضح من الجدول (٥) لتحليل التباين الآتي :

جدول (٥) تحليل تأثير للمتغيرات الفرعية التفسيرية في المتغير الاستجابي للأداء المنظمي

المتغير المستجيب	مستوى المعنوية (P-Value)	B	المتغير التفسيري وأبعاده
الأداء المنظمي (Y)	٠,٠٠٠	٠,٥	إعادة تصميم الوظائف (X)
	٠,٢٤	٠,١٢	تنوع المهارات (X١)
	٠,٠٠٠	٠,٥٢	تحديد المهمة (X٢)
	٠,٠٠٠	٠,٤٣	أهمية المهمة (X٣)
	٠,١٩٧	٠,١٣	الاستقلالية (X٤)
	٠,٢٦	٠,١٢	التغذية العكسية (X٥)
٩٢ = n	$R^2 = ٠,٣٩$	$f = ١١,٢$	قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة $٤,٩ = ٠,٠١$ قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة $٢,٩ = ٠,٠٥$

ظهر أنّ قيمة (F) المحسوبة (١١,٢) هي عالية عند مقارنتها بقيمة (F) الجدولية (٤,٩) بدرجة معنوية (٠,٠١)، وهذا يشير إلى أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين (Y) وبمستوى ثقة (٠,٩٩)، وهذا ما تؤكد قيمة معنوية (X١, X٢, X٣, X٤, X٥) مجتمعة، وفي ضوء معادلة الانحدار، يؤشر الثابت ($\alpha = ١,٢٤$) أي



وجود (١,٢٤) الأداء المنظمي حتى وان كانت قيمة (X١,X٢,X٣,X٤,X٥) تساوي صفراً.

اما قيمة بيتا ((β) المرافقة لـ (X١) تدل على ان تغيراً مقداره (١) في تنوع المهارات سيؤدي الى حدوث تغير مقداره (٠,١٢) في الأداء المنظمي، وأما قيمة بيتا ((β) المرافقة لـ (X٢) فأنها تؤكد ان تغيراً مقداره (١) في تحديد المهمة سيؤدي الى تغير مقداره (٠,٥٢) في الأداء المنظمي.

وان قيمة بيتا ((β) المرافقة لـ (X٣) فتدل على ان تغيراً مقداره (١) في أهمية المهمة سيؤدي الى حدوث تغير مقداره (٠,٤٣) في الأداء المنظمي، وأما قيمة بيتا ((β) المرافقة لـ (X٢) فأنها تؤكد ان تغيراً مقداره (١) في الاستقلالية سيؤدي الى تغير مقداره (٠,١٣) في الأداء المنظمي، وأما قيمة بيتا ((β) المرافقة لـ (X٥) فأنها تؤكد ان تغيراً مقداره (١) في التغذية العكسية سيؤدي الى تغير مقداره (٠,١٢) في الأداء المنظمي.

وقد جاء معامل التحديد (R^2) ليشير الى معامل مقداره (٠,٣٩) وهذا يعني ان (٠,٣٩) من التباين الحاصل في الأداء المنظمي، هو تباين مفسر من قبل (تنوع المهارات، تحديد المهمة، أهمية المهمة، الاستقلالية، التغذية العكسية)، اما ما تبقى من هذه النسبة والبالغ (٦١) فهو تباين تفسره عوامل اخرى عشوائية لم تدخل نموذج الانحدار، تترك الدراسة الحالية المجال للباحثين والدارسين في التعرف عليها وذلك بإدخال متغيرات جديدة الى مخطط الدراسة.

وعلى اساس هذه النتائج فان هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لـ (تنوع المهارات، وتحديد المهمة، وأهمية المهمة، والاستقلالية، والتغذية العكسية) بوصفهما متغيرات تفسيرية في الأداء المنظمي بوصفها متغيرا استجابيا. وبهذه النتيجة تتحقق فرضية التأثير الثالثة من الدراسة الحالية.

سابعاً: الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

١. من خلال تشخيص متغيرات الفاعلية إعادة تصميم الوظيفة كانت الخصائص الوظيفية حسب متغيرات البحث تظهر أن هناك رغبة في تنوع المهارات الوظيفية , وتحديدًا واضحاً للمهام المنجزة من قبل الأفراد مع توفر نوع من الاستقلالية في الوظيفة .
٢. إنَّ الوظائف التي يشغلها الأفراد العاملون في المكاتب المبحوثة تكون ملائمة إذا ما توفرت فيها الخصائص المطلوبة لأشغالها في إطار إعادة تصميم الوظائف بصورة جيدة .
٣. تزداد مسؤولية الموظف بقدر السلطة المخولة له أي أن الموظف يتحمل مسؤولية إنجاز العمل منذ بدايته وحتى نهايته وهذا يؤكد أستاذية العمل التي تكون كاملة وليست جزئية .
٤. تزداد فاعلية وكفاءة الأداء المنظمي في المكاتب المبحوثة قوة بزيادة إهتمام إدارة الأفراد بتحديد المهمات للوظائف التي تشغلها الأقسام والشعب وتحسين مغزاها بحيث تكون ذات دلالة ومعنى لهم وتنوع المهارات فيها وإعطاء الاستقلالية فضلاً عن تحسين حالات التغذية العكسية في معرفة نتائج العمل الذي يقومون به أولاً بأول .
٥. يتأثر الأداء المنظمي إيجابياً وبشكل معنوي بخصائص إعادة تصميم الوظائف المتمثلة بأهمية المهمة وتنوع المهارات وتحديد المهمة والأستقلالية والتغذية العكسية .
٦. استنتج الباحث عدم تحقيق المواءمة الجيدة بين خصائص ومواصفات العاملين والمعدات والالات في بيئة الوظيفة ويجب أن يكون عملياً وليس مجرد أساليب نظرية تفقر الى التطبيق .

التوصيات

١. ضرورة قيام المكاتب المبحوثة بإعادة تصميم الوظائف بأسلوب علمي صحيح والذي يتضمن تفاصيل عن كل من وصف الوظيفة والمواصفات المطلوبة لشاغل الوظيفة لما لها من أهمية كبيرة في تحسين الأداء المنظمي.
٢. ضرورة فتح قنوات اتصال جديدة باتجاهات مختلفة (أفقية , عمودية , وباتجاهين) الى جانب قنوات الاتصال الرسمية, بما يضمن سرعة الاتصال بالإضافة الى تحديد قنوات إضافية تستخدم عند الضرورة ,ويمكن اللجوء اليها عند عجز القنوات المعتمدة .
٣. ضرورة إعتناء إدارة الأفراد على أسلوب الأثراء الوظيفي عن طريق زيادة المسؤوليات والأعمال المناطة بهم وتقدير أنجازاتهم ومشاركاتهم في وضع الخطط والقرارات والعمل على خلق وظائف ذات دلالة ومعنى من خلال أكثر حالات التحدي فيها .
٤. تفويض الصلاحيات والميل باتجاه اللامركزية لكونها تعد أسلوباً تحفيزياً وتدريبياً للعاملين ,أذ يؤدي الى أشعارهم بأهميتهم,من خلال ممارستهم للسلطة وتكون وسيلة مناسبة لتدريبهم على القيام بالمسؤوليات وتشجيعهم على تحمل المسؤولية.
٥. محاولة التقليل من التمسك بالرقمية العالية لكونها تؤثر في تصميم الأعمال والوظائف في مكاتب المفتشين العامين , أذ أنها تحد من حرية الأفراد في اتخاذ القرار .
٦. العمل بمبدأ الاستفادة من التغذية العكسية للأداء كحالة من حالات التعلم التنظيمي , بحيث تكثر إدارة هذه المكاتب من قبول حرية التعبير عن الأداء والمقترحات بخصوص نتائج العمل وصولاً الى إزالة حالات عدم الثقة بالأدارة فضلاً عن إتاحة فرص طرح المبادرات والأفكار البناءة لتطوير العمل الجماعي وزيادة الرضا العام داخل المكاتب .
٧. وضع أسس علمية ومعايير مهنية واضحة من قبل المفتش العام ومعاونيه ومدراء الأقسام من أجل إشراك العاملين بالدورات التدريبية الخارجية وعدم أقتصار الترشيح على المفتش العام حصراً , فضلاً عن ترك التمييز في منح الأمتيازات للمدراء والموظفين المبنية على المحاباة في العمل من قبل المفتش العام , وجعل الكفاءة هي المميز لأداء الأعمال من أجل إنجاح العمل الرقابي وخلق منظومة الأداء العالي في المكتب.



المصادر

المصادر العربية:

١. جودة، محفوظ، الزغبى، حسن والمنصور، ياسر، (٢٠٠٣) منظمات الأعمال- المفاهيم والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن
٢. ديسلر، جاري، (٢٠٠٦)، إدارة الموارد البشرية، ترجمة د. محمد سيد أحمد، دار المريخ.
٣. الشماع، خليل محمد، (٢٠٠٧)، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، الطبعة الخامسة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
٤. العاني، أريج سعد، (٢٠٠٢)، المحددات التنظيمية وتأثيرها في الأبداع والأداء التنظيمي، رسالة ماجستير علوم في إدارة الأعمال، مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والأقتصاد- جامعة بغداد.
٥. عبد الجبار، براق طالب (٢٠٠٧)، أثر تصميم الوظيفة في فاعلية فرق العمل : دراسة تطبيقية في إدارة مدينة الطب، رسالة ماجستير علوم في إدارة الأعمال مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والأقتصاد- جامعة بغداد.
٦. عقيلي، عمرو صفي، (٢٠١٣)، تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة (الاستراتيجيات الاقتصادية)، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
٧. عيسى، محمود حسين، (٢٠٠٧)، هيكله الأعمال والوظائف، المنتدى العربي لأدارة الموارد البشرية، جدة.
٨. الملا، حميد على أحمد، (٢٠٠٩)، العلاقة بين الأبداع والتغير التنظيمي وتأثيرهما في فاعلية المنظمة، دراسة تطبيقية لأراء المديرين في شركتي المنصور وأبن سينا العالمتين، رسالة ماجستير كلية الإدارة والأقتصاد - جامعة بغداد، (غير منشورة).

المصادر الاجنبية :

- 1..Anthony ,William,(2003), P. Perrewe , Panella., Kacmar, K .Michele, Human Resource Management. A strategic Approach , (3th ed) , the Dryden Press, Har Court Brace College Publishers, USA.
2. Hackman, J.R. & Oldham R.G. (1976), «Motivation through The Design Of Work Test A Theory», Organization Behavior & Human Performance. Vol.(25) 279-.
3. Daft, R. (2004), Organization Theory and Design, Eighth Edition, Acid Free Paper in the U.S.A.
- 4.. Noe, A. Raymond, Hollenbec R., Johan, (2003), «Human Resource, Management», Fourth Edition, Mc Graw-Hill.