

دور الإثراء الوظيفي في تحقيق التعلم التنظيمي دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية بمحافظة ظفار

THE ROLE OF CAREER ENRICHMENT IN ACHIEVING ORGANIZATIONAL LEARNING FIELD STUDY IN A SAMPLE OF INDUSTRIAL COMPANIES IN DHOFAR GOVERNORATE

Omar Ahmed Said Baoqbah^{1*}, Najib Sheikh Abdisamad²

¹Ph.D. candidate at (FKP), (USIM) Malaysia, mustghfar@gmail.com

² Senior lecturer at (FKP), (USIM) Malaysia, drnajib@usim.edu.my

* Corresponding author

Abstract

This quantitative study aims to discuss the role of functional enrichment in achieving organizational learning in a sample of human resources staff working in four industrial companies in Dhofar Governorate. The problem lies in the information collected by the researcher; there is a gap between the functional enrichment and organizational learning variables in these companies: Salalah Pasta Company, Salalah Mills Company, Oman Oils Company and Raysut Cement Company. The researcher used the analytical descriptive method, which is based on the study of the phenomenon as it is, and expressed in quantity and quality. The study population consists of (600) employees of these industrial companies. A random sample of (100) employees was selected. The researcher designed a questionnaire of (40) paragraphs; (19) paragraph to measure the enrichment of functional and (21) paragraph to measure organizational learning. The study found the following results: There is a relationship of positive correlation with statistical significance at the level of (0.01) between the importance of tasks and organizational learning. A statistically significant relationship of correlation was found at the level of statistical significance (0.01) between independence of tasks and organizational learning. One of the recommendations was to give the employee an opportunity to participate in decisions related to the functions in which he participated in order to increase the level of creativity of the employee in the performance of his work.

Keywords: career enrichment, organizational learning, industrial companies

المخلص

تهدف هذه الدراسة الكمية إلى مناقشة دور الإثراء الوظيفي في تحقيق التعلم التنظيمي، لدى عينة من موظفي الموارد البشرية العاملين في أربع شركات صناعية بمحافظة ظفار. تكمن المشكلة من خلال المعلومات التي جمعها الباحث؛ بوجود فجوة في بين متغيري الإثراء الوظيفي والتعلم التنظيمي، في تلك الشركات وهي: شركة صلالة للمعكرونة، شركة مطاحن صلالة، شركة الزيوت العمانية، وشركة ريسوت للأسمنت. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي، فيهم بوصفها ويعبر عنها كماً وكيفاً. تكون مجتمع الدراسة من (600) موظفاً بتلك الشركات الصناعية. وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها (100) موظف. صمم الباحث استبانة من (40) فقرة؛ منها (19) فقرة لقياس الإثراء الوظيفي و(21) فقرة لقياس التعلم التنظيمي. توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين أهمية المهام والتعلم التنظيمي. ووجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.01) بين استقلالية المهام والتعلم التنظيمي. كان من بين التوصيات: إعطاء الموظف فرصة للاشتراك في القرارات التي تتعلق بالمهام

الوظيفية التي يشترك فيها لكي تزداد مستويات الإبداع لدى الموظف في أداء عمله.
الكلمات المفتاحية: الإثراء الوظيفي، التعلم التنظيمي، الشركات الصناعية

المقدمة:

تسعى المؤسسات إلى إحداث توازن بين حاجاتها وحاجات العاملين فيها، عن طريق إيجاد وسائل مناسبة لجعل العمل أكثر قدرة على إشباع تلك الحاجات، لتنعكس على رفع معدلات الأداء في العمل. وقد أشارت بعض الدراسات أن أسلوب الإثراء الوظيفي؛ يمنح العاملين فرصة في ممارسة الوظائف التي تتضمن مهارات متنوعة ومتكاملة ذات أهمية، لها علاقة كبيرة بمؤهلاتهم، مع تمكنهم من أداء وظائفهم بالطريقة التي يرونها مناسبة لهم (جرادات، 2008).

عرّف عابنة، (1997: 143) الإثراء الوظيفي بأنه؛ "برنامج تحفيزي يهدف إلى زيادة درجة رضا الأفراد عن طريق تطوير العمل وتحسينه بإضفاء الحرية والاستقلالية والدلالة والتميز والتنوع في المهام لجعل المهام أكثر تحدياً وامتاعاً للفرد وتتيح له فرص معرفة نتائج أدائه". ويعمل الإثراء الوظيفي على تمكين الموظف من أن يكتسب بعض المعارف والمهارات التي تساعده في تحسين أدائه وأداء المنظمة من خلال زيادة مستويات التعلم التنظيمي.

أما التعلم التنظيمي: فهو الطريقة التي يتم فيها انتقال المعرفة والمهارة والخبرة بين العاملين في بيئة العمل، وهي تأتي بالملازمة، ويتم من خلالها استثمار خبرات العاملين وتجارب المنظمة ورصدها في ذاكرة المنظمة ليتم مراجعتها والاستفادة منها في حل المشكلات (ياسين، 2007: 125).

فالتعلم التنظيمي هو العملية التي يتم من خلالها إحداث تغيير مخطط بالمنظمة، وإعدادها لتكون قابلة للتكيف مع المتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها بالسرعة المناسبة وذلك من خلال القيام بمجموعة من العمليات التي من أهمها عملية الإثراء الوظيفي، فضلاً عن استثمار التجارب والخبرات السابقة في مواجهة المستقبل، وإدارة واستخدام المعرفة والتقنية بشكل فعال للتعلم وتحسين الأداء على أن يتم ذلك في إطار ثقافة تنظيمية مبنية على رؤية مشتركة لأعضاء المنظمة وداعمة ومشجعة للعمل الجماعي والتطوير المستمر، مما يمكن تلك المنظمات من امتلاك ميزة سرعة التعلم وتحقيق أهدافها (ابوخضير، 2007: 12).

مشكلة الدراسة:

للإثراء الوظيفي دور في تحقيق التعلم التنظيمي نظراً لأهمية العنصر البشري للمنظمة، وهذا يجعل المنظمات تتبنى برامج وسياسات تعمل على رفع كفاءة وفاعلية المنظمة والأهداف الذاتية لأفرادها مما ينعكس بدوره على أداء المنظمة.

لاحظ الباحث من خلال المعلومات التي جمعها عن المؤسسات المبحوثة؛ وجود فجوة بين متغيري الإثراء الوظيفي والتعلم التنظيمي مع بعضهما البعض، في تلك الشركات، رغم أهميتهما في توفير المعرفة والمهارة للموظف والمنظمة على حد سواء. ومن هنا يود الباحث مناقشة الدور الذي يؤديه الإثراء الوظيفي في تحقيق التعلم التنظيمي في الشركات الصناعية بمحافظة ظفار. من هنا تظهر مشكلة الدراسة في السؤال التالي: ما دور الإثراء الوظيفي في تحقيق التعلم التنظيمي في الشركات الصناعية العاملة بمحافظة ظفار.

أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على مستويات الإثراء الوظيفي في عينة من الشركات الصناعية بمحافظة ظفار.
- 2- التعرف على مستويات التعلم التنظيمي في تلك الشركات.

الاطار النظري

الإثراء الوظيفي

تتعدد المفاهيم الخاصة بالإثراء الوظيفي حيث لا يوجد اتفاق على مفهوم محدد، ومن أهم هذه المفاهيم ما يلي: يعرف ford الإثراء الوظيفي على أنه إعادة تصميم الاعمال والمهام التي يقوم بها العامل، بشكل يجعل فيها نوعاً من التحدي الذي يشبع الدافعية نحو الإبداع ويقتل روح الملل التي تصاحب الاعمال البسيطة (في القربوت، 1990: 64). كما يعرف بأنه تغيير نوعي في الوظيفة، من أجل زيادة درجة الاستقلالية والتغذية الراجعة وأهمية الوظيفة وزيادة تمكين العاملين من السيطرة على وظائفهم والبيئة الوظيفية بشكل عام (feder,1999: 10)

وقد عرفه عباينة، (1997: 143) بأنه برنامج تحفيزي يهدف إلى زيادة درجة رضا الأفراد عن طريق تطوير العمل وتحسينه بإضفاء الحرية والاستقلالية والدلالة والتميز والتنوع في المهام لجعل المهام أكثر تحدياً وامتاعاً للفرد وتتيح له فرص معرفة نتائج أدائه. ويعرفه (اللوزي، 2002: 187) بأنه إعادة تصميم وتحليل الوظيفة بشكل يؤدي إلى زيادة الدوافع الداخلية عند العاملين.

يستنتج الباحث من خلال المفاهيم السابقة أن الإثراء الوظيفي هو إعادة تصميم الوظيفة، بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة، بجانب الاستقلالية وحرية الموظف في السيطرة على عمله وتحديد كيفية تنفيذه، والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله. علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم نتائج وظيفته بالإضافة إلى زيادة مهام جديدة للفرد من مستوى إداري أعلى أو أدنى.

ذكر باحثون عدة (جرادات، 2008: 30) و (Hackman&Oldham, 1980) و (Kreitner& Kinicki,2004) و (Robbins,2007) أن الإثراء الوظيفي يحقق مجموعة من الأهداف منها؛ تحفيز الموظف لأداء عمله عن طريق التركيز على الدوافع الداخلية أكثر من الخارجية، باعتبارها الأقوى لأنها تنمي الالتزام والحماس وتشبع حاجات أثبات الذات. وكذلك يوفر فرصاً أكبر للموظف للتدريب على تحمل المسؤولية في تخطيط وتصميم وتنفيذ وتقييم الوظيفة، وإكساب الموظف استقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بنطاق وظيفته، وزيادة رضا الموظف ورفع معنوياته وإشباع حاجاته. كذلك زيادة الكفاءة والفاعلية عن طريق تحقيق مستوى عمل مستند إلى إشراك الموظف في تصميم وتنفيذ الوظيفة وتقييم أدائها (نصرالله، 2002).

هناك مجموعة من الفوائد التي يمكن أن يحققها الإثراء الوظيفي في المنظمة مثل تحقيق الهدف الاستراتيجي للمنظمة، وزيادة المرونة دون الحاجة لزيادة عدد الموظفين، وزيادة فاعلية الأفراد في أداء وظائفهم، وصقل مهاراتهم، وزيادة خبراتهم وزيادة النمو الذاتي، وزيادة معلومات الأفراد الوظيفية. كم يعمل على زيادة رضا العاملين وزيادة دافعية الأفراد نحو العمل وصقل شخصياتهم وزيادة حجم الأداء والانتاجية (جرادات، 2008).

1. تنوع المهارات: يقصد بتنوع المهارات أي تنوع الأنشطة التي تتضمنها الوظيفة بطريقة تؤدي إلى ان الموظف يستخدم العديد من مهاراته وقدراته على إنجازها. أو هي الدرجة التي يحتاج فيها الموظف إلى استخدام المواهب والمهارات المختلفة عندما يتطلب العمل نشاطات مختلفة ومتنوعة (Robbins & Judge, 2007:226)

2. تحديد المهمة: هي أن تكون المهمة واضحة بحيث يمكن القيام بها من البداية وحتى النهاية (Robbins & Judge, 2007:226)

3. أهمية المهمة: وما تقدمه من قيمة مضافة لمتلقي الخدمة او العاملين بها (عباس، 2006: 8)

4. الاستقلالية: تعني مدى حرية شاغل الوظيفة في تحديد كيف ومتى يمكن ان يقوم بعمله، بحيث يمارس الموظف قدراً من الحرية في التصرف واتخاذ القرارات المتعلقة بأنشطة الوظيفة (Opren, 2001:190)

5. التغذية الراجعة: وتعني إمداد الموظف بالمعلومات المتعلقة بإنجازاته ومستوى تقدمه في عمله وتحقيقه للأهداف المطلوبة منه (عباينة، 1997: 144).

وهناك مجموعة من معوقات الإثراء الوظيفي لعل من أهمها؛ زيادة التكاليف من خلال الرواتب والتدريب، وصعوبة أداء المهام الجديدة وتعقيدها وعدم توفر الوقت الكافي. من ناحية أخرى، قد تنشأ عدم الرغبة من قبل المرؤوسين في تحمل المسؤولية مما يعيق عملية الإثراء. كما توجد معوقات تشريعية وقانونية، وعدم توفر

الاموال الكافية لإنجاح برنامج الإثراء الوظيفي (جرادات، 2008:36).

التعلم التنظيمي:

عملية تؤدي إلى تحسين العمل من خلال المعرفة الأفضل والفهم الأحسن (الكبيسي، 2004: 89)، وهو الطريقة التي يتم فيها انتقال المعرفة والمهارة والخبرة بين العاملين في بيئة العمل، وتأتي بالملازمة، حين يتم استثمار خبرات العاملين وتجارب المنظمة ليتم مراجعتها والاستفادة منها في حل المشكلات (ياسين، 2007: 125). إنها عملية للبحث واكتساب وامتلاك المعلومات الضمنية والظاهرية للمنظمة وترجمتها إلى معرفة تطبق لتحقيق غرض معين لتحسين وتعزيز وتوسيع حدود المنافسة (المليجي، 2010: 212). كما يقصد به العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى كسب معارف جديدة؛ تطمح من ورائها تحسين قدراتها التنظيمية وتطوير ذاتها وترفع من كفاءات أفرادها (عيوش، 2011: 22).

ويعرفه (Fiol et Iyles) بأنه عملية تحسين الإجراءات التي تقوم بها المنظمة من أجل استخدام واستيعاب المعلومات بطريقة أفضل (في عيوش، 2011: 23). إنه عملية يتم من خلالها إحداث تغيير مخطط بالمنظمة وإعدادها لتكون قابلة للتكيف مع المتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها، من خلال القيام بمجموعة من العمليات التي من أهمها: تمكين الأفراد، واستثمار التجارب والخبرات السابقة في مواجهة المستقبل، وإدارة واستخدام المعرفة والتقنية بشكل فعال لتحسين الأداء. يتم ذلك في إطار ثقافة تنظيمية مبنية على رؤية مشتركة لأعضاء المنظمة تشجع العمل الجماعي والتطوير المستمر بما يمكن المنظمات من تحقيق أهدافها (أبو خضير، 2007: 12).

الدراسات السابقة:

دراسة (جرادات، 2008) هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الإثراء الوظيفي بجميع عناصره والرضا الوظيفي بجميع عناصره وقد تكونت عينة الدراسة من (256) موظف يشكلون ثلاثة مستويات إدارية في ثماني مؤسسات عامة مستقلة في الأردن حيث تم توزيع استبانات على العينة وبعد تحليل البيانات خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الإثراء الوظيفي وعناصر الرضا الوظيفي في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن.
2. عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية للعلاقة بين الإثراء الوظيفي والرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات الشخصية والوظيفية.
3. وجود رضا بنسبة متوسطة لدى الموظفين عينة الدراسة عن مؤسساتهم

دراسة (جودة، 2011) هدفت التعرف على أثر التعلم التنظيمي في الأداء الوظيفي بالمستشفيات الخاصة في الأردن، تم اختيار عينة عشوائية في (5) مستشفيات خاصة، وتم توزيع (324) استبانة. كانت النتائج: أن مستوى التعلم التنظيمي كان فوق المتوسط، وإلى وجود تأثير معنوي للتعلم التنظيمي في الأداء الوظيفي. ووجود تأثير معنوي للبعد الأول أي التعلم التكيفي في الأداء الوظيفي، أما البعد الثاني أي التعلم التوليدي فلم يثبت وجود أثر معنوي له على الأداء الوظيفي. وإلى عدم وجود فروق معنوية في إجابات المبحوثين فيما يتعلق بالأداء الوظيفي يعزى إلى متغيرات الجنس أو العمر، بينما كانت هناك فروق معنوية تعزى إلى الدخل الشهري والمستوى التعليمي. أوصت الدراسة؛ الاهتمام بالتعلم التنظيمي، وغرس ثقافة التعلم التنظيمي بين العاملين.

دراسة (حمدان، 2013) هدفت قياس مدى أثر استراتيجيات التعلم التنظيمي بالأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة العاملة في مدينة عمان وقياس استراتيجيات التعلم التنظيمي فقد اعتمدت الدراسة نموذجاً مكوناً من خمس استراتيجيات هي استراتيجية التعلم بالتأكيد على الكفاءة، استراتيجية التعلم بالتأكيد على الابتكار واستراتيجية التعلم بالتأكيد على التوجهات واستراتيجية التعلم بالتأكيد على المهنية واستراتيجية التعلم بالتأكيد على التركيز، أما بالنسبة لمتغير الأداء التنظيمي فقد تم تحديده بموجب اعتبارين هما الأداء المقارن والأداء الداخلي وقد أجريت الدراسة على ثمانية مستشفيات خاصة تعمل ضمن حدود مدينة عمان وجمعت البيانات

اللازمة لها من عينة بلغ عدد (243) فردا عن طريق استبانة صممت لهذا الغرض ومن اهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي وجود مستويات متقاربة لتطبيق المستشفيات لاستراتيجية التعلم التنظيمي وكان اعلاها لاستراتيجية التعلم بالتأكد على الكفاءة وادناها لاستراتيجية التعلم بالتأكد على الابتكار ، اما بالنسبة للأداء التنظيمي فكان مرتفعا سواء بالنسبة للأداء المقارن ام الأداء الداخلي كما اشارت النتائج إلى وجود أثر معنوي لاستراتيجيات التعلم التنظيمي في الأداء التنظيمي لهذه المستشفيات، كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي يمكن للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان الاسترشاد بها في كيفية استخدام التعلم من اجل تطوير ادائها.

دراسة (Opren, 2001) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإثراء الوظيفي على مجموعة من المتغيرات شملت (الرضا الوظيفي ودوافع العاملين والانغماس الوظيفي والأداء) واجريت الدراسة على مجموعة من الموظفين في بعض الوكالات الحكومية الامريكية حيث قسمت عينة الدراسة إلى مجموعتين احدهما ضابطة والأخرى تجريبية اذ طبقت عناصر الإثراء الوظيفي التالية:

(تنوع المهارات وهوية المهمة وأهمية العمل والاستقلالية والتغذية الراجعة) على المجموعة الضابطة ولمدة ستة اشهر وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ. وجود إدراك عالي لطبيعة الوظيفة ومتطلباتها بالنسبة للمجموعة التجريبية اكثر من المجموعة الضابطة

ب. يؤدي الإثراء الوظيفي إلى زياد رضا العاملين والانغماس الوظيفي والدوافع الداخلية لديهم كما ادت سياسة الإثراء الوظيفي إلى تقليل معدلات الغياب ودوران العمل

ج. هناك تأثير قليل للإثراء الوظيفي على الأداء .

أوصت الدراسة بتطبيق استراتيجية الإثراء الوظيفي لزيادة الرضا الوظيفي وتقليل معدلات الغياب.

دراسة (Mohr, & Zoghi, 2006) "هدفت التعرف على مستوى الإثراء الوظيفي لمجموعة من الموظفين في بعض المؤسسات الكندية، وعلاقة الإثراء الوظيفي برضا العاملين. أشارت نتائج إلى:

أ. هناك نماذج مختلفة للإثراء الوظيفي في المؤسسات لكندية وهي المشاركة في المعلومات وحلقات الجودة والتغذية الراجعة وبرامج الاقتراحات

ب. يؤدي الإثراء الوظيفي إلى زيادة رضا العاملين

ج. يؤدي انخفاض الرضا الوظيفي إلى ارتفاع نسب الغياب وانخفاض الإنتاجية وزيادة التكاليف

د. هناك علاقة ارتباط قوية بين (برامج الاقتراحات وتدوير العمل والمشاركة في المعلومات وفرق العمل وحلقات الجودة والتدريب) من جهة والرضا الوظيفي من جهة أخرى.

أوصت الدراسة بضرورة تنوع المهام والمهارات، وحصول الفرد على التغذية الراجعة حول أدائه بما يزيد من دافعية الإنجاز، وتؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي.

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً يعبر عنها كما وكيفا للوصول إلى نتائج الدراسة بعد جمع المعلومات وفق الإستبانة التي طورها الباحث بالاستفادة من بعض الدراسات السابقة مثل دراسة جرادات (2004) وعباس (2006).

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين بأربع شركات صناعية بمحافظة ظفار هي: (شركة صلاله للمكرونة، شركة مطاحن صلاله، شركة الزيوت العمانية، وشركة ريسوت للأسمنت) البالغ عددهم (614) منسباً. اختار الباحث عينة عشوائية طبقية وزع عليهم (120) استبانة، استرجع الباحث (115) استبانة واستبعد

منها (15) استبانة لعدم اكتمال بعض المعلومات فيها، وبهذا فقد خضعت للتحليل (100) استبانة، وهي نسبة مقبولة لاغراض البحث العلمي.

أداة الدراسة:

الجزء الأول: اشتمل على البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

الجزء الثاني: اشتمل على المتغيرات المستقلة التي تقيس الإثراء الوظيفي:

أ- تنوع المهارات، وتقيسه (4) فقرات.

ب- تحديد المهام، وتقيسه (4) فقرات.

ج- أهمية المهام، وتقيسه (5) فقرات.

د- استقلالية المهام، وتقيسه (4) فقرات.

هـ- التغذية العكسية، وتقيسه (4) فقرات.

الجزء الثالث: اشتمل المتغير التابع "التعلم التنظيمي"، وتقيسه (19) فقرة.

لغرض تحليل البيانات، اعتمد الباحث على المتوسطات الحسابية وتحديد الأهمية النسبية كما يأتي:

الجدول رقم (1) الأهمية النسبية المقابلة لمدى المتوسط الحسابي

الأهمية النسبية	مدى المتوسط الحسابي
منخفضة جداً	من (1) إلى أقل من (1.8)
منخفضة	من (1.8) إلى أقل من (2.6)
متوسطة	من (2.6) إلى أقل من (3.4)
مرتفعة	من (3.4) إلى أقل من (4.2)
مرتفعة جداً	4.2 فأعلى

صدق الأداة: من أجل التحقق من قدرة الأداء على قياس ما ينبغي قياسه، وتفحص مدى ملائمة فقراتها لقياس المتغيرات؛ قام الباحث بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين بكلية التجارة والعلوم الإدارية بجامعة ظفار، للتأكد من سلامة بناء الاستبانة، وقام الباحث بإجراء اللازم تجاه ملاحظات المحكمين.

ثبات الأداة: قام الباحث بتطبيق معامل ثبات ألفا كرونباخ، لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة على درجات أفراد العينة ويوضح الجدول التالي نتائج ثبات أداة الدراسة.

الجدول رقم (2) معاملات الثبات الداخلي للاستبانة

م	المتغيرات	عدد الفقرات	معامل ثبات (كرونباخ الفا)
1	الإثراء الوظيفي	21	.615
2	التعلم التنظيمي	19	.803

جملة الإستبانة الكلية	40	.852
-----------------------	----	------

بلغ معامل الفا كرونباخ للإستبانة الكلية (.852)، وبلغ معامل الفا كرونباخ لمتغير الإثراء الوظيفي (.615)، في حين بلغ معامل الفا كرونباخ لمتغير التعلم التنظيمي (.803).

المعالجات الإحصائية المستخدمة:

لتحليل البيانات قام الباحث باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS)، باعتماد الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية.
- 2- إجراء اختبار معامل كرونباخ الفا لقياس ثبات المقياس المستخدم في أداة الدراسة.
- 3- حساب المتوسط الحسابي لمعرفة الأهمية النسبية لآراء أفراد العينة على كل عبارات متغيرات الدراسة.
- 4- استخدام الانحراف المعياري حول مدى تباين آراء عينة الدراسة لكل عبارات محاور الدراسة.
- 5- استخدام معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.
- 6- استخدام اختبار الانحدار المتعدد لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
- 7- إختبار (T) للعينات المستقلة لإيجاد الفروق في المتغيرات الشخصية التي تتكون من فئتين.
- 8- إختبار (Anova) للتباين لإيجاد الفروق نحو متغيرات الدراسة وفق المتغيرات الشخصية لأكثر من فئتين.

نتائج تحليل أسئلة الدراسة

السؤال الأول: ما مستويات توافر الإثراء الوظيفي في الشركات الصناعية بمحافظة ظفار؟

للإجابة على هذا السؤال فقد قام الباحث باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك للتعرف على مستوى الموافقة على جميع المتغيرات المستقلة وعباراتها، وفيما يلي النتائج:

أولاً: تنوع المهارات

الجدول رقم (3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الموافقة لمحور تنوع المهارات

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	يمنح الموظف فرصة لأداء مهام وواجبات متنوعة	4.67	.493	1	مرتفعة جداً
4	يتطلب عمل الموظف استخدام عدد من المهارات المتقدمة	3.88	.573	2	مرتفعة
2	تمنح الوظيفة للموظف فرص للنمو والتقدم	3.84	.395	3	مرتفعة
3	تزود الوظيفة الموظف بفرص اكتساب مهارات جديدة	3.40	.512	4	مرتفعة
	المتوسط العام لتنوع المهارات	3.95	.493		مرتفعة

المتوسط الحسابي العام لمستوى الموافقة على عبارات محور تنوع المهارات بلغ (3.95) بانحراف معياري قدره (4.93)، ويدلل هذا المتوسط الحسابي على تمتع محور تنوع المهارات على مستوى موافقة مرتفعة. جاءت العبارة رقم (1) التي تشير إلى "منح الموظف فرصة لأداء مهام وواجبات متنوعة" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (4.67). وجاءت العبارة رقم (3) التي تشير إلى "تزود الوظيفة الموظف بفرص اكتساب مهارات جديدة" في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة عليها، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.40).

ثانياً: تحديد المهام

الجدول رقم (4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الموافقة لمحور تحديد المهام

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
8	توجد درجة مناسبة من تفصيل المهمة التي تطلب من الموظف محددة	4.07	.795	1	مرتفعة
7	تترابط المهام المطلوبة من الموظف تشكل وحدة حيث يمكن القيام بها من البداية الى النهاية	3.67	.551	2	مرتفعة
5	يوجد وضوح وفهم للمهام المطلوبة من الموظف	3.57	.537	3	مرتفعة
6	يوجد خطط عمل محددة لكل موظف	3.57	.537	4	مرتفعة
	المتوسط العام لتحديد المهام	3.72	.605		مرتفعة

تشير نتائج الجدول أن المتوسط الحسابي العام لمستوى الموافقة على عبارات محور تحديد المهام قد بلغ (3.72) بانحراف معياري قدره (6.05)، ويدلل هذا المتوسط الحسابي على تمتع محور تحديد المهام على مستوى موافقة مرتفعة.

جاءت العبارة رقم (8) التي تشير إلى "وجود درجة مناسبة من تفصيل المهمة التي تطلب من الموظف محددة" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (4.07).

وجاءت العبارة رقم (6) التي تشير إلى "وجود خطط عمل محددة لكل موظف" في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة عليها، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.40) بانحراف معياري قدره (5.37).

ثالثاً: أهمية المهام

الجدول رقم (5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الموافقة لمحور أهمية المهام

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
-----	----------	-----------------	-------------------	---------	----------------

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
12	المهام التي يقوم بها الموظفون تعد ذات نفع كبير للمؤسسة	4.11	.840	1	مرتفعة
13	يعتقد بوجود خلل في حال الغاء هذه الوظيفة	3.81	.581	2	مرتفعة
9	يوجد تأثير واضح للمهام على النشاطات الوظيفية التي يقوم بها الآخرون	3.76	.588	3	مرتفعة
11	يشعر الموظفون في العمل بأهمية المهام التي يقومون بتأديتها	3.61	.723	4	مرتفعة
10	تعد طبيعة المهام ذات أهمية لتحقيق أهداف المؤسسة ككل	3.36	.503	5	متوسطة
	المتوسط العام لأهمية المهام	3.73	.647		مرتفعة

إنّ المتوسط الحسابي العام لمستوى الموافقة على عبارات محور أهمية المهام بلغ (3.73) بانحراف معياري قدره (.647)، ويدل هذا المتوسط الحسابي على تمتع محور أهمية المهام على مستوى موافقة مرتفعة.

جاءت العبارة رقم (12) التي تنص على "المهام التي يقوم بها الموظفون تعد ذات نفع كبير للمؤسسة" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (4.11).

وجاءت العبارة رقم (10) التي تنص على "تعد طبيعة المهام ذات أهمية لتحقيق أهداف المؤسسة ككل" في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة عليها، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.36).

رابعاً: استقلالية المهام

الجدول رقم (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الموافقة لمحور استقلالية المهام

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
17	يشعر الموظف باستقلال في تحديد كيفية أداء المهام الموكلة اليه	3.91	.842	1	مرتفعة
15	يتوفر لدى الموظف فرص للمبادرة والحرية في أداء المهام المطلوبة منه	3.58	.516	2	مرتفعة
14	يوجد استقلال في أداء المهام التي يقوم بها الموظف	3.57	.688	3	مرتفعة
16	تسمح طبيعة عمل الموظف باتخاذ قرارات متعددة ذات علاقة بوظيفته	3.44	.756	4	مرتفعة

مرتفعة		.701	3.62	المتوسط العام لاستقلالية المهام
--------	--	------	------	---------------------------------

تشير النتائج أن المتوسط الحسابي العام لمستوى الموافقة على عبارات محور استقلالية المهام قد بلغ (3.62) بانحراف معياري قدره (.701)، وهذا يعني تمتع محور استقلالية المهام على مستوى موافقة مرتفعة.

جاءت العبارة رقم (17) التي تنص على "يشعر الموظف باستقلال في تحديد كيفية أداء المهام الموكلة اليه" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.91).

وجاءت العبارة رقم (16) التي تنص على "تسمح طبيعة عمل الموظف باتخاذ قرارات متعددة ذات علاقة بوظيفته" في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة عليها، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.44).

خامساً: التغذية العكسية

الجدول رقم (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الموافقة لمحور التغذية العكسية

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
21	ترتبط التغذية العكسية لأداء الموظف بأهداف المنظمة	3.99	.855	1	مرتفعة
18	تقدم المؤسسة للموظف المعلومات التي تخص وظيفته	3.76	.870	2	مرتفعة
20	تتوفر للموظف امكانية رؤية نتيجة أدائه للمهام	3.57	.942	3	مرتفعة
19	يقدم الزملاء تغذية راجعة عن أداء بعضهم البعض	3.37	.679	4	متوسطة
	المتوسط العام للتغذية العكسية	3.67	.837		مرتفعة

تشير النتائج أن المتوسط الحسابي العام لمستوى الموافقة على عبارات محور التغذية العكسية بلغ (3.67) بانحراف معياري قدره (.837)، ويدل هذا المتوسط الحسابي على تمتع محور التغذية العكسية على مستوى موافقة مرتفعة.

جاءت العبارة رقم (21) التي تنص على "ترتبط التغذية العكسية لأداء الموظف بأهداف المنظمة" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.99).

وجاءت العبارة رقم (19) التي تنص على " يقدم الزملاء في العمل تغذية راجعة عن مستوى أداء بعضهم البعض" في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة عليها، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.37).

السؤال الثاني: ما مدى توفر التعلم التنظيمي في الشركات الصناعية بمحافظة ظفار؟

الجدول رقم (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الموافقة لمحور التعلم التنظيمي

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
22	تركز المنظمة على تعليم العاملين انجاز العمل بشكل صحيح من المرة الاولى باقل تكلفة	4.48	.703	1	مرتفعة جداً
40	تتوقف المنظمة عن استخدام العقلانية في متابعة الاسواق المختلفة	4.20	.428	2	مرتفعة جداً
36	تدعم المنظمة جهودها السوقية باتجاه مناطق العمل المؤسسية	4.17	.652	3	مرتفعة
37	تطور المنظمة باستمرار طرقاً جديدة لجذب العملاء	4.10	.414	4	مرتفعة
38	تختبر المنظمة باستمرار جهودها في خدمة الاسواق المختلفة	4.09	.733	5	مرتفعة
34	تدرك المنظمة الحاجة للتدريب لكل المستويات التنظيمية	3.86	.853	6	مرتفعة
26	تخفي المنظمة المعلومات المهمة بخصوص التكاليف الباهظة	3.84	.420	7	مرتفعة
31	تعمل المنظمة تطوير المشاركة في وجهات النظر أداء المنظمة	3.80	.711	8	مرتفعة
32	تبحث المنظمة باستمرار عن توجيهات العاملين الاستراتيجية	3.79	.808	9	مرتفعة
27	تقوم المنظمة بتوليد افكار متعددة لإنجاز العمل بشكل افضل	3.79	.848	10	مرتفعة
24	تشجع المنظمة العاملين لاستكشاف طرق جديدة وغير اعتيادية لخفض التكاليف	3.72	.877	11	مرتفعة
39	تقوم المنظمة بمراجعة طرق عملها القديمة لإرضاء احتياجات الاسواق المختلفة	3.67	.888	12	مرتفعة
30	تعمل المنظمة على مراجعة طرق العمل القديمة لزيادة الابتكار	3.64	.759	13	مرتفعة

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
28	توفر المنظمة اجواء مناسبة للاستمرار بالاستفسار عن اي شيء	3.60	.807	14	مرتفعة
23	تطور المنظمة طرق جديدة لإدارة الأفراد	3.59	.668	15	مرتفعة
35	تعمل المنظمة على تراكم الخبرات عن طريق التدريب	3.59	.854	16	مرتفعة
29	تشجع المنظمة الافكار الجديدة والتي تعمل على استمرار التساؤل بخصوص طرق القيام بالأشياء	3.40	.995	17	مرتفعة
25	تدافع المنظمة بقوة بخصوص انجاز العمل بطرق جديدة	3.33	.570	18	متوسطة
33	لا تتوقف المنظمة في الدراسة عن مناطق جديدة للعمل	3.24	1.190	19	متوسطة
	المتوسط العام للتعليم التنظيمي	3.78	.746		مرتفعة

أن المتوسط الحسابي العام لمستوى الموافقة على عبارات محور التعلم التنظيمي بلغ (3.78) بانحراف معياري قدره (.746)، ويدلل هذا على تمتع محور التعلم التنظيمي على موافقة مرتفعة. جاءت العبارة رقم (22) التي تنص على "تركز المنظمة على تعليم العاملين انجاز العمل بشكل صحيح من المرة الاولى باقل تكلفة" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (4.48).

وجاءت العبارة رقم (33) التي تنص على "لا تتوقف المنظمة في الدراسة عن مناطق جديدة للعمل" في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة عليها، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.24).

نتائج وتوصيات الدراسة

ويمكن تلخيص النتائج التي تم الحصول عليها على النحو التالي:

1- المتوسط الحسابي العام لمحور تنوع المهارات بشكل عام قد بلغ (3.95) بانحراف معياري قدره (4.93)، وهو ما يدل على مستوى موافقة مرتفعة، وتراوحت مستويات الموافقة على عبارات محور تنوع المهارات بين المرتفعة جداً والمرتفعة.

يعزو الباحث النتيجة إلى ان الموظفين اكتسبوا مهارات جديدة من خلال الوظائف التي يشغلونها وذلك نظراً للتشجيع الذي يحصل عليه الموظف من الادارة لزيادة مستويات المهارة لديه وتنميتها، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (جرادات، 2008).

2- المتوسط الحسابي العام لمحور تحديد المهام بشكل عام قد بلغ (3.72) بانحراف معياري قدره (6.05)، وهو ما يدل على مستوى موافقة مرتفعة، وجاءت مستويات الموافقة على جميع عبارات محور تحديد المهام بدرجة مرتفعة.

يعزو الباحث النتيجة إلى أن الشركات تعطي الموظفين توضيح لخطط العمل اليومية حتى يكون الموظف على

دراسة كاملة بالأعمال التي تكون مطلوبة منه، ويستطيع الموظف أداء المهام بكفاءة، تتفق النتيجة مع دراسة (Opren, 2001)

3- المتوسط العام لمحور أهمية المهام بشكل عام قد بلغ (3.73) بانحراف معياري قدره (0.647)، ويدل على مستوى مرتفع، وتراوحت مستويات الموافقة على عبارات محور أهمية المهام بين المرتفعة والمتوسطة.

يعزو الباحث النتيجة إلى أن الشركات المبحوثة تنمي مهارات الموظفين في الشركة حتى يصبحوا مبدعون وقادرون على تحقيق أهداف المنظمة بسرعة وكفاءة وذلك من خلال إعطاء الموظفين مساحة كبيرة من الحرية في أداء الأعمال التي توكل إليهم لزيادة مستويات الإبداع في العمل، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Mohr, & Zoghi 2006).

4- المتوسط الحسابي العام لمحور استقلالية المهام بشكل عام قد بلغ (3.62) بانحراف معياري قدره (0.701)، وهو ما يدل على مستوى موافقة مرتفعة، وجاءت مستويات الموافقة على جميع عبارات محور استقلالية المهام بدرجة مرتفعة.

يعزو الباحث النتيجة إلى أن الشركات المبحوثة تعمل على أن يكون الموظف لديها مستقل في أداء عمله ويستطيع أن يتخذ القرار المناسب الذي يكون في صالح المنظمة وصالح الموظف، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (عباس، 2006).

5- المتوسط الحسابي العام لمحور التغذية العكسية بشكل عام قد بلغ (3.67) بانحراف معياري قدره (0.837)، وهو ما يدل على مستوى موافقة مرتفعة، وتراوحت مستويات الموافقة على عبارات محور التغذية العكسية بين المرتفعة والمتوسطة.

يعزو الباحث النتيجة إلى أن الشركات تقوم بالتغذية الراجعة للموظف من خلال تزويده بالمعلومات التي تخدم الموظف في أداء العمل وتشجعه على أداء العمل بحرية وتسمح للموظف بمراجعة ماتم انجازه من العمل للتعرف على مستويات أداءه للعمل ومدى كفاءته تتفق النتيجة مع دراسة (Opren, 2001).

6- المتوسط الحسابي العام لمحور التعلم التنظيمي بشكل عام قد بلغ (3.78) بانحراف معياري قدره (0.746)، وهو ما يدل على مستوى موافقة مرتفعة، وتراوحت مستويات الموافقة على عبارات محور التعلم التنظيمي بين المرتفعة جداً والمرتفعة والمتوسطة.

يعزو الباحث النتيجة إلى أن الشركات المبحوثة تعمل على إثراء الوظائف من خلال زيادة مستويات دعم الموظفين في أداء عملهم بحرية وإبداع ولذا فإن الشركات تركز على مستويات التعلم لدى الموظفين من خلال التدريب والتأهيل وتساعد الموظفين على ابتكار أفكار جديدة لأداء العمل وتخفيض التكاليف وتحاول الشركة إيجاد الطرق المناسبة لجذب العملاء، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (حمدان، 2013).

7- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) بين الإثراء الوظيفي والتعلم التنظيمي.

يعزو الباحث النتيجة إلى أن الشركات المبحوثة تمنح الموظفين فرصة لأداء العمل بالطريقة التي يرونها مناسبة واستخدام جميع المهارات التي تتوفر لدى العاملين بالإضافة إلى أن المهام التي توكل إلى الموظفين هي مهام واضحة ومحددة مما يؤدي إلى تحقيق أهداف الشركة بسرعة وكفاءة وأيضا تتيح الشركة مساحات كبيرة للموظفين لأبداء آرائهم في العمل ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتمدهم الشركة بجميع البيانات والمعلومات المطلوبة لأداء العمل بكفاءة كما أن الشركة تساعد العاملين على أداء أعمالهم بالشكل الصحيح ومن المرة الأولى وتشجع الشركة العاملين على اكتشاف طرق جديدة في أداء العمل مما يؤدي إلى توفير في الوقت والجهد والتكاليف تتفق النتيجة مع دراسة (Opren, 2001).

8- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) بين تنوع المهارات والتعلم التنظيمي.

يعزو الباحث النتيجة إلى ان الشركات المبحوثة تنمي مهارات الموظف في العمل وتأهله للعمل بكفاءة وتعطي الموظف حرية في أداء العمل بالطريقة التي يراها مناسبة كما انها تحاول ان تولد افكار جديدة لدى الموظفين مما يزيد من سرعة أداء العمل بجودة عالية، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (جرادات، 2008)

9- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) بين تحديد المهام والتعلم التنظيمي.

يعزو الباحث النتيجة إلى ان الشركات المبحوثة توضح لكل موظف المهام المطلوبة منه في أداء العمل مع وضع خطة عمل للأداء اليومي لكل موظف مما يجعل الموظف يعرف جيدا المهام المطلوبة منه ويعمل على انهاء العمل بمهارة عالية، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (العتيبي، 2011)

10- وجود علاقة ارتباط طردية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) بين أهمية المهام والتعلم التنظيمي.

يعزو الباحث النتيجة إلى ان الادارة العليا في الشركات المبحوثة تشجع الموظفين على العمل كفريق عمل واحد يتبادلون فيما بينهم المعلومات المهمة الخاصة بالعمل فيشعر كل موظف بأهمية العمل الذي يؤديه ومدى فائدة هذا العمل للمنظمة ويحاول ان يؤدي العمل بمهارة عالية لتحقيق اهداف الشركة تختلف هذه النتيجة مع دراسة(المرسي، 2005) .

11- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) بين استقلالية المهام والتعلم التنظيمي.

يعزو الباحث النتيجة إلى ان القيادات الادارية في العمل تمنح الموظفين في الشركات المبحوثة الحرية في الطريقة التي يؤديون بها اعمالهم مع متابعة المدير لهم مما يجعل الموظف يشعر بالاستقلال في أداء المهام ويشترك الموظف في ابداء رأيه في طبيعة العمل، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Opren, 2001).

12- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) بين التغذية العكسية والتعلم التنظيمي.

يعزو الباحث النتيجة إلى أن الشركات المبحوثة توفر للموظفين عملية التغذية الراجعة تعد مهمة لمنظمة وزيادة مستويات التعلم التنظيمي لدى المنظمة حيث أن التغذية العكسية تقدم للموظف كل المعلومات اللازمة لأداء العمل بكفاءة وتجعل الموظف لديه رؤية واضحة عن الاعمال التي يقوم بها تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Mohr, & Zoghi, 2006).

توصيات الدراسة:

1. إعطاء الموظف الحرية في أداء العمل بالطريقة التي تناسبه في الأداء.
2. تصويح المهام الوظيفية للموظف حتى يتعرف على مهامه بوضوح وأداء العمل بسرعة وكفاءة
3. إعطاء الموظف فرصة للاشتراك في القرارات التي تتعلق بالمهام التي يشترك فيها.
4. زيادة مستويات تقديم البيانات والمعلومات للموظف بما يزيد من مهارة العاملين في أداء اعمالهم.
5. زيادة التدريب والتأهيل للعاملين لرفع مستويات أداء العمل باقل التكاليف وبجودة عالية.

قائمة المراجع:

ابو خضير، إيمان سعود. (2007). التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة. اتجاهات إدارية حديثة لتطوير منظمات القرن 21 ، الرياض: دار المؤيد للنشر والتوزيع.

جرادات، نور أحمد. (2008). الإثراء الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي. دراسة اتجاهات العاملين في

- المؤسسات العامة المستقلة في الاردن. كلية الدراسات العليا. الجامعة الاردنية. الاردن. جودة، محفوظ أحمد. (2011). التعلم التنظيمي. واثره في الاداء الوظيفي. المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية. العدد (13) ، الاردن.
- حمدان، خالد. (2013). اثر استراتيجيات التعلم التنظيمي في الاداء التنظيمي. دراسة ميدانية في مستشفيات عمان الخاصة. المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية. المجلد (15) العدد الاول. الاردن.
- عبابنة، رائد إسماعيل. (1997). الاغناء الوظيفي في الاجهزة الحكومية. دراسة ميدانية في محافظة اربد في الاردن. مجلة الاداري. العدد(19) مجلد (71).
- العتيبي، نوره هلال. (2011). اثر التعلم التنظيمي على الاداء الوظيفي للعاملين بجامعة الملك عبد العزيز. بحث ماجستير. جامعة الملك عبد العزيز. جدة. السعودية.
- عيوش، خيرة. (2011). التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة . دراسة حالة مؤسسة سونطراك . رسالة ماجستير جامعة تلمسان. الجزائر.
- القيوتي، محمد قاسم. (1990). السلوك التنظيمي. دراسة للسلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الادارية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- اللوزي، موسى. (2002). التنظيم وإجراءات العمل. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- المرسي، إيمان نصر إبراهيم. (2005). تصميم وإثراء وظيفة المرشد التربوي بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء التجديدات التربوية الحديثة . رسالة ماجستير. جامعة عين شمس. مصر.
- المليحي، رضا ابراهيم. (2010). إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي. مدخل للجامعة المتعلمة في مجتمع المعرفة. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- ياسين، سعد غالب. (2007). إدارة المعرفة. المفاهيم والنظم والتقنيات. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- المراجع باللغة الانجليزية:**

- Feder, Ira. (1999). Customized Job Enrichment and its Effect on Job Performance. Unpublished dissertation, available on www.alibris.com.20/6/2007.
- Fiol, C, M, Lyles, M, An Organizational Learning, The, Academy of Management Review, Vol 10, N 04, oct.(1985). pp 803-813.
- Hackman, R & Oldham, G. (1980). Work Redesign, Boston: Addison Wesley.
- Kreitner, Robert & Kinicki, Angelo,(2004). Organizational Behavior.(6 th ed). New York: The McGraw-Hill.
- Orpen, Christopher. (2001). the Effect of Job Enrichment on Employee Satisfaction, Motivation, Involvement, and Performance: A Field Experiment. *Human Relations*, 32 (3), 189-217.
- Robbins, Stephen & Judge, Thimosy, (2007). Organizational Behavior. (12th ed). New Jersey: Pearson prentice Hall.
- Moher, Robert D., Zoghi, Cindy, is Job Enrichment Really Enriching, Eorking Paper 389, January,(2006), pp1-28.