



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد العاشر – العدد 31  
العدد الثاني 2015  
دور الإثراء الوظيفي في بناء استراتيجيات تميز الخدمة \*  
دراسة استطلاعية نظرية لأراء عينة من مديري الأقسام ومسؤولي الشعب في المنشأة العامة للطيران المدني

## The Role of Job Enrichment in Building Differentiation Strategy Service Analytical Exploratory Study of the Views of a Sample of the General Managers and Heads of Departments and Officials of the People in the General Establishment of Civil Aviation

أ.م.د. انتظار أحمد الشمري  
الجامعة المستنصرية – كلية الإدارة والاقتصاد

م.م. مهاصباح إبراهيم محمد  
المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية

### المستخلص

انطلاقاً من أهمية موضوع البحث ، وأهمية المنظمة المبحوثة بوصفها قطاعاً حيوياً مهماً لواجهة البلد عموماً ،  
جاء هنا البحث كمحاولة حث منظمات الخدمة عموماً على إعادة النظر فيما تعتمده الآن من آليات في إعادة  
تصميم وظائفها ، وفي صناعة الخدمات المقدمة ، وتم جمع بيانات البحث من (98) مديراً عاماً وقسماً ومسؤول  
شعبة . اعتمد البحث على الاستبانة التي اشتملت على (50) فقرة . وأظهرت لنتائج عن وجود علاقة ارتباط  
وتأثير معنوي بين المتغيرين بدلالة أبعاد كل منهما ، وهذا يقود إلى أن تطبيق تقنية الأثراء الوظيفي سيؤدي من  
قدرة المنظمة على امتلاك الموارد البشرية الكهوءة القادرة على تقديم الخدمات متميزة . وخلص البحث إلى تقديم  
إبرز التوصيات .

### Abstract

According to the importance of the subject of research, and the importance of the surveyed organization as a dynamic sector of the country in general , The research attempts to suggest to service organizations in general reconsidering the currently adopted mechanisms in the redesign of its functions , and in the services provided industry . The data was collected from (98) Director Mangers , head of department and head of division . The research tool is the questionnaire , which included (50) items . The results show Significant Effect & Correlation relationship between the two variables due to their dimensions . These lead to he application of job enrichment technology will increase the organization's ability to possess efficient human resources capable of providing distinct services . The research provided some recommendations & suggestions .

\*بحث مستل عن أطروحة الدكتوراه الموسومة إدارة الحكمة والأثراء الوظيفي وأثرهما في بناء استراتيجيات التمايز لعمليات الخدمة دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من مديري الأقسام ومسؤولي الشعب في المنشأة العامة للطيران المدني .



# مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد العاشر - العدد 31 الطبعة الثاني 2015 دور الإثراء الوظيفي في بناء استراتيجيات تميز الخدمة \* دراسة استطلاعية نظرية لأراء عينة من مدراء الأقسام ومسؤولي الأقسام في المنشأة العامة للطيران المدني

## المقدمة

اليوم ، تركز المنظمات المتقدمة في العلم على المحاولات لاستخدام القدرات التي تمتلكها المنظمات من أجل زيادة درجة الكفاءة ولفاعلية وتحقيق الميزة التنافسية ، وهذا لن يتحقق إلا عن طريق امتلاك الكوادر البشرية الكفوءة التي تضمن زيادة درجة حيوية وتميز المنظمة . لذا فإن من بين الأولويات التي تعمل عليها المنظمات هي تلبية الاحتياجات الرئيسية للموارد البشرية ، وهذا سيتم عن طريق تطبيق تقنية الإثراء الوظيفي الذي يعطي فرصة للأفراد لعاملين في ممارسة الوظائف التي تتضمن مهارات متنوعة ومتكاملة ، وذات أهمية قيلساً بمؤهلاتهم مع تمكينهم من أداء وظائفهم بالطريقة التي يرونها مناسبة لهم . وهذا بدوره سيؤدي إلى بناء استراتيجيات تميز لمنظمات الخدمة العراقية بشكل عام ، وللمنشأة العامة للطيران المدني بشكل خاص والتي لا تزال في زحمة استكمال البنية الاسلسية لأجهزتها كافة ، مما تستدعي الحاجة لإجراء تحسينات في مستوى وطبيعة الخدمات المقدمة لضمان استمرار النجاح وامتلاك لميزة التنافسية والخول في عالم لمنافسة عن طريق التمايز .

### 1- منهجية البحث

#### 1-1- مشكلة البحث :

يمثل الأفراد لعاملين في لمنظمات المختلفة عنصر لسلسية لها تأثيراً كبيراً على الأهداف التي تسعى تلك لمنظمات إلى تحقيقها ، كما ان كفاءة الأداء التنظيمي تتوقف على كفاءة أداء الأفراد باعتبارهم لعناصر الموجهة لجميع العناصر الأخرى في العملية الانتاجية . لهذا قبل أن يحدد مدراء المنظمات منخلهم لتحسين الأداء وتحقيق التنافس ، فإنهم بحاجة أولاً إلى معرفة مستوى أداء منظماتهم الحالي والحكم على مستوى وطبيعة الخدمات التي تقدمها . وقد تم تشخيص عدم اهتمام المدراء بمفهوم الأثراء الوظيفي وأهميته في بناء لاستراتيجية التمايز لعمليات الخدمة في المنظمة قيد لبحث . لهذا كان من الضروري دراسة هذين لمنغيرين في ضوء التسؤلات الآتية :

1. ماهي المرتكزات الفلسفية لمتغيرات البحث (الأثراء الوظيفي، لاستراتيجية تميز الخدمة)؟
2. هل تعمل لمنظمة المبحوثة وفق أسلوب الأثراء الوظيفي في تصميم وظائفها؟
3. هل توجد علاقة ارتباط فيما بين الأثراء الوظيفي وبناء استراتيجيات تميز لخدمة ؟
4. ماهو الأثر الذي يحدثه الأثراء الوظيفي في بناء لاستراتيجية تميز لخدمة ؟

### 1-2- أهمية البحث

تبرز أهمية البحث عن طريق الآتي :

1. الكشف عن الدور الكبير لأهمية تقنية الأثراء الوظيفي وأثره في بناء لاستراتيجية تميز لخدمة ؟
2. توجيه انظار المنظمات للعمل على تفعيل تقنية الأثراء الوظيفي لأعدة تصميم الوظيفة وبما يحقق الإستثمار



## مجلة دراسات محاسبية ومالية - المجلد العاشر - العدد 31 الطبعة الثانية - 2015 دور الإثراء الوظيفي في بناء استراتيجيات تميز الخدمة \* دراسة استطلاعية نظرية لأراء عينة من مدراء الأقسام ومسؤولي الشعب في المنشأة العامة للطيران المدني

الأمثل للموارد البشرية الكفاءة واستخدامها للتنافس في عالم الأعمال عن طريق جعلها أكثر قدرة على تقديم الخدمات المتميزة .

2. توجيه انظار المنظمات للعمل على تفعيل تقنية الإثراء الوظيفي لأعادة تصميم الوظيفة وبما يحقق الاستثمار الأمثل للموارد البشرية الكفاءة واستخدامها للتنافس في عالم الأعمال عن طريق جعلها أكثر قدرة على تقديم الخدمات المتميزة .

3. العمل على بناء استراتيجية تميز الخدمة في المنظمة المبحوثة ، باعتبارها قطاع حيوي ومهم ويحتاج للتحسين والتطوير والابداع والتميز بجودة الخدمات المقدمة .

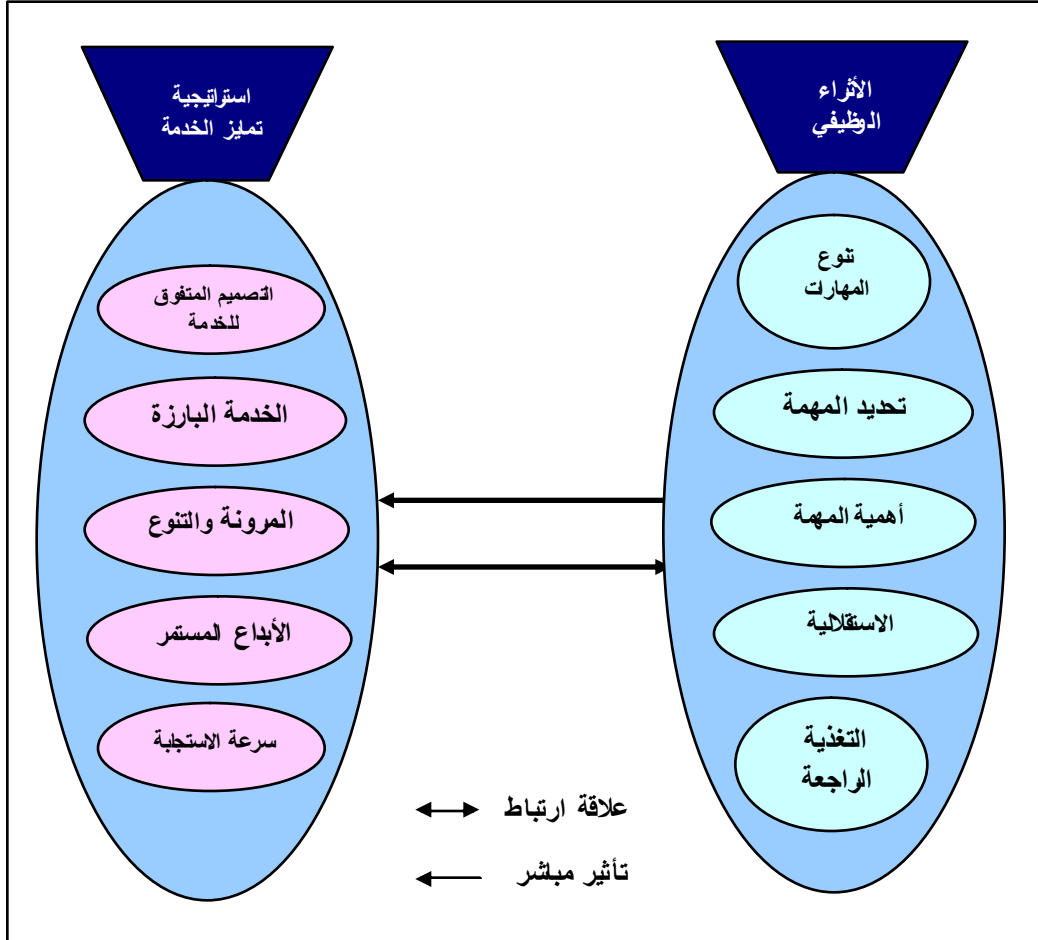
### 1-3- أهداف البحث

يمكن أجمال أهداف البحث الحالي في الآتي :

1. بيان مستوى تطبيق تقنية الأثراء الوظيفي في المنظمة المبحوثة ومدى تنبها لأبعاد استراتيجية تميز الخدمة ؟
2. التعرف على أبعاد الأثراء الوظيفي والتي ستسهم في بناء استراتيجية تميز الخدمة ؛ وذلك في ضوء اختبار طبيعة وقوة علاقة الارتبط ، واختبار دور الإثراء الوظيفي في بناء استراتيجية تميز الخدمة.

### 1-4- المخطط الفرضي للبحث

تم أعداد المخطط الفرضي الذي يعطي التصور الأولي لمتغيرات لبحث ( الأثراء الوظيفي ، استراتيجية تميز الخدمة ) ولبعدهما .



شكل ( 1 )

المخطط الفرضي للبحث

المصدر : أعاد الباحثين .

#### 5-1- فرضيات البحث

اعتماداً على مخطط البحث الفرضي وأهدافه يتم التحقق من الفرضيتين الآتيتين:

1. يوجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الأثراء الوظيفي وبناء استراتيجية تميز الخدمة .
2. يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية للأثراء الوظيفي في بناء استراتيجية تميز الخدمة .

#### 6-1- أساليب جمع البيانات

تم توظيف عدة أساليب في الحصول على البيانات والمعلومات وكالاتي :

1. الجانب النظري : تم الاستعانة بما متوفر من مراجع ودوريات وشبكة الانترنت التي وظفت في بناء الجانب لنظري .



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد العاشر – العدد 31  
الطبعة الثانية 2015  
دور الإثراء الوظيفي في بناء استراتيجيات تميز الخدمة \*  
دراسة استطلاعية نظرية لأراء عينة من مدراء الأقسام مسؤولي الشعب في المنشأة العامة للطيران المدني

2. الجانب التطبيقي : تم أعداد الاستبانة التي عدت الوسيلة الرئيسية بعد أن تم صياغة فقراتها بما يتلاءم مع متغيري البحث ( ملحق (1) ) ، إذ تم الاعتماد على مقاييس تم الحصول عليها عن طريق مراجعة الأدبيات والبحوث العلمية ومساهمات الباحثين والاكاديميين ، وقد تم وظيفتها كي تتلاءم مع بيئة المنظمة المبحوثة . وقد تم بناء مقياس متغيرات البحث كما في الجدول (1) .

جدول ( 1 ) : مصادر أعداد استبانة البحث

المصادر	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية
أعداد الباحثين بالإفدة من لدرجات السابقة	المعلومات التعريفية	
جوى قيله لتماداً على نموذج ( Hackman & Oldham 1976 ) وعو استعماله في الكثير من الدراسات منها : ( Whittington et al., 2004 ) و ( الحيو ، 2007 ) و ( Garg & Rastogi , 2006 ) و ( weaver , 2008 ) و ( Morris & Venkatesh , 2010 )	تووع المهارات تحديد المهمة لممية المهمة الاستقلالية	الأداء الوظيفي
تم تكيف خيارات إستراتيجية التميز التي أشل إليها عدد من لكتاب والباحثين ، والاستشاد بما أكده ( Evans , 1997 : 86 ) و ( محسن والنجار ، 2006 ) بأنه يمكن مقابلة توقعات لزبون عن طريق التركيز على أي بُعد من الأبعاد المرتبطة بلجودة وبما يتوافق وطبيعة الخدمة المقدمة في المنظمة لمبحوثة	التصميم المقروق للخدمة التميز بالخدمة المرونة والتنوع الإبداع المستعر سورة الأستجابة	إستراتيجية تميز الخدمة

المصدر: إعداد الباحثين .

أ. المراد قياسه ، أي المدى الذي تمثل فيه أداة القياس الخصائص التي تكون موجودة في الظاهرة قيد البحث " ، فالصدق سمة ضرورية تلازم كل أداة يُراد تطبيقها للحصول على بيانات ومعلومات دقيقة بصدد الظاهرة لمبحوثة ، وللتحق من صدق إستبانة البحث تم أعداد اختبارات الصدق الآتية :

(1) **الصدق الظاهري . Face Validity :** يعني الصدق لظاهري " أن كل فقرة من فقرات الإستبانة تتسم بالوضوح

معاً وصياغةً ، وتصمم بأسلوب منطقي " . وقد تم تقديم أدوات قياس البحث بصورته الأولية إلى مجموعة من لخبراء

المحكمين المتخصصون بلغ عددهم (11) مُحكم

(ملحق (2)) للأخذ بتوجيهاتهم حول مدى وضوح كل عبارة من حيث المحتوى الفكري والصياغة وتدوين ملاحظاتهم

وتصحيح ما ينبغي تصحيحه من العبارات لتصبح أكثر اتساقاً وأهداف البحث ، وتم الاعتماد على مربع كاي (  $\chi^2$  )

لمقارنة آرائهم بصدها وكما يتضمنها الجدول ( 2 ) .



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد العاشر - العدد 31  
الطبعة الثاني 2015  
دور الإثراء الوظيفي في بناء استراتيجيات تميز الخدمة  
دراسة استطلاعية نظرية آراء عينة من مديري الأقسام ومسؤولي الشعب في المنشأة العامة للطيران المدني

جدول (2) : استجابات آراء الخبراء بصدق فقرات الاستبئة

المتغير	ارقم الفقرات	استجابات الخبراء		النسبة %	قيمة $\chi^2$		درجة الحرية	النتيجة
		مؤيد	معارض		المصوبة	لجدولية		
ادارة الحكمة	10,9,7,5-3,1 25,21,20,17,15 -13,	11	-	%100	29.14	62.50	14	دال لصالح المؤيدين
	24,16,12,11,8,2	10	1	%91	15.08	64.18	5	دال لصالح المؤيدين
	22,18	9	2	%82	6.63	8.92	1	دال لصالح المؤيدين
	23,4	8	3	%73	6.63	7.56	1	دال لصالح المؤيدين
الاثراء الوظيفي	14,10,9,5,4 25,24,20,19,17, 15,	11	-	%100	23.21	60.65	10	دال لصالح المؤيدين
	23,22,13,12,3,1	10	1	%91	15.08	44.16	5	دال لصالح المؤيدين
	21,11,8-6,2	9	2	%82	15.08	17.38	5	دال لصالح المؤيدين
	18,16	8	3	%73	6.63	8.56	1	دال لصالح المؤيدين
استراتيجية التمييز لعمليات الخدمة	,10,9,5,4 25,24,20,19,15, 14	11	-	%100	21.66	55.00	9	دال لصالح المؤيدين
	22,17,16,13,12, 6,3	10	1	%91	16.81	51.52	6	دال لصالح المؤيدين
	23,21,18,11,8,7 ,2,1	9	2	%82	18.47	18.84	7	دال لصالح المؤيدين

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء استجابات خبراء لتحكيم .

(1) **صدق المحتوى . Content Validity** : هو " قدرة الأداة للتعبير عن الهدف الذي صممت لقياسه فعلاً ". وتدعى بطريقة المقارنة الطرفية باعتبارها من طرق الأحصائية الأكثر شوعاً ، إذ يتم ترتيب درجات الإجابة عن عبارات الإستبانة تنازلياً أو تصاعدياً ، وتقسمها على مجموعتين متساويتين ، وأخذ (27%) من أعلى الدرجات و(27%) من أدناها ، ثم قياس الفرق بين المجموعتين باعتماد لاختبار (t) ، ومقارنتها مع قيمة (t) الجدولية عند مستوى دلالة معين ودرجة حرية (n1+n2-2) ، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (3.523) وهي أكبر من القيمة الجدولية



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد العاشر – العدد 31  
الطبعة الثاني 2015  
دور الإثراء الوظيفي في بناء استراتيجيات تميز الخدمة \*  
دراسة استطلاعية نظرية لأراء عينة من مديري الأقسام ومسؤولي الشعب في المنشأة العامة للطيران المدني

(2) (1.654) وهنا ما أكد صدق المحتوى للاستبانة .

1-7- مجتمع البحث وعينته

بناءً على مخطط البحث الفرضي ، تم اختيار المجتمع الذي يمكن التعرف عليه ( المجتمع المكاني )  
متمثلاً بالمنشأة العامة للطيران المدني في مطار بغداد الدولي ، ويوضح الجدول (3) أعداد وصفات المجتمع  
البشري للبحث .

جدول (3) : أعداد وصفات مجتمع البحث

المجموع	عدد		الصفة
	أنث	نكور	
1	-	1	مدير عام
1	-	1	معاون مدير العام
17	3	14	مدير قسم
80	26	54	مسؤول شعبية
66	8	58	مسؤول وحدة
171	59	112	لكلر الهندسي
809	276	533	لكلر الإداري
1023	197	826	لكلر الفني
2168	569	1599	لمجموع

المصدر : إعداد الباحثين اعتماداً على البيانات من شعبة الإحصاء للمنشأة العامة للطيران المدني

وجاء اختيار عينة البحث المتمثلة بـ ( مديري الأقسام ومسؤولي الشعب ) ، وبما يسجم مع طبيعة متغيرات البحث  
التي تستلزم فهماً وإدراكاً للتعامل مع فقرات الاستبانة ، ووصفهم مراكز لاتخاذ لقرار والمسؤولين المباشرين عن  
إعادة تصميم لوظائف بما يتلائم وتحقيق لأهداف . وقد تم توزيع (100) استبانة على مديري الأقسام ومسؤولي  
الشعب ، وتم استرجاع (98) استمارة صالحة للتحليل . ويوضح الجدول (4) وصفاً لأفراد العينة المبحوثة وأبرز  
خصائصها .



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد العاشر - العدد 31  
الطبعة الثاني 2015  
دور الإثراء الوظيفي في بناء استراتيجيات تميز الخدمة \*  
دراسة استطلاعية نظرية لأراء عينة من مديري الأقسام ومسؤولي الشعب في المنشأة العامة للطيران المدني

جدول (4) : خصائص عينة البحث

العدد والنسبة المئوية		المؤشرات	المعلومات التعريفية
النسبة	العدد		
70%	69	ذكور	النوع الاجتماعي
30%	29	أثني	
100%	98	المجموع	
27%	26	أقل من 40 سنة	العمر
21%	21	40-49	
38%	37	50-59	
14%	14	60 سنة فأكثر	
100%	98	المجموع	
13%	13	اعدلية	المؤهل العلمي
1%	1	دبلوم تقني	
80%	78	بكالوريوس	
4%	4	دبلوم عالي	
2%	2	ماجستير	
-	-	دكتوراه	
100%	98	المجموع	
23%	23	أقل من (10) سنوات	مدة الخدمة
21%	21	10-20	
20%	20	21-30	
35%	34	30 سنة فأكثر	
100%	98	المجموع	
1%	1	مدير عام	المصنوب الحالي
17%	17	مدير قسم	
82%	80	مسؤول شعبية	
100%	98	المجموع	

المصدر : إعداد الباحثين اعتماداً على استبلة البحث .

## 2- الجانب النظري

### 2-1- مفهوم الأثراء الوظيفي وأهميته

يُعد الأثراء الوظيفي إحدى المواضيع التطبيقية في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية التي تحاول أن تقدم للمنظمة الوظيفة الأكثر ملائمة للأفراد العاملين ( Babaeinejad et al., 2013:280 ). إذ بدأ الباحثون والأكاديميون يدركون أهمية جودة حياة العمل المناسبة من أجل جذب والحفاظ على الأفراد العاملين ، فكل من الضروري إعادة تصميم الوظائف عن طريق اعتناق معنى الأثراء الوظيفي كطريقة للحفاظ على





## مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد العاشر - العدد 31 الطبعة الثاني 2015 دور الإثراء الوظيفي في بناء استراتيجيات تميز الخدمة \* دراسة استطلاعية نظرية آراء عينة من مدراء الأقسام مسؤولي الشعب في المنشأة العامة للطيران المدني

اللباقة العقلية للأفراد العاملين ، وخلق علاقات العمل المتناغمة فيما بينهم ، والإدارة المشتركة لتحقيق أقصى قدر من الإنتاج . إذ يتطلب لأداء أي وظيفة القدرة على خلق الرغبة والاستعداد لدى الأفراد العاملين وتحفيزهم للعمل في الوظيفة ( Kumar et al., 2009 : 206 ) ، مما أجبر العديد من المدراء على إعادة تصميم الوظائف ، إذ لم يستطع المدخل التقليدي من لقضاء على الروتين والرتابة والملل الذي يسببه العمل ( Mullins , 2010 : 285 ) .

وتعددت آراء الباحثين حول تحديد مفهوم الأثر الوظيفي ومنهم من يرى بأنه " العبء العمودي للوظيفة عن طريق تحمل الأفراد مسؤوليات المشرفين كتنظيم العمل والرقابة على الجودة والتقييم لحالات معينة " ( George et al., 1996 : 194 ) ، ويراه ( Noe et al., 2006:439 ) بأنه " الطريقة التي تضيف المزيد من التقييد للعمل الشخصي " ، أو هو " الأسلوب الذي يُضيف صلاحيات جديدة إلى الصلاحيات القائمة للوظيفة التي يتحملها الموظف ، بحيث تقع عليه مسؤولية تنفيذ الصلاحيات الجديدة دون الحاجة للإشراف من قبل الآخرين " ( الكرخي ، 2013 : 66 ) .

وفي إطار ما عرض ، صاغت لباحثين المفهوم النظري للإثراء الوظيفي في إطار لبحث الحالي والذي يُشير إلى " إعادة تصميم الوظيفة بحيث تتضمن تنوعاً في المهارات والمواهب المختلفة ، وتحديد درجة إنجاز الأفراد لوحدات العمل وكيفية تنفيذها ، ومنح الاستقلالية والحرية في العمل ، وتوظيف المعلومات الرجعة عن نتائج الأعمال المباشرة والتي تُسهم في تحسين جودة الخدمة المقدمة " .

إذ يستند الأثر الوظيفي على نظرية (Herzberg) والتي اطلق عليها اسم (Two-Factor Theory) وسميت كذلك لأنها ركزت على نوعين من العوامل هما : (Garg&Rastogi , 2006 : 573)

1. العوامل الدافعة . Motivator Factors : والتي تتعلق بمحتوى العمل والتي تؤثر في اتجاهات الأفراد وسلوكياتهم ك ( عوامل التحدي في العمل ، حرية التصرف ، المسؤولية ، الانجاز ، التقدم والنمو الوظيفي ) وان توفر هذه العوامل يؤدي الى الشعور بالرضا ويزيد من دافعية العاملين .

2. العوامل الوقائية . Hygiene Factors : والتي ترتبط بالمحتوى الخارجي للعمل أي البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة ، وكل ما يتعلق بالمحيط المادي والاجتماعي والإداري للعمل ك ( سياسة المنظمة ، العلاقات التفاعلية ، الأمن الوظيفي والأجور ) ، وعندما لا تتوفر هذه العوامل في محيط العمل تحدث للعامل حالة من عدم الرضا ، ولكن وجودها يخلق حالة من الرضا في نفوس العاملين .

يرى ( Feder , 1999 : 3-4 ) أن هذا يتطلب بيئات عمل مثيرة بطرائق جديدة للنظر إلى علاقات العمل من أجل احتضان المهارات الكهوءة والتكيف مع لتغيرات ، ويكر ( Remi et al , 2011:230-231 ) أن النجاح أو الفشل يعتمد على قدرة الإدارة على تلبية احتياجات الأفراد وخلق الحوافز التي تُشير لاهتمامهم وتحسن من درجة رضاهم وأدائهم وهذا يمكنها من المنافسة في السوق العالمية . وعلى هذا يمكن توضيح أهمية الأثر الوظيفي بالآتي :

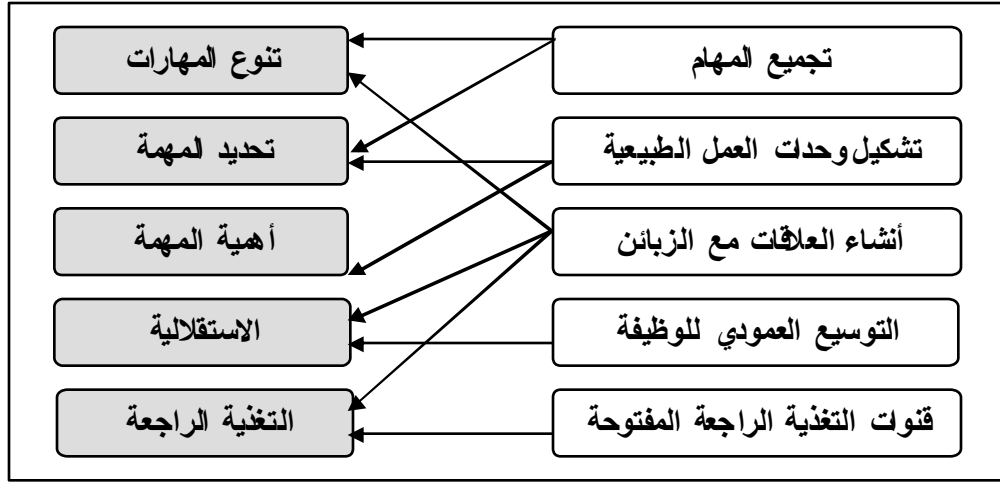


## مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد العاشر - العدد 31 الطبعة الثاني 2015 دور الإثراء الوظيفي في بناء استراتيجيات تميز الخدمة \* دراسة استطلاعية نظرية لأراء عينة من مدري الأقسام مسؤولي الشعب في المنشأة العامة للطيران المدني

1. يساعد على تحقيق الاحتياجات الفردية الخاصة بالعاملين ، تحقيق الذات ، حاجات الاحترام، الأنا . إذ يتم إثراء الوظيفة عن طريق زيادة محتوى لوظيفة التحفيزي باضافة أنواع متنوعة من المهام ، وتوفير قدر أكبر من حرية لتصرف في العمل ، وإعطاء الفرد مسؤوليات أكبر ومنح الفرص للتطوير الذاتي (Stoner & Freeman, 1992: 358).
2. تحسين خدمة الزبون عن طريق خلق جو من المناخ التنظيمي المناسب للأفراد لعاملين ستزيد من درجة الرضا والمشاركة والالتزام ، وبالتالي تقديم أفضل خدمة ، إذ يتحدد لتنفيذ النجاح للأثر الوظيفي بتكنولوجيا الإنتاج المتوفرة وقدرات الأفراد العاملين الذي ينتجون المنتج أو الخدمة .
3. يسمح للأفراد العاملين بخلق العمل المبتكر كنتيجة لتوسيع دور المسؤولية الممنوحة له، ويشجع على التعلم والإفلاحة من التجارب المبتكرة في العمل وهذا من شأنه أن يزيد من دوافع العاملين للعمل بشكل فعال وكفوء ودراكمهم لأهمية عملهم .
4. الاهتمام والتحدي الوظيفي : على الرغم مما ذكره (Noe et al., 2006) بأن الإثراء يزيد من التقيد الشخصي تجاه تنوع الوظائف وزيادة المسؤولية ، ولكن هناك اختلاف في الرأي من قبل (459 : DeNisi & Griffin , 2001) إذ أن المهام الجديدة والصعبة ستزيد من فرص العاملين للنمو والتقدم ، أي عند أعطائهم مقدار معين من القوة فهذا يجعل لوظيفة أكثر تحدياً بالنسبة لهم ، وبالتالي تعتبر الوظيفة مصدر لتخيز العاملين ، وتخفيف شدة الملل للعامل .
5. تقليل عبء العمل للرؤساء : أي منح الفرصة للأفراد العاملين في المشاركة في اتخاذ القرارات ، كمحاول التغلب على أوجه القصور في الأعمال المتخصصة عن طريق زيادة عدد المهام في وظيفة معينة ومنح الأفراد العاملين السلطة والرقابة لاتخاذ القرارات الصحيحة حول عملهم (Williams , 2002 : 356) .

### 2-2- أبعاد الأثر الوظيفي

يذكر (Robbins & Judge , 2011 : 280) أن هناك بعض المبادئ التوجيهية للأثر الوظيفي والتي تستند على المكونات الجوهرية للوظيفة ، إذ تساعد هذه المبادئ من تحسين جودة مخرجات العمل ، ودوافع الأفراد لعاملين ، وزيادة درجة رضاهم عن طريق التغييرات التي تحدثها هذه المبادئ ، وكما يوضحها لشكل ( 2 ) :



شكل ( 2 ) : المبادئ التوجيهية للأثر الوظيفي

Source: Robbins S.P. & Judge T.A., (2011), " Organizational Behavior ", 14<sup>th</sup> ed., Pearson Boston , P. (280) .

يستشف من الشكل السابق ، أن هذه المبادئ تؤثر بشكل كبير في المكونات الجوهرية للوظيفة والتي تُعد الأساس في إثراء الوظيفة التي يؤديها الأفراد العاملين في المنظمة . وسيتم الاعتماد على هذه المكونات الجوهرية لوظيفة باعتبارها الأبعاد الرئيسة لبناء مخطط البحث الفرضي فيما يتعلق بمتغير الأثر الوظيفي ، وفقاً لطروحات (Niehoff et al., 2001 : 98) و ( Sofwan et al., 2012 : 212 ) و ( Menezes , 2013 : 7 ) وكالاتي :

1. **تنوع المهارة : Skill Variety** : لقد اضحى موضوع التنوع للموارد البشرية حقيقة واقعية لمعظم المنظمات ، إذ بدأت المنظمات تنفق الكثير من المال ولوقت والطاقة بسبب حاجتها الضرورية لتنوع المهارات للأفراد العاملين ، فهي تُعد ضرورية لكل من إدارة المنظمة والأفراد العاملين فالكثير من الأفراد من مختلف لمجالي العمل معاً للحفاظ على التنافس ، وهذا ما أكده (عبد الرحمن ، 2010 : 64 ) بوصفه للتنوع بأنه " درجة حاجة العمل او الوظيفة الى انواع مختلفة من المهام والشايطات لغرض انجاز العمل بحيث يكون الفرد قادراً على استخدام عدد من الالوت " .

وذكر ( Hackman & Oldham , 1976 : 250 ) أن تنوع المهارات بأنها " مدى التنوع في المهارات اللازمة لاداء العمل " ، وعرفها ( Schermerhorn & Chappel , 2000 : 198 ) بأنها " درجة تنوع الفعاليات التي تتطلبها تجزؤ الوظيفة واختلافها بحيث يمكن للفرد استخدام مهارت وقدرات ومواهب مختلفة ومتعددة " . وعليه فأن تنوع المهارات مطلوب لدى العاملين بتنوع لوظائف واختلافها ودرجات التعقيد التي تؤثر تلك الوظائف .

إذ تظهر حاجة كلاً من لمدراء والأفراد العاملين للعمل بفعالية مع الأفراد الذين يخلقون عنهم ، ولهذا تعمل العديد من أقسام الموارد البشرية في لمنظمات على تنظيم ورش عمل وورقات تدريبية متنوعة من أجل خلق



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد العاشر - العدد 31  
الطبعة الثاني 2015  
دور الإثراء الوظيفي في بناء استراتيجيات تميز الخدمة \*  
دراسة استطلاعية نظرية لأراء عينة من مدربي الأهل مسؤولي الشعب في المنشأة العامة للطيران المدني

الترباط بشكل أفضل مع زبائن منظماتهم ( Gomez-Mejia et al., 2008 : 390 ) ، وبالتالي خلق القدرة على تطوير بعض المهارات التي من شأنها أن تؤثر بشكل إيجابي على هذا الترابط، وهذا ما يؤكد المدراء الكبار في الشركات بتميزهم للترويج لعدد من الأسباب هي :  
( Daft & Macic , 2007 : 349 )

- أ . الحصول على مجموعة واسعة ومتنوعة من وجهات النظر والآراء .
- ب . الحصول على أفضل المولود في البيئة التنافسية .
- ج . أظهر التزام المنظمات بـ ( فعل الشيء لصحيح ) .

2. تحديد المهمة : **Task Identity** : يقصد بتحديد المهمة بأنها " الدرجة أو المدى التي تتطلبها الوظيفة لإنجاز وحدات من العمل محددة من البداية حتى النهاية مما يخلق شعوراً للأفراد العاملين بالمسؤولية تجاه العمل " ( Garg & Rastogi , 2006 : 575 ) ، أو هي " انجاز قطعة محددة من العمل بشكل كامل " ( Uduji , 2013 : 101 ) .

إذ يرى ( Selinger , 2012 : 2 ) ان قيمة لعمل الذي يؤدونه الأفراد العاملون تزداد عن طريق توفير وقت إضافي للتفكير بشكل مختلف نحو ما يعرف بـ (العمل الذكي . Smart Work ) وهو التحول النموذجي للتغيرات الجذرية في أسلوب العمل ، أماكن للعمل ، اتخاذ لقرارات ، الاتصالات ، التعاون ، التقنيات المتجددة ؛ وذلك من أجل زيادة فرص التطور الوظيفي ، وتوسيع مدى أدرك الأفراد لأهمية تخصيص لتوقيت المناسب للعمل والعائلة والمجتمع .

3. أهمية المهمة : **Task Significance** : تعتمد السلوكيات التنظيمية وأداء الأفراد العاملين على مدى أدرك الأفراد العاملين للوظائف التي يشغلونها ، وكيف يعتقدون أنها تؤثر على الآخرين ( El-Asmar , 2013 : 18 ) ، إذ تمنح المنظمات اهتماماً متزايداً لإدراك عاملها لأهمية المهمة التي يؤدونها عن طريق تحفيزهم لتحقيق مستويات أداء عالية والتي تؤثر على عملهم وحياتهم بشكل إيجابي ، فهي توفر فرصة للأفراد العاملين لأدراك أن المهمة التي يؤدونها تتجاوز لفائدة المالية التي تحقق للمنظمة ( Hawkins et al., 2007 : 494 ) ، وبالتالي تستطيع المنظمة من المنافسة وكسب حصة سوقية كبيرة وتعزيز الأداء المالي والإداري للمنظمات ( Abiodun et al., 2013 : 2 ) .

ويرى ( الحيري ، 2012 : 173 ) بأن أهمية المهمة هي " مدى تأثير العمل المنجز على الأعمال الأخرى داخل أو خارج المنظمة " ، ويراها ( Abiodun et al., 2013 : 4 ) " الدرجة التي لها قوة تأثير مهمة على المنظمة وحيات الآخرين "

ويذكر ( Grant , 2008 : 108-109 ) أن أهمية المهمة تزيد من أداء الوظيفة ؛ وذلك عن طريق تغيير مفاهيم العمل للأفراد لعاملين وبناء تصورات لأهمية المهمة ومدى تأثيرها على الآخرين ، وتحفيزهم لاستثمار المزيد من لوقت والمقدرة والحيوية في أنجاز المهام الموكلة لهم ، فضلاً عن ذلك ، زيدة درجة الاتصالات فيما



## مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد العاشر - العدد 31 الطبعة الثاني 2015 دور الإثراء الوظيفي في بناء استراتيجيات تميز الخدمة \* دراسة استطلاعية نظرية لأراء عينة من مدراء الأقسام مسؤولي الشعب في المنشأة العامة للطيران المدني

بين الأفراد العاملين في داخل المنظمة ، وبالتالي تؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي ( Bowditch & etal., 2008 : 294 ) .

4. **الاستقلالية : Autonomy** : في بيئة سريعة لتغيير تُجبر عملية تعقيد المهام في الوظائف الحديثة المنظمات للتوقع من موظفيها أن تكون متخصصة ، حيوية ، مبتكرة للمشاركة في العمل وفي اتخاذ القرارات وهذا من شأنه ان يُحسن من رفاهيتهم وتعزيز التزامهم .

وقد أشار ( Weaver , 2008 : 8 ) إلى الاستقلالية بأنها "درجة الحرية بالتصرف التي تمنحها الوظيفة للأفراد من أجل اتخاذ القرار ، تحديد إجراءات العمل المطلوب تنفيذها ، والطريقة التي يتم بها إنجاز العمل " . ويراه ( الحري ، 2012 : 173 ) " المسؤولية تجاه المخرجات أو الإنتاج النهائي من العمل " .

إن تساعد الاستقلالية على منح لعاملين حرية التصرف والرقابة وحل المشاكل بشكل أكثر فعلاً لأنهم يمتلكون الحرية لاختيار الاستراتيجيات للتعامل مع الوضع . ويُضيف ( Anderton & Bevan , 2014 : 12 ) أنه كلما تم إعطاء استقلالية للعمل وفرص للتطوير والإفادة الكاملة من المهارات والمعارف فمن المحتمل أن تؤدي لارتفاع معدلات الأبداع وبالتالي خلق لميزة التنافسية للمنظمة .

5. **التغذية الراجعة : Feedback** : عبر ( McShane & Ginow , 2007 : 99 ) عن التغذية الراجعة بأنها " المعلومات التي يحصل عليها الأفراد العاملين حول النتائج المترتبة عن سلوكهم " . إذ تُتيح للتعرف على ما إذا كان الأفراد قد حققوا الهدف بشكل صحيح ، فهي تعمل كدافع لتحقيق الذاتي ولمحرك الأساس للتعلم فلا يمكن أن تتحقق درجة الرضا مالم تصل معلومات عن الهدف الذي تم إنجازه ، أو هي " التزود بمستوى الأداء سواء للشخص أو المنظمة لدفعه للأفضل للأعمال اللاحقة عن طريق تصحيح الأخطاء التي يقع فيها والتزود بمعلومات عن سير الأداء بشكل مستمر للمساعدة في تثبيته إذا كان يسير في الاتجاه لصحيح أو تعديله إذا كان بحاجة إلى تعديل " ( محمد ، 2012 : 27 ) ، أو هي " تركيبة من المعلومات الإيجابية والبناءة " ( Dorgan , 2013 : 7 ) .

ويرى ( Meredith & Shafer , 2011 : 114 ) أنه يمكن عن طريق التغذية الراجعة الحصول على ردود أفعال الزبائن تجاه المنتج / الخدمة المقدمة ولتستخدمها لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسينات ، وتدوين وتسجيل ردود الأفعال هذه لتحديد ما يمكن عمله لكسب هؤلاء الزبائن مرة ثانية ، فضلاً عن ذلك ، يمكن أن تكون هذه الردود بمثابة إشارة الأتزل المبكر لاتخاذ الإجراءات اللازمة على الفور .

### 2-3- مفهوم الاستراتيجيات التنافسية

نتيجة لمنافسة لشديدة في الأسواق لمحلية والدولية ، والتقدم التكنولوجي السريع الذي أصبح أكثر حاجة وتطلباً ، وضعت المزيد من الضغوط على المنظمات للسعي في البحث لتحقيق المزايا التنافسية ( Spencer , 2009 : 84 ) . ويوضح ( Heizer & Render , 2009 : 34-37 ) من أجل تكوين نظام له ميزته الفريدة على المنافسين فلا بد من خلق قيمة للزبون بأسلوب كفهو ومستدام ، وتتاح امام مدراء العمليات ثلاث استراتيجيات



## مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد العاشر - العدد 31 الطبعة الثاني 2015 دور الإثراء الوظيفي في بناء استراتيجيات تميز الخدمة \* دراسة استطلاعية نظرية لأراء عينة من مدراء الأقسام مسؤولي الأشغال في المنشأة العامة للطيران المدني

أساسية يقود تنفيذها الى تحقيق مزايا تنافسية على ضوء استراتيجيات ( التمايز . Differentiation ، الكلفة المنخفضة . Low Cost ، الاستجابة . Response ) . ويتفق ( Dirsu et al., 2013 : 263 ) أنه يمكن لاستراتيجية التميز أن تكون الأداة الميزة التنافسية التي تعتمدها لمنظمات لأجل توفير لمنتجات والخدمات التي تلبي احتياجات الزبائن الفورية .

وبهذا تُعرف استراتيجية لتمييز بأنها " استراتيجية تحديد الموقع لتقييم لمنتجات أو الخدمات التي تختلف عن عروض المنافسين والتي يكون الزبون على استعداد لدفع أعلى الأسعار " ( Williams , 2002 : 276 ) ، وينظر ( Minarik , 2007 : 17 ) إلى استراتيجية التمايز بأنها " تميز للمنتج أو الخدمة التي تقدم عن طريق المنظمة " ، وعبر ( Kalicanin & Knezevic , 2013 : 110-111 ) عنها بأنها " الاستراتيجية التنافسية الجذابة لتعدد حاجات ورغبات الزبائن المختلفة ، والتي يصعب تلبيتها من قبل نفس المنتج أو الخدمة " .

وترى الباحثينة ، أن استراتيجية التمايز في لسوق تتضمن خلق الخدمات التي يدرك الزبون بأنها فريدة ، فهي تقدم مجالاً أوسع لإنتاج المنتجات ذات القيمة الكبيرة والتي تحمل ميزات خاصة كوسيلة للتكيف مع لمنافسة شديدة .

### 2-4- أبعاد استراتيجية تميز الخدمة

أكد ( Evans , 1997 : 86-89 ) أن وحدة الأعمال الاستراتيجية تستطيع مقابلة توقعات الزبون عن طريق تركيزها على أي بعد من الأبعاد المرتبطة بالجودة وهي :

1. التصميم المتفوق للخدمة : **Superior Service Design** : يتحقق التفرد في مواصفات الجودة في التصميم أو من حيث وظائف الأداء بما يؤدي إلى تطوير وتقديم منتج له القدرة على جذب الزبائن ( 1 : 2012 ، Nisula ) ، ورأى ( 25-27 : 2010 ، Fritsche ) أن تصميم الخدمة هو واحد من أسهل الطرق للمنظمة التي يمكن أن تُنظم لتصبح أكثر كفاءة وقوة ومستعدة للتعرف على حاجات لزيائن الحاليين والمرقبين ، وإن عملية التصميم لا تقتصر على لخدمة الجيدة ولكنها تتضمن التغييرات والتحسينات اللازمة لزيادة الحفاظ على قيمة الزبون بشكل دائم ، واستمرار تقديم الخدمات وتحقيق لمستويات الخدمة والمطابقة للمعايير واللوائح ، وقدرة لمنظمات حول كيفية تطوير قدرات التصميم لإدارة الخدمة . فضلاً عن كون أن المدراء يستخدمون معرفتهم في اتخاذ أفضل لقرارات في المجالات كافة كإدارة توافر الخدمات ، السيطرة على الطلب ، استخدام لطاقة المثلى ، جدولة العمليات ، وتحديد المشاكل . ورأى ( 331 : 1993 ، Evans ) أن تصميم الخدمة هو " التخصص في كيفية إيصال لخدمة " ، أي بدأ عملية تصميم الخدمة مع مفهوم الخدمة وتنتهي مع تسليم الخدمة ( Russell & Taylor , 2009 : 187 ) .



## مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد العاشر - العدد 31 الخصي الخاني 2015 دور الإثراء الوظيفي في بناء استراتيجيات تميز الخدمة\* دراسة استطلاعية نظرية آراء عينة من مدراء الأقسام مسؤولي الشعب في المنشأة العامة للطيران المدني

ويُعد تصميم الخدمة محرك التغيير في المنظمة ويمكنها من اقتناص الفرص الجديدة ، كما ويُتيح لها فرص التعلم والعمل لفرقي ( الفرق لمتعددة الوظائف التي تشترك في تصميم ) ثم زيادة ( العوائد ، والحصة لسوقية ... ) ، ويُحدد لمنظمات الخدمة ( الزبائن ، والأسواق الجديدة لخدماتها ) ، ويثري ثقافة الإبداع فيها كشركة (South West) التي تصمم خدمات لطيران بحرص وعبر عمليات كفوءة ، مما جعلها تحقق أعلى رقم للمسافرين بين شركات الطيران الرائدة (الغزالي،2008:80) .

2.الخدمة البارزة : **Outstanding Service** : أوضح ( 87 : 1997 ، Evans ) إن الخدمة البارزة أو المتميزة هي " تقييم خدمات ما بعد البيع بما يضمن الجودة العالية في تقديم تلك الخدمة " ، وعبر ( 219 : 2008 ، Paternoster ) عنها بأنها " تأثر جهود المنظمة التي يتم خلقها لتتجاوز حاجات وتوقعات الزبائن بشكل مستمر والتي تطابق تصوراتهم " . وأن انتقال خدمة الزبون من الوظيفة لضرورة لحل مشاكل الزبون إلى خدمة توليد لقيمة والتي هي استراتيجية لتمايز في السوق ، إذ لم يُعد يقاس الأداء بالكلفة فقط ، وأما أصبح رضا لزبون هو مقياس لنجاح الرئيسي لخلق القيمة في المستقبل ؛ وذلك عن طريق الإفادة من لخدمات لتعزيز التواصل مع الزبون وتوليد رؤى الزبائن ولمساعدة على تحويل المنظمة باكملها إلى المنظمة التي تركز على الزبون ( 3 : 2009 ، Hobling et al. ) . وهذا ما أكدته ( Meredith & Shafer ، 113-114 : 2011 ) أن الأساس في نجاح المنظمة هو في تقديم تلك الخدمات المتميزة التي تخلق علاقات طويلة الأمد مع الزبائن . بالإضافة إلى ذلك ، حاجة المنظمات لهيكله النظام لكي الجديد للمنتجات أو الخدمات وليس لأساليب أو وسائل عمل أخرى ؛ وذلك من أجل التفوق على المنافسين ( Jacobs et al.، 2009: 27-28 ) .

3.المرونة والتنوع : **Flexibility & Variety** : أن ما يحتاج إليه المدراء ليوم ، هو الفترات البشرية لمواجهة التغييرات التي تحصل في لسوق والتي تتطلب تبلي أو تقلب كبير جداً ومستمر في تصاميم لمنتجات وهذا سيتم عن طريق المرونة والتنوع ( 372 : 2009 ، Robbins & Coulter ) ، إذ أن القدرة على تغيير وتكييف أنشطة لعمليات لمواجهة الظروف والاحداث الغير متوقعة ، أو لقدرة على التعامل مع الأفراد بصورة فردية ، ينعكس على تنوع المنتجات والخدمات لمقابلة الطلبات المختلفة للزبائن بالسرعة المطلوبة لينعكس على تقديم ميزة لمرونة لي لزبائن ( Slack ، 2004 : 43-44 ) .

ويؤكد ( 92 : 2003 ، Davis et al. ) على أن لتشكيلة الواسعة المتنوعة من الخدمات المعقدة تتطلب قوى عاملة لها القدرة على ممارسة لحكم الجيد في تقديم الخدمة ، وتميل هذه القوى العاملة إلى أن تكون ذات مستوى عالي من التعليم والتدريب لمواجهة متطلبات الزبون المتجددة ؛ وذلك لشدة لمنافسة والحاجة لبعض الخدمات المتخصصة نتيجة لارتفاع مستويات معيشة الأفراد .

4.إبداع مستمر ومتواصل : **Continuo's Innovation** : يُصنف العديد من لباحثين تطورات الخدمة والمنتج على أنها تشمل مجموعة من الأنشطة والإبداعات الرئيسية والجديدة لمنتجات العلم ، وكل هذا يتطلب



## مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد العاشر - العدد 31 الطبعة الثاني 2015 دور الإثراء الوظيفي في بناء استراتيجيات تميز الخدمة \* دراسة استطلاعية نظرية لأراء عينة من مدراء الأقسام مسؤولي الشعب في المنشأة العامة للطيران المدني

الاستجابة للمواقف التنافسية لتحسين وتطوير المنتج أو الخدمة . وهذا ما يوضحه ( Dawson , 2007 : 7 ) في أن تقديم خدمات تستجيب لقرى السوق وتوقع توقعات الزبائن ، وعن طريق الإبداع الناجح الذي يُعد من مولدات الأرباح للمنظمة الذي يمكن استثاره من حيث الخدمات المقدمة ذات الأسعار المرتفعة .

وأضاف ( Shelton & Percival , 2013 : 13 ) أن الإبداع هو المحرك لنمو الإيرادات السريعة والمربحة وتحسين المواقع التنافسية وتحقيق الرضا العالي للزبون ، وهذا يتطلب استعداد وقدرة المنظمة لتلبية متطلبات المستقبل ، والإفادة من الفرص والموارد في بيئة ، واستخدامها لتوليد الأفكار الجديدة للمنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة ؛ وذلك عن طريق تمكن المنظمة من معرفة ما تريد تحقيقه ، والتعرف على رضى الزبائن .

ويبرز دور الإبداع في تحقيق لميزة التنافسية للمنظمة باعتبارها عملية متعددة المراحل وتقوم المنظمة بتحويل الأفكار إلى تحسين المنتجات والخدمات أو العمليات من أجل التقدم ، التنافس ، وتميز أنفسهم بنجاح في السوق الخاص بهم . ( Dirisu et al., 2013 : 269 )

5.الاستجابة السريعة : **Rapid Response** : إن قدرة المنظمة على تقديم المنتجات في لوقت الذي يريه الزبون وبالذقة والسرية المطلوبين ، تتأثر بالعديد من التغيرات التي يمكن تحسينها على مستوى إدارة العمليات والتوقعات والعمليات في لمكانين ، ومعدل غياب العاملين ، وديوران العمل ، وتخطيط الطاقة الإنتاجية ، وأنظمة الرقابة ( Slack et al., 1998 : 121 ) .

فسرعة الاستجابة هي " السرعة في التسليم والذي يعني بأن مجموع الوقت المطلوب الذي ينفق على تطوير وتصميم المنتج وإنتاجه وتسليمه للزبون يكون قصيراً مقارنة بالمنافسين " ( Evans,1997:88 ) ، ويرها ( Richardson , 2013 : 401 ) بأنها " الاستراتيجية التي تربط بين الشركة المصنعة والتاجر لتوفير المرونة اللازمة للاستجابة بسرعة " .

وفي ضوء ذلك ترى الباحثين ، ان الاستجابة هي القدرة على التعامل الفعّل مع كل متطلبات الزبائن ، والاستجابة بشكل سريع لشكاويهم ، والعمل على حلها بسرعة وكفاءة وبما يُقنع الزبائن بأنهم محل تقدير واحترام من قبل المنظمة التي يتعاملون معها . أي المبادرة في تقديم الخدمة من قبل الأفراد العاملين عن طريق إعلام الزبائن بآجال الوفاء بالخدمة ، سرعة تنفيذ المعاملات وسرعة الرد على شكاوي الزبائن .

### 3- الجانب التطبيقي

#### 3-1- عرض النتائج لمنغير الأثر الوظيفي

يعرض الجدول (5) نتائج إستجابات أفراد العينة المبحوثة لمنغير الأثر الوظيفي وأبعده الفرعية على المستوى الإجمالي ، وذلك في ضوء استخراج الوسط لحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية لنسبية ، إذ حقق متغير الأثر الوظيفي وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.21) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ





مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد العاشر - العدد 31  
الطبعة الثانية 2015  
دور الإثراء الوظيفي في بناء استراتيجيات تميز الخدمة \*  
دراسة استطلاعية نظرية لأراء عينة من مدربي الأهل مسؤولي الشعب في المنشأة العامة للطيران المدني

(3) ، وكان الانحراف لمعياري العلم (1.139) معامل اختلاف (35.5) ، مما يدل على أن أجابات العينة لهذا المتغير تتجه نحو (المتوسط) ونسبة (64.2%) على الرغم من التشتت العالي في رأي عينة البحث .  
جدول (5) : الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لمتغير الأثر الوظيفي وابعادها

المحور	ت	القررات	درجة					الاهمية النسبية	الاختلاف	معدل	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
			تتفق تماماً	تتفق	غير متأكد	لا	لا تتفق تماماً					
تقوى المهارت	1	تسعى إدارة المطار إلى تحديد مهارات العاملين بما يتناسب مع تنوع الأنشطة المختلفة للوظيفة	12	32	29	15	10	64.2	36.1	1.160	3.21	
	2	تُشجع إدارة المطار على تطوير المهارت المختلفة التي يتمتع بها الأفراد العاملين	16	32	20	24	6	65.6	36.1	1.184	3.28	
	3	تعمل إدارة المطار على زيادة فرص التفاعل الاجتماعي فيما بين العاملين .	9	29	28	21	11	60.8	38.1	1.157	3.04	
	4	تُساعد إدارة المطار على خلق تنوع عالي في لاء الأفراد العاملين .	8	32	27	25	6	62.2	34.5	1.073	3.11	
	5	تعمل إدلة المطار على تنوع المهارت والتخصصت لتطوير الخدمت المقدمة للزبائن .	12	38	27	13	8	66.8	33.3	1.112	3.34	
<b>الإجمالي</b>												
تحديد المهمة	6	تمنح إدارة المطار الفرصة للعاملين لأداء مهملهم بأكملها .	15	35	17	24	7	65.4	36.7	1.199	3.27	
	7	تعتمد إدرة المطار الوصف الوظيفي في تحديد الأنشطة التي ينهض بها العاملين في المنظمة	12	35	21	20	10	63.8	37.6	1.198	3.19	
	8	تُحدد إدرة المطار حدود النشاط الذي يؤديه كل فرد في المطار.	7	43	22	23	3	65.6	30.6	1.005	3.28	



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد العاشر - العدد 31  
الطبعة الثاني 2015  
دور الإثراء الوظيفي في بناء استقراتجحية تمايز الخدمة \*  
دراسة استطلاعية نظمية لأراء عينة من مديري الأقسام ومسؤولي الشعب في المنشأة العامة للطيران المدني

73.0	27.6	1.006	3.65	4	11	15	53	15	تمتلك إدارة المطار هيكلية للوظائف التي يؤديها الأفراد العاملين.	9	أهمية المهمة	
82.4	23.9	0.987	4.12	4	5	3	49	37	تؤدي إدارة المطار اهتمام كبير في تحديد أوقات الدوام اليومي .	10		
70.0	30.8	1.079	3.50	الإجمالي								
74.4	27.2	1.013	3.72	2	11	22	40	23	تحتسب إدارة المطار العاملين على الالتزام بأدائهم لضمان الجودة في خدمة الزبون.	11		
65.4	34.8	1.137	3.27	7	18	28	31	14	تعمل إدارة المطار على خلق بيئة تفاعلية على اسس الدافع المشوقة مع الزائن	12		
63.8	36.2	1.154	3.19	5	26	28	23	16	تحرص إدارة المطار على تبادل الأفكار والخبرات عن طريق لحوار .	13		
63.2	39.5	1.249	3.16	11	21	22	29	15	تهتم إدارة المطار بنوعية الوظائف التي يشغلها الأفراد العاملين.	14		
65.8	35.5	1.168	3.29	6	20	29	25	18	تعمل إدارة المطار على تحقيق التكامل بين المهام الوظيفية جميعها .	15		
66.6	34.4	1.144	3.33	الإجمالي								
54.8	43.3	1.187	2.74	15	31	24	20	8	تتركز إدارة المطار على ضرورة تمتع الأفراد العاملين بصلاحيات واسعة فسي اتخاذ الإجراءات الخاصة بإعادة هيكلة عمل كل منهم .	16		الاستقلالية
55.0	43.1	1.185	2.75	14	33	22	21	8	تتيح إدارة المطار للعاملين فرصة التعبير عن آرائهم بحرية عند اتخاذهم لأي قرار	17		
60.8	39.8	1.205	3.03	9	30	20	27	12	تمنح إدارة المطار الاستقلالية الواسعة في	18		



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد العاشر - العدد 31  
الطبعة الثاني 2015  
دور الإثراء الوظيفي في بناء استراتيجيات تميز الخدمة \*  
دراسة استطلاعية نظرية لأراء عينة من مدراء الأقسام ومسؤولي الشعب في المنشأة العامة للطيران المدني

									العمل بما يُمكن العاملون من أداء مهمتهم بشكل من ومميز .	
58.2	38.9	1.131	2.91	10	31	21	30	6	19	تحرص إدارة المطار على منح العاملين حرية التفكير في الكيفية التي يقدمون بها الخدمات .
59.0	39.6	1.169	2.95	9	32	22	25	10	20	تمنح إدارة المطار العاملون حرية تصف عالية في أداء عملهم وإقامة به لخلق صورة جيدة للزبون
57.6	40.8	1.175	2.88	الإجمالي						
60.4	38.9	1.175	3.02	9	27	27	23	12	21	تسعى إدارة المطار لقياس أداء العاملين على وفق معايير إرشادية محددة .
64.2	34.4	1.105	3.21	5	24	26	31	12	22	تعمل إدارة المطار على تشخيص ردود أفعال الزبائن تجاه الخدمات التي يُقدمها العاملين .
64.6	34.9	1.128	3.23	6	24	20	37	11	23	توظف إدارة المطار ردود أفعال الزبائن في توجيه العاملين فيها.
63.4	37.9	1.201	3.17	7	27	21	28	15	24	تستقبل إدارة المطار مقترحات الزبائن وتتعامل معها باهتمام كبير .
62.6	37.7	1.181	3.13	10	20	27	29	12	25	تشجع إدارة المطار زبائنها على التواصل معها عن طريق الانترنت .
63.0	36.8	1.158	3.15	الإجمالي						
64.2	35.5	1.139	3.21	الإجمالي لمتغير إدارة الحكمة						

المصدر : إعداد الباحثين اعتماداً على استبانة البحث ونتائج الحاسوب .

وفيما يأتي تفسير لكل بُعد من أبعاد الأثر الوظيفي :

1. تنوع المهلات : أظهر هذا البعد وسطاً حسابياً إجمالياً ما قيمته ( 3.20 ) مقارنة بالوسط الفرضي البالغ

(3) وبأندراف معياري (1.137) ، وبمعامل اختلاف (35.5) ، ونسبة (64.0%) . وحققنا الفقرة (5) على



## مجلة دراسات محاسبية ومالية - المجلد العاشر - العدد 31 الطبعة الثاني 2015 دور الإثراء الوظيفي في بناء استراتيجيات تميز الخدمة \* دراسة استطلاعية نظرية لأراء عينة من مدراء الأقسام مسؤولي الشعب في المنشأة العامة للطيران المدني

أعلى وسط حسابي بلغ (3.34) ، وبأنحراف معياري (1.112) وبنسبة ومعامل لختلاف (66.8%) و (33.3) على التوالي ، في حين حصلت الفقرة (3) على أدنى وسط حسابي بلغ (3.04) وبأنحراف معياري (1.157) وبنسبة ومعامل اختلاف (60.8%) و (38.1) على التوالي . وتُشير هذه النتائج إلى أن إدارة المطار تولي اهتماماً كبيراً بتنوع المهارات والمهام للأفراد العاملين في الوظيفة التي يشغلونها ، وهذا من شأنه أن يزيد من كفاءة وفعالية العمل بما يتناسب مع المهارة والخبرة ولخدمة الطويلة التي يحملها أغلب أفراد عينة البحث في مجال عملهم .

2. **تهديد المهمة** : أظهر وسطاً حسابياً إجمالياً بلغ (3.50) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبأنحراف معياري بلغ (1.079) وبنسبة (70.0) وهي نسبة جيدة ، وبمعامل لختلاف بلغ (30.8) . وحققت الفقرة (10) على أعلى وسط حسابي بلغ (4.12) ، وبلغ الأنحراف المعياري (0.987) وبنسبة ومعامل لختلاف (82.4%) و (23.9) على التوالي ، وحققت الفقرة (7) على أدنى وسط حسابي بلغ (3.19) وبأنحراف معياري بلغ (1.198) وبنسبة ومعامل اختلاف (63.8%) و (37.6) على التوالي . وتؤكد هذه النتائج أن إدارة المطار تهتم بتحديد المهمة لكل الأفراد العاملين بخاصة فيما يتعلق بتحديد أوقات الدوام الرسمي ، وتعمل على خلق الفرصة لهم لاستخدام قدراتهم ومولهبهم ومهاراتهم في مجال العمل ، وهذا سيتم عن طريق التوصيف الوظيفي في تحديد الأنشطة الخاصة لهم.

3. **أهمية المهمة** : حققت وسطاً حسابياً إجمالياً بلغ (3.33) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي لبالغة (3) وبأنحراف معياري (1.144) وبنسبة ومعامل اختلاف (66.6%) و (34.4) على التوالي . تروحت بين أعلى وسط للفقرة (11) بلغ (3.72) وبأنحراف معياري قليل (1.013) وبنسبة ومعامل لختلاف (74.4%) و (27.2) على التوالي ، وأقل وسط حسابي للفقرة (14) بلغ (3.16) وبأنحراف معياري (1.249) وبنسبة ومعامل اختلاف (63.2%) و (39.5) على التوالي . وتُشير هذه النتائج إلى الاهتمام الكبير من قبل إدارة المطار بكيفية توجيه الأفراد العاملين نحو التميز والارتقاء بأداء الوظائف التي يشغلونها لضمان تقديم الخدمات المميزة للزبائن ، وهذا سيتم عن طريق وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والإفادة من الخبرات والكفاءات المميزة .

4. **الاستقلالية** : سجل الوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد (2.88) وهو أقل من الوسط الفرضي البالغ (3) ، وبأنحراف معياري (1.175) وبنسبة ومعامل لختلاف (57.6) و (40.8) على التوالي ، وبلغ الوسط الحسابي للفقرة (18) (3.03) وبأنحراف معياري (1.205) وبنسبة ومعامل لختلاف (60.8%) و (39.8) على التوالي ، وأقل وسط للفقرة (16) بلغ (2.74) وبأنحراف معياري (1.187) وبنسبة ومعامل لختلاف (54.8%) و (43.3) على التوالي . وتبين هذه النتائج ، سعي إدارة المطار تجاه منح الأفراد العاملين الحرية في التفكير والتصرف بمرونة كبيرة ؛ وذلك بإعطائهم المزيد من المسؤولية في العمل من أجل تحقيق الهدف العام للمنظمة .



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد العاشر - العدد 31  
الطبعة الثاني 2015  
دور الإثراء الوظيفي في بناء استراتيجيات تميز الخدمة \*  
دراسة استطلاعية نظرية لأراء عينة من مدربي الأهل مسؤولي الشعب في المنشأة العامة للطيران المدني

5. التغذية الراجعة : حقق وسطاً عاماً تجلوز وسط المقياس وبلغ (3.15) وبأنحراف معياري (1.158) مما يدل على وجود تشتت وعدم انسجام عالي في أجابات لعينة ونسبة (63.0%) ومعامل لختلاف (36.8) ، وقد حققت لفقرة (23) على أعلى وسط حسابي بلغ (3.23) وبأنحراف معياري (1.128) ونسبة ومعامل لختلاف (64.6%) و (34.9) على التوالي ، في حين حصلت الفقرة (21) على أدنى وسط حسابي بلغ (3.02) وبأنحراف معياري (1.175) ونسبة ومعامل لختلاف (60.4%) و (38.9) على التوالي . وتُشير هذه النتائج ، إلى ضرورة اهتمام إدارة المطار بتقييم أداء الأفراد العاملين والعمل على تشخيص كل حالات الانحرافات التي يمكن حصولها في العمل ، عن طريق التركيز على ردود أفعال الزبائن تجاه الخدمات المقدمة والعمل على تحسينها بشكل فاعل .

### 3-2- عرض النتائج لمتغير استراتيجية تميز الخدمة

يعرض الجدول (6) نتائج إستجابات أفراد لعينة لمتغير استراتيجية تميز الخدمة والأبعاد الفرعية ، وذلك في ضوء استخراج لوسط الحسابي والأحرف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية ، إذ يعكس لجدول أدناه وسطاً حسابياً عاماً يبلغ (3.12) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) ، وبشئت على بنى الأجابات يؤكد الأحراف المعياري (1.173) ونسبة ومعامل لختلاف (62.4) و (37.6) على التوالي ، مما يدل على أن أجابات لعينة لهذا المتغير تجه نحو (المتوسط) على الرغم من التشتت العالي وعدم الأنسجام في أجابات المبحوثين .

جدول (6) : الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لمتغير استراتيجية تميز الخدمة

وليعادها

المحور	ت	الفقرات	بدرجة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معدل الاختلاف	الأهمية النسبية
			أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماماً				
تصميم المقوق للخدمة	1	تحرص إدارة لمطار على تقديم خدمات فريدة عن طريق التعاون بين قسمها المختلفة .	19	35	17	20	7	3.40	1.216	35.8	68.0
	2	تُوظف لإدارة المطار الخبيرك والأمكنيت المتلحة في تصميم لخدمة الجديدة وفق أساليب علمية مبتكرة .	11	33	24	23	7	3.18	1.133	35.6	63.6
	3	تهتم إدارة المطار بالخدمات المقدمة بما يتناسب مع متطلبات لزبائن وتطلعاته .	16	39	12	26	5	3.36	1.186	35.3	67.2
	4	تعمل إدارة المطار على رضا	15	39	15	24	5	3.36	1.1	34.5	67.



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد العاشر - العدد 31  
الطبعة الثانية 2015  
دور الإثراء الوظيفي في بناء استقراتجبة تمايز الخدمة \*  
دراسة استطلاعية نظرية لأراء عينة من مديري الأقسام مسؤولي الشعب في المنشأة العامة للطيران المدني

2	59								زئنها في إطار الخدمات والمميزك الإضافية التي تُصممها وتقدمها .		
66.2	35.3	1.170	3.31	8	18	22	36	14	تُركز إدارة المطار على تحقيق التميز في تصميم خدماتها .	5	
66.4	35.3	1.173	3.32	الإجمالي							
60.8	43.8	1.331	3.04	12	28	22	16	20	تعمل إدارة المطار على توظيف الملاكات من ذوي الكفاءات المتنوعة في مجال تقديم الخدمات	6	
58.8	41.4	1.216	2.94	10	33	20	23	12	تسعى إدارة المطار على تشكيل فرق خدمة الزبائن لمساعدتهم في مجالات كفة.	7	
62.6	36.0	1.127	3.13	5	28	27	25	13	تستخدم إدارة المطار تقنيات اتصالات متطورة في تواصلها مع الزبون.	8	
58.6	41.9	1.228	2.93	13	27	23	24	11	تحرص إدارة المطار على توفير دليل عمل المطار لتوضيح سير العمل فيه .	9	
51.6	43.8	1.129	2.58	16	36	26	13	7	تُخصص إدارة المطار وحدة تنظيمية للكشف عن زاء الزبائن بلستعمل الهاق .	10	
58.4	41.3	1.206	2.92	الإجمالي							
61.8	36.9	1.141	3.09	8	26	22	33	9	تهتم إدارة المطار بمونة قواعد وإجراءات العمل وبما يتناسب مع احتياجت الزبائن .	11	
64.2	37.2	1.194	3.21	7	26	18	33	14	تسعى إدارة المطار إلى تقديم تشكيلة مقوعة من الخدمات لكسب ثقة الزبائن وولاهم .	12	
62.2	41.3	1.283	3.11	11	26	18	27	16	تمتك إدارة المطار فريق عمل ذو مهارت تمكته من أداء أكثر من عمل في آن واحد .	13	
62.0	41.8	1.296	3.10	12	26	15	30	15	تسعى إدارة المطار إلى توفير وسائل الراحة لمتعندة الزبون عند انتظاره للحصول على الخدمة	14	
										العونة والتوع	



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد العاشر - العدد 31  
الطبعة الثاني 2015  
دور الإثراء الوظيفي في بناء استراتيجيات تميز الخدمة \*  
دراسة استطلاعية نظرية لأراء عينة من مديري الأقسام ومسؤولي الشعب في المنشأة العامة للطيران المدني

55. 2	44.1	1.2 16	2.76	17	26	27	19	9	تسعى إدارة المطار إلى أجاز إجراءات السفر عبر الاقترت وفي أي وقت .	1 5	الإبداع المستمر	
61. 0	40.2	1.2 26	3.05	الإجمالي								
64. 4	36.6	1.1 80	3.22	6	24	27	24	17	تمتلك إدارة المطار القدرة على استيعاب لتغييرات الحاصلة في البيئة وبشكل مستمر	1 6		
61. 8	33.5	1.0 36	3.09	3	29	32	24	10	تحرص إدارة لمطار على توضيح الأهداف الاستراتيجية للعاملين لايتكار الخدمات بما يتوافق مع الأهداف .	1 7		
62. 2	37.0	1.1 51	3.11	3	33	20	34	8	تُشجع إدارة المطار الأفراد العاملين على إيجاد بدائل متنوعة لمعالجة الكثير من المشاكل .	1 8		
58. 6	39.1	1.1 45	2.93	9	32	23	25	9	تتبنى إدارة المطار الأفكار الاباعية للأفراد العاملين لتقديم الخدمات المتميزة .	1 9		
54. 6	42.3	1.1 56	2.73	15	29	27	21	6	لا تهتم إدارة المطار بتطوير خدمات الاتصال بالاقترنت لتوسيع مجال التغطية .	2 0		
60. 4	37.5	1.1 34	3.02	الإجمالي								
62. 2	37.2	1.1 56	3.11	6	29	24	26	13	تسعى إدارة المطار إلى التساهل في تقديم الخدمات لزيائنها .	2 1		سرعة الاستجابة
64. 4	34.4	1.1 07	3.22	7	21	22	39	9	تهتم إدارة المطار بإجراء التعديلات اللازمة والمستمرة على الخدمات لمقدمة .	2 2		
62. 8	36.8	1.1 57	3.14	6	28	23	29	13	تولي إدارة المطار أهمية كبيرة لتلبية الحاجات المتنوعة للزبون ويلوقت لمحدد .	2 3		
63. 8	36.5	1.1 63	3.19	5	29	20	30	14	تسعى إدارة المطار إلى خلق بيئة ديناميكية قادرة على سرعة الاستجابة لأجاز معاملات الزائين وبشكل كفوء .	2 4		
74.	28.2	1.0	3.73	2	14	16	42	24	تحرص إدارة لمطار على	2		



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد العاشر - العدد 31  
الطبعة الثانية 2015  
دور الإثراء الوظيفي في بناء استراتيجيات تميز الخدمة \*  
دراسة استطلاعية نظرية لأراء عينة من مدراء الأقسام مسؤولي الشعب في المنشأة العامة للطيران المدني

6	51					5	التعامل مع شركات طيران متنوعة لأشباع حاجت الزبون المواقدة .
65.6	344	1.1	3.28				الإجمالي
62.4	37.6	1.1	3.12				الإجمالي لمتغير إدارة الحكمة

المصدر : إعداد الباحثين اعتماداً على استبانة البحث ونتائج الحاسوب .

وفيما يأتي تفسير لكل بُعد من أبعاد استراتيجية التميز لعمليات الخدمة :

1. التصميم المتفوق للخدمة : بلغ الوسط الحسابي الإجمالي ( 3.32 ) وبأنحراف معياري ( 1.173 ) ونسبة ومعامل لختلاف ( 66.4% ) و ( 35.3 ) على التوالي ، وبلغ أعلى وسط حسابي للفقرة (1) بلغت (3.40) ، وبأنحراف معياري (1.216) ونسبة ومعامل لختلاف (68.0%) و (35.8) على التوالي ، وأقل وسط حسابي للفقرة (2) بلغت ( 3.18 ) وبأنحراف معياري ( 1.133 ) ونسبة ومعامل لختلاف ( 63.6% ) و ( 35.6 ) . وتُشير هذه النتائج ، إلى سعي إدارة المطار نحو اتباع استراتيجيات متميزة لتقديم خدمات جديدة تفوق توقعات الزبون ، وبما يواكب التطورات الخاصة في البيئة ، وتحقيق التكامل بين عملية إنتاج الخدمة وتقديمها وبالتالي تخلق فوائد متعددة للزبائن والتي ستُصبح مصدراً للتمايز .

2. التميز بالخدمة : بلغ الوسط الحسابي الإجمالي ( 2.92 ) وهي أدنى بقليل من قيمة لوسط الفرضي البالغ (3) ، وبأنحراف معياري ( 1.206 ) ومعامل لختلاف ( 41.3 ) وهي درجة مرتفعة ، ونسبة ( 58.4% ) ، وقد حظيت الفقرة (8) على أعلى وسط حسابي بلغ (3.13) ، وبأنحراف معياري بلغ ( 1.127 ) ونسبة ومعامل لختلاف ( 62.6% ) و ( 36.0 ) ، في حين حصلت الفقرة (10) على أدنى وسط حسابي بلغ (2.58) وبأنحراف معياري بلغ (1.129) ونسبة ومعامل لختلاف (51.6%) و (43.8) على التوالي . وتُشير هذه النتائج ، إلى ضرورة قيام إدارة المطار بمواكبة التطورات لتقنية لمتسارعة في تقديم الخدمة للزبائن لخلق علاقات طويلة الأمد .

3. المرونة والتنوع : أظهر وسطاً حسابياً إجمالياً بلغ ( 3.05 ) وهو أكبر من الوسط الفرضي (3) ، وبأنحراف معياري ( 1.226 ) ونسبة ومعامل لختلاف ( 61.0% ) و ( 40.2 ) على التوالي. وقد حققت الفقرة (12) على أعلى وسط حسابي بلغ (3.21) ، وبأنحراف معياري (1.194) وبمعامل لختلاف (37.2) ونسبة اتفاق (64.2%) ، في حين حصلت الفقرة (15) على أدنى وسط حسابي بلغ (2.76) ، وبأنحراف معياري (1.216) وبمعامل لختلاف (44.1) ونسبة ( 55.2% ) . وتُشير هذه النتيجة إلى سعي إدارة المطار إلى تقديم تشكيلة متنوعة وولسعة من الخدمات وهذا يتطلب قوى عاملة مدربة وكفوءة قادرة على خلق الأفكار المتجددة بشكل مستمر بما يتلاءم مع حاجات ورغبات الزبائن .





مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد العاشر – العدد 31  
الطريق الثاني 2015  
دور الإثراء الوظيفي في بناء استراتيجيات تميز الخدمة  
دراسة استطلاعية نظرية لأراء عينة من مدراء الأقسام ومسؤولي الشعب في المنشأة العامة للطيران المدني

4. الإبداع المستمر : سجل الوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد (3.02) وهو أكبر من الوسط الفرضي (3) ، وبأنحراف معياري (1.134) ونسبة ومعامل اختلاف (60.4) و (37.5) على التوالي . وقد حققت الفقرة (16) على أعلى وسط حسابي بلغ (3.22) ، وبأنحراف معياري (1.180) ونسبة ومعامل اختلاف (64.4%) و (36.6) على التوالي ، والفقرة (20) على أدنى وسط حسابي بلغ (2.73) وبأنحراف معياري (1.156) ونسبة ومعامل اختلاف (54.6%) و (42.3) على التوالي . وتشير هذه النتائج إلى ضرورة اعتماد إدارة المطار على الطرائق الإبداعية ولتغلال الفرض الجيدة لتطوير الخدمات المقدمة للزبائن .

5. سرعة الاستجابة : حقق هذا البعد وسطاً حسابياً إجمالياً بلغ ( 3.28 ) متجاوزاً الوسط الفرضي البالغ (3) وبأنحراف معياري (1.127) ونسبة ومعامل اختلاف (65.6%) و (34.4) على التوالي ، وقد حظيت الفقرة (25) على أعلى وسط حسابي بلغ (3.73) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) ، وبأنحراف معياري ( 1.051 ) ونسبة ومعامل اختلاف (74.6%) و (28.2) ، في حين حصلت الفقرة (21) على أدنى وسط حسابي بلغ (3.11) ، وبأنحراف معياري ( 1.156 ) ونسبة ومعامل اختلاف (62.2%) و (37.2) . وتشير هذه النتائج إلى الاهتمام الكبير من قبل إدارة المطار في سرعة استجابة الأفراد العاملين في تقديم الخدمات إلى الزبائن ، ولعمل على تقليص الوقت ، والسرعة في التسليم في الوقت المحدد.

### 3-3- اختبار علاقة الارتباط بين الأثرء الوظيفي واستراتيجية تميز لعمليات الخدمة

يُظهر الجدول (7) مصفوفة الارتباطات المتحققة بين متغير الأثرء الوظيفي ، واستراتيجية تميز الخدمة للعينة المبحوثة، ويفضي الأطلاع عليه إلى عدد من المؤشرات وكالاتي:

جدول (7) : قيم معاملات ارتباط (سبيرمن) بين الأثرء الوظيفي واستراتيجية تميز الخدمة (n=98)

إجمالي الأثرء الوظيفي	التغذية الراجعة		الاستقلالية		أهمية المهمة		تحديد المهمة		تنوع المهارات		المتغير المستقل	المتغير المعتمد
	t	R	t	r	t	r	t	r	t	r		
22.2 2	0.91	17.10	0.86	13.21	0.79	16.30	0.84	12.08	0.80	13.78	0.82	استراتيجية التمايز لعمليات الخدمة

قيمة (t) الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) ودرجة حرية (1 ، 96) = ( 2.358 ) .

المصدر : إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الأحصائي .

1. كانت نسبة العلاقات الجوهرية بين إجمالي متغيرات الأثرء الوظيفي ومتغيرات استراتيجية تميز الخدمة ( 100% ) من العلاقات المعنوية ، إذ حقق معامل الارتباط ( 0.91 ) وعند مستوى معنوية ( 0.01 ) ، وبلغت قيمة (t) المحسوبة ( 22.22 ) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة ( 2.358 ) ، وهذا يُشير إلى أن اهتمام إدارة المطار بمتغيرات الأثرء الوظيفي سيسهم بشكل كبير في بناء



## مجلة دراسات محاسبية ومالية - المجلد العاشر - العدد 31 الطبعة الثاني 2015 دور الأثر الوظيفي في بناء استراتيجيات تميز الخدمة \* دراسة استطلاعية نظرية آراء عينة من مدراء الأقسام مسؤولي الأعمال في المنشأة العامة للطيران المدني

لستراتيجية تميز الخدمة ، مما يدل على وجود مُبرر لقبول فرضية الارتباط والتي تنص بأنه " يوجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الأثر الوظيفي وبناء استراتيجية تميز الخدمة " . ويمكن تأشير علاقات الارتباط على مستوى الأبعاد الفرعية لمتغير الأثر الوظيفي وكالاتي :

2. وجود علاقة موجبة قوية بين تنوع المهارات وبناء استراتيجية تميز الخدمة ، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (13.78) وهي أكبر من قيمتها الجدولية ، وسجل الارتباط بينهما (0.82) وعند مستوى معنوية (0.01) .
3. حقق متغير تحديد المهمة من علاقات الارتباط الإيجابية القوية بلغت (0.80) وعند مستوى معنوية (0.01) ، وبلغت قيمة (t) المحسوبة (12.08) وهي أكبر من قيمتها الجدولية .
4. شكلت أهمية المهمة ما قيمته (0.84) من علاقات الارتباط الإيجابية في بناء متغيرات استراتيجية تميز الخدمة وبمستوى معنوية (0.01) ، وبلغت قيمة (t) المحسوبة (16.30) وهي أكبر بكثير من قيمتها الجدولية .
5. بلغت علاقة الارتباط بين الاستقلالية وبناء استراتيجية تميز الخدمة (0.79) وعند مستوى معنوية (0.01) وهي علاقة موجبة ومعنوية ، وبلغت قيمة (t) المحسوبة (13.21) وهي أكبر من قيمتها لجدولية .
6. أبرز متغير التقنية الرجعة من علاقات الارتباط الطردية المعنوية القوية جداً وعند مستوى معنوية (0.01) بلغت (0.86) ، وبلغت قيمة (t) المحسوبة (17.10) وهي أكبر من قيمتها الجدولية .

### 3-4- اختبار التأثير المباشر للأثر الوظيفي في بناء استراتيجية تميز الخدمة

شُير نتائج الجدول (8) إلى تأثير إجمالي الأثر الوظيفي في بناء استراتيجية تميز الخدمة ، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (493.797) ، والتي تجاوزت قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) وبقيمة ( $\alpha$ ) تعادل (0.029) ، وهذا ما يفسره قيمة ( $R^2$ ) التي بلغت (72%) ولتي تُشير إلى أن إجمالي الأثر الوظيفي قد فسرت ما نسبته (72%) في بناء استراتيجية تميز الخدمة وللباقى يعود لعوامل أخرى ، كما تُشير قيمة معامل ( $\beta$ ) البالغة (0.962) إلى أن تغييراً مقداره (1) في إجمالي الأثر الوظيفي يُسهم في ظهور تغيير مقداره (0.962) في بناء استراتيجية تميز الخدمة . وفي ضوء لنتائج السابقة ، يستدل على أن نتائج التأثير المتحققة للأثر الوظيفي في بناء استراتيجية تميز الخدمة مُشجعة ومقبولة بنسبة (100%) ، وهيئات دعماً لقبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص " يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للأثر الوظيفي في بناء استراتيجية تميز الخدمة " . ويمكن تُشير لتأثيرات على مستوى الأبعاد الفرعية لمتغير الأثر الوظيفي وكالاتي :



جدول (8) : نتائج اختبار (F) لقياس تأثير الأثر الوظيفي في بناء استراتيجية تميز الخدمة (n=98)

الدالة	بناء استراتيجية تميز الخدمة				المؤشرات الأثر الوظيفي
	قيمة F المحسوبة	معامل لتحديد R <sup>2</sup>	معاملات الانحدار β	الحد الثابت α	
يوجد تأثير معنوي	190.002	0.67	0.737	0.763	تنوع المهارات
يوجد تأثير معنوي	145.998	0.59	0.828	0.216	تحديد المهمة
يوجد تأثير معنوي	265.553	0.70	0.794	0.475	أهمية المهمة
يوجد تأثير معنوي	174.502	0.63	0.735	1.007	الاستقلالية
يوجد تأثير معنوي	292.407	0.63	0.820	0.534	التغذية الراجعة
يوجد تأثير معنوي	493.797	0.72	0.962	0.029	إجمالي التأثير

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) ودرجة حرية (1 ، 96) = (6.851) .

المصدر : إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الأحصائي .

1. حقق بُعد تنوع المهارات تأثيراً معنوياً في أبعاد استراتيجية تميز الخدمة ، عبر ما توشهه قيمة (F) المحسوبة والتي تجاوزت قيمتها الجدولية (190.002) وعند مستوى دلالة (0.01) ، وبلغت قيمة المعلمة (α) لهذا البُعد مع المتغير المعتمد (0.763) ، وفُسرت نسبة (R<sup>2</sup>) التي بلغت (67 %) من مقدار الأختلافات الحاصلة في بناء استراتيجية تميز الخدمة ، في حين كانت قيم (β) البالغة (0.737) وهذا يعني أن تغييراً مقداره (1) في تنوع المهارات يحدث تغييراً في بناء استراتيجية تميز الخدمة بمقدار (0.737) .

2. أثرت تحديد المهمة بشكل معنوي في أبعاد استراتيجية تميز الخدمة ، إذ تجاوزت قيمة (F) المحسوبة (145.998) قيمتها لجدولية عند مستوى دلالة معنوية (0.01) ، وقيمة معلمة (α) بلغت (0.216) ، وتفسر قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) البالغة (59 %) والتي تُشير إلى أن تحديد المهمة تفسر (59 %) من التباين الحاصل في بناء استراتيجية تميز الخدمة ولمتبقى يعود إلى عوامل أخرى ، أما قيمة معامل (β) البالغة (0.828) والتي تؤكد إلى أن تغييراً مقداره (1) في بُعد تحديد المهمة تؤدي إلى تغييراً مقداره (0.828) في بناء استراتيجية تميز الخدمة .

3. يشير بُعد أهمية المهمة على وجود تأثير معنوي قوي في بناء استراتيجية تميز الخدمة بدلالة قيم (F) المحسوبة لتي كانت أكبر من القيمة الجدولية (265.553) عند مستوى دلالة معنوية (0.01) ، وقيم (α) البالغة (0.475) ، ويُفسر هذا لتأثير المعنوي قيمة معامل لتحديد (R<sup>2</sup>) البالغة (70 %) ، ويُشير قيمة معامل (β) البالغة (0.794) وبما يفرضي إلى تحقق (0.794) من التغيير إذا ما حدث تغييراً مقداره (1) في قوة أهمية المهمة .

4. يُشير بُعد الاستقلالية إلى أن قيمة (F) المحسوبة أثرت تأثيراً معنوياً بقيمة (174.502) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة معنوية (0.01) وقيم (α) البالغة (1.007) ، وهذا يُشير لوجود تأثير معنوي الذي



تُفسره قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (63%) والتي تعني ان الاستقلالية تفسر (63%) من التباين الحاصل في بناء استراتيجيات تميز الخدمة ولتتبعي يعود الى عوامل اخرى ، وتُشير قيمة معامل ( $\beta$ ) البالغة (0.735) إلى أن تغييراً مقداره (1) في بُعد الاستقلالية يقود إلى تغييراً مقداره (0.735) في بناء استراتيجيات تميز الخدمة .

5. أثر بُعد التغذية الراجعة تأثيراً معنوياً قوياً في بناء استراتيجيات التمايز لعمليات الخدمة ، فقد بلغت قيمة ( $F$ ) المحسوبة (292.407) وهي أكبر من قيمتها لجدولية عند مستوى دلالة معنوية (0.01) وحققت المعلمة ( $\alpha$ ) قيمة (0.534) ، وقيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (63%) والتي تعني أن بُعد التغذية الراجعة يفسر (63%) من التباين الحاصل في بناء استراتيجيات تميز الخدمة ولتتبعي يعود الى عوامل اخرى ، وتُشير قيمة ( $\beta$ ) البالغة (0.820) إلى أن تغييراً مقداره (1) في التغذية الراجعة يقود إلى تغييراً مقداره (0.820) في بناء استراتيجيات تميز الخدمة .

#### 4- الاستنتاجات والتوصيات

##### الاستنتاجات

1. يعتمد التطبيق الناجح لتقنية الأثر الوظيفي على تحسين مهارات الأفراد لعاملين ولعمل على تنوعها ، وتلبية مهام محددة لتوليد طاقة للشعور بالإنجاز ، وتوفير قدر أكبر من حرية لتصرف في العمل ، ومنحهم مسؤوليات أكبر ، ودون الحاجة لرقابة المشرفين مما سينعكس على دأئهم للعمل ويزيد من جودة الإنتاج .
2. حقق متغير الأثر الوظيفي مستوى يفوق الوسط لفرضي ، وهذا يعكس مؤشر إيجابي لتدرج الأهمية لأبعاد الأثر الوظيفي والتي كانت متدرجة التأثير وبمستويات متقاربة في ضوء معامل الاختلاف الذي يبين أهمية بُعد تحديد المهمة الذي أحل المرتبة الأولى وصولاً لبُعد الاستقلالية التي جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية .
3. حقق متغير استراتيجيات التمايز لعمليات خدمة مستوى يفوق الوسط لفرضي ، وهذا يعكس مؤشر إيجابي لتدرج الأهمية لأبعاد استراتيجيات التمايز لعمليات الخدمة والتي كانت متدرجة للتأثير وبمستويات متقاربة في ضوء معامل الاختلاف الذي يبين أهمية بُعد سرعة الاستجابة الذي أحل المرتبة الأولى وصولاً لبُعد التميز بالخدمة التي جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية .
4. تحقق المواءمة بين الأثر الوظيفي واستراتيجيات التمايز لعمليات الخدمة في المنظمة المبحوثة بدلالة علاقات الارتباط لطرية الجوهرية لمتقنة بينهما بنسبة قوية جداً ، مما يدل على سعي إدارة المطار نحو تبني تقنية الأثر الوظيفي التي يُعد تصميم الوظائف عن طريق التركيز على المكونات الجوهرية للوظيفة والمتمثلة ب (تنوع المهارات ، تحديد المهمة ، ...) من أجل الارتقاء بأدائهم ولضمان تطور صناعة تقديم الخدمات .
5. قلا اختبار علاقات التأثير بين الأثر الوظيفي واستراتيجيات التمايز لعمليات الخدمة إلى قبول فرضية لتأثير لتحقق ما نسبته (100%) من الدعم ، مما يجعل إدارة المطار تهتم بإعادة تصميم الوظائف بما يتناسب مع



## مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد العاشر - العدد 31 الطبعة الثانية 2015 دور الإثراء الوظيفي في بناء استراتيجيات تميز الخدمة \* دراسة استطلاعية نظرية لأراء عينة من مديري الأقسام ومسؤولي الشعب في المنشأة العلمية للطيران المدني

الموارد البشرية لكفوة من أجل استخدامها بالشكل الأمثل والتي سيتم الاعتماد عليها في بناء استراتيجية التمايز لعمليات الخدمة المقدمة .

### التوصيات

1. العمل على الانتقال من الجو التقليدي ولجاءات الأداء لكمية ، نحو الأداء الذي يقيم ويكافئ بالاعتماد على المقاييس النوعية كالجودة ، فالأفراد العاملين هم الأقدر على استخدام بصيرتهم في تعميق فهمهم لحاجات لزمائهم وتتم مكافئتهم على هذا الأساس .
2. العمل الجماعي ولمشاركة في تطوير الأعمال ، إذ تؤدي إلى خلق ثقافة التمكين للمشاركة المتكاملة لأعضاء المنظمة كافة ، إذ تساعد المشاركة في تقليل عزلة الأفراد العاملين ، وزيادة فرص تبادل لمعرفة التنظيمية والتعلم ، عن طريق تحسين قنوات الاتصالات بين المستويات المختلفة ، وبالتالي زيادة لرضا العام عن العمل .
3. العمل على وضع خطة لتطوير صناعة الخدمة ، اعتماداً على الوضع الجديد للانفتاح عن طريق تركيز الموارد المحدودة لتطوير المعرفة واعتماد لتقنيات الحديثة والمتجددة في صناعة الخدمة لتعزيز القدرة التنافسية وخلق لظروف الجيدة لتطوير الصناعي .
4. إشاعة ثقافة الجودة بين صفوف مقدمي الخدمة ، من أجل تبني طرق العمل الجديدة عن طريق خلق التبصر والوؤيا لمستقبلية والمشاركة والتعاون لتطوير عمليات لخدمة بشكل متميز .

### المصادر

أولاً : المصادر العربية :

أ. الكتب:

1. البكري ، ثامر ، (2011)، "إدارة التسويق" ، ط4 ، عمان/الأردن ، إثناء للنشر والتوزيع .
2. الحريزي ، محمدسرور ، (2012) ، "إدارة الموارد البشرية" ، ط1 ، عمان / الأردن ، دار الحامد للنشر والتوزيع .
3. العلاق ، بشير ، (2009) ، "ثقافة الخدمة" ، عمان / الأردن ، دار ليازوري العلمية للنشر ولتوزيع .
4. الكرخي ، مجيد ، (2013) ، "إدارة الموارد البشرية : مدخل نظري وتطبيقي" ، ط1 ، الأردن ، دار المناهج للنشر ولتوزيع .



مجلة دراسات محاسبية ومالية - المجلد العاشر - العدد 31  
الطبعة الثانية - 2015  
دور الإثراء الوظيفي في بناء استراتيجيات تميز الخدمة \*  
دراسة استطلاعية نظرية لأراء عينة من مدربي الأهل مسؤولي الشعب في المنشأة العامة للطيران المدني

- ب. أطريح الدكتوراه وسائل المجلستير والبحوث والنوريات
5. العزاوي ، بشرى هاشم محمد ، ( 2008 ) ، " أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي : دراسة اختيارية تحليلية لأراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد " ، أطروحة دكتوراه فلسفة في علوم الإدارة العامة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
6. محمد ، أمينة ياسين ، ( 2012 ) ، " علاقة تقنيات التغذية الراجعة وعمليات الخدمة : دراسة استطلاعية مقترنة بين شركات الاتصالات المتقلة في العراق " ، رسالة ماجستير في تقنيات إدارة العمليات ، لكلية لتقنية الإدارية / بغداد .
7. عبد الرحمن ، فؤاد يوسف ، ( 2010 ) ، " تأثير تقانة المعلومات في عدي تصميم العمل والهندسة البشرية : دراسة استطلاعية في رئاسة الجمعية المستنصرية " ، أطروحة دكتوراه فلسفة في الاقتصاد / الدراسات المستقبلية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية .

ثانياً : المصادر والمراجع الأجنبية :

**A- Books :**

8. Bowditch J.L., Buono A.F. & Stewart M.M., (2008) , "A Primer on Organizational Behavior" , 7<sup>th</sup> ed, John Wiley & Sons, Inc.
9. Daft R.L. & Marcic D., (2007) , "Management : The New Workplace" , Thomson , South-Western .
10. Davis, M. M., Aquilano, N. J. & Chase, R. B., (2003) , "Fundamentals of Operations Management" , 4<sup>th</sup> ed, McGraw Hill-Higher Education.
11. DeNisi A.S & Griffin R.W.,(2001), "Human Resource Management" , Boston , New York .
12. Evans J.R., (1997) , "Production/Operations Management Quality-Performance-and Value" , 5<sup>th</sup> ed., New York.
13. Evans, J. R., (1993) , "Applied Production & Operations Management" , 4<sup>th</sup> ed, USA : West Publishing Co.
14. George J, Jennifer M. & Gareth R., (1996) , "Understanding and Managing Organizational Behavior" , 1<sup>st</sup> ed., Addison-Wesley Publishing Company , Inc., New York .
15. Gomez-Mejia L.R, Balkin D.B. & Cardy R.L., (2008) , "Management : People , Performance , Change" , 3<sup>rd</sup> ed, McGraw-Hill , Irwin , New York.
16. Hawkins D.I., Mothersbaugh D.L. & Best R.J., (2007) "Consumer Behavior : Building Marketing strategy" , 10<sup>th</sup>ed, McGraw-Hill , Irwin .
17. Heizer J. & Render B., (2009) , "Operation management" , 7<sup>th</sup> ed , New Jersey , prentice Hall .
18. Jacobs , Chase, F. Robert , Richard B., (2009) , "Operations and Supply Management" , 12<sup>th</sup>ed, USA : McGraw-Hill .



19. McShane S.L. & Glinow M.A.V., (2007), "**Organizational Behavior**", McGraw-Hill , Irwin , Inc.
20. Meredith J.R. & Shafer S.M., (2011) , "**Operations Management**" , John Wiley & Sons , Inc. , Asia .
21. Mullins L.J., (2010) , "**Management Organizational Behaviour**" , 9<sup>th</sup> ed., Pearson Prentice Hall .
22. Noe R.A., Hollenbeck J.R., Gerhart B. & Wright P.M., (2006) , "**Human Resource Management : Gaining A Competitive , Advantage**" , 5<sup>th</sup> ed, McGraw-Hill, Irwin .
23. Robbins S.P. & Coulter M., (2009) , "**Management**" , 10<sup>th</sup> ed., Prentice Hall , Pearson , New Jersey .
24. Robbins S.P. & Judge T.A., (2011) , "**Organizational Behavior**" , 14<sup>th</sup> ed, Pearson Boston .
25. Russell R.S & Taylor B.W., (2009) , "**Operations Management : Along the Supply chain**" , 6<sup>th</sup> ed., John Wiley & Sons , Asia .
26. Schermerhorn J.R & Chappell D.S., ( 2000 ) , "**Introducing Management**" , 1<sup>st</sup> ed, John Wiley & Sons, Inc., New York .
27. Slack N. , Chambers S & Johnston R. , (2004) , "**Operations Management**" , 4<sup>th</sup> ed, UK : Person Education Limited .
28. Slack N., Chambers S, Harland C, Harrison A. & Johnston R., ( 1998 ) , "**Operations Management**" , 2<sup>nd</sup> ed, London .
29. Stoner, J.A & Freeman E.R., (1992) , "**Management**" , 5<sup>th</sup> ed. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, Inc.
30. Williams C., (2002) , "**Effective Management : A Multimedia Approach**" , South-Western , Australia .

#### **B- Journals, Periodicals :**

31. Abiodun A.J., Oyeniyi O.J. & Osibanjo O.A., (2013) , "**Job Satisfaction , Task Significance and Value : An Investigation of Relationship among Salesmen in Transition Economy**" , Working Paper No. (201315) .
32. Babaeinejad A., Rahmatian E. & Shhamsadani S., (2013) , "**The Study of the Relationship between Job Enrichment and Organizational Effectiveness in Bam Organizations**" , Vol. (3), No. (5) , PP. (280-285) .
33. Coltman T., Gattorna J. & Whiting S., (2010) , "**Realigning Service Operations Strategy at DHL Express**" , Vol.(40), No.(3), PP. (175-183) .
34. Dirisu J.I., Lyiola O. & Ibidunni O.S., (2013) , "**Product Differentiation : A Tool of Competitive advantage and optimal Organizational Performance / A Study of Unilever Nigeria PLC**" , Vol. (9) , No. (34) .
35. Dorgan M., (2013) , "**Behaviour Based Safety Guide**" , HSA , James Joyce Street, Dublin 1 .
36. Garg P. & Rastogi R., (2006) , "**New Model of Job Design : Motivating Employees Performance**" , Vol. (25) , No. (6) , PP. (572-587) .
37. Grant A.M., (2008) , "**The Significance of Task Significance : Job Performance Effects , Relational Mechanisms , and Boundary Conditions**" , Vol. (93) , No. (1) , PP. (108-124) .



38. Hackman , J.R, Oldham , G.R., (1976) , "**Motivation through the design of work : Test of a Theory**" , Vol. (16) , PP. (250-279) .
39. Kalicanin D. & Knezevic V., (2013) , "**Activity-Based costing as an Information basis for an Efficient Strategic Management Process**" , Vol. (LVIII) , No. (197) .
40. Niehoff B. P., Mooman R. H., Blakely G & Fuller J., (2001) , "**The Influence of Empowerment and Job Enrichment on Employee Loyalty in a Downsizing Environment**" , Vol.(26) ,No.(1),PP.(93-113) .
41. Paternoster J., (2008) "**Excellent Airport Customer Service meets Successful branding Strategy**" , Vol.(2),No.(3), USA , PP. (218-226) .
42. Remi A.J, Adegoke A.I. & Toyosi D.S., (2011) , "**An empirical Study of the Motivational Factors of Employees in Nigeria**" , Vol. (3) , No. (5) , PP. (227-233) , [www.ccsenet.org/ijef](http://www.ccsenet.org/ijef) .
43. Richardson J., (2013) , "**Vertical Integration and Rapid Response in Fashion Apparel**" , Vol. (7) . No. (4) , PP. (400-412) .
44. Safwan M.N. , Anis A. & Ashfaq M., (2012) , "**Job Enrichment, Communication and Trust as Perceived by Employees in the Banking Industry of Pakistan**" , Vol. (48) , No. (44) .
45. Spencer S.Y., Joiner T.A. & Salmon S, (2009) , "**Differentiation Strategy , Performance Measurement Systems and Organizational Performance : Evidence from Australia**" , Vol. (14) , No. (1) .
46. Udji J.I., (2013) , "**Job Enrichment : A Panacea to the Problem of the Demotivated Marketing Executives in the Banking Industry in Nigeria**" , Vol. (5) , No. (13) , PP. (99-106) .

#### **C - University Dissertations and Thesis :**

47. Budayan C., (2008) , "**Strategic Group Analysis : Strategic Perspective , Differentiation and Performance in Construction**" , **Thesis Doctor** , Civil Engineering , Middle East Technical University .
48. El-Asmar S., (2013) , "**the Roles of Task significance and Social Perceptions in Job Stress and Employee Engagement**" , **Thesis Master** , of Science Business Administration , Concordia University , Canada .
49. Fritsche K.R. , (2010) , "**What is Service Design? A Simplified guide to aid in today's confusion about a new discipline of business**" , **Bachelor's Thesis** , Tampere University of Applied Sciences .
50. Minarik M., (2007) , "**Cost Leadership & differentiation : An investigation of the fundamental trade-off between Porter's cost leadership and differentiation strategies**" , **Thesis Doctor** , Stockholm School of Economics , Institute of International Business .
51. "**Perspective , Differentiation and Performance in Construction**" , **Thesis Doctor** , Civil Engineering , Middle East Technical University .
52. Weaver S.J.,(2008), "**Characteristics for Success: Predicting Intervention Effectiveness with the Job Characteristics Model**" , **Thesis Master** in Sciences , college of Sciences, University of Central Florida .





#### **D- International Information Network (Internet)**

53. Anderton E. & Bevan S, (2014) , "**Constrained Work ? Job Enrichment & employee engagement in low Wage , low skill jobs** " , www.theworkfoundation.com.
54. Dawson R, (2007) , "**Service Delivery Innovation** ",SAP America , Inc.
55. Feder I, ( 1999 ) , "**Customized Job Enrichment and its effect on Job Performance** " , www.dissertation.com, USA.
56. Holbling K, Kunstner T, Marsch C. & Seinkrauss N., (2009) , "**Next-Generation Customer Service The New Strategic Differentiation** " , www.booz.com.
57. Kumar A., Abbas Q., Ghumro I.A. & Zeeshan A., (2009) , "**Job Characteristics as Predictors of Job Satisfaction and Motivation** " , , Vol. (1) , No. (4) , PP. (206-216) , www.ajbms.org.
58. Menezes L. M., (2013) , "**Job Satisfaction and Quality Management: An Empirical Analysis** " , City University London , www.cassknowledge.com.
59. Nisula J.V, (2012) , "**Searching for Definitions for Service Design - What do we mean with Service Design ?** " .
60. Selinger M. , (2012) , "**Work - Life Innovation : Impact on the Individual** " , www.cisco.com/go/worklifeinnovation.
61. Shelton R & Perclval D. , (2013) , "**Breakthrough Innovation and growth** " , www.pwc.co.nz/innovationsurvey.



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد العاشر - العدد 31  
الطبعة الثاني 2015  
دور الإثراء الوظيفي في بناء استراتيجيات تميز الخدمة \*  
دراسة استطلاعية نظرية لآراء عينة من مديري الأقسام ومسؤولي الشعب في المنشأة العلمية للطيران المدني

ملحق ( 1 )

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
الجامعة لمستنصرية  
كلية لإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال

م / استين

الأستاذ القاضل المحترم .....  
الأستاذة الفاضلة المحترمة .....

تحية طيبة ...

تتم الباحثة بإجراء البحث لموسم بـ ( أثر الأثر الوظيفي في بناء استراتيجيات تميز الخدمة /دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من مديري الأقسام ومسؤولي الشعب في المنشأة العلمية للطيران المدني) وفي إطار ما تتمتعون به من خبرة ودراسة في ميدان عملكم ، ولكونكم الأقدر من غيركم على تحديد هذه العلاقة من مواقفكم القادية .. تضع الباحثة بين أيديكم استبانة الاستقصاء الميداني المرفقة ، والتي تضم مجموعة فقرات تُعبّر عما يدور حولك خلال أداء وواجباتك وتطمح إلى الإجابة عن تلك الفقرات بوضع علامة ( ✓ ) أمام الخيار الذي يُعبّر عن وجهة نظرك .

تمنيتنا لكم وإدارة المطر بالنجاح والتميز والوق والابداع في تقديم المزيد من الخدمات لمتعددة والمتنوعة ؛ لأنكم ستخصصون جزءاً من وقتكم الثمين للإجابة عن فقراتها عما أن إجاباتكم تعمل بشكل سوي ولأغراض البحث العلمي حصراً ، فلا داعي لذكر الاسم أو العنوان ، كما يرجى عدم ترك أية فقرة من دون إجابة .

لباحثية

مها صباح إبراهيم  
طالبة دكتوراه إدارة أعمال

المشرف

أ.م.د. تنتظر أحمد جلم الشمري  
كلية لإدارة والاقتصاد  
الجامعة لمستنصرية



**مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد العاشر - العدد 31**  
**العدد 2015**  
**دور الإثراء الوظيفي في بناء استراتيجيات تميز الخدمة \***  
**دراسة استطلاعية نظرية لأراء عينة من مديري الأقسام ومسؤولي الشعب في المنشأة العامة للطيران المدني**

المعلومات التعريفية

1. النوع الاجتماعي :  ذكر  أنثى
2. العمر : أقل من 40  40-49  50-59  60 فأكثر
3. المؤهل العلمي : اعدادية بكالوريوس  دكتوراه  دبلوم عالي  ماجستير
4. مدة الخدمة في مجال العمل : أقل من  سنوات  10-20  21-30  30 سنة فأكثر
5. المنصب الحالي : مدير علم  مدير قسم  مسؤول شعبة

**1. فقرات الإثراء الوظيفي :**

المحور	ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
			5	4	3	2	1
ثانياً : الإثراء الوظيفي :							
تنوع المهارات	1.	تسعى إدارة المطار إلى تحديد مهارات العاملين بما يتناسب مع تنوع الأنشطة المختلفة للوظيفة .					
	2.	تُشجع إدارة المطار على تطوير المهارات المختلفة التي يتمتع بها الأفراد العاملون .					
	3.	تعمل إدارة المطار على زيادة فرص التفاعل الاجتماعي فيما بين العاملين .					
	4.	تُساعد إدارة المطار على خلق تنوع عمل في أداء الأفراد العاملين					
	5.	تعمل إدارة المطار على تنوع المهارات والخصائص لتطوير الخدمات المقدمة للزبائن					



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد العاشر - العدد 31  
 الفصل الثاني - 2015  
 دور الإثراء الوظيفي في بناء استراتيجيات تميز الخدمة \*  
 دراسة استطلاعية نظرية لأراء عينة من مديري الأقسام ومسؤولي الشعب في المنشأة العامة للطيران المدني

					تمنح إدارة المطار الفرصة للعاملين لأداء مهامهم بأكملها .	.6	تحديد المهمة
					تعتمد إدارة المطار التوصيف الوظيفي في تحديد الأنشطة التي ينهض بها العاملون في المنظمة .	.7	
					تُحدد إدارة المطار حدود النشاط الذي يؤديه كل فرد في المطار .	.8	
					تمتلك إدارة المطار هيكلية للوظائف التي يؤديها الأفراد العاملون .	.9	
					تُسولي إدارة المطار اهتماماً كبيراً في تحديد أوقات الدوام ليوومي .	.10	
					تحت إدارة المطار العاملين على الارتقاء بأدائهم لضمان الجودة في خدمة الزبون .	.11	أهمية المهمة
					تعمل إدارة المطار على خلق بيئة تفاعلية على اسس الخلق المشوّكة مع الزبائن .	.12	
					تحرص إدارة المطار على تبادل الأفكار والخبرات عن طريق الحوار .	.13	
					تهتم إدارة المطار بنوعية لوظائف التي يشغلها الأفراد العاملون .	.14	
					تعمل إدارة المطار على تحقيق التكامل بين المهام الوظيفية جميعها .	.15	



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد العاشر - العدد 31  
الطبعة الثاني 2015  
دور الإثراء الوظيفي في بناء استراتيجيات تميز الخدمة \*  
دراسة استطلاعية نظرية لأراء عينه من مديري الأقسام ومسؤولي الشعب في المنشأة العامة للطيران المدني

المحور	ت	الفقرات	تففق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
			5	4	3	2	1
الاستقلالية	.16	تُركز إدارة المطار على ضرورة تمتع لأفراد العاملين بصلاحيات واسعة في اتخاذ الإجراءات الخاصة بإعادة هيكلة عمل كل منهم .					
	.17	تُتيح إدارة المطار للعاملين فرصة التعيين عن آرائهم بحرية عند اتخاذهم لأي قرار .					
	.18	تمنح إدارة المطار الاستقلالية الواسعة في العمل بما يُمكن العاملين من أداء مهمتهم بشكل من ومميز .					
	.19	تحرص إدارة المطار على منح لعاملين حرية التفكير في الكيفية لتسي يقدمون بها الخدمات .					
	.20	تمنح إدارة المطار العاملين حرية تصوف عالية في أداء عملهم والقيام به لخلق صورة جيدة للثون .					
التغذية الراجعة	.21	تسعى إدارة المطار إلى تقييم أداء العاملين على وفق معيار إرشادية محددة .					
	.22	تعمل إدارة المطار على تشخيص ردود أفعال الزبائن تجاه الخدمات التي يُقدمها العاملون .					
	.23	توظف إدارة المطار ردود أفعال الزبائن في توجيه العاملين فيها.					
	.24	تستقبل إدارة المطار مقترحات الزبائن وتعامل معها باهتمام كبير .					
	.25	تُشجع إدارة المطار زبائنها على لتواصل معها عن طريق الانترنت .					



مجلة دراسات ومحاسبات ومالية المحاد العاشر - العدد 31  
 الفصلي الثاني 2015  
 دور الإثراء الوظيفي في بناء استراتيجيات تميز الخدمة \*  
 دراسة استطلاعية نظرية لأراء عينة من مدري الأهمر مسؤولي الشعب في المنشأة العامة للطيران المدني

2. فقرات بناء استراتيجية تميز الخدمة :

المحور	ت	الفقرات	تتفق تماماً	تتفق	غير متأكد	لا تتفق	لا تتفق تماماً
			5	4	3	2	1
ثلاثاً : استراتيجية تميز الخدمة :							
التصميم المتفوق للخدمة	1.	تحوص إدارة المطار على تقديم خدمات فريدة عن طريق التعاون بين أقسامها المختلفة .					
	2.	توظف إدارة المطار الخبراء والمكائيل المتاحه في تصميم الخدمات الجيدة على وفق أساليب علمية مبتكرة .					
	3.	تهتم إدارة المطار بالخدمات المقدمة بما يتناسب مع متطلبات الزبائن وتطلعاتهم .					
	4.	تعمل إدارة المطار على رضا زبائنها في إيصال الخدمات والمميزات الإضافية التي تُصممها وتقدمها .					
	5.	تُركز إدارة المطار على تحقيق التميز في تصميم خدماتها .					
التميز بالخدمة	6.	تعمل إدارة المطار على توظيف الملاكات من ذوي الكفاءات لمتييزة في مجال تقديم الخدمات .					
	7.	تسعى إدارة المطار إلى تشكيل فرق خدمة الزبائن لمساعدتهم في المجالات كافة .					
	8.	تستقدم إدارة المطار تقنيات اتصالات متطورة في تواصلها مع الزبون.					
	9.	تحوص إدارة المطار على توفير دليل عمل المطار لتوضيح سير العمل فيه					
	10.	تُخصص إدارة لمطار وحدة تنظيفية للكشف عن آراء الزبائن بلستعمل الهاف .					
المرونة والتنوع	11.	تهتم إدارة المطار بمرونة قواعد وإجراءات العمل وبما يتناسب مع احتياجات الزبائن .					
	12.	تسعى إدارة المطار إلى تقديم تشكيلة متنوعة من الخدمات لكسب ثقة الزبائن وولائهم .					
	13.	تمتلك إدارة المطار فريق عمل ذامهارك تمكنه من أداء أكثر من عمل في آن واحد .					
	14.	تسعى إدارة المطار إلى توفير وسائل الراحة المتعددة للزبون عند انتظاره للحصول على الخدمة .					
	15.	تسعى إدارة المطار إلى إنجز إجراءات السفر عبر الانترنت وفي أي وقت					



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد العاشر - العدد 31  
 الفصلي الثاني 2015  
 دور الإثراء الوظيفي في بناء استراتيجيات تميز الخدمة \*  
 دراسة استطلاعية نظرية لأراء عينة من مدري الأهلر مسؤولي الشعب في المنشأة العامة للطيران المدني

					تمتلك إدارة المطار القدرة على استيعاب التغييرات الحاصلة في بيئة ويشكل مستمر .	الإبداع المستمر
					تحوص إدارة المطار على توضيح الأهداف الاستراتيجية للعاملين لا يتكامل الخدمات بما يتوافق مع الأهداف .	
					تُشجع إدارة المطار الأفراد العاملين على إيجاد بدائل متنوعة لمعالجة الكثر من المشاكل .	
					تتبنى إدارة المطار الأفكار الإبداعية للأفراد العاملين لتقديم الخدمات المتميزة .	
					لا تهتم إدارة المطار بتطوير خدمات الاتصال بالإنترنت لتوسيع مجال التغطية .	
					تسعى إدارة المطار إلى التفتس في تقديم الخدمات لزيلائها .	سرعة الاستجابة
					تهتم إدارة المطار بإجراء التعديلات اللازمة والمستنوية على الخدمات المقدمة .	
					تُولي إدارة المطار أهمية كبيرة لتلبية الحاجات المتغيرة للزائن في الوقت المحدد .	
					تسعى إدارة المطار إلى خلق بيئة ديناميكية قادرة على سرعة الاستجابة لإنجل معاملات الزائن ويشكل كهو .	
					تحوص إدارة المطار على لتعامل مع شركات طيران متنوعة لإشباع حاجت الزائن المتزايدة .	



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد العاشر - العدد 31  
 الفصل الثاني 2015  
 دور الإثراء الوظيفي في بناء استراتيجيات تميز الخدمة \*  
 دراسة استطلاعية نظرية لأرام عينة من مديري الأقسام ومسؤولي الشعب في المنشأة العامة للطيران المدني

ملحق (2)

الدوت الخيره التي عرضت عليهم استبانة لدراسة لتحكم صفها الظاهري وصق محتواها

ت	الاسم	اللقب العلمي	الاختصاص	موقع العمل
1.	د. سعد علي حمود لعززي	أستاذ	نظرية منظمة وإدارة الموارد لبشرية	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد
2.	د. صلاح محمد موسى	أستاذ	نظرية منظمة وإدارة الموارد لبشرية	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة المستنصرية
3.	د. غسان قاسم اللامي	أستاذ	إدارة إنتاج وعمليات	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد
4.	د. نعمة عبل الخفاجي	أستاذ	الإدارة الاستراتيجية	الكلية التقنية الإدارية / هيئة التعليم التقي
5.	د. عطف حسن هادي الساعتي	أستاذ مساعد	إدارة إنتاج وعمليات	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد
6.	د. رعد عبد الله الطائي	أستاذ مساعد	إدارة إنتاج وعمليات	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد
7.	د. صلاح الدين الكيسي	أستاذ مساعد	إدارة المعرفة	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد
8.	د. نظم جواد عبد	أستاذ مساعد	السلوك التنظيمي / إدارة الموارد لبشرية	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد
9.	د. بشرى هاشم محمد العزاوي	أستاذ مساعد	السلوك التنظيمي وإدارة الموارد لبشرية	الكلية التقنية الإدارية / هيئة التعليم التقي
10.	د. اصفاد مونتضى سعيد الحديثي	أستاذ مساعد	إدارة الإنتاج وعمليات	الكلية التقنية الإدارية / هيئة التعليم التقي
11.	د. صفاء علي نصر	أستاذ مساعد	الأحصاء والأساليب الكمية	الكلية التقنية الإدارية / هيئة التعليم التقي