

التحليل الوظيفي وتأثيره في تعزيز الإبداع التنظيمي دراسة حالة في جامعة الكوفة

مقدمة:

المبحث الأول: منهجية البحث:

أولاً: مشكلة البحث Research Problem:

من المعروف أنّ نجاح أيّة منظمة حكومية أو فشلها يعتمد على نوعية وخبرة وكفاءة موظفيها، لذا يُعدُّ تحليل الوظائف من الأدوات الهامة في يد إدارة أيّة منظمة للحكم على كفاءة الموظفين والوظائف، كما أنه يُعدُّ دليلاً عملياً تفصيلياً للقيام بالوظيفة حتى يصل بها إلى الأداء الأمثل (الاسطل، 2009: 3).

ومع خضم التحولات التي تشهدها منظمات الأعمال في سياق الانتقال نحو مجتمع المعلومات أصبح العنصر البشري، بما فيه من قدرات معرفية وكفاءات مهنية، يشكل دعامة النجاح الأساسية لمنظمات الأعمال الحديثة على اختلاف أشكالها وتباين أنشطتها، لذا فإنَّ "الخوض في اقتصاد المعرفة يعيد تشكيل ورقة النجاح الاقتصادي حول كفاءات الأفراد" (ثابتي والسلام، ٢٠١٠: ٢).

وفي ضوء ما تقدّم لم تعد إدارة الأفراد وظيفة آلية- قانونية، تسهر على تسيير (الموظفين)، بموجب شبكة من العلاقات المتسلطة الهادفة الى تكريس واقع محدد في صيغة مهام موصوفة بصورة غامضة ومراقبة كيفية تنفيذها بصرامة متناهية، فقد تغيرت طبيعة هذه الوظيفة بشكل جذري وتحولت من مركز تكاليف الى مصدر أساسي للقيمة المضافة، كما تغيرت آليات ووسائل إدارة الأفراد بما يتناسب والأهداف الجديدة والظروف المستجدة لواقعنا الحالي.

م.م. ناتاليا أحمد عبد علي

كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة

وعليه هنالك قضية محورية، هي رغم أهمية التحليل الوظيفي وتوفر البيانات، ومع ذلك لم يتم دراسة مجال تحليل الوظائف في التفصيل. وأحد أسباب عدم وجود البحوث هو طبيعة البيانات على الرغم من أن المعلومات النوعية عن الوظائف التي يتم جمعها وفيرة، ولكن ترجمة هذه البيانات وتحويلها إلى شكل كمي قابل للتحليل الإحصائي غالباً ما يكون صعباً (Sadhu,2008:1).

وعلى الرغم من الاعتراف المتزايد بالدور المركزي للتحليل الوظيفي في جميع الموارد البشرية هناك القليل من البحوث التجريبية تكاد وصولها للندرة التي تربط التحليل الوظيفي على وجه التحديد بالإبداع التنظيمي (3: Siddique, 2015).

استناداً إلى ما ورد في أعلاه، فإن البحث الحالي بوصفه امتداداً للدراسات النظرية والفلسفية السابقة ونتيجة لندرة الدراسات التي تبحث العلاقة بين متغيري الدراسة في أنموذج فرضي واحد، عليه يمكن للباحثة أن تحدد صياغة مشكلة البحث الحالي بالآتي: "إنخفاض مستوى الإبداع التنظيمي في بيئة المنظمات العراقية بشكل عام وجامعة الكوفة بشكل خاص ناتج عن عدم اللاهتمام الكافي بالتحليل الوظيفي فيها".

ثانياً: تساؤلات البحث Research

بينما انصب الاهتمام بالتحليل الوظيفي في الواقع العملي على سبل الاستقطاب ووسائل حماية الافراد الشكلية فقط، وأهملت الدراسات المتخصصة (لاسيما في الدول العربية) العملية الأهم والتي يمكن اعتبارها بمثابة القاعدة الأساسية لإدارة الموارد البشرية التي بدورها تحفز وتبني الإبداع التنظيمي وتفعيل الاسس والضوابط التي ينبغي لكل منظمة أن تتبناها بغية تحقيق الاستثمار الامثل لطاقتها البشرية ومواردها المعرفية.

والاهم من ذلك ما تم تشخيصه من قبل الباحثين بتعدد التسميات المستخدمة للتعبير عن دراسة التحليل الوظيفي إذ يلاحظ المطلع على الادبيات المتخصصة في مجال إدارة الاعمال عموماً والادارة البشرية خصوصاً ذلك الاستعمال غير المنضبط للعديد من التعابير، نذكر منها دراسة مناصب العمل، تحليل منصب العمل، توصيف منصب العمل وغيرها... (الحبيب والسلام،2007: 8).

وهذا ما أكده Yuthkovit بدراسته كون 37% فقط من المنظمات تعمل بالتحليل الوظيفي وخاصة وصف الوظائف وهذا ما يزيدنا من التعرف على أوجه الخلل والقصور بالمنظمات عند تنفيذها التحليل (الاسطل، 2009:4).

أ. الأهمية النظرية: وتتضمن:

١- توضيح أهم الأطر الفلسفية النظرية والفكرية، التي تم تقديمها من قبل فريق من المختصين والباحثين في مجال التحليل الوظيفي والإبداع التنظيمي، مع تحديد سبل تطبيقها وقياسها، وكيفية الاستفادة منها.

٢- على الرغم من أهمية تطبيق التحليل الوظيفي نحو تحقيق الإبداع التنظيمي، إلا أن الباحثة وعبر اطلاعها على عدد من الدراسات السابقة تبين وجود ندرة في الدراسات، التي حاولت معرفة طبيعة العلاقة بينهما، في مخطط فرضي واحد. وبذلك فإن البحث الحالي يأتي كمحاولة أولى لسد الفجوة المعرفية بين هذه المتغيرات.

ب. الأهمية التطبيقية: وتكمن في النقاط الآتية:

١- تفتقر البيئة التنظيمية للمنظمات المحلية وخاصة الجامعات للتطبيق الصحيح والدقيق للتحليل الوظيفي.

٢- طرح البحث مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات، التي بدورها يمكن أن تغير واقع الجامعة.

٣- يعتبر البحث الحالي نقطة الارتكاز الأولى باتجاه تقديم عدد من المقترحات للبحوث المستقبلية المهمة بهذا المجال.

خامساً: مخطط البحث الفرضي Research

في ضوء ما تم طرحه في المشكلة المذكورة أعلاه، فإن البحث الحالي سعى للإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما مستوى توافر أبعاد التحليل الوظيفي في جامعة الكوفة قيد البحث؟

٢. ما مستوى توافر أبعاد الإبداع التنظيمي في جامعة الكوفة قيد البحث؟

٣. هل توجد علاقة بين التحليل الوظيفي والإبداع التنظيمي في جامعة الكوفة قيد البحث؟

ثالثاً: أهداف البحث Research Objectives:
تنبثق من التساؤلات أعلاه، مجموعة من الأهداف تتمثل بما يأتي:

. معرفة مستوى انتشار منهجية التحليل الوظيفي في الجامعة قيد البحث.

. معرفة مستوى توفر الإبداع التنظيمي في الجامعة قيد البحث.

. تحديد طبيعة العلاقة بين التحليل الوظيفي والإبداع التنظيمي في الجامعة قيد البحث.

. استكشاف تأثير العلاقة بين التحليل الوظيفي والإبداع التنظيمي في الجامعة.

رابعاً: أهمية البحث Research Significance

تكمن أهمية البحث الحالي في جانبين رئيسيين هما النظري والتطبيقي:

سابعاً: مقياس البحث Measurement

اعتمد البحث الحالي مقياس Five-Point Likert لقياس مستوى الإجابة لدى عينة البحث، والمكوّن من (لا أتفق تماماً، لا أتفق، محايد، أتفق، أتفق تماماً) لقياس متغيراته، في الاستبانة المكونة من (35) فقرة لقياس مستوى الاستجابة لدى عينة البحث، وتم تبني مجموعة من المقاييس لقياس كل من متغير التحليل الوظيفي والذي يتضمن (الوصف الوظيفي ومواصفات الوظيفة) مكوّن من (11) فقرة، وقياس الابداع التنظيمي والذي يتضمن ثلاثة أبعاد هي (توليد أفكار جديدة، تنفيذ التغيير، حل المشكلات) والمكونة من (11) فقرة، كما موضح في الجدول رقم (1).

ثامناً: أداة البحث Research Instrument:

لجمع البيانات الخاصة بإكمال متطلبات البحث الحالي، تمثّلت الاستبانة المصدر الرئيس الذي اعتمدت عليه الدراسة الحالية في الإجابة عن التساؤلات لغرض التحليل الإحصائي، ولقد وزعت بصورة مباشرة من الباحثة للمدة (من 2017/6/1 ولغاية 2017/7/1) على عينة

الدراسة، وقد قسمت على جزئين أساسين هما:

- الجزء الأول: يضم معلومات عامة عن بعض المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة وتشمل

:Framework

ان مخطط البحث الفرضي وضع ليجمع بين متغيرين رئيسيين التحليل الوظيفي والابداع التنظيمي وإظهار طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات، وكما موضح في الشكل (1). (ظ: الأشكال والجدول في نهاية البحث).

يظهر الشكل (1) أن متغير التحليل الوظيفي بوصفه المتغير المستقل، تألف من بعدين هما (الوصف الوظيفي ومواصفات الوظيفة)، ومتغير الإبداع التنظيمي بوصفه متغيراً تابعاً يتضمن ثلاثة أبعاد تضم كلاً من (توليد الافكار، تنفيذ التغيير، حل المشكلات).

سادساً: فرضيات البحث Research

:hypothesis

لإيجاد إجابات منطقية لتساؤلات البحث الحالي ولتتم تحقيق أهدافه، فهناك فرضيتين رئيسيتين توضح طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث نوردها بما يأتي:

. الفرضية الرئيسة الأولى: وتنص على: ((أن التحليل الوظيفي له علاقة إرتباط معنوية وطرديّة مع الإبداع التنظيمي)).

. الفرضية الرئيسة الثانية: وتنص على: ((أن التحليل الوظيفي له تأثير موجب ومعنوي في الإبداع التنظيمي)).

التحليل الوظيفي وتأثيره في تعزيز الإبداع التنظيمي

الأدوات الإحصائية المتوفرة في البرنامج الإحصائي SPSS v.20، وذلك من أجل إجراء مجموعة من الإختبارات الإحصائية الخاصة بتقويم أداة القياس وتحليل البيانات التي جمعها عن طريق الاستبانة.

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث:

أولاً: مفهوم التحليل الوظيفي JOB ANALYSIS:

تماشياً مع أساس نشاط إدارة الموارد البشرية واتجاهها نحو تحقيق الاستخدام الامثل للقوى البشرية العاملة في المنظمة وتنمية مقدراتها ومهارتها (Margaret , 2008:490) وCaroline & وأن التحليل الوظيفي يحتل المركزية في جميع أنشطة إدارة الموارد البشرية (Demirutku:1,1999:etal). ويعمل على تحفيزها في أداء اعمالها ولكي يتسنى للطاقات الكامنة فيها الانطلاق من عقلها وتفجير مواهبها لذلك فإن التحليل الوظيفي يعد الجهاز الهضمي الذي يمارس نشاطاً مفصلاً وهادفاً، من هذا المنطلق سيتم توضيح مفهوم التحليل الوظيفي عن طريق تجزئة عنصرية اصطلاحاً ومعنى (الزبيدي،2016:9).

فبعد أن تتخذ المنظمة القرار بشأن احتياجاتها من الاشخاص العاملين، ينبغي أن تبدأ في عملية

(الجنس والحالة الاجتماعية والعمر ومستوى التعليم وعدد سنوات الخبرة والموقع الوظيفي).

- الجزء الثاني: يضم (22) فقرة ذات إجابات مقيدة تتعلق بمتغيرات الدراسة مقسمة على قسمين:

القسم الأول: يتكون من (11) فقرة خاصة بالتحليل الوظيفي.

القسم الثاني: يتكون من (11) فقرة خاصة بالإبداع التنظيمي.

تاسعاً: مجتمع وعينة البحث Research Population & Sample:

أ. مجتمع البحث :

نظراً لطبيعة متغيرات البحث والمتمثلة بـ(التحليل الوظيفي والابداع التنظيمي) وأبعادهما، فقد لجأت الباحثة إلى الاستعانة بأراء عدد من المدرء والموظفين العاملين في جامعة الكوفة لإكمال متطلبات البحث الحالي، وذلك لإدراكهم العالي لتأثيرات هذه المتغيرات المباشرة وغير المباشرة على الأداء العام للجامعة، التي يعملون فيها.

ب. عينة البحث:

لجأت الباحثة إلى أسلوب العينة القصدية وبموجبها قامت بتوزيع (150) استبانة.

عاشراً : أساليب التحليل الإحصائي Methods of Statistical Analysis

استعملت الباحثة في دراستها الحالية مجموعة من

التي لا بد من توافرها حتى يتم رفع مستوى أداء الاشخاص العاملين وتحفيزهم بشكل جيد. ويمكن تحقيق التناسب والتقدم فقط إذا ما كان هناك قدر كاف من الوضوح بشأن هذه الوظيفة (Kshway, 2006, 4).

يعد التحليل الوظيفي حجر الاساس لعمل إدارة الموارد البشرية في أية منظمة، أيا كان هدفها أو نشاطها، وأي كان حجمها أو مجال عملها. فهو يعد الخطوة الاولى التي على ضوءها تضع السياسات، والأنشطة المختلفة المتعلقة بشؤون الأفراد في المنظمة، من حيث اختيارهم، وتوفير احتياجاتهم التدريبية ووضع هيكل الأجور والتعويضات المختلفة التي تدفعها المنظمة مقابل أعمالهم.

يشير تحليل الوظائف في نظر (Armstrong 2002) إلى أنه عملية جمع، تحليل، وتحديد المعلومات عن محتويات الوظيفة من أجل توفير الأساس للعمل ووصف بيانات التوظيف، والتدريب، وتقييم الوظائف، وإدارة الأداء. وفيما يجدر الإشارة له في أن بعض المنظمات قد تتعرض للتهديدات التي تضطر فيها الى تغيير كوادر العمل. وهذا ما أكده (2014,79) Talukder بأن التحليل الوظيفي هو أكثر الأدوات فائدة لجمع المعلومات وتطوير إجراءات

الحصول على هذه الاحتياجات. ويتمثل جزء من هذه العملية في تحديد البنية والوظائف المناسبة (كوجان بيدج، 2006:27). وعليها أن تقوم بتحديد وتسجيل المعلومات المرتبطة بطبيعة وظيفة معينة. وتحديد المهام التي تتكون منها الوظيفة، والمهارات، والمعرفة، والقدرات والمسؤوليات المطلوبة من الفرد شاغل الوظيفة لكي يحقق مستوى أداء ناجح. (حسن، 2001، ص54) نقلاً عن (الاسطل، 2009:33). ويطلق على الاسلوب العلمي المنظم لعملية تجميع البيانات والمعلومات الخاصة بالوظائف بـ تحليل الوظائف JOB ANALYSIS (الموسوي...واخ، 2008:7).

التحليل الوظيفي هو جمع البيانات وتطبيقها من خلال إعداد الأوصاف والمواصفات ومعايير الوظيفة. ويتم من خلال إجراء مقابلات مع الموظفين الحاليين، ويستخدم بعض الأدوات لجمع المعلومات عن الواجبات، والعلاقات، والقدرات ومعايير الأداء عن وظيفة ما (2007, Bratton & Gold 381-382).

ولتحقيق النجاح والابداع في أية منظمة، يجب توجيه قدر كبير من الاهتمام والعناية للطريقة التي يتم من خلالها تصميم الوظائف. ويعد التناسب بين الوظيفة والشخص من الاساسيات



التحليل الوظيفي وتأثيره في تعزيز الإبداع التنظيمي

ومن خلال اطلاعنا على أدبيات وحيثيات التحليل الوظيفي تم ملاحظة وجود خلط و التباس لدى بعض الباحثين بين التحليل الوظيفي والوصف الوظيفي أو التصميم الوظيفي، وانعكس هذا وتم أشاعته واستخدامه بين المدراء والمشرفين. وهذا ما تم ايجاده من قبل الباحثة في المنظمة المبحوثة، وعليه تم التطرق لمفاهيمها لتلافي الوقوع في هكذا التباسات والتفرقة بين الاثنتين، والجدول (2) يظهر بعض التعاريف الخاصة بالمصطلحين.

اعتمادا على ما ورد أعلاه، يتضح للباحثة من تعاريف التحليل الوظيفي والتي تمثل وجهات نظر عدد من الباحثين، أنّ التحليل الوظيفي ((حجر الأساس ونقطة الانطلاق نحو التخطيط لكافة أنشطة ووظائف ادارة الموارد البشرية ويساعد المنظمة في عملية تحديد ووصف محتوى الوظائف وشاغل الوظائف)).

أما ما يخص الوصف الوظيفي فهو حصيلة التحليل الوظيفي أو ناتج عملية التحليل، ويكون الوصف الوظيفي مكتوب بشكل يبين متطلبات هذه الوظيفة.

ثانياً: أهمية وفوائد التحليل الوظيفي:

يسهم التحليل الوظيفي في توفير الاسس الموضوعية لمعالجة مختلف مجالات إدارة الموارد البشرية. وهذه حقيقة واضحة من كون معظم

الاختيار قانونيا والدفاع عن مجموعة واسعة من الوظائف. وهناك افتراض أساسي لتحليل الوظائف التقليدية هو أن المعلومات عن وظيفة ما كما هو موجود حالياً مفيدة لتطوير إجراءات الاختيار لأن الوظيفة ستكون مشابهة في المستقبل. ومما يؤسف له أن الاتجاهات المعاصرة في المنظمات (مثل تقليص الحجم وإعادة التنظيم) كثيراً ما تؤدي إلى إنشاء وظائف جديدة أو إعادة تصميمها. وفي هذه الحالات، فإن افتراض استقرار الوظائف قد يكون في كثير من الأحيان غير محتمل، وقد لا تكون تقنيات تحليل الوظائف التقليدية ممكنة ولا ملائمة. ونتيجة لهذا، تتولد الحاجة إلى محلل وظيفي لتطوير أساليب جديدة لتحديد المهام الرئيسية للوظائف.(3: Sumer et al, 1999) إذ يرى (Journaliste et al. (2014, p:5) إن التحليل الوظيفي أداة يمكن استخدامه لتحقيق الإدارة الفعالة التي تحكمها مبادئ الإدارة الجيدة (الشرعية، والمساواة، والنزاهة، والمشاركة، والشفافية، وما إلى ذلك).

تحليل الوظيفة هو الخطوة الضرورية لتوثيق وظائف العمل الأساسية، وأن يحيط علماً بالظروف التي يجري فيها العمل، وأن يحدد الاحتياجات المهنية والتعليمية اللازمة للنجاح (جاكسون وشولر، ٢٠٠٦).

المطلوبة من الموظفين عن طريق تحديده لأعباء ومسؤوليات الوظائف والمؤهلات والخبرات والمهارات والقدرات اللازم توافرها في من يشغلها. من خلال تدوين بسيط وغير معقد أي واضح ونمذجة ذلك برسوم بيانية لفهمه.

١- الاستقطاب والاختيار: من خلال مؤهلات وواجبات الوظيفة والخصائص الواجب توافرها في الشخص الذي يشغلها. ويسهم بوضع برامج الاختبارات المختلفة بما يكفل اختيار أفضل المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة.

٢- تحديد الأجور، الرواتب والمكافآت التي تتناسب لطبيعة كل وظيفة فتحليل الوظيفة يحدد قيمتها النسبية وما تتطلبه من مهارات ومستوى تعليمي وحجم المسؤولية وبالتالي ما يقابلها من أجر.

٣- التدريب وتحسين كفاءة العمليات التنظيمية: التدريب يسهم في تحسين أداء العاملين لأعمالهم ومسلكتهم فيه. ويعمل على مراجعة الإجراءات القائمة وكشف في بعض الحالات فارقا بين مواصفات الفرد الذي يشغل الوظيفة فعلا والمواصفات التي تتطلبه الوظيفة كما حدده تحليل العمل ولسد هذا الفارق يجب اللجوء إلى تصميم وتطوير البرامج التدريبية وتشكيل وسائل اتصال أكثر فاعلية التي تسمح بالوصول إلى المهارات

الباحثين ينظرون إليه على أنه "العمود الفقري" أو "حجر الأساس" لجميع أنشطة الموارد البشرية (Schuler and Jackson, 1996: 180; Sherman et al., 1998: 90; Dessler et al., 2003: 127; Siddique, 2015:3) ولكي تستطيع المنظمة استثمار موظفيها بالشكل الصحيح لا بد وأن يكون هناك وضوح في طبيعة الوظائف والأعمال التي يقوم بها كل عضو من أعضائها كما يجب أن يكون وصف وظيفي (وصف العمل) ووصف للوظائف دقيقاً، لأنه يصعب عملية فهم الوظائف في المنظمة إذا لم تحلل بالوجه الأمثل، ويجب مطابقة الوظائف المحددة في الهيكل التنظيمي مع ما تحتاج إليه المنظمة. لذا ظهرت أهمية تحليل الوظائف وذلك قبل عملية البدء في تطبيق أية مهمة من مهام إدارة الموارد البشرية (الاسطل، ٢٠٠٩: ٣٣). وفيما يلي تشير إلى أهمية ودور الدراسة التحليلية للوظائف في دعمها وتحقيق موضوعيتها وعدالتها، من وجهة نظر عدد من الباحثين (الموسوي ... واخ، 2008، 7، Hartley, D.E. ، 1999، 6-7: p Lukashenko et 2009). (al,

١- تخطيط الموارد البشرية واعتماد مناهج جديدة: يسهم تحليل الوظائف في تحديد العينات



التحليل الوظيفي وتأثيره في تعزيز الإبداع التنظيمي

هناك دائما تغييرات في العوامل التي تؤثر على المنظمة. ونتيجة لذلك، فإن الأهداف والغايات يمكن أن تتطلب التغيير. وهذا بدوره يتطلب تغيير في الهيكل والوظائف والمهام والموظفين، فهم بدورهم يعملون من أجل المنظمة والبيئة والزبائن، وعليه يجب تحديد الاحتياجات الجديدة من الكفاءات اللازمة لتحقيق الأهداف والغايات الجديدة التي ظهرت مؤخراً.

٩- وضع شبكات اتصال للتشاور داخل المنظمة لفهم سير العمل بأفضل صورته ولبناء توافق في الآراء حول التغييرات المحتملة ولتمكين الإدارة العليا من وضع منهج أكثر ملاءمة لتنفيذ التغييرات داخل المنظمة.

ثالثاً: الاعتبارات الأساسية في التحليل الوظيفي: مما لا شك فيه أن هناك جملة من الاعتبارات عند القيام بتحليل الوظيفة وهذا ما اكده (Jivani 2014,10) بوجود النظر في الجوانب الأساسية لما يأتي:

(١) يجب أن تشير الحقائق التي تم الحصول عليها وتسجيلها إلى الوظيفة.
(٢) وأن تكون الواجبات والمسؤوليات للوظيفة، كما هو موجود في الوقت الحاضر أي تحديد ما يجب أو يعتقد أن تكون عليه المهمة. ومعرفة الحد الأدنى من المتطلبات الكافية لدعم الأداء المرضي لهذه الواجبات والمسؤوليات.

الإبداعية، المتطلبات والمواصفات المطلوبة.

٤- تحسين الفاعلية: عن طريق التطوير الإبداعي لأداء المنظمة من خلال تعزيز تركيز أفراد المنظمة على تحقيق الأهداف والغايات الحكومية الرئيسية وتعزيز إطار المسؤولية والمساءلة التي يعمل فيها الموظفون.

٥- تقييم الأداء: يحدد ما هو متوقع من الموظف أداءه وفق معايير ومعدلات أداء تستخلص من توصيف الوظيفة وتحدد لنا ما هو الأداء الذي يعد مرضياً في كل مجال من مجالات عمل الوظيفة، ومن ثم يسهل من خلال مقارنة الأداء الفعلي للفرد بالمعايير الموضوعية عند تحليل الوظيفة.

٦- تبسيط العمل وجعل الهيكل التنظيمي يتفق مع المهام المنجزة: فمن خلال توصيف الوظيفة وأدائها يتبين وجود أنشطة غير ضرورية يمكن الاستغناء عنها. ولضمان كفاءة المنظمة يجب توفير طرق سهلة في أداء وظائف المنظمة.

٧- تصميم العمل: يساعد تحليل الوظيفة على تجميع المعلومات حول الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة من بدايتها إلى نهايتها مما يسمح بتحديد هوية كل وظيفة (اللقب والدرجة الوظيفية) طبيعتها ومهامها، علاقاتها وظروف أدائها. وهذا الكل يندرج تحت اسم تصميم الوظيفة.

٨- تحديد الوظائف والكفاءات الجديدة:

والمعلومات، والتي من الممكن أن تستخدم بمفردها أو المزج بينها بالشكل الذي يتفق مع الغرض الذي يسعى المحلل لتحقيقه. وفي كثير من المواقف يكون من الضروري استخدام مجموعة من التقنيات للحصول على المعلومات المطلوبة. وعلى نطاق واسع، يتضمن تحليل الوظائف جمع البيانات عن السلوكيات الوظيفية الملحوظة، وتحديد المعرفة والمهارات والقدرات والخصائص الأخرى اللازمة لأداء الوظيفة (Cascio and Aguinis, 2005).

وقد اتفق مجموعة من الباحثين على هذه الاساليب منهم

Worren, 2016, kshway:2006)

الحبيب والسلام: McCormick1976 ...
2007, وغيرهم).

- (١) المقابلة (الفردية ، الجماعية).
- (٢) الملاحظة .
- (٣) الاستبيانات .
- (٤) المذكرات .
- (٥) المؤتمرات أو الاجتماعات الفنية .
- (٦) تقنية الحوادث الحرجة .
- (٧) أسلوب المراقبة.
- (٨) التحليل للوضع الحالي المباشر .
- (٩) شرائط الفيديو .

(٣) ويجب التحقق من وقائع العمل، في جميع الحالات، للتأكد من أنها دقيقة، وواقعية.

(٤) تتسق واجبات كل وظيفة مع واجبات وظائف أخرى، أعلى وأدنى، في الوحدة التنظيمية ومع الوظائف ذات الصلة في أماكن أخرى من المنظمة.

(٥) تحليل كل واجب لضمان أنه من الضروري تشغيل واستمرارية الوحدات.

(٦) فيما يجب أن تكون الوظائف المماثلة في طبيعتها ومستوى الصعوبة متساوية جنباً إلى جنب، حيثما كان ذلك ممكناً، تحت نفس المسمى الوظيفي لتوفير التوحيد في حين لا يزال يسمح المرونة في تعيين العمل.

(٧) إذا كان هناك أكثر من شاغل واحد في المقابلة، لوظيفة واحدة فقط فالتحليل الوظيفي مطلوب.

(٨) عندما يكون لدى الوظيفة أكثر من طلب واحد، مثل أمين مخزن أو كاتب، ينصح في الحصول على تفاصيل التطبيقات في الوحدات المختلفة من أجل ضمان التغطية الكافية.

رابعاً: الأساليب والتقنيات المستخدمة في التحليل الوظيفي:

ثمة عدد من الاساليب والتقنيات التي تستخدم في عملية التحليل الوظيفي أثناء تجميع البيانات



التحليل الوظيفي وتأثيره في تعزيز الإبداع التنظيمي

وسيشمل التحليل التنظيمي الشامل، على الأقل العناصر التالية:

(١) تحديد الهدف من التحليل (تحديد الأجور- الاختيار....الخ) بتفحص وتحديد أنواع الوظائف ومعرفة مدى ملائمة كل وظيفة في المنظمة .

(٢) توضيح الأسلوب الذي سيتم استخدامه لجمع البيانات الأولية لعملية التحليل الوظيفي .

(٣) شرح وتحديد أبعاد التحليل الوظيفي للإدارة والموظفين بحيث لا يكون هناك خوف من عملية التحليل الوظيفي، واختيار نماذج تمثيلية للوظائف .

(٤) تحديد المعلومات والبيانات المطلوب توافرها.

(٥) اختيار الوظائف لعمل التحليل الوظيفي .

(٦) جمع البيانات باستخدام طرق تحليل فعالة ومعروفة .

(٧) استخلاص الوصف الوظيفي Job .

Description

(٨) تحديد مواصفات شاغل الوظيفة Job .

Specification

سادساً: المشاكل التي تواجه التحليل الوظيفي:

عملية تحليل الوظائف تعترض سبيلها مشكلات عديدة مهما كانت كفاءة هذه العملية تجعلها غير قادرة على أداء دورها بفعالية وأبداع نوجزها بما يلي:

خامساً: خطوات عمل التحليل التنظيمي في المنظمات:

إن عمل التحليل الوظيفي لديه أبعاد كثيرة ومتنوعة. ويجب أن يكون موظفو المنظمات الأنسب لهذه الوظائف دائماً. قد يكون من الصعب ضمان نجاح موظفاً مناسباً في المنظمة حتى في أماكن العمل التقليدية والساكنة نسبياً. ولكن مجال علم النفس الصناعي والتنظيمي يقدم بعض التوجيهات. وهنا يأتي بحثنا من أجل فهم أفضل للمعارف والمهارات، والقدرات والخصائص الأخرى للمنظمات والتي يمكن استخدامها من قبل المنظمة وتحسين تقديم الخدمات، والاستفادة على أفضل وجه من الموارد القائمة على المعرفة واستخدام هذه الموارد لتحقيق الميزة التنافسية والابداع التنظيمي (Jackson et al., 2003).

في حين أن علم النفس الصناعي والتنظيمي ينظر في جميع جوانب العلاقة بين صاحب العمل والموظف، فإن التركيز في هذا البحث سيقصر به التحليل التنظيمي على تلك الوظائف التي قد تقع ضمن سياق المنظمات الحكومية، على وجه التحديد، جامعة الكوفة.

وهناك موضوع متكرر في التحليل التنظيمي هو ضرورة التوظيف للمنظمة وليس للوظيفة. ولذلك، هناك حاجة إلى إطار لفهم أفضل لاحتياجات المنظمة الخاصة (Boyd,2017:p235).

والأهمية. لكن حجم كبير من العمل هو مكرر في كل حالة. وبالتالي، فإن الزيادة في حجم العمل على المستويات الحالية لا إضافة منه لقيمة الوظيفة ما لم تمثل في الوقت نفسه تنوعا كبيرا في المهام.

١- لكل وظيفة مصطلحاتها الخاصة. لضمان الفهم الصحيح لمحتويات الوظيفة من قبل فإنه من المستحسن تجنب المصطلحات التجارية أو المهنية. وفي الحالات التي لا يمكن تجنب المصطلحات غير العادية، فمن المفيد تقديم أمثلة توضح طبيعة وصعوبة الوظائف الموصوفة.

٢- وقد تتضخم المؤهلات والخبرات لمنظمة وتقل في أخرى. ولضمان الاتساق في جميع أنحاء المنظمة، هذه المتطلبات سوف تتسقها إدارة الموارد البشرية.

٣- هناك اتجاه بين بعض المشرفين على الإصرار بأن جميع الوظائف في وحداتهم فريدة من نوعها. ومن أجل توحيد المعايير، يفضل الجمع بين الوظائف المماثلة في طبيعتها التي تتطلب أساسا نفس المؤهلات والخبرات.

ثامناً: قياس وأبعاد التحليل الوظيفي:

حاولت الباحثة قياس التحليل الوظيفي معتمدة على عدد من الأبعاد، ويمكن توضيحها في الشكل (2).

١) عدم وجود دعم من الإدارة العليا للتحليل وإهماله.

٢) الاقتصاد على استخدام أداة واحدة في التحليل.

٣) عدم وجود خبرة لدى المحلل بالوظيفة.

٤) افتقار شاغل الوظيفة إلى التدريب الكافي.

٥) عدم إحاطة الخاضعين للتحليل بأخذ المعلومات المفيدة خلال المنافسة ودخول الاهداف الشخصية بذلك.

٦) احياناً تبني المعلومات على اداء أنشطة غير صحيحة وبالتالي نتائج غير صحيحة.

٧) الفهم الخاطئ للعملية التي تلي تحليل الوظائف وهي عملية يطلق عليها "التوصيف"، ويعد التوصيف عند الموظفين بمثابة عقد عمل يحدد التزاماتهم ومسؤولياتهم، ومن ثم فإن أي طلبات من رؤسائهم بأعمال أخرى جديدة ، فقد يبدو في نظرهم مخالفة لعقد العمل.

سابعاً: المفاهيم الخاطئة الشائعة في التحليل الوظيفي:

هناك بعض المفاهيم الخاطئة المتعلقة بالتحليل وعلى وجه الخصوص بإعداد توصيفات الوظائف التي تستحق الإشارة إليها

(Jivani,2014:p10):

١- يتم تقييم الوظيفة على أساس الصعوبة

التحليل الوظيفي وتأثيره في تعزيز الإبداع التنظيمي

وفي السياق ذاته يؤكد كل من (Yoon & Kim) بأن الوصف الوظيفي هو عبارة عن كتابة وصف كامل للمهام والواجبات التي يقوم بها شاغل الوظيفة إضافة الى المؤهلات العلمية والعملية المطلوبة والصلاحيات المخولة ولمن يرفع تقاريره ويتضمن قسم خاص بطبيعة العمل ولضمان نجاح التحليل يجب ربط الواجبات بالخدمات المقدمة (2017:p17).

وإن إعداد الوصف الوظيفي مهم جدا قبل الإعلان عن وظيفة شاغرة، وهو يشرح باختصار طبيعة ونوع الوظيفة. هذا النوع من الوثائق وصفية بطبيعتها وهي تشكل كل الحقائق التي تتعلق بالعمل.

إن عملية وضع وصف وظيفي هي أن يكون له انعكاس قوي على مصادر الخبرة المتوفرة (Richard, 2007). وهو يعطي الفرصة للموظفين للعمل بروح الفريق وبشكل أسرع، مما له انعكاس على تطور الاداء الابداعي لديهم ، ويعد أحد أدوات عملية التوظيف (Arthur and Diane, 2006).

وعليه تكون مزايا الوصف الوظيفي

- (١) يساعد المشرفين على تعيين العمل للمرؤوسين حتى يتمكن من توجيه ورصد أدائهم.
- (٢) يساعد في إجراءات التوظيف والاختيار.
- (٣) يساعد في تخطيط الموارد البشرية .

من خلال الشكل (2) يتضح اتفاق عدد من الباحثين على قياس التحليل الوظيفي من خلال البعدين (الوصف الوظيفي و مواصفات شاغل الوظيفة) باعتبارهما مرتكزات التحليل الوظيفي، وأكثر شمولية له، وعليه سنتبنى الباحثة مقاييس كل من

(WEDNES &OCTOBER 2008)

,Boulanger 2013, Tufail 2013 (Siddique 2015, Mominul 2014, لتوافقهم مع توجهات البحث . وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد وكما يأتي:

١- الوصف الوظيفي (التوصيف الوظيفي):
Job Description

هو وثيقة رسمية تحدد طبيعة الوظيفة وحدودها والمهام والمسؤوليات المتوقعة من شاغل الوظيفة والصلاحيات المنوطة به وشروط شغل الوظيفة من مؤهلات علمية ومهنية وخبرات عملية مطلوبة.(KIRUSHANTHAN,2015:

(MANGALESWARAN &

ويستند الوصف الوظيفي بالدرجة الأولى على المعلومات التي تم الحصول عليها من خلال تحليل الوظيفة، ويقوم بتحديد كل الواجبات والمسؤوليات والوظائف وتقييم الاداء و التدريب والتطوير، من أجل الوصول الى الابداع في أداء المنظمة (Jivani,2015:1).

السابقة في مجال معين. تسمح مواصفات الوظيفة للمنظمات بتحديد المتطلبات التعليمية والمهنية وشهادات الاعتماد للشخص الذي يؤدي الوظيفة. أظهر كل من Prien & Hughes (2004) أن الحد الأدنى من المؤهلات، مثل متطلبات التعليم، يمكن أن تنشأ عن طريق استخدام تحليل الوظائف الكمية المصممة لقياس التحصيل التعليمي اللازم لأداء المهمة.

مزاي مواصفات الوظيفة

- (1) يستفاد منه في الفحص الأولي في إجراءات الاختيار.
- (2) يساعد في إعطاء المبررات اللازمة لكل وظيفة.
- (3) كما يساعد في تصميم برامج التدريب والتطوير.
- (4) ويساعد المشرفين على تقديم المشورة ومعرفة أداء الموظفين.
- (5) فإنه يساعد في تقييم الوظائف.
- (6) وهو يساعد الإدارة على اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقية والتنقلات وإعطاء مزايا إضافية للموظفين.

بما إن التحليل الوظيفي يتكون من جمع البيانات وتطبيقها من خلال إعداد الوصف الوظيفي ومواصفات الوظيفية ومعاييرها. (382: 2007 ,

4) كما أنه مفيد في تقييم الأداء.

5) ومن المفيد في تقييم الوظائف من أجل البت في معدل الأجر عن وظيفة معينة.

6) كما أنه يساعد في أعداد برامج التدريب والتطوير.

٢- مواصفات الوظيفة Job Specification

مواصفات الوظيفة أو مواصفات العمل هو البيان الذي يخبرنا الحد الأدنى من الصفات الإنسانية المقبولة التي تساعد على أداء الوظيفة مواصفات الوظيفة تترجم الوصف الوظيفي في المؤهلات البشرية بحيث يمكن القيام بعمل على نحو أفضل. تساعد مواصفات الوظيفة في توظيف شخص مناسب لوضع الشخص المناسب بالمكان المناسب.

عند توظيف وفحص المتقدمين، يستخدم أصحاب العمل تحليلات الوظائف لتحديد ما هي المعرفة، والمهارات والقدرات الواجب توفرها في المرشح لمنصب شاغر. ويشار إلى هذه الخبرات والصفات على أنها مواصفات الوظائف أو "وصفا مكتوبا للمواصفات والمؤهلات الوظيفية" (Brannick et al., 2007).

يمكن أن تشمل مواصفات الوظيفة متطلبات الوظيفة مثل مهارات الاتصال المكتوبة أو الخبرة



التحليل الوظيفي وتأثيره في تعزيز الإبداع التنظيمي

كانت تتعلق بإنتاج سلعة أو خدمة، أو تتعلق بالوسائل والاجراءات والعمليات، أو تتعلق بالاستراتيجيات والسياسات والبرامج التنظيمية، من قبل أفراد يعملون معا في نظام اجتماعي معقد (أسامة، ٢٠١٤: ٢) .

وتجدر الاشارة قبل التوغل بالإبداع التنظيمي الى توضيح الفرق بين الابداع (Innovation) والابتكار (Creativity) كون الابتكار يشير الى القدرة على تقديم أفكار أصيلة جديدة بدون الاخذ بعين الاعتبار قابليتها للتطبيق. بينما يشير الابداع الى التطبيق للواقع العلمي، فكلمة (Creativity) تشير الى شيء ما (abstract) والتركيز على الافكار المجردة دونما وعي للمشكلات اليومية التي يواجهها المدير، كما أنه يتم الحكم على الافكار بمدى حداثتها وليس أمكانية فائدتها للمستهلك والمنظمة. أما الابداع (Innovation) فهو تطبيق، فتبدو المشكلة داخل المنظمات ليست في عدم وجود أفكار جديدة (Creativity) وهذا ما أكده كل من (Leavitt, 2002:137) (أسامة، ٢٠١٤: ٥١) .

الإبداع مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت في بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة لخبرات الفرد أو الشركة أو المجتمع أو العالم (جروان، ٢٠٠٢: ٢٢) .

(Bratton & Gold) . فعلى ضوء ما تقدم يمكننا استعراض مخطط توضيحي للتحليل الوظيفي وابعاده، كما في الشكل (3) .

وما يؤكد الشكل (٣)، أن تصميم الوظيفة يزيد من كفاءة المنظمة الابداعية وبالتالي يعمل على تسهيل العمل وتخفيض تكلفته. وينتج عن عملية التحليل الوظيفي اكتشاف تشابه بين كل من الوصف الوظيفي ومواصفات الوظيفة لبعض الوظائف مما يتطلب جمعها ووضعها في "فئة" واحدة على أساس التشابه في واجباتها ومسؤولياتها والمؤهلات المطلوبة بحيث تضم كل فئة مجموعة من الوظائف وعلى سبيل المثال هناك فئة الوظائف الإدارية والمالية والهندسية... ويمكن استخدام تصنيف الوظائف في مجالات عديدة ومن هذه الاستخدامات "تقييم الوظائف" أي تحديد قيمتها المالية ووضع هيكل الأجور والرواتب للوظائف (لقمان، ٢٠١٣) .

ثالثاً: مفهوم الإبداع التنظيمي The Concept :

of Organizational Innovation

إن الإبداع التنظيمي من الأمور التي تحظى بأهمية كبيرة بالنسبة لجميع المنظمات التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة وأصبح تشجيع الإبداع التنظيمي والحث عليه في مقدمة الاهداف التي تسعى العديد من المنظمات الى تحقيقها. ويقصد به خلق قيمة أو إنتاج فكرة جديدة جيدة سواء

الداخلي داخل المؤسسات.

وفي ضوء ما ورد في أعلاه، ترى الباحثة أنّ الابداع التنظيمي يشير إلى حالة من قدرة إدارة وأفراد المنظمة على إنتاج قيمة أو توليد وإيجاد أفكاراً جديدة غير مطروقة مسبقاً أو حلولاً للمشاكل أو فيما يتعلق بالأساليب والاجراءات والعمليات، سواء كانت تتعلق بإنتاج سلعة أو خدمة، التي تنعكس بدورها على أبداع ورقي خبرات ومجالات عمل الافراد والمنظمة ككل.

ثانياً: أهمية تواجد الابداع التنظيمي في المنظمات:

الابداع ظاهرة قديمة، فمنذ أن خلق الانسان وهو يبدع ويخترع في شتى المجالات سعياً للتكيف مع الظروف من ناحية، وإيجاد ظروف معيشية أفضل من ناحية أخرى. ولكن المنظمات المعاصرة أحوج ما تكون للأبداع التنظيمي نظراً للتحديات والضغوط المتزايدة والناجمة عن ثورة المعلومات والانفجار التكنولوجي التي تتعرض لها ولم تشهد لها مثيلاً من قبل.

ومن أهم تلك التحديات والضغوط المنافسة الشديدة، وظاهرة العولمة، والتعقيد والتنوع والاضطراب البيئي، وتطلعات أفراس العاملين الجدد نحو مزيد من العمل الإبداعي ، وغيرها، كل ذلك يتطلب قدرات إبداعية عالية ودائمة

عرف كل من Johns & Saks (2005:538) الابداع التنظيمي بأنه عملية تطوير وتطبيق الافكار الجديدة في المنظمة. أما (Evan,1993:120) فيعرف الابداع الوظيفي بأنه "تطبيق فكرة جديدة طورت داخل المنظمة أو تمت استعارتها من خارج المنظمة سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرنامج أو الخدمة.

أي هو خروج عن المألوف والمعناد، وقد يتخذ أشكالاً وأبعاداً متعددة ومتنوعة وذلك اعتماداً على الموضوع قيد النظر مما يجعله يظهر في استراتيجيات إداريه أو أسلوب إداري جديد) فضل الله ، (80:1986). نستخلص من هذه المفاهيم والتعاريف أن الابداع التنظيمي عملية ذهنية قد تكون(سلعة جديدة أو خدمة أو طريقة جديدة... وغيرها)، يتم تنفيذها من قبل الفرد بالتناغم مع البيئة التنظيمية ومع متغيرات وتهديدات البيئة المحيطة، ويتجاوز المألوف للتوصل الى شيء جديد غير مألوف أو مطروح سابقاً. (Zait a,2011:1

فيما يراه RAM (2016:47) أنه طريقة تنظيمية جديدة في الممارسات التجارية وتنظيم مكان العمل أو العلاقات الخارجية. لذا فإن الابداع الاجتماعي هو مرادف للإبداع التنظيمي والتغيير

لتمكن المنظمات من البقاء والنمو. (ابو زيد، 2010 : 34).

فكل هذه التغيرات في عناصر البيئة التنافسية التي تواجهها المنظمات تطلبت الحاجة الى الابداع لدى المنظمات فاستجابة لهذه الحاجة تتبنى سياسات للأبداع على مستوى المنظمة، وانشاء وحدات ادارية كدوائر البحث والتطوير ووحدات التطوير التنظيمي، التي تهدف لرعاية الابداع وتنميته في المنظمة وتوجيهه نحو تحقيق أهدافها. ويؤكد (توفيق، ٢٠٠٦ : ٤١) ان الثورات والتقدم الهائل في جميع المجالات بما فيها من خلق أهداف جديدة وطرق وأساليب جديدة للعمل يؤكد أن المديرين والعاملين أمامهم تحديا كبيرا ليصبحوا مبدعين، وذلك من أجل التغلب على المنافسات القوية في عالم الأعمال، وقبول التحدي نحو التغيير في الاتجاه الأفضل والصالح العام.

كما أن العديد من المنظمات عملت على تدريب وتهيئة موظفيها على السلوك الابداعي أو استقطاب المبدعين من داخل المنظمة أو خارجها. (الدهان، 1992 : 178).

كما تظهر أهمية الإبداع والحاجة إليه عندما يدرك متخذو القرارات في المنظمة بأن هناك تفاوتاً بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب، مما يحثها على دراسة وتبني طرق وأساليب

جديدة (العميان، ٢٠٠٢ : ٣٩)

أي أن على المنظمة تبني الأفكار الإبداعية، واستخدامها كأحد الأدوات للتغيير والتطوير وحل المشكلات التي قد تعاني منها المنظمة، لتحسين أداء المنظمات وتحقيق أهدافها بفاعلية.

ويمكن إجمال أهمية توافر ظاهرة الإبداع في المنظمات مستوحات من آراء عدد من الباحثين ك (النمر، ١٩٩٢ : ٦٢، ابو زيد، 2010،

موسى، 2013 : 5-6) على النحو التالي :

١- تحسين خدمات المنظمة بما يعود بالنفع على المنظمة والفرد .

٢- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل المنظمة في وضع مستقر، فيكون لديها الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية .

٣- أن توافر البيئة الإبداعية داخل المنظمة يساعد بتطور وتحسين الخدمات بما يعود بالنفع على المنظمة وموظفيها.

٤- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للموظفين في المنظمة وذلك بإتاحة الفرصة لهم باختيار تلك القدرات.

٥- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب عملية تتواءم مع التطورات الحديثة.

٦- القدرة على إحداث التوازن بين البرامج

الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.

٧- استثمار الموارد البشرية والاستفادة من قدراتها بإتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.

ثالثاً: تنمية الإبداع التنظيمي:

يتطلب تنمية الإبداع التنظيمي مراعاة متطلبات السلوك الإبداعي التي تتمثل فيما يلي (أسامة ، 2014 نواف، 2005):

١- الانتماء والولاء التنظيمي : الانتماء والولاء من أهم ركائز الإبداع ، فترى الفرد الذي يحب منظمته يتفانى في خدمتها وتتوفر لديه دوافع الإبداع أكثر من غيره من الموظفين .

٢- إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين الأشياء والأشخاص: يعتمد تحقيق الكفاءة والفاعلية على الاستثمار الجيد للموارد المتاحة بإدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين هذه الموارد وحسن توجيهها لتحسين نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، وتضخيم عوائدها ومنافعها.

٣- اتباع المنهج العلمي : والذي يعد من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارات المبدعة لتجنب الأسلوب العشوائي وأسلوب المحاولة

والخطأ الذي يبدد الوقت والجهد والتكلفة.

٤- الإيمان بالرأي والرأي الآخر: يسهم تواجد المناخ التنظيمي القائم على مبدأ المشاورة والمشاركة في اتخاذ القرارات على تحسين أساليب العمل وتطويرها بما ينعكس إيجاباً على أنماط العمل .

٥- الاهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة : مما يزيد من معدلات الولاء والانتماء بالمنظمة، وبالتالي يرفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي، ويقبل الموظفون على العمل وتظهر إبداعاتهم في ظل المناخ التنظيمي المشجع على ذلك.

٦- الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التطوير الدائم: تعد من أهم عوامل نجاح المنظمات الإبداعية وإيمانهم بضرورة التطوير .

٧- وعملية التحسين المستمرة للمنتج والخدمة التي تقدم، فليس هناك حد للتطوير والتحسين.

رابعاً: استراتيجيات الابداع التنظيمي:

هناك العديد من استراتيجيات الابداع التي يمكن أن تنتهجها المنظمة. ويقصد باستراتيجيات الابداع هي السياسات التنظيمية التي تصمم لعمليات الابداع وتوفير المناخ الابداعي داخل المنظمات. (العميان، 2005:399) نقلاً عن (ابو زيد، 2010: 63).

١-التطوير التنظيمي:



التحليل الوظيفي وتأثيره في تعزيز الإبداع التنظيمي

تصمم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية، مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط.

وتكون استراتيجية التخصص هي الأكثر قابلية للاستخدام من قبل المنظمات التي تسعى إلى إيجاد أعمال إبداعية تغطي مساحات تنظيمية صغيرة نسبياً ولا تكون جذرية. وبعد التخصص الوظيفي الأكثر شيوعاً من بين استراتيجيات الإبداع التنظيمي.

٣-الدورية :

يقصد بها القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة. ومن الأمثلة لهذه الاستراتيجيات استخدام نموذج المصفوفة الذي يتم وفقاً له تجميع مجموعة من المختصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين وإنشاء بناء تنظيمي مؤقت يحل عند الانتهاء من المشروع وبعدها يتم تحريك الأفراد للعمل بمشاريع أخرى. ومن الأمثلة الأخرى على هذه الاستراتيجية نقل أفراد الإدارة العليا للعمل في بيئات تشغيلية مشابهة ولكنها ذات مسؤوليات وظيفية مختلفة، والتعيين الدوري لموظفين جدد ذوي خبرات مختلفة وخاصة بالنسبة للمناصب التي تمتلك إمكانية إبداعية، والتطوير المتوازي للجماعات التي تعمل على حل نفس المشكلة أو المشكلات المتشابهة.

وهو استراتيجية مخططة للأجل الطويل تعتمد على الجوانب السلوكية والعلمية وتهدف إلى تغيير وتطوير المنظمة لتحسين أدائها وزيادة كفاءتها، ويتم التطوير التنظيمي من خلال التأثيرات المتبادلة للتغيرات في التكنولوجيا والأفراد والمهام والهيكل التنظيمي، وبمعنى آخر فهو نتاج التغيير الذي يتم في استراتيجيات أربع أساسية في المنظمة وهي الأفراد والمهام " الوظائف " ودرجة التكنولوجيا ثم الهيكل التنظيمي.

إن التطوير التنظيمي هو أحد المناهج المتخصصة في إحداث التغيير التنظيمي، والذي في ضوءه يشارك الموظفون بأنفسهم في اقتراح التغيير والمشاركة في تنفيذه، وذلك من خلال الاستعانة بمجموعة مدربة من المستشارين، وعادة ما تعتمد الشركات كبيرة الحجم على إدارة الموارد البشرية في تنفيذ أنشطة التطوير التنظيمي والتي يوجد لديها متخصصين على قدر من المعرفة والدراية بكيفية تنفيذ هذا المنهج. يستهدف التطوير التنظيمي ربط المنظمة مع بيئتها وليس فقط تطويرها داخلياً البيئية وسلوك الأفراد والجماعات لتحقيق الكفاءة والفاعلية الكلية. (الرشدي، 2007: 14).

٢-التخصص الوظيفي:

وهو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالأنشطة المتخصصة. ولترويج الإبداع التنظيمي

خامساً: أبعاد الابداع التنظيمي:

حاول الباحثين قياس الابداع التنظيمي معتمدين على عدد من الأبعاد، التي يمكن توضيحها في الجدول (٣).

لقد اعتمد أغلب الباحثين في مجال إدارة الأعمال على ثلاث أبعاد رئيسية لقياس الابداع التنظيمي هما توليد أفكار جديدة وتنفيذ التغيير وحل المشكلات، لغرض تمكين المنظمة من التنبؤ بمستوى الابداع التنظيمي في مكان العمل وإتخاذ الإجراءات اللازمة لتطويره .

ونتيجة لما تقدم، لجأت الباحثة في البحث الحالي إلى قياس الابداع التنظيمي عن طريق توليد الأفكار وتنفيذ التغيير وحل المشكلات.

خامساً: التحليل الوظيفي والابداع التنظيمي

الابداع ليس ومضة أو اشراقاً أو الهاما يأتي من فراغ، بل هو محصلة تفاعل بين الفرد وبيئة المنظمة، وتلعب تركيبة واليات بيئة التنظيم الداخلية ك(الادارة والافراد والهياكل التنظيمية و....الخ) أي كل ما يدخل ضمن التحليل الوظيفي له دورا حاسما في أبداع المنظمات (ابو زيد، 2010: 40)، (Wynett, 2002: 39).

إن بناء منظمة أو مناخ تنظيمي قائم على أساس التجديد والتطوير والإبداع يحتاج إلى مقوم أساسي ألا وهو المورد البشري، إذ إن عملية

التجديد والتفوق في زمن المنافسة العالمية نحو الإبداع لا تأتي من التكنولوجيا أو الموارد المالية أو البنى التحتية فجميعها تدار بواسطة العنصر البشري، فالعنصر البشري هو المجدد والمطور للتكنولوجيا والمؤسس للبنى التحتية في المنظمة، وهو المحرك الأساسي لكل العناصر الأخرى.

يرى عدد من الباحثين والكتاب أن المنظمات التي يتوافر لديها أنظمة معلومات جيدة ومتطورة لمواردها البشرية هي عرضة لاتخاذ قرارات مستتيرة واستباقية بشأن الوظائف والموارد البشرية، فضلا عن ميزات أكثر من ذلك تشمل تطويرها وابداعها بالمجالات كافة (Kavanaugh et al., 1990; Cascio, 1998).

تم العثور على نظام معلومات الموارد البشرية (هريس) مفيدا بشكل خاص لمراقبة شكاوى العملاء، التغيب والدوران.

المبحث الثالث: تحليل البيانات الأولي وتقييم مقياس البحث:

أولاً: ترميز متغيرات وأسئلة المقياس Coding of Variables and Scale Items

ان البحث الحالي يهدف بشكل رئيس لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرين رئيسين هما التحليل الوظيفي بوصفه متغير مستقل والذي يتألف من بعدين هي: (الوصف الوظيفي، ومواصفات



التحليل الوظيفي وتأثيره في تعزيز الإبداع التنظيمي

الوظيفة) والابداع التنظيمي بوصفه متغير تابع والذي يتضمن ثلاثة أبعاد هي: (توليد الافكار، تنفيذ التغيير، حل المشكلات)، ومن أجل إتمام عملية التحليل الإحصائي بدقة وسهولة، وضع رموز لفقرات كل مقياس، وهو كما موضح في الجدول (4) التالي .

ثانياً: معدل الاستجابة :
بعد ان وزعت الباحثة بصورة عشوائية ومباشرة (150) استبانة على مجموعة من موظفين وموظفات جامعة الكوفة (من 2017/6/1 ولغاية 2017/7/1)، كان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي بلغ (109) استبانة وبمعدل (73%) من الاستبانات التي تم استرجاعها ، وكما في الجدول (5).

ثالثاً: توصيف عينة المستجيبين:
إن وصف عينة المستجيبين يعد من الأمور المهمة للاطلاع على ما تتمتع به من قابليات تسهم في تحقيق متطلبات البحث، لذا فإن هذا الوصف سيتضمن تحليل المعلومات العامة والمتعلقة بـ(الجنس والحالة الاجتماعية ومستوى التعليم والعمر وعدد سنوات الخبرة) ، التي ظهرت في الاستبانة.

رابعاً: التحليل الاحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة:
يعد التحليل الاحصائي الوصفي من أهم الاساليب الاحصائية المستخدمة لتحديد اتجاهات عينة الدراسة وكما يلي.

1- التحليل الاحصائي الوصفي للمتغير المستقل (التحليل الوظيفي):
الجدول (٧) يظهر التحليل الاحصائي الوصفي الذي يحتوي (الوسط الحسابي والانحراف المعياري).

تبين من نتائج الجدول (7) أن الوسط الحسابي العام لمتغير التحليل الوظيفي بلغ (4.288427)، وانحراف معياري عام قدره (0.799405)، مما يثبت وجود إنسجام عالي في آراء عينة البحث حول هذا المتغير.

1- التحليل الاحصائي الوصفي للمتغير التابع (الابداع التنظيمي):
الجدول (٨) يظهر التحليل الاحصائي الوصفي الذي يتضمن يظهر التحليل الاحصائي الوصفي الذي يتضمن (الوسط الحسابي والانحراف المعياري).

الجدول (6) يظهر نتائج التحليل. يظهر الجدول (6) أن نتائج تحليل المعلومات

٢- اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الأبداع التنظيمي:

الجدول (١٠)، يظهر نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير التحليل الوظيفي.

سادساً: اختبار الفرضيات:

اختبار فرضيات البحث:

وتتضمن:

. اختبار فرضية الارتباط:

وتتص على: ((إن التحليل الوظيفي له علاقة

إرتباط معنوية وطرديّة مع الأبداع التنظيمي))،

إن الجدول (١١) يظهر إن علاقة الإرتباط بين

متغيري البحث التحليل الوظيفي والإبداع

التنظيمي، هي علاقة إرتباط معنوية وطرديّة، إذ

بلغ معامل الإرتباط (0.659).

اختبار فرضية التأثير:

وتتص على: ((إن التحليل الوظيفي له تأثير

موجب ومعنوي في الأبداع التنظيمي))، يوجد

تأثير موجب ومعنوي للتحليل الوظيفي في الإبداع

التنظيمي، ويظهر الجدول (١٢)، النتائج الخاصة

بإختبار هذه الفرضية، إذ يتضح من أنموذج

الإنحدار البسيط لعلاقة التأثير، وجود تأثير

موجب ومعنوي للتحليل الوظيفي في الأبداع

التنظيمي، فلقد بلغت قيمة B (0.893) تحت

مستوى معنوية (0.01).

يتضح من الجدول (8) بأن الوسط الحسابي العام

لمتغير التحليل الوظيفي قد بلغ (4.133055)،

وانحراف معياري عام قدره (0.894222)، وهذا

دلالة على وجود إنسجام عالي في آراء عينة

البحث حول هذا المتغير.

خامساً: اختبار التوزيع الطبيعي:

إن اختبار التوزيع الطبيعي عد من أهم

الاختبارات التي يجب القيام بها للتأكد من

صلاحية البيانات ومدى امكانية اجراء مجموعة

من التحليلات الاحصائية اللاحقة مثل التحليل

العالمي الذي تم استعماله في الدراسة الحالية،

ولضمان دقة نتائج البحث، استعانت الباحثة

بالبرنامج الاحصائي SPSS v. 20 لاجراء هذا

الاختبار وكما في أدناه.

١- اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير التحليل

الوظيفي:

الجدول (٩)، يظهر نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

لمتغير التحليل الوظيفي.

على وفق (2010) Hair et al .، فإن ما

أظهره الجدول (9)، أشارت الى أن جميعها تقع

ضمن الحدود الدنيا والعليا للتوزيع الطبيعي لقيم

كل من Kurtosis و Skew ness، وهذا يدل

على أن بيانات متغير التحليل الوظيفي صالحة

لاجراء التحليلات الاحصائية الاخرى.

التحليل الوظيفي وتأثيره في تعزيز الإبداع التنظيمي

أضف إلى ما تقدم، فإن الجدول (١٣) يظهر قيمة (R2)، التي قد بلغت (0.659)، وهذا ما يشير إلى إن التحليل الوظيفي يفسر ما نسبته (65%) من التأثير في الإبداع التنظيمي، وبهذا فإن هذه الفرضية تعد مقبولة.

ب- الاستنتاجات التطبيقية:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود مجموعة من الاستنتاجات التطبيقية للبحث الحالي وهي:

أشارت إن أبعاد متغير التحليل الوظيفي متوافرة بصورة شكلية فقط وغير دقيقة في الجامعة قيد البحث. وهذا مؤشراً واضحاً عن أسباب تدهور الأداء وغياب الإبداع التنظيمي في تلك الجامعة وينعكس بدوره على مستوى الجامعات العراقية ككل وهذا ما يؤخر وصولها إلى المراتب الأولى في العالمية.

استناداً إلى نتائج الإختبارات ذات الصلة بتقييم مقياس البحث الحالي، تبين إمكانية استخدامه في بيئة منظمات الأعمال العراقية وخاصة الجامعات العراقية.

توجد علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين أبعاد التحليل الوظيفي والإبداع التنظيمي، وهذا يشير إلى إن على الجامعة قيد البحث الالتزام بزيادة التحليل الوظيفي في خططها لرفع اداءها والوصول إلى الإبداع التنظيمي.

إن أبعاد التحليل الوظيفي لها تأثير معنوي وموجب في الإبداع التنظيمي، وهذا يشير إلى إن على المنظمات قيد البحث عليها الالتزام بتبني

أضف إلى ما تقدم، فإن الجدول (١٣) يظهر قيمة (R2)، التي قد بلغت (0.659)، وهذا ما يشير إلى إن التحليل الوظيفي يفسر ما نسبته (65%) من التأثير في الإبداع التنظيمي، وبهذا فإن هذه الفرضية تعد مقبولة.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الاستنتاجات:

الاستنتاجات التي توصل إليها البحث الحالي تمثلت بما يأتي:

أ- الاستنتاجات المعرفية:

١. ندرة البحوث والدراسات التي اهتمت بتأطير وتفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية (التحليل الوظيفي ودوره في تعزيز الإبداع التنظيمي) في منظمات الأعمال.

٢. استنتجت الباحثة إن متغير التحليل الوظيفي في البيئة التنظيمية يتكون من بعدين هما: (الوصف الوظيفي، ومواصفات الوظيفة) والتي يمكن الاستناد عليهما في قياس مستوى التحليل الوظيفي لأي منظمة. وكذلك الحال بالنسبة لمتغير الإبداع التنظيمي

٣. من خلال استقراء عدد من الطروحات النظرية والفكرية لبعض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغير الإبداع التنظيمي، تبين للباحثة إن هذا المتغير في البيئة التنظيمية يتكون من ثلاث أبعاد هي: (توليد الافكار، تنفيذ التغيير، حل

واضحة في تحليل الوظائف من شأنها غرس تصور لدى الموظفين والعملاء بالأهداف الرئيسية للمنظمات والجامعات تحديداً وتأكيد حالة الشفافية لذلك باتجاه دعم الثقة المتبادلة.

- استخدام أساليب جذب موظفين متخصصين في تقديم الخدمات في الجامعات من ذوي الخبرة والمهارات الإبداعية والمحافظة عليهم عن طريق تحقيق الرضا الوظيفي لديهم لتجنب الأضرار التي قد تلحق بموارد المنظمة المادية والبشرية نتيجة لأساليب التوظيف الخاطئة والغير مدروسة.

- التأكيد على المدراء بضرورة متابعة الاستفادة من آراء مرؤوسيهم وفتح آفاق جديدة لهم وجعل آرائهم موضع اهتمام واحترام من أجل تحفيزهم ورفع روحهم المعنوية إذ إن هذه الإجراءات من شأنها تسهيل العثور على المواهب والأفكار الإبداعية للمساهمة في دعم الابداع التنظيمي.

- ضرورة العمل على خلق بيئة مستقرة لتنمية نقاط القوة لدى الموظفين والمنظمة والحد من نقاط الضعف.

التحليل الوظيفي في خططها لضمان عدم انتشار اضمحلال الاداء التنظيمي وعدم توليد الافكار الابداعية فيها، أو تقديم وتنفيذ الحلول الابداعية. ثانياً: التوصيات:

استنادا لما سبق طرحه من عرض وتحليل ومناقشة لمجمل النتائج وبناء على ماتم التوصل اليه من استنتاجات، يمكن إيضاح عدد من التوصيات التي سيتم التطرق كما يأتي:

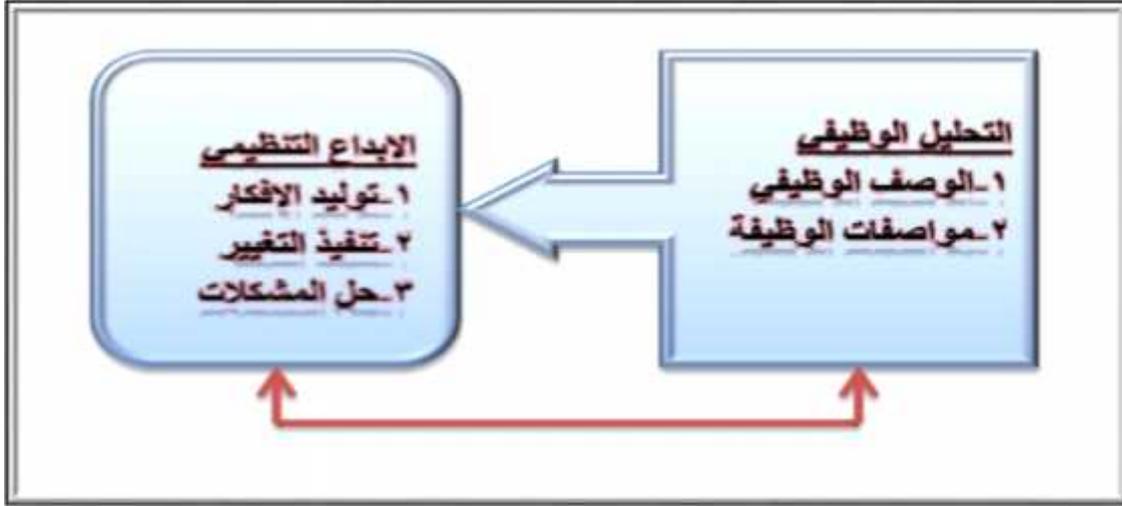
- التركيز على استخدام اساليب حديثة تسهم في خفض التكاليف وتقليص وقت الخدمات المقدمة إلى الحد الأدنى مع ضرورة دعم وتطوير الكفاءة الابداعية لموظفي القطاع الحكومي في العراق وتضيق الفجوة بين أهداف الموظفين والمنظمات وخلق توازن في ذلك.

- تكوين بنية تنظيمية قادرة على النهوض بمنظمات الأعمال، ويتجلى ذلك من خلال دعم تكوين الوصف الوظيفي المعاصر للموظفين وكذلك وضوح مواصفات شاغر الوظيفة لديهم من خلال تطوير إمكانياتهم وقابليتهم والتأكيد على التدريب المستمر في ذلك.

- الالتزام بالعمل على تبني خطط وسياسات

التحليل الوظيفي وتأثيره في تعزيز الإبداع التنظيمي

الشكل (1) المخطط الفرضي



الجدول (1) مقاييس البحث

تغير	عدد الفقرات	عدد الفقرات	عدد الفقرات	مدر المقياس
تحليل الوظيفي	1,3,4,6			Wednes & Octob (200)
	2,5,7,8,10			Boulangier (201
داع التنظيمي	12,19,20			ing (2001)
	13,22,18			oker et al. (2001)
				ohns & Saks (2005)
	21,16			offin & Mitchell (2005) or (2015)

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

التحليل الوظيفي وتأثيره في تعزيز الإبداع التنظيمي

الجدول (2) الفرق بين التحليل الوظيفي والتوصيف الوظيفي

التوصيف الوظيفي	التحليل الوظيفي	الباحث والسنة	
فرع	أصلاً		
هو سرد الواجبات التي ينبغي لشخص ما أن يؤديها عند أدائه لدور معين، وهناك مجموعة من الاجراءات التي بالإمكان أداؤها عند متابعة هذه الواجبات	منهج منظم لجمع المعلومات الوظيفية مثل المهام، المسؤوليات والمهارات المطلوبة لأداء تلك المهام وهو يعد جزءا مهم من تخطيط الموارد البشرية (HR)	(Quirin, 2001, 19)	
بيان مكتوب عن مضمون أي وظيفة معينة ويتم التوصل الى هذا البيان من خلال تحليل هذه الوظيفة.	عملية التي يتم أتباعها في تحد ووصف محتوى (مضمون) الوظائف بطريقة تسمح بتوضيح الوظيفة وما يتم القيام من خلالها من أجل أغراض إدارية.	(Kshway, 2006, 43)	
الوصف الوظيفي عبارة تلخص ما ينبغي للفرد القيام به، أو	تحليل الوظيفة ليس سوى تسجيل دقيق للأنشطة المعنية	(Quirin, 2001, 3)	

<p>يقوم به بالفعل، في الوظيفة.</p>	<p>وبهذا التسجيل يتم جمع المعلومات لخصائص وظيفة محددة.</p>		
<p>وصف محتوى أي وظيفة معينة، فإن مواصفات الفرد أو الشخص تصف السمات المطلوب توافرها في الشخص حتى يتمكن من القيام بالعمل الذي تم وصفه بمستوى معين يرضي صاحب العمل.</p>	<p>هي عملية وصف الوظائف بطريقة تسمح بتحليل وبتوضيح الوظيفة وما يتم القيام به من خلالها وإيجاد نوع من الفهم .</p>	<p>Halbea & Farahbakhs (2014, 1)</p>	
<p>الوصف الوظيفي للوظيفة نفسها ويشمل عنوان وموقع الوظيفة، العلاقات الوظيفية مع الوظائف الأخرى وارتباطها الإداري، التسهيلات المستخدمة لإنجاز مهامها وأعمالها، العوامل البيئية</p>	<p>تعرف عملية التحليل الوظيفي على أنها عملية جمع وتحليل وتصنيف وتركيب المعلومات الخاصة بكل وظيفة بغية التعرف على كل ما يتعلق بالوظيفة من حيث متطلباتها صائنها وطبيعتها من خلال</p>	<p>المتخصصين في إدارة الموارد البشرية</p>	

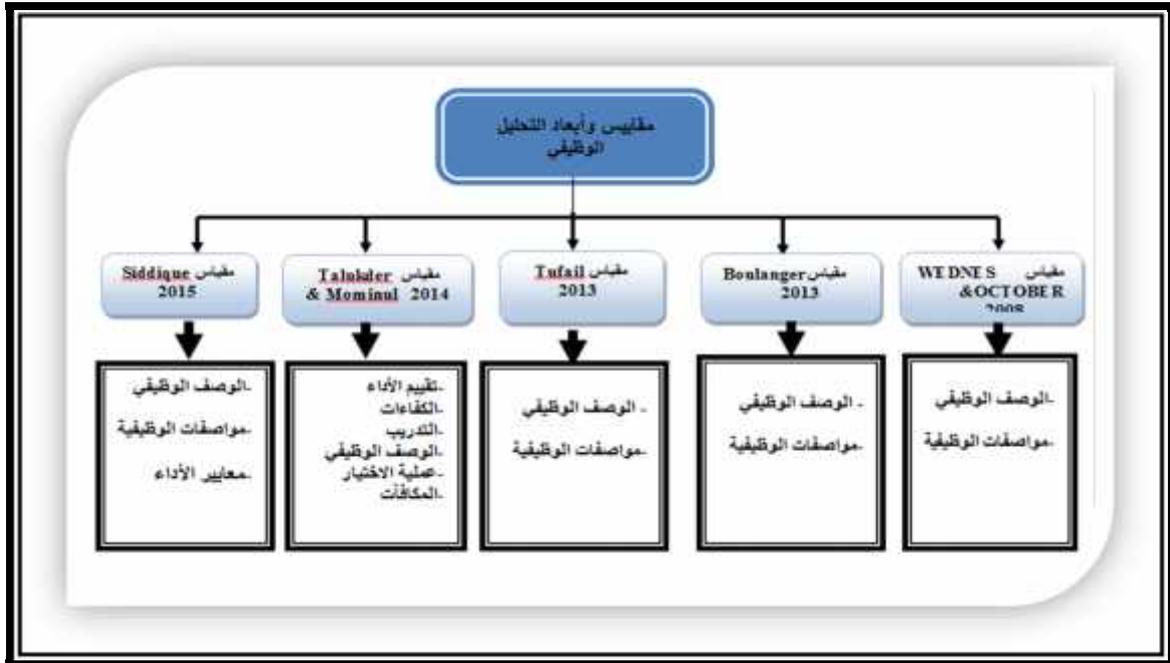


التحليل الوظيفي وتأثيره في تعزيز الإبداع التنظيمي

بيئة العمل وبيئة المحيط الخارجي وعادة يكون الوصف الوظيفي مكتوب بشكل يبين متطلبات هذه الوظيفة.	أساليب كالدراسة والملاحظة وإستخدام الطرق العلمية الحديثة المتوفرة في هذا المجال.	2017	
--	---	------	--

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر الواردة في الجدول

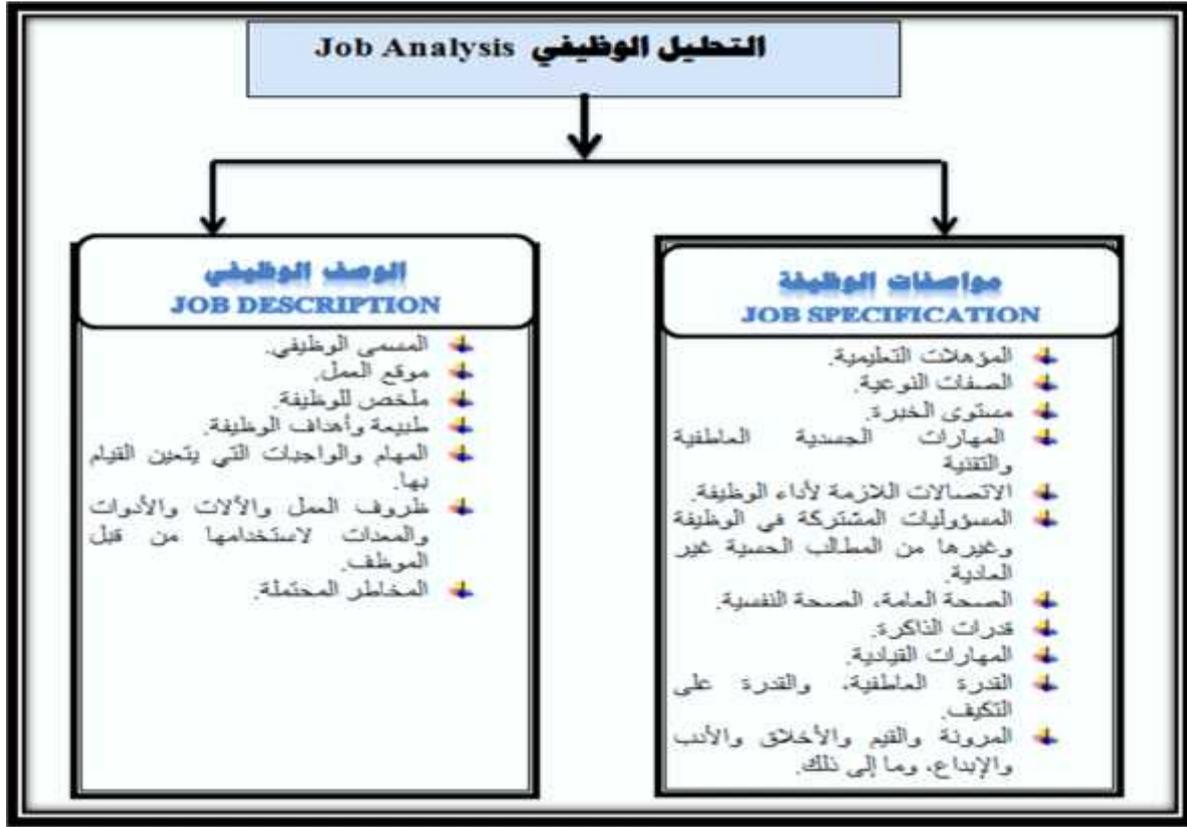
الشكل (2) مقاييس وابعاد التحليل الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحثة

التحليل الوظيفي وتأثيره في تعزيز الإبداع التنظيمي

الشكل (3) مخطط التحليل الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحثة

الجدول (3) أبعاد الإبداع التنظيمي

الإبعاد	البحث والسنة	
(القدرة على اتخاذ القرارات، قدرة أو سرعة الاتصال، روح المخاطرة، القدرة على التغيير الإبداعي، تشجيع الإبداع)	ETTLIE & O'KEEFE, 1982	-١
توليد أفكار جديدة ، تنفيذ التغيير ، حل المشكلات	JUNG,2001	-٢
توليد أفكار جديدة ، تنفيذ التغيير ، حل المشكلات	STOKER,ET.AL,2001	-٣
القدرة على طرح أفكار جديدة، تنفيذ التغيير، حل المشاكل	JOHNS&SAKS,2005:538	-٤
فكرة جديدة غير مطروقة، تنفيذ التغيير، حل المشكلات	GOFFIN&MITCHELL,2005:29	-٥
المتغيرات الفصلية ، المتغيرات النظرية ، المتغيرات القرارية	ZAIT , 2011	-٦
الأفكار، ظروف المنظمة، مخاطر التنفيذ ، اللياقة البدنية، البقاء على قيد الحياة	GLOR,2015	-٧

المصدر: من إعداد الباحثة.

التحليل الوظيفي وتأثيره في تعزيز الإبداع التنظيمي

الجدول (4) رموز المتغيرات والأبعاد والفقرات

عدد فقراته	البعد ورمزه	المتغير ورمزه
٧	الوصف الوظيفي	التحليل الوظيفي JA
٤	مواصفات الوظيفية	
٤	توليد الافكار	الابداع التنظيمي OI
٤	تنفيذ التغيير	
٣	حل المشكلات	

المصدر: إعداد الباحثة.

الجدول (5) معدل الاستجابة

النسبة المئوية%	العدد	الحالة
100	150	الاستبانات الموزعة
20	30	الاستبانات غير المسترجعة
80	120	الاستبانات المسترجعة
8	10	الاستبانات التي لم يتم ملئها بالكامل
92	110	لاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي

المصدر : إعداد الباحثة.

الجدول (6) توصيف عينة المستجيبين

المتغير	التصنيف	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	69	0,627
	أنثى	41	0,372
المجموع الكلي		110	
الحالة الاجتماعية	أعزب	20	0,181
	متزوج	85	0,770
	غير ذلك	-	
المجموع الكلي		110	
العمر	25-18	6	0,054
	33-26	37	0,336
	41-34	44	0,4
	49-42	16	0,145
	50 فأعلى	7	0,063
	المجموع الكلي		110
مستوى التعليم	إعدادية	4	0,036

التحليل الوظيفي وتأثيره في تعزيز الإبداع التنظيمي

0,245	27	دبلوم	
0,018	2	دبلوم عالي	
0,490	54	بكالوريوس	
0,2	22	دكتوراه وماجستير	
	110	المجموع الكلي	
	0	أقل من 1	عدد سنوات الخبرة
0,181	20	5-1	
0,290	32	10-6	
0,254	28	15-11	
0,127	14	20 -16	
0,145	16	أعلى من 20	
	110	المجموع الكلي	
0,109	12	مدير قسم	الموقع الوظيفي
0,318	35	مدير شعبة	
0,512	35	موظف	
	110	المجموع الكلي	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS v. 20

الجدول (٧) التحليل الاحصائي الوصفي لمتغير التحليل الوظيفي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
.75065	4.5273	JA1
.80636	4.2545	JA2
.76604	4.3818	JA3
.78220	4.2909	JA4
.72349	4.1636	JA5
.94331	4.1909	JA6
.88491	4.2636	JA7
.77513	4.3091	JA8
.70528	4.3273	JA9
.84519	4.3182	JA10
.81089	4.1455	JA11
799405	288427	المعدل

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v. 20

التحليل الوظيفي وتأثيره في تعزيز الإبداع التنظيمي

الجدول (8) التحليل الاحصائي الوصفي لمتغير الابداع التنظيمي

الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
.98872	3.9364	O11
.83346	4.1727	O12
.95909	4.0818	O13
.81704	4.2182	O14
.84967	4.2909	O15
.95504	4.0727	O16
.91708	4.0545	O17
.84967	4.1091	O18
.81811	4.1364	O19
1.05262	3.9545	O110
.79594	4.4364	O111
894222	133055	المعدل

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v. 20.

الجدول (٩) نتائج التوزيع الطبيعي لمتغير التحليل الوظيفي

Kurtosis		Skewness		الفقرة
Std. Err	Statisti	Std. Err	Statisti	
.457	1.155	.230	-1.619	JA1
.457	1.755	.230	-1.139	JA2
.457	1.789	.230	-1.401	JA3
.457	-.160	.230	-.799	JA4
.457	.081	.230	-.555	JA5
.457	1.444	.230	-1.328	JA6
.457	1.477	.230	-1.275	JA7
.457	1.168	.230	-1.203	JA8
.457	.724	.230	-.881	JA9
.457	1.417	.230	-1.221	JA10
.457	-.038	.230	-.694	JA11

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v.20

التحليل الوظيفي وتأثيره في تعزيز الإبداع التنظيمي

الجدول (١٠) نتائج التوزيع الطبيعي لمتغير الإبداع التنظيمي

Kurtosis		Skewness		الفقرة
Std. Err	Statistic	Std. Err	Statistic	
.457	.758	.230	-.973-	OI1
.457	.139	.230	-.820-	OI2
.457	1.630	.230	-1.246	OI3
.457	1.022	.230	-.938-	OI4
.457	1.070	.230	-1.514	OI5
.457	1.092	.230	-1.306	OI6
.457	1.086	.230	-1.272	OI7
.457	1.305	.230	-1.034	OI8
.457	.523	.230	-.872-	OI9
.457	.529	.230	-.966-	OI10
.457	1.182	.230	-1.845	OI11

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v.20

الجدول (١١) مصفوفة علاقة الارتباط

		JA	OI
JA	Pearson Correlation	1	.659*
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	110	110
OI	Pearson Correlation	.659*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	110	110
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v.20



التحليل الوظيفي وتأثيره في تعزيز الإبداع التنظيمي

الجدول (١٢) أنموذج الانحدار لفرضية التأثير

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.304	.423		.719	.474
	JA	.893	.098	.659	9.118	.000

a. Dependent Variable: OI

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v.20.

الجدول (١٣) مصفوفة علاقة الارتباط

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
dimension0	1	.659 ^a	.435	.49617

a. Predictors: (Constant), JA

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v.20.

المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر العربية:

- (١) أبو زيد، خالد ذيب ، "أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين"، ٢٠١٠.
- (٢) أسامة، محجوبي (2014). (أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" حالة شركة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب بورقلة .جامعة قاصدي مرباح.
- (٣) الاسطل ، ملكه محمد، "مدى فعالية التوصيف الوظيفي وأثره على فهم عيوب التنظيم الإداري".
- (٤) الحبيب ،ثابتي، السلام بندي عبدالله (دور مكانة التحليل في صنع القرارات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية) Personnel . n° 378, mars – avril 1997, pp.77-85 .
- (٥) الدهان ، أميمة (1992). نظريات منظمات الاعمال المعاصرة. ط١، عمان: مطبعة الصفدي .
- (٦) الرشيد، نورة محمد" التغيير والتطوير التنظيمي لإدارات المدارس الخاصة من خلال معايير تقييم الأداء لمجلس أبوظبي للتعليم .
- (٧) الزبيدي، ناظم. محمد، محمد جابر(2016)"التوافق المهني للعاملين في أطار تحليل الوظيفية وتصميمها" مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية العدد90 المجلد ٢٢ الصفحات ٩٤_١٢٢ .
- (٨) الموسوي ،سنان. ابو حمد، رضا صاحب، علاء محمد .ناصر المدني. طه الطريحي." تحليل وتوصيف الوظائف"(2008).العدد الثامن.
- (٩) عادل بن موسى ، تأثير الإبداع الإداري على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،مذكرة ماستر ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة- الجزائر ٢٠١٣ : ٥-٦ .
- (١٠) العميان ،محمود (2005) .السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال .ط3، عمان: دار وائل للنشر.
- (١١) كوجان ،بيديج.(2006)" ادارة الموارد البشرية "دار الفارق للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية الثانية.
- (١٢) لقمان (2013). "تصنيف الوظائف".
- (١٣) محجوبي أسامة ، ٢٠١٤ " أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة".

المراجع الأجنبية:

First: Books

1. Arthur & Diane G. (2006), "Recruiting, interviewing, selecting and orienting new employees: (4th edition). 354 pages .



التحليل الوظيفي وتأثيره في تعزيز الإبداع التنظيمي

2. Bonnan, W. C., Hanson, M. A., & Hedge, J.W. (1997). Personnel selection. Annual Review of Psychology. 48,299–337.
 3. Boyd, Robert.(2008)"Staffing the Commons: job analysis in the context of an Information Commons " Vol. 26 No. 2, 2008 .
 4. C.M. Siddique, Job analysis: a strategic human resource management practice. [Technische Universität Chemnitz] 04 November 2015, At: 11:30 .
 5. Cascio, W.F. (1998) Managing Human Resources. Boston, MA: Irwin/McGraw–Hill.
 6. Dessler, G. (2003) Human Resource Management, 9th edn. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
 7. Dunham, L. Ritchie–D, & Luz Mari´a Puente.(2008).Strategic Clarity: Actions for Identifying and Correcting Gaps in Mental Models Elsevier Ltd. All rights reserved. Vol. 41, P. 509 529
 8. FollowSagar Jivani ,JOB ANALYSIS, JOB DESCRIPTION AND JOB SPECIFICATION. Published on September 16, 2014.
 9. Fourth : Journal & Studies:
 10. Goffin , K . & Mithell , R .(2005) . Innovation management . (Strategy and implementation using the pentathlon frame work) . (6th ed) .United States: Prentice–Hall.
 11. Goffin&Mitchell,(2005). Innovation management . (Strategy and implementation using the pentathlon frame work).
 12. Hall, A. (2008). "Overcoming Resistance to Organizational Change Initiatives." Unpublished Working Paper Presented at Capella University. Retrieved from.
 13. Hartley, D.E. (1999). Job analysis at the speed of reality. Amherst, Mass.: HRD Press. The JASR method of job analysis is based on four principles.
 14. Johns ,G . & Saks , A .M .(2005) . Organizational behavior.(6th ed).United States: Prentice–Hall.
 15. Johns ,G .Saks , M .(2005) . Organizational behavior.(6th ed). Jung, I .(2001). Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups . .13, No.2,p.p40–48.
 16. Kavanaugh, M, H. and Tannenbaum, S. (1990) Human Resource Information Systems: Development and Application. Boston, MA: PWS–Kent.
-

17. Kelly Quirin(2006). Job Analysis A Person–Oriented Job Analysis for Identifying Skills and Personality Attributes to be Assessed in Officer Selection(H. Canan Sumer, Ph.D.
 18. Kim , Hyo Sook .(2005).ORGANIZATIONAL STRUCTURE AND INTERNAL COMMUNICATION AS ANTECEDENTS OF EMPLOYEEORGANIZATION RELATIONSHIPS IN THE CONTEXT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE: A MULTILEVEL ANALYSIS ,University of Maryland.
 19. Hee-Yoon Yoon, Sin-Young Kim.(2017) A study on the job analysis of public libraries in Korea. 12 July 2017, At: 05:17 (PT).
 20. kshway , bari.(2007). Human Resource Management . Dar al–Faruq
 21. Stoker,j,i. Fisscher, Jong, .D. (2001). "Leadership and Innovation: Relations between Leadership, Individual Characteristics and the Functioning of (R&D) Teams
 22. Nebi Sumer, Ph.D.& Demirutku) held in Monterey, USA, 9–11 November 1999, and published in RTO MP–55.)
 23. Nicolay Worren , (2016),"Functional analysis of organizational designs", International Journal of Organizational Analysis, Vol. 24 Iss 5 pp.
 24. Johns ,G . Saks , A.(2005) . Organizational behavior.(6th ed).United States: Prentice–Hall.
 25. RAM, REV. ADM. MACKENZIE, (Mackenzie Management Review) 17(6), Special Edition. (2016).v17n6p45–71. •
 26. Richard A. Swanson G. (2007), Analysis for Improving Performance: Tools for Diagnosing Organizations and Documenting Workplace Expertise. 317 pages
 27. Schuler,.S.Jackson,.E.(1996) Human Resource Management:Positioning for the 21st Century, 6th edn. St Paul, MN.
- Second: Theses and Dissertations
- 1) Sherman, A., Bohlander, G Snell, S. (1998)Managing Human Resources, 11th edn. Cincinnati.
 - 2) Sumer H. Canan, Nebi Sumer, Kursad Demirutku Paper presented at the RTO HFM Workshop on "OfSicer Selection", held in Monterey, USA, 9–11 November 1999, and published in RTO MP–55.



التحليل الوظيفي وتأثيره في تعزيز الإبداع التنظيمي

3) Systems Halbea,. Jan Adamowskia, Elena M. Bennettb , Claudia Pahl–Wostlc, Khosrow Farahbakhshd.(2014), Ecological Engineering 73 (2014) 80–91.

Third: Conferences

1) Wynett ,C .(2002). Inspiring innovation . Harvared Business Review, Vol.80,No .8 , p . p39–51.

2) Zaiț, Dumitru. Zaiț ,Adriana. Spalanzani, Alain.(2011)" Factorial Connections in the Organizational Innovation: Proposed Systematization"

مواقع الانترنت:

(١) نقابة المتخصصين في ادارة الموارد البشرية قي لبنان.

2) <http://www.hrsleb.org/article.php?id=7400&cid=325> – 2017