

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي بالأغواط



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص: تنمية الموارد البشرية في المؤسسات

تصميم الوظائف وعلاقته بالدافعية لدى الموارد البشرية
— دراسة حالة —

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه LMD في علوم التسيير

تحت إشراف:

أ.د. أبو القاسم حمدي
د. أحيدة فرحات

إعداد الطالبة:

جهيدة جيلاني

أعضاء لجنة المناقشة			
أ.د. الطيب بن عون	أستاذ	جامعة عمار ثليجي - الأغواط	رئيساً
أ.د. أبو القاسم حمدي	أستاذ	جامعة عمار ثليجي - الأغواط	مشرفاً ومقرراً
د. أحيدة فرحات	أستاذ محاضر - أ -	جامعة عمار ثليجي - الأغواط	مشرفاً مساعداً
د. شتيح عبد القادر	أستاذ محاضر - أ -	جامعة عمار ثليجي - الأغواط	ممتحناً
د. عادل لعجالي	أستاذ محاضر - أ -	جامعة عمار ثليجي - الأغواط	ممتحناً
د. طارق هزرشي	أستاذ محاضر - أ -	جامعة زيان عاشور - الجلفة	ممتحناً
د. بن يوسف خلف الله	أستاذ محاضر - أ -	المركز الجامعي - أفلو	ممتحناً

الإهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا العمل ولم نكن لنصل إليه لولا فضل الله علينا
والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين.

أهدي عملي هذا:

إلى فيض الحب ووافر العطاء بلا انتظار المقابل، إلى من عانت معي مخاض هذا العمل وميلاده، إلى
التي غمرتني بحنانها وحبها، إلى أمي الحبيبة أتمنى لها دوام الصحة والعافية؛

إلى من كان شمعة تنير دربي ومن علمني الجهاد والمثابرة وحب الاطلاع والسير على خطى الحبيب
المصطفى عليه أفضل الصلاة والسلام، إلى أبي الحبيب أطال الله في عمره؛

إلى التي دثرتني بالدعاء في عجاف الليالي... جدتي الغالية - أطال الله في عمرها-؛

إلى إخوتي دمتم سنداً وعوناً

إلى كافة الأهل والأقارب؛

إلى جميع الزملاء والأصدقاء؛

إلى كل رواد لغة الإشارة من تجمعني بهم مودة ومحبة؛

وكل طالب علم كفيف رفعك الله بهذا العلم درجات في الدنيا والآخرة.

جهيدة

شكر وتقدير

بعد الشكر والحمد لله رب العالمين، حمدا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه على ما أحاطنا به من رعاية وتوفيق دائمين، ولما وهبني من أستاذ فاضل أكرم، فخليق بي أن أنسب الفضل إلى أهله، وأن أقدم خالص شكري وموفور امتناني لكل من كان له يد في إنجاز هذا العمل المتواضع من قريب أو من بعيد، دون أن أنسب إليهم أيا من أخطائي في هذا العمل.

فأتقدم بوافر الشكر والعرفان للأستاذ المشرف أبو القاسم حمدي الذي أنار لي مسالك البحث وأرشدني إلى كل ما هو نافع، فقد أتحفني بتوجيهاته السديدة ومتابعته الحثيثة منذ أن كانت هذه الرسالة فكرة في ثنایا أوراق إلى أن تم إخراجها على الوجه اللائق بموضوعها، وللأستاذ أحميدة فرحات لقاء وقته الذي منحني إياه وتذليله لبعض الصعوبات وعلى توجيهاته وإرشاداته التي قدمها لي خلال إنجاز هذا البحث، كانا نعم المشرفين أقدم لهما احترامي وتقديري.

ومن الإخلاص أن لا أنسى أساتذتي السابقين، المشرفة على مذكرة الماستر الأستاذة "قورين فاطنة" والمشرفة على مذكرة ليسانس الأستاذة "عليلي وهيبة" أقدم لهم الشكر والعرفان بالجميل.

كما أشكر كل الأساتذة الذين تقدموا بانتقادات هادفة وملاحظات دقيقة وأخص بالذكر: "إبراهيم شعيب"، "بداوي محمد"، "بلغنامي نجاه"، "خلف بن يوسف"، "عبد الحميد نعيجات"، "عائشة صفرائي"، "منادي لحبيب"،... الأساتذة الأفاضل المحكمين الذين وجهوا خطاي في استبيان الدراسة الميدانية.

وكلمة شكر مفعمة بالتقدير والاعتراف بالفضل والجميل والعطاء الدائم دون مقابل أسجلها في حق الأستاذ "أبوبكر بوسالم"، الأستاذة "خديجة بلموهوب"، أخي الغالي "محمد الأمين جيلاني".

كما أشكر جميع العاملين في مؤسسة ألفا بايب Alfa Pipe لصناعة الأنابيب بغرداية مجال هذه الدراسة الذين قدموا يد المساعدة والعون.

والشكر موصولاً إلى أعضاء لجنة المناقشة الكريمين على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة....
بارك الله فيكم جميعاً.

نسأل الله العظيم أن يجعل هذا العمل في ميزان حسنات كل من ساهم في إتمامه.

فهرس المحتويات

I	إهداء
II	شكر وعرفان
III	فهرس المحتويات
III	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
XII	قائمة المختصرات
XIII	قائمة الملاحق
XIV	الملخص بالغة العربية
XV	الملخص بالغة الإنجليزية
[أ - ذ]	مقدمة
[54-1]	الفصل الأول: الأطر النظرية لتصميم الوظائف
2	تمهيد
3	المبحث الأول: أساسيات تحليل الوظائف
3	المطلب الأول: مفهوم تحليل الوظائف
12	المطلب الثاني: متطلبات تحليل الوظائف
24	المطلب الثالث: مداخل تحليل الوظائف
31	المبحث الثاني: أساسيات تصميم الوظائف
31	المطلب الأول: مفهوم تصميم الوظائف
37	المطلب الثاني: متطلبات تصميم الوظائف
41	المبحث الثالث: مداخل تصميم الوظائف
41	المطلب الأول: المقاربات الرئيسية في تصميم الوظيفة
48	المطلب الثاني: المقاربات الحديثة في تصميم الوظائف
54	خلاصة الفصل الأول
[96-55]	الفصل الثاني: المقاربة النظرية للدافعية لدى الموارد البشرية
56	تمهيد
57	المبحث الأول: الأطر الأساسية للدافعية لدى الموارد البشرية
57	المطلب الأول: مفهوم الدافعية لدى الموارد البشرية
61	المطلب الثاني: آلية/ عملية الدافعية وخصائصها
66	المبحث الثاني: نظريات الدوافع
66	المطلب الأول: نظرية حركة العلاقات الإنسانية
73	المطلب الثاني: نظرية محتوى الدوافع
78	المطلب الثالث: نظرية عملية الدافعية

فهرس المحتويات

83	المبحث الثالث: الدافعية لدى الموارد البشرية في إطار تصميم الوظائف
83	المطلب الأول: قوة الحاجة للنمو/ التقدم لدى شاغل الوظيفة
85	المطلب الثاني: المعارف والمهارات
91	المطلب الثالث: هيكل وبيئة العمل
96	خلاصة الفصل الثاني
[149-97]	الفصل الثالث: الإطار المنهجي والتمهيدي للدراسة الميدانية
98	تمهيد
99	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب الحزونية Alfa Pipe
99	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
103	المطلب الثاني: عرض وتحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة
108	المطلب الثالث: مهام ونشاط المؤسسة الوطنية للأنابيب الحزونية Alfa Pipe بغرداية
110	المبحث الثاني: طبيعة الدراسة الميدانية وتحليل متغيراتها
110	المطلب الأول: أداة الدراسة واختبار صلاحيتها
113	المطلب الثاني: المعاينة والاختبارات القبلية لأدوات الدراسة
129	المطلب الثالث: تحليل محور خصائص عينة الدراسة
138	المبحث الثالث: منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية SEM
138	المطلب الأول: مفهوم النمذجة بالمعادلات البنائية
140	المطلب الثاني: المفاهيم الأساسية في منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية
145	المطلب الثالث: اختبار النموذج باستخدام برنامج أموس المتكامل AMOS
149	خلاصة الفصل الثالث
[230-150]	الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة واختبار الفرضيات
151	تمهيد
152	المبحث الأول: عرض نتائج الدراسة الخاصة بالاستبيان
153	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة لمحور خصائص الوظيفة
158	المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة لمحور المتغيرات الوسيطة
161	المطلب الثالث: عرض نتائج الدراسة لمحور الدافعية لدى الموارد البشرية
164	المبحث الثاني: التحليل العاملي التوكيدي/ التثبتي لمتغيرات الدراسة
164	المطلب الأول: نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس خصائص الوظيفة
170	المطلب الثاني: نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس المتغيرات الوسيطة
180	المطلب الثالث: نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الدافعية لدى الموارد البشرية
186	المبحث الثالث: التحليل الكمي والتركيبى لاختبار فرضيات الدراسة
187	المطلب الأول: بناء نموذج القياس

فهرس المحتويات

198	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة المباشرة وغير المباشرة
212	المطلب الثالث: اختبار فرضية الفروق
230	خلاصة الفصل الرابع
232	الخاتمة
237	قائمة المراجع
249	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1-1	التطور المفاهيمي لتحليل الوظائف وفق تعريفات بعض الباحثين.	3
2-1	المسمى الوظيفي	9
3-1	نموذج مصفوفة المهارات	10
4-1	نموذج عملي لمصفوفة المهارات	11
5-1	مسؤوليات تحليل الوظائف	23
1-2	التطور المفاهيمي لتصميم الوظائف وفق تعريفات بعض الباحثين	31
1-3	التطور المفاهيمي للدافعية لدى الموارد البشرية وفق تعريفات بعض الباحثين	57
2-3	خصائص البيروقراطية وفقاً "لماكس فيبر Max Weber"	68
3-3	الافتراضات السلبية والإيجابية لنظرية (Y-X)	73
4-3	العوامل الداخلية والخارجية لدى "فريدريك هيرزبرغ Frederick Herzber"	77
1-4	أهم موردي مؤسسة صناعة الأنابيب الحزونية Alfa Pipe بغرداية	109
2-4	درجات مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة	112
3-4	توزيع مفردات عينة الدراسة ونسبة الاستجابة	114
4-4	الرموز الخاصة بمتغير خصائص الوظيفة الجوهرية لتصميم الوظائف JCM	114
5-4	الرموز الخاصة بالمتغيرات الوسيطة	115
6-4	الرموز الخاصة بمتغير الدافعية لدى الموارد البشرية (MHR)	116
7-4	تقديرات المحكمين لمدى ملائمة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه	119
8-4	نتائج الصدق باستخدام معامل كيندال Kendall's Coefficient (W)	120
9-4	مؤشرات معامل ثبات ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient	120
10-4	مؤشرات معامل الارتباط سبيرمان Spearman	121
1-5	الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق مقياس بعد تنوع المهارات الوظيفية	121
2-5	الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق مقياس بعد استقلالية الوظيفة	122
3-5	الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق مقياس بعد أهمية الوظيفة	123
4-5	الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق مقياس بعد هوية الوظيفة	124
5-5	الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق مقياس بعد التغذية الراجعة	125
6-5	الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق مقياس محور خصائص الوظيفة	125
7-5	الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق مقياس بعد قوة الحاجة للنمو	126
8-5	الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق مقياس بعد المعرفة والمهارة	127
9-5	الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق مقياس هيكل وبيئة العمل	127
10-5	الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق محور الدافعية لدى الموارد البشرية	128
1-6	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	129
2-6	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	130

قائمة الجداول

131	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي	3-6
133	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	4-6
134	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الوظيفية	5-6
135	توزيع عينة الدراسة حسب متغير نمط التوظيف	7-6
136	توزيع عينة الدراسة حسب الشهادة المتحصل عليها	8-6
	مؤشرات جودة المطابقة	7
152	إجابات الأسئلة ودلالاتها	1-8
152	السلم التصنيفي لتفسير الاستجابات	2-8
153	تحليل فقرات/ مؤشرات أبعاد خصائص الوظيفة	3-8
158	تحليل فقرات/ مؤشرات المتغيرات الوسيطة	4-8
161	تحليل فقرات/ مؤشرات أبعاد الدافعية لدى الموارد البشرية	5-8
164	معاملات الالتواء والتفرطح الخاصة بمتغير خصائص الوظيفة	1-9
166	مؤشرات جودة المطابقة لنموذج خصائص الوظيفة	2-9
167	تقديرات نموذج خصائص الوظيفة	3-9
168	التباين المشترك والتباين المستخلص لمقياس خصائص الوظيفة	4-9
169	الارتباطات بين أبعاد/ عوامل مقياس خصائص الوظيفة	5-9
170	معاملات الالتواء والتفرطح الخاصة بمتغير قوة الحاجة للنمو	6-9
171	مؤشرات جودة المطابقة لنموذج قوة الحاجة للنمو	7-9
173	تقديرات نموذج قوة الحاجة للنمو	8-9
174	معاملات الالتواء والتفرطح الخاصة بمتغير المعرفة والمهارة	9-9
175	مؤشرات جودة المطابقة لنموذج المعرفة والمهارة	10-9
176	تقديرات نموذج متغير المعرفة والمهارة	11-9
177	معاملات الالتواء والتفرطح الخاصة بمتغير هيكل وبيئة العمل	12-9
178	مؤشرات جودة المطابقة لنموذج هيكل وبيئة العمل	13-9
179	تقديرات نموذج هيكل وبيئة العمل	14-9
180	معاملات الالتواء والتفرطح الخاصة بمتغير الدافعية لدى الموارد البشرية	15-9
182	مؤشرات جودة المطابقة لنموذج الدافعية لدى الموارد البشرية	16-9
183	تقديرات نموذج الدافعية لدى الموارد البشرية	17-9
184	التباين المشترك والتباين المستخلص لمفهوم الدافعية لدى الموارد البشرية	18-9
185	الارتباطات بين أبعاد/ عوامل الدافعية لدى الموارد البشرية	19-9
187	مؤشرات جودة المطابقة لنموذج القياس	1-10
189	مؤشرات تعديل النموذج	2-10
189	مؤشرات جودة المطابقة لنموذج القياس بعد التعديل	3-10

قائمة الجداول

190	ثبات نموذج القياس المعدل	4-10
191	تقديرات نموذج القياس المعدل	5-10
192	التباين المشترك والتباين المستخلص لنموذج القياس المعدل	6-10
193	الارتباطات بين أبعاد/ عوامل نموذج القياس المعدل	7-10
195	مؤشرات جودة المطابقة لنموذج البنائي	8-10
199	الآثار المباشرة لخصائص الوظيفة على الدافعية لدى الموارد البشرية	1-11
202	الآثار غير المباشرة لخصائص الوظيفة على الدافعية لدى الموارد البشرية (بوجود قوة الحاجة للنمو كوسيط)	2-11
205	الآثار غير المباشرة لخصائص الوظيفة على الدافعية لدى الموارد البشرية (بوجود المعرفة والمهارة كوسيط)	3-11
208	الآثار غير المباشرة لخصائص الوظيفة على الدافعية لدى الموارد البشرية (بوجود هيكل وبيئة العمل كوسيط)	4-11
214	اختبار التوزيع الطبيعي لإجابة الأفراد اتجاه خصائص الوظيفة حسب متغير الجنس	1-12
214	اختبار Mann Whitney للتباين في خصائص الوظيفة حسب متغير الجنس	2-12
215	اختبار التوزيع الطبيعي لإجابة الأفراد اتجاه قوة الحاجة للنمو حسب متغير الجنس	3-12
215	اختبار Mann Whitney للتباين في قوة الحاجة للنمو حسب متغير الجنس	4-12
215	اختبار التوزيع الطبيعي لإجابة الأفراد اتجاه المعرفة والمهارة حسب متغير الجنس	5-12
216	اختبار Mann Whitney للتباين في المعرفة والمهارة حسب متغير الجنس	6-12
216	اختبار التوزيع الطبيعي لإجابة الأفراد اتجاه هيكل وبيئة العمل حسب متغير الجنس	7-12
216	اختبار Mann Whitney للتباين في هيكل وبيئة العمل حسب متغير الجنس	8-12
217	اختبار التوزيع الطبيعي لإجابة الأفراد اتجاه الدافعية حسب متغير الجنس	9-12
217	اختبار Mann Whitney للتباين في الدافعية حسب متغير الجنس	10-12
218	اختبار التوزيع الطبيعي لإجابة الأفراد اتجاه خصائص الوظيفة حسب الفئة العمرية	1-13
218	اختبار ANOVA للتباين في خصائص الوظيفة حسب الفئة العمرية	2-13
219	اختبار التوزيع الطبيعي لإجابة الأفراد اتجاه قوة الحاجة للنمو حسب الفئة العمرية	3-13
220	اختبار Kruskal-Wallis للتباين في قوة الحاجة للنمو حسب الفئة العمرية	4-13
220	اختبار التوزيع الطبيعي لإجابة الأفراد اتجاه المعرفة والمهارة حسب الفئة العمرية	5-13
220	اختبار Kruskal-Wallis للتباين في المعرفة والمهارة حسب الفئة العمرية	6-13
221	اختبار التوزيع الطبيعي لإجابة الأفراد اتجاه هيكل وبيئة العمل حسب الفئة العمرية	7-13
221	اختبار Kruskal-Wallis للتباين في هيكل وبيئة العمل حسب الفئة العمرية	8-13
221	اختبار التوزيع الطبيعي لإجابة الأفراد اتجاه الدافعية حسب الفئة العمرية	9-13
222	اختبار Kruskal-Wallis للتباين في الدافعية حسب الفئة العمرية	10-13
221	اختبار التوزيع الطبيعي لإجابة الأفراد اتجاه خصائص الوظيفة حسب المستوى	1-14

قائمة الجداول

	التعليمي	
223	اختبار Kruskal-Wallis للتباين في خصائص الوظيفة حسب المستوى التعليمي	2-14
223	اختبار Mann Whitney للتباين في خصائص الوظيفة حسب المستوى التعليمي	3-14
224	اختبار Mann Whitney للتباين في خصائص الوظيفة حسب المستوى التعليمي	4-14
224	اختبار Mann Whitney للتباين في خصائص الوظيفة حسب المستوى التعليمي	5-14
224	اختبار التوزيع الطبيعي لإجابة الأفراد اتجاه قوة الحاجة للنمو حسب المستوى التعليمي	6-14
224	اختبار Kruskal-Wallis للتباين في قوة الحاجة للنمو حسب المستوى التعليمي	7-14
225	اختبار Kruskal-Wallis للتباين في المعرفة والمهارة حسب المستوى التعليمي	8-14
226	اختبار Mann Whitney للتباين في المعرفة والمهارة حسب المستوى التعليمي	9-14
227	اختبار Mann Whitney للتباين في المعرفة والمهارة حسب المستوى التعليمي	10-14
227	اختبار Mann Whitney للتباين في المعرفة والمهارة حسب المستوى التعليمي	11-14
227	اختبار التوزيع الطبيعي لإجابة الأفراد اتجاه هيكل وبيئة العمل حسب المستوى التعليمي	12-14
228	اختبار Kruskal-Wallis للتباين في هيكل وبيئة العمل حسب المستوى التعليمي	13-14
228	اختبار التوزيع الطبيعي لإجابة الأفراد اتجاه الدافعية حسب المستوى التعليمي	14-14
229	اختبار Kruskal-Wallis للتباين في الدافعية حسب الفئة العمرية	15-14

قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
1	نموذج الدراسة الافتراضي	م
2	التصميم العام للدراسة	ذ
1-3	مراحل/ خطوات عملية تحليل الوظائف	17
2-3	نموذج بطاقة تحليل الوظائف	19
3-3	مخرجات عملية تحليل الوظائف	22
4-3	شبكة المعلومات المهنية O*NET	25
5-3	استبانة تحليل الوظائف	28
1-4	الإطار المتكامل لعملية تصميم الوظائف	33
2-4	نموذج خصائص الوظيفة	47
1-5	المراحل الأساسية لعملية الدافعية	61
2-5	هرم ماسلو للحاجات الإنسانية	75
3-5	مفهوم نظرية المساواة لآدمز	78
4-5	نظرية التوقع لـ "فيكتور فروم" "Victor Vroom"	79
5-5	نظرية التوقع	80
6-5	عناصر تحديد الأهداف في الدافعية	82
7-5	قوة الحاجة للنمو/ التقدم لدى الأفراد العاملين	84
8-5	الأبعاد الأساسية للمهارات	89
9-5	العلاقة بين دافعية الموارد البشرية والأجور	92
1-6	موقع المؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب الحزونية Alfa Pipe بغرداية	102
2-6	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للأنابيب الحزونية Alfa Pipe بغرداية	104
1-7	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	130
2-7	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية	131
3-7	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	131
4-7	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	134
5-7	توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية	135
6-7	توزيع أفراد العينة حسب متغير نمط التوظيف	136
7-7	توزيع أفراد العينة حسب متغير الشهادة العلمية	137
8	خطوات تطبيق تقنية النمذجة بالمعادلة البنائية	148
1-9	نموذج تحليل العامل التوكيدي لمتغير خصائص الوظيفة	165
2-9	نموذج التحليل العامل التوكيدي لمقياس قوة الحاجة للنمو	171
3-9	نموذج التحليل العامل التوكيدي لمقياس المعرفة والمهارة	174
4-9	نموذج التحليل العامل التوكيدي لمقياس هيكل وبيئة العمل	178

قائمة الأشكال

181	نموذج تحليل العامل التوكيدي لمتغير الدافعية لدى الموارد البشرية	5-9
186	توصيف نموذج القياس	1-10
187	تقدير نموذج القياس	2-10
189	تقدير نموذج القياس المعدل	3-10
194	توصيف النموذج البنائي	4-10
195	تقدير النموذج البنائي	5-10

قائمة المختصرات

المختصرات	الدلالة باللغة الأجنبية	الدلالة باللغة العربية
P.	Page	الصفحة
Vol.	Volume	المجلد
Iss :	Issue	العدد
Ed.	Edition	الطبعة
Pub.	Publication	المطبعة/ دار النشر
Op.Cit.	Ouvrage Précédemment Cité	مرجع سابق/ مرجع سبق ذكره
Ibid.	Ibidem	المرجع أعلاه/ نفس المرجع
JCM	Job Characteristics Model	نموذج خصائص العمل
SPSS	Statistical Package for Social Sciences	الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية
AMOS	Analysis of Moment Structures	التحليل الإحصائي لبنية العزوم
SEM	Structural Equation Modeling	النمذجة بالمعادلات البنائية
ASJP	Algerian Scientific Journal Platform	المنصة الجزائرية للمجلات العلمية
JA	Job Analysis	تحليل الوظيفة
O*NET	Occupational Information Network	شبكة المعلومات المهنية
DOT	Dictionary of Occupational Titles	قاموس مسميات المهن
PAQ	Position Analysis Questionnaire	استبانة تحليل الوظائف
JD	Job Design	تصميم الوظيفة
MPS	Motive Potential Score	قوة الدافعية المحتملة

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
248	الاستبيان قبل التحكيم	1
256	قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين للاستبيان	2
257	تسهيل مهمة الباحث	3
258	الاستبيان في شكله النهائي	4
264	اختبار معامل كيندال (W) Kendall's Coefficient	5
265	معاملات الثبات والصدق	6
269	خصائص عينة الدراسة	7
271	مخرجات الإحصاء الوصفي والاستدلالي لعينة الدراسة	8
272	مخرجات النموذج البنائي	9
282	مخرجات اختبار اعتدالية البيانات والاختبارات الإحصائية	10

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى قياس وتحليل تأثير خصائص الوظيفة الخمسة الواردة في نموذج "أولدهام وهاكمان Hackman & Oldham" لتصميم الوظائف على الدافعية لدى الموارد البشرية، لتحقيق الهدف تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي اللذان يُفسران ويُوثقان الظاهرة محل الدراسة، حيث تم مراجعة الدراسات السابقة لتحديد أبعاد النموذج النظري وعلاقاتها فيما بينها. ويفترض النموذج أن كلا من تنوع المهارات الوظيفية واستقلالية الوظيفية وأهمية الوظيفة وهوية الوظيفة والتغذية الراجعة تؤثر على الدافعية تأثيراً مباشراً وتأثيراً غير مباشر بوساطة من قوة الحاجة للنمو، المعرفة والمهارة وهيكل بيئة العمل.

لاختبار النموذج تم استخدام مقارنة كمية وذلك بإعداد وتوزيع استبيان على (300) مفردة من موظفي مؤسسة ألفا بايب ALFA PIPE لصناعة الأنابيب بغرداية وتم استرجاع (290) استمارة، حيث تبين أن عدد استمارات الاستبيان الصالحة للتحليل الإحصائي (286) اختبرت بطريقة عشوائية للحصول على البيانات اللازمة وباعتماد الإحصاء الوصفي والاستدلالي ونمذجة المعادلات البنائية ليتم التوصل في الأخير إلى النتائج الآتية:

- تتأثر الدافعية لدى الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة بتنوع المهارات الوظيفية وأهمية الوظيفة وهوية الوظيفة والتغذية الراجعة بوساطة من قوة الحاجة للنمو لدى شاغل الوظيفة، كما تتأثر تأثيراً مباشراً بالتغذية الراجعة ولا تتأثر باستقلالية الوظيفة لا بشكل مباشر ولا بشكل غير مباشر؛
- تتأثر الدافعية لدى الموارد البشرية بتنوع المهارات الوظيفية بوساطة كلية من المعرفة والمهارة وبشكل مباشر بالتغذية الراجعة، ولا تتأثر باستقلالية الوظيفة وأهمية الوظيفة وهوية الوظيفة لا بشكل مباشر ولا بشكل غير مباشر؛
- تتأثر الدافعية لدى الموارد البشرية بتنوع المهارات الوظيفية وأهمية الوظيفة وهوية الوظيفة والتغذية الراجعة بوساطة من هيكل وبيئة العمل، ولا تتأثر باستقلالية الوظيفة لا بشكل مباشر ولا بشكل غير مباشر.

الكلمات المفتاحية: تحليل الوظائف، تصميم الوظائف، خصائص الوظيفة، قوة الحاجة للنمو، المعرفة والمهارة، هيكل وبيئة العمل، الدافعية.

Abstract:

This study aims to analyse the impact of the five job characteristics of Hackman & Oldham model on the motivation of human resource, relying on descriptive and analytical approach and reviewing previous studies to determine the dimensions of theoretical model and their relationships among them.

This model assumes that the diversity of skills, independency, importance, identity of the job and feedback affect motivation directly and indirectly through the strength of the need for growth, knowledge and skill and the structure of the work environment; a (300) copies of the questionnaire has been distributed to the employees of the ALFA PIPE Corporation for the pipe industry in Ghardaia, (290) recovered, and (286) was valid and randomly tested to obtain the necessary data and by adopting descriptive and deductive statistics and structural equations modelling, to finally reach the following results:

- The motivation of human resources affected by the diversity of job skills, the importance, the identity of the job, and the feedback through the strong need for growth. It is also directly affected by the feedback, and not by the independence of the job.
- The motivation of human resources affected by the diversity of job skills through knowledge and skill, and directly by feedback, while, it is not affected by the independence, nor by the importance, neither by the identity of the job.
- The motivation of human resources affected by the diversity of job skills, the importance, the identity of the job, and the feedback by the structure and work environment. But not affected by the independence of the job, either directly or indirectly.

Keywords: Job Design, Job Analysis, Job Characteristics, Strength of Need for Growth, Knowledge and Skill, Structure and Work Environment, Motives.



يُعدّ الاهتمام بالموارد البشري مفتاح التميز باعتباره من أكثر العناصر التنظيمية أهمية للمؤسسة فهو الذي يحدد مدى نجاحها أو فشلها في تحقيق أهدافها، لاسيما بعد تنامي أهمية المورد البشري ومكانته ضمن اقتصاد المعرفة عموماً وضمن العملية الإدارية على وجه خاص، مما جعله شريكاً أساسياً يُعتمد على معارفه وقدراته ومهاراته (كفاءته) التي تحظى بالتنمية المتواصلة بالتدريب وسبل التحفيز على الدوام، لذا تُولي العديد من المؤسسات اهتماماً ملحوظاً بمواردها البشرية عن طريق دراسة احتياجاتها ومعرفة دوافعها فالمحاولات التي تستهدف الحصول على أقصى ما لدى الفرد من جهد ينبغي أن تنطلق من معرفة دوافعه وبالتالي توجيهها.

بناءً على ما سبق، احتلت الدافعية لدى الموارد البشرية مكانة في معظم الدراسات خاصة المتعلقة بالسلوك التنظيمي، حيث لاقى موضوعها اهتماماً ملحوظاً من قبل الباحثين على اختلاف توجهاتهم النظرية والفكرية نظراً لما لها من أهمية في إنشاء وتنشيط وإثارة سلوك الفرد وتوجيهه واستمراره لتحقيق الأهداف المرجوة من جهة، ولانعكاسها الإيجابي على أداء الأفراد العاملين من جهة أخرى، ويُلاحظ أن هناك العديد من العوامل التي تؤثر في الدافعية لدى المورد البشري من ضمنها تصميم الوظائف المتمثل في المهام الوظيفية المسندة للفرد العامل على تقادي النمطية والتكرارية-التغلب على نمطية الوظائف والتخلص من القيود البيروقراطية، كونه يهدف إلى تحفيز الأفراد في المؤسسة بما يساهم في تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة لديهم مما يحقق مستويات عالية في الأداء.

وبالنظر للتصميم الوظائف كأحد سبل تحقيق الدافعية فقد تعددت الدراسات والبحوث التي حاولت تشخيص وتحديد العوامل التي تساهم في تحقيق ذلك، ومن أهم هذه الدراسات: "دراسة أولدهام وهاكمان التي أسفرت عن نموذج خصائص الوظيفة وقياس دوافعها " Job Characteristics Model Hackman & Oldham " وطبقاً لنموذج خصائص الوظيفة فلا بد أن تتمتع الوظيفة بخمس خصائص جوهرية (تنوع المهارات، هوية الوظيفة، أهمية الوظيفة، الاستقلالية، التغذية الراجعة) التي يزداد في ظلها أثر تصميم الوظائف في الدافعية.

توضيحاً للتوجه السابق، يقترح النموذج في صيغته الأصلية بأن العلاقة بين الخصائص الجوهرية لتصميم الوظائف والدافعية ليست علاقة مباشرة ولكنها علاقة مشروطة بمدى قوة الحاجة للنمو لدى شاغل الوظيفة أي الأفراد العاملين الذي لديهم رغبة قوية في إشباع حاجاتهم للنمو من خلال أدائهم لوظائفهم والذين يبحثون عن عنصر التحدي وتأكيد الذات (الكفاءة الانتاجية والتي تعبر عن الإنجاز/الأداء أو حجم الأعمال المؤداة). بالإضافة إلى متغير قوة الحاجة للنمو فإن هناك متغيرات وسطية أخرى باعتبارها شروطاً يلزم أن تتوفر حتى يمكن للإثراء الوظيفي كما تعكسه الخصائص الوظيفية الخمسة أن يُحقق النتائج

المرغوب فيها التي يقترحها النموذج ومن أهم هذه المتغيرات متغير المعرفة والمهارة (مخزون المهارات) والذي يعكس القدرة على الأداء، متغير هيكل وبيئة العمل والذي يلخص مستوى رضا شاغل الوظيفة عن البيئة التي يمارس في إطارها أعمال وظيفته.

أولاً: تقديم إشكالية الدراسة

لاشك أن الاهتمام بموضوع الدافعية لدى الموارد البشرية في المنظمات بات يشكل مطلباً ضرورياً في ظل التوجه نحو تبني المفاهيم الإدارية الحديثة، حيث أن أهم التغيرات الجذرية التي أحدثتها التوجهات الفكرية المعاصرة ضرورة الاهتمام بالموارد البشري نظراً لأهميته وقدرته على المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة. ومن هذا المنطلق، يعد تصميم الوظائف من بين الأساليب للاستثمار والاستفادة من الموارد البشرية في كافة مستوياتها من خلال الاعتماد على نموذج خصائص الوظيفة وذلك عن طريق تضمين العمل لبعض الخصائص، لكن رغم أهمية عملية تصميم الوظائف إلا أن معظم المؤسسات لا توليها الاهتمام الكافي نتيجة لضعف إدراك متخذي القرارات لأهميتها وانعكاساتها على سلوكيات واتجاهات العاملين.

المؤسسات الجزائرية بطبيعة الحال ليست بمنأى عن هذا، لذا واستهدافاً لتجلبية مدى تحقق عملية تصميم الوظائف ومدى انعكاسها على الدافعية لدى الموارد البشرية في قطاع الأعمال الجزائري، ستنصب الدراسة الميدانية على مؤسسة ألفا بايب ALFA PIPE لصناعة الأنابيب بغرداية.

من هذا المنطلق؛ يفترض نموذج هذه الدراسة أن المحاور التي يضمها تنقسم إلى متغير تابع وهو الدافعية لدى الموارد البشرية بأبعادها الثلاثة وهي الحاجة إلى الإنجاز والحاجة إلى السلطة/القوة والحاجة إلى الانتماء. وأنها تتأثر إيجاباً بالمتغير المستقل والمتمثل في خصائص الوظيفة المنبثقة من المقاربة التحفيزية لتصميم الوظائف (تنوع المهارات الوظيفية، الاستقلالية، أهمية الوظيفة، هوية الوظيفة، التغذية الراجعة). بتعبير آخر؛ فإنه حسب هذا النموذج للتغلب على نمطية الوظائف لا بد أن تتمتع الوظيفة بخصائص جوهرية التي يزداد في ظلها أثر التصميم على دافعية المورد البشري.

كما يفترض النموذج أن الدافعية لدى الموارد البشرية تتأثر بوجود قوة الحاجة للنمو لدى شاغل الوظيفة ووجود المعرفة والمهارة وهيكل بيئة العمل باعتبارها شروطاً يلزم أن تتوفر حتى يمكن للإثراء الوظيفي كما تعكسه الخصائص الوظيفية الخمسة أن يُحقق النتائج المرغوب فيها التي يقترحها النموذج. أي أن النموذج النظري لهذه الدراسة يفترض أيضاً أن قوة الحاجة للنمو لدى شاغل الوظيفة، المعرفة والمهارة وهيكل بيئة العمل متغيرات وسيطية بين المتغير المستقل والتابع بحيث تزيد من علاقة الأثر الإيجابي للمتغير المستقل على التابع بأبعاده الثلاثة.

سيكون التأكد من هذا الطرح من خلال الإجابة عن سبعة أسئلة رئيسية تعبر عن إشكالية هذه الدراسة يتعلق الأول منها بمستوى توافر محاور وأبعاد النموذج النظري في المؤسسة محل الدراسة. أما السؤال الثاني فيتعلق بجودة المحاور والأبعاد التي تم اختيارها في هذا النموذج. ويتعلق السؤال الثالث والرابع الخامس والسادس بشبكة علاقات الآثار المباشرة والآثار غير المباشرة بين متغيرات النموذج. في حين يختص السؤال الخامس بدراسة الفروق لآراء العاملين المستجيبين تجاه متغيرات الدراسة. ويمكن صياغة هذه الأسئلة كما يأتي:

1. السؤال الرئيسي الأول:

- ما مستوى توافر محاور وأبعاد النموذج النظري في المؤسسة محل الدراسة؟
- يندرج ضمن هذا السؤال الرئيسي جملة من الأسئلة الفرعية والتي تصاغ كمايلي:
- ما مستوى توافر خصائص الوظيفة الجوهرية الخمسة المنبثقة من المقاربة التحفيزية لتصميم الوظائف في المؤسسة محل الدراسة؟
- ما مستوى توافر قوة الحاجة للنمو لدى شاغل الوظيفة، المعرفة والمهارة، هيكل وبيئة العمل في المؤسسة محل الدراسة؟
- ما مستوى توافر الدافعية لدى الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؟

2. السؤال الرئيسي الثاني:

هل ترتبط محاور وأبعاد النموذج النظري فيما بينها في المؤسسة محل الدراسة ارتباطاً دالاً إحصائياً لتشكل بنية واحدة تمثل نموذج خصائص الوظيفة وقياس دوافعها؟

3. السؤال الرئيسي الثالث:

- هل توجد علاقة تأثير لخصائص الوظيفة الجوهرية الخمسة المنبثقة من المقاربة التحفيزية لتصميم الوظائف على الدافعية لدى الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؟
- للإجابة عن هذا السؤال سيتم تجزئته إلى خمسة أسئلة فرعية كالآتي:
- هل توجد علاقة تأثير لتنوع المهارات الوظيفية تؤثر أثراً إيجابياً مباشراً على الدافعية لدى الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؟
 - هل توجد علاقة تأثير لاستقلالية الوظيفة تؤثر أثراً إيجابياً مباشراً على الدافعية لدى الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؟
 - هل توجد علاقة تأثير لأهمية الوظيفة تؤثر أثراً إيجابياً مباشراً على الدافعية لدى الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؟

- هل توجد علاقة تأثير لهوية الوظيفة تؤثر أثرا إيجابيا مباشرا على الدافعية لدى الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة تأثير للتغذية الراجعة تؤثر أثرا إيجابيا مباشرا على الدافعية لدى الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؟

4. السؤال الرئيسي الرابع:

هل تتوسط قوة الحاجة للنمو علاقة الأثر الإيجابي غير المباشر لخصائص الوظيفة الجوهرية الخمسة المنبثقة من المقاربة التحفيزية لتصميم الوظائف على الدافعية لدى الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال سيتم تجزئته إلى خمسة أسئلة فرعية كالآتي:

- هل تتوسط قوة الحاجة للنمو علاقة الأثر الإيجابي غير المباشر لتنوع المهارات الوظيفية على الدافعية لدى الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل تتوسط قوة الحاجة للنمو علاقة الأثر الإيجابي غير المباشر لاستقلالية الوظيفة على الدافعية لدى الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل تتوسط قوة الحاجة للنمو علاقة الأثر الإيجابي غير المباشر لأهمية الوظيفة على الدافعية لدى الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل تتوسط قوة الحاجة للنمو علاقة الأثر الإيجابي غير المباشر لهوية الوظيفة على الدافعية لدى الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل تتوسط قوة الحاجة للنمو علاقة الأثر الإيجابي غير المباشر للتغذية الراجعة على الدافعية لدى الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؟

5. السؤال الرئيسي الخامس:

هل تتوسط المعرفة والمهارة علاقة الأثر الإيجابي غير المباشر لخصائص الوظيفة الجوهرية الخمسة المنبثقة من المقاربة التحفيزية لتصميم الوظائف على الدافعية لدى الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال سيتم تجزئته إلى خمسة أسئلة فرعية كالآتي:

- هل تتوسط المعرفة والمهارة علاقة الأثر الإيجابي غير المباشر لتنوع المهارات الوظيفية على الدافعية لدى الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل تتوسط المعرفة والمهارة علاقة الأثر الإيجابي غير المباشر لاستقلالية الوظيفة على الدافعية لدى الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؟

- هل تتوسط المعرفة والمهارة علاقة الأثر الإيجابي غير المباشر لأهمية الوظيفة على الدافعية لدى الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل تتوسط المعرفة والمهارة علاقة الأثر الإيجابي غير المباشر لهوية الوظيفة على الدافعية لدى الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل تتوسط المعرفة والمهارة علاقة الأثر الإيجابي غير المباشر للتغذية الراجعة على الدافعية لدى الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؟

6. السؤال الرئيسي السادس:

هل يتوسط هيكل وبيئة العمل علاقة الأثر الإيجابي غير المباشر لخصائص الوظيفة الجوهرية الخمسة المنبثقة من المقاربة التحفيزية لتصميم الوظائف على الدافعية لدى الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال سيتم تجزئته إلى خمسة أسئلة فرعية كالآتي:

- هل يتوسط هيكل وبيئة العمل علاقة الأثر الإيجابي غير المباشر لتنوع المهارات الوظيفية على الدافعية لدى الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل يتوسط هيكل وبيئة العمل علاقة الأثر الإيجابي غير المباشر لاستقلالية الوظيفة على الدافعية لدى الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل يتوسط هيكل وبيئة العمل علاقة الأثر الإيجابي غير المباشر لأهمية الوظيفة على الدافعية لدى الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل يتوسط هيكل وبيئة العمل علاقة الأثر الإيجابي غير المباشر لهوية الوظيفة على الدافعية لدى الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل يتوسط هيكل وبيئة العمل علاقة الأثر الإيجابي غير المباشر للتغذية الراجعة على الدافعية لدى الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؟

7. السؤال الرئيسي السابع:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء العاملين المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة) في المؤسسة محل الدراسة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

تُعبّر الفرضية عن تخمين مبدئي/ تفسير أولي لأسئلة الدراسة التي تظل صحتها وصلاحياتها موضع اختبار، واعتماداً على ذلك يمكن صياغة فرضيات الدراسة باتباع أسس البحث العلمي وبناء على السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية. لذا في هذه الدراسة ستكون الإجابة عن الأسئلة السابقة من خلال اختبار الفرضيات الرئيسية والفرضيات الفرعية الآتية:

1. الفرضية الرئيسية الأولى:

تتوافر محاور وأبعاد النموذج النظري بمستوى متوسط في المؤسسة محل الدراسة.

للتأكد من صحة هذه الفرضية سيتم تجزئتها إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- تتوافر خصائص الوظيفة الجوهرية الخمسة المنبثقة من المقاربة التحفيزية لتصميم الوظائف بمستوى متوسط في المؤسسة محل الدراسة.
- تتوافر قوة الحاجة للنمو لدى شاغل الوظيفة، المعرفة والمهارة، هيكل وبيئة العمل بمستوى متوسط في المؤسسة محل الدراسة.
- تتوافر الدافعية لدى الموارد البشرية بمستوى متوسط في المؤسسة محل الدراسة.

2. الفرضية الرئيسية الثانية:

ترتبط محاور وأبعاد النموذج النظري فيما بينها في المؤسسة محل الدراسة ارتباطاً دالاً إحصائياً لتشكل بنية واحدة تمثل نموذج خصائص الوظيفة وقياس دوافعها.

3. الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد علاقة تأثير لخصائص الوظيفة الجوهرية الخمسة المنبثقة من المقاربة التحفيزية لتصميم الوظائف على الدافعية لدى الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

للتأكد من صحة هذه الفرضية سيتم تجزئتها إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة تأثير لتنوع المهارات الوظيفية تؤثر أثراً إيجابياً مباشراً على الدافعية لدى الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.
- توجد علاقة تأثير لاستقلالية الوظيفة تؤثر أثراً إيجابياً مباشراً على الدافعية لدى الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.
- توجد علاقة تأثير لأهمية الوظيفة تؤثر أثراً إيجابياً مباشراً على الدافعية لدى الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.
- توجد علاقة تأثير لهوية الوظيفة تؤثر أثراً إيجابياً مباشراً على الدافعية لدى الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

- توجد علاقة تأثير للتغذية الراجعة تؤثر أثرا إيجابيا مباشرا على الدافعية لدى الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

4. الفرضية الرئيسية الرابعة:

تتوسط قوة الحاجة للنمو علاقة الأثر الإيجابي غير المباشر لخصائص الوظيفة الجوهرية الخمسة المنبثقة من المقاربة التحفيزية لتصميم الوظائف على الدافعية لدى الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة. للتأكد من صحة هذه الفرضية سيتم تجزئتها إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- تتوسط قوة الحاجة للنمو علاقة الأثر الإيجابي غير المباشر لتنوع المهارات الوظيفية على الدافعية لدى الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.
- تتوسط قوة الحاجة للنمو علاقة الأثر الإيجابي غير المباشر لاستقلالية الوظيفة على الدافعية لدى الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.
- تتوسط قوة الحاجة للنمو علاقة الأثر الإيجابي غير المباشر لأهمية الوظيفة على الدافعية لدى الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.
- تتوسط قوة الحاجة للنمو علاقة الأثر الإيجابي غير المباشر لهوية الوظيفة على الدافعية لدى الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.
- تتوسط قوة الحاجة للنمو علاقة الأثر الإيجابي غير المباشر للتغذية الراجعة على الدافعية لدى الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

5. الفرضية الرئيسية الخامسة:

تتوسط المعرفة والمهارة علاقة الأثر الإيجابي غير المباشر لخصائص الوظيفة الجوهرية الخمسة المنبثقة من المقاربة التحفيزية لتصميم الوظائف على الدافعية لدى الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة. للتأكد من صحة هذه الفرضية سيتم تجزئتها إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- تتوسط المعرفة والمهارة علاقة الأثر الإيجابي غير المباشر لتنوع المهارات الوظيفية على الدافعية لدى الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.
- تتوسط المعرفة والمهارة علاقة الأثر الإيجابي غير المباشر لاستقلالية الوظيفة على الدافعية لدى الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.
- تتوسط المعرفة والمهارة علاقة الأثر الإيجابي غير المباشر لأهمية الوظيفة على الدافعية لدى الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.
- تتوسط المعرفة والمهارة علاقة الأثر الإيجابي غير المباشر لهوية الوظيفة على الدافعية لدى الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

- تتوسط المعرفة والمهارة علاقة الأثر الإيجابي غير المباشر للتغذية الراجعة على الدافعية لدى الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

6. الفرضية الرئيسية السادسة:

يتوسط هيكل وبيئة العمل علاقة الأثر الإيجابي غير المباشر لخصائص الوظيفة الجوهرية الخمسة المنبثقة من المقاربة التحفيزية لتصميم الوظائف على الدافعية لدى الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة. للتأكد من صحة هذه الفرضية سيتم تجزئتها إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- يتوسط هيكل وبيئة العمل علاقة الأثر الإيجابي غير المباشر لتنوع المهارات الوظيفية على الدافعية لدى الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.
- يتوسط هيكل وبيئة العمل علاقة الأثر الإيجابي غير المباشر لاستقلالية الوظيفة على الدافعية لدى الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.
- يتوسط هيكل وبيئة العمل علاقة الأثر الإيجابي غير المباشر لأهمية الوظيفة على الدافعية لدى الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.
- يتوسط هيكل وبيئة العمل علاقة الأثر الإيجابي غير المباشر لهوية الوظيفة على الدافعية لدى الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.
- يتوسط هيكل وبيئة العمل علاقة الأثر الإيجابي غير المباشر للتغذية الراجعة على الدافعية لدى الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

7. الفرضية الرئيسية السابعة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء العاملين المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة) في المؤسسة محل الدراسة.

ثالثاً: أهمية الدراسة

تتعلق أهمية الدراسة بأهمية المفهوم الذي تتناوله في حدّ ذاته ويمكن أن تتضح أكثر من خلال تحديد مكانة هذا الموضوع على المستوى الأكاديمي والميداني كمايلي:

1. الأهمية الأكاديمية

- محاولة إثراء المادة العلمية أي تحقيق إضافة علمية بحثية أكاديمية من خلال الربط بين متغيرات الدراسة من الناحية النظرية، لتعتبر الدراسة بذلك أرضية فكرية تمكن من دعم دراسات أخرى مكملّة أو جديدة تتعلق بهذا الموضوع؛
- التعرف على مدى توافر خصائص الوظيفة الجوهرية الخمسة المنبثقة من المقاربة التحفيزية لتصميم الوظائف وعلاقتها بمستوى الدافعية لدى الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة من

شأنه أن يعطي صورة واقعية للمؤسسة عن احتياجات الأفراد العاملين لمتطلبات خصائص الوظيفة وأهميتها في زيادة الإنتاجية وتنظيم بيئة العمل في مختلف الوظائف الإدارية من خلال منح الأفراد العاملين المهمات الإدارية المناسبة، مما يزيد من مستوى الإنجاز لديهم لأداء المهمات الوظيفية بإتقان وبدافع داخلي.

2. الأهمية الميدانية:

- ترتبط أهمية هذه الدراسة بدراساتها الميدانية التي ستحاول إسقاط النموذج النظري المقترح على واقع المؤسسة الجزائرية للتمكن من اختباره بناء على واقعها؛
- ضرورة توسيع رقعة الدراسات الميدانية المتعلقة ببيان واقع علاقة خصائص الوظيفة بمستوى الدافعية لدى الموارد البشرية في المؤسسات خاصة المحلية؛
- إمكانية الاستفادة من مقاييس الدراسة عن طريق توظيفها مستقبلاً من قبل باحثين آخرين لمعرفة مستوى توافر خصائص الوظيفة في المؤسسات والتعرف على مستوى الدافعية للعمل لدى الموارد البشرية من فترة لأخرى.

رابعاً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها في الآتي:

- بناء إطار معرفي لموضوعات الدراسة ومضامينها الفرعية عبر تتبع المسارات الفكرية وتجذير المعرفة التي تحويها لتقديم تأصيل مفاهيمي لها؛
- التأكد من مدى توافر المؤسسة محل الدراسة على أبعاد النموذج النظري والمتمثلة في كل من تنوع المهارات الوظيفية واستقلالية الوظيفة وأهمية الوظيفة وهوية الوظيفة والتغذية الراجعة، قوة الحاجة للنمو، المعرفة والمهارة، هيكل وبيئة العمل والدافعية لدى الموارد البشرية؛
- اختبار جودة النموذج النظري في واقع المؤسسة الجزائرية. وذلك بغية توضيح الشروط اللازم توافرها لكي تتجح عملية تصميم الوظائف وجعلها أكثر إثراء في الارتقاء بمستوى الدافعية لدى الموارد البشرية، خاصة وأن تصميم الوظائف لا زال قليل التواجد في البحوث الجزائرية المدعومة بدراسة تطبيقية. وذلك من خلال التأكد من أن المتغيرات التي تم اختبارها في هذه الدراسة تستوفي الشروط الإحصائية التي تجعلها تشكل بنية واحدة لنموذج خصائص الوظيفة وقياس دوافعها؛
- قياس أثر المتغيرات المستقلة المقترحة المتمثلة في كل من تنوع المهارات الوظيفية واستقلالية الوظيفة وأهمية الوظيفة وهوية الوظيفة والتغذية الراجعة على الدافعية لدى الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة بهدف الوصول إلى تحديد أهم المتغيرات المؤثرة على دافعية المورد البشري والتي على المؤسسات التركيز عليها أكثر؛

- قياس علاقة تأثير المتغيرات المستقلة المقترحة في النموذج النظري على المتغير التابع من خلال المتغيرات الوسيطة للوصول إلى تحديد المتغيرات التي تؤثر على قوة الحاجة للنمو المعرفة والمهارة وهيكل بيئة العمل؛

- تقديم بعض المقترحات والتوصيات فيما يخص الاهتمام بالدور الفاعل لتصميم الوظائف ومدى تأثيره على الدافعية لدى الموارد البشرية التي يمكن أن تكون ذات فائدة سواء للباحثين المهتمين بهذا الموضوع أو المسؤولين عن رسم سياسة الموارد البشرية والقائمين على تنفيذها في المؤسسات.

خامسا: منهج وأدوات الدراسة

بغية الإجابة على مشكلة الدراسة واختبار مدى صحة الفرضيات المقترحة تم معالجة موضوع الدراسة باستخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي في الجانب النظري من خلال مراجعة الكتب والدوريات والأطروحات المتعلقة بالموضوع باعتباره الطريقة التي يمكن أن يعتمد عليها الباحث لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة. والاعتماد على الإحصاء الوصفي والاستدلالي لاختبار شبكة العلاقات بين الأبعاد وذلك باستخدام أداة الاستبيان الذي سيوزع على موظفي المؤسسة المبحوثة لجمع البيانات اللازمة لاختبار النموذج بمعادلات النمذجة البنائية بالاستعانة بالبرنامجين الإحصائيين Statistical Package for Social Sciences SPSS V.26 وبرنامج Analysis of Moment AMOS V.26 Structures

سادسا: حدود الدراسة

تُبيّن حدود الدراسة اتساع البحث ومحدودية قدرات الباحث في تغطية جميع جوانبه خصوصاً من الناحية الميدانية، ومن أجل الإحاطة بإشكالية الدراسة وفهم جوانبها المختلفة تم تحديد مجال الدراسة وفقاً لما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على متغير قوة الحاجة للنمو لدى شاغل الوظيفة، المعرفة والمهارة وهيكل بيئة العمل كمتغيرات وسيطة في العلاقة بين تصميم الوظائف والدافعية لدى الموارد البشرية.

- **الحدود الزمنية:** امتدت هذه الدراسة خلال 2018/2021.

✓ **الدراسة النظرية:** كانت في كل فترة البحث وفي كل مرة يتم التغيير والتجديد للمعلومات؛

✓ **الدراسة التطبيقية:** في الفترة من نوفمبر 2020 إلى فيفري 2021.

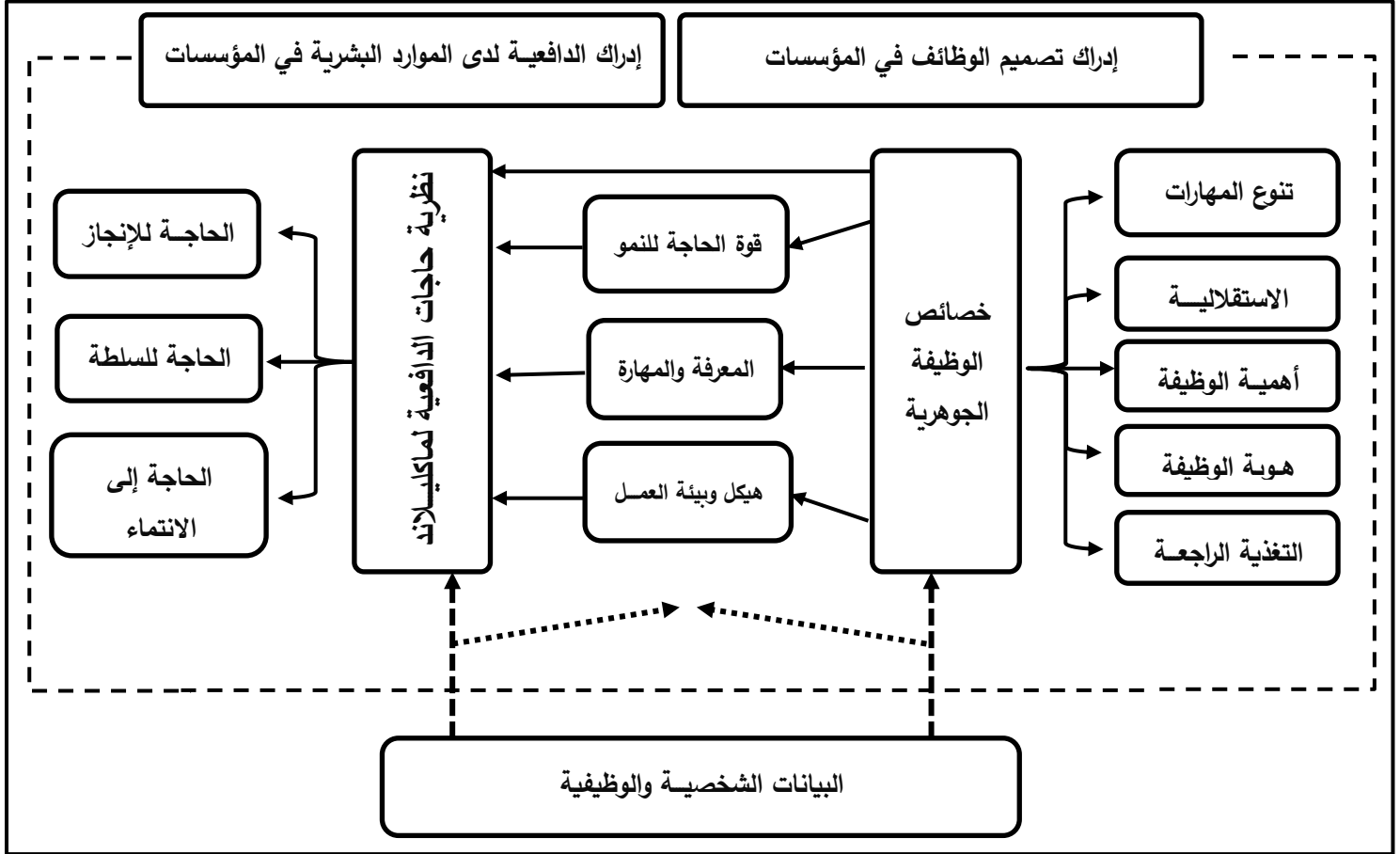
- **الحدود المكانية:** تم إسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة على مؤسسة ألفا بايب ALFA PIPE لصناعة الأنابيب بغرداية.

- **الحدود البشرية:** تم توزيع الاستبيان على عينة من الموظفين في مؤسسة ألفا بايب ALFA PIPE لصناعة الأنابيب.

سابعا: نموذج الدراسة

تلخيصا لما سبق؛ يمثل الشكل الآتي النموذج النظري الذي ستختبره هذه الدراسة:

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة الافتراضي



المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء الدراسات السابقة.

يوضح الشكل النموذج النظري للدراسة والذي يفترض أن خصائص الوظيفة كمتغير مستقل تتكون من خمسة متغيرات تتمثل في تنوع المهارات الوظيفية والاستقلالية وأهمية الوظيفة وهوية الوظيفة والتغذية الراجعة تؤثر على المتغير التابع الدافعية لدى الموارد البشرية تأثيرا مباشرا وتأثيرا غير مباشر بوساطة من قوة الحاجة للنمو، المعرفة والمهارة وهيكل بيئة العمل. وفيما يأتي تعريفات مختصرة لمحاور وأبعاد هذا النموذج كالاتي:

1. **خصائص الوظيفة الجوهرية:** تشير إلى مميزات الوظيفة التي تنعكس على الحالة النفسية للفرد شاغلها مما يؤدي إلى خلق حافز داخلي عالي لديه اتجاه العمل. وتم قياسها استنادا إلى خمسة أبعاد رئيسية:
 - 1.1 **تنوع المهارات الوظيفية:** هي الدرجة التي تتطلبها وظيفة ما لاستخدام نشاطات ومهارات مختلفة ومتنوعة لإتمام عمل معين، بما فيها توظيف أكثر من مهارة أو موهبة تعود للفرد شاغل الوظيفة نفسه.

- 2.1. **استقلالية الوظيفة:** هي الدرجة التي توفرها المؤسسة للفرد شاغل الوظيفة من حرية على قدر عالي واستقلالية وخصوصية في تنظيم وجدولة عمله وتقدير الإجراءات التي سيطبقها في تنفيذه.
- 3.1. **أهمية الوظيفة:** هي درجة التأثير المباشر للوظيفة التي يؤديها الفرد على حياة الآخرين سواء كان هذا التأثير داخل المؤسسة أو خارجها.
- 4.1. **هوية الوظيفة (وضوح الوظيفة):** هي الدرجة التي تتطلبها وظيفة ما لإكمال عمل معين ومحدد مثل: القيام بوظيفة من الألف إلى الياء مع نتائج مرئية واضحة.
- 5.1. **التغذية الراجعة:** هي الدرجة التي يتم فيها تزويد الفرد العامل بمعلومات واضحة ومباشرة عن نجاح أو فشل عمله وتقييم لأدائه في المهمة الموكلة له.
2. **قوة الحاجة للنمو لدى شاغل الوظيفة:** مدى رغبة الفرد شاغل الوظيفة في توسيع إدراكه، زيادة مهاراته، صقل خبراته وتجاربه أي: (الحاجة إلى الإنجاز الشخصي، التعلم، النمو والتطور الذاتي للفرد في عمله).
3. **المعرفة والمهارة:** القدرة على الأداء مما يعني استخدام مهارات ذهنية جديدة، التعامل مع مشكلات لم يتم التعامل معها من قبل...الخ.
4. **هيكل وبيئة العمل:** مستوى رضا شاغل الوظيفة عن البيئة التي يمارس في إطارها وظيفته بما فيها الرضا عن: الأجر أو الراتب، مستوى الإشراف الذي يمارسه الرؤساء، العلاقة مع الزملاء....الخ.
5. **الدافعية لدى الموارد البشرية:** العملية الداخلية التي توجه الفرد شاغل الوظيفة، تنثير حماسه، إصراره واندفاعه وتحفزه نحو إنجاز المهام الوظيفية. وتم قياسها استنادا إلى ثلاثة أبعاد رئيسية:
- 1.5. **الحاجة إلى الإنجاز:** مدى رغبة الفرد شاغل الوظيفة في الامتياز والنجاح والتفوق في إتمام أي مهام موكلة له.
- 2.5. **الحاجة إلى السلطة/ القوة:** الحاجة أو الرغبة إلى أن يكون للفرد شاغل الوظيفة سلطة يؤثر من خلالها على الآخرين.
- 3.5. **الحاجة إلى الانتماء:** مدى رغبة الفرد شاغل الوظيفة إلى تكوين علاقات اجتماعية إيجابية مع الآخرين.

ثامناً: مراجعة الدراسات السابقة

يعتبر استطلاع الأبحاث والدراسات السابقة من أهم مراحل منهجية البحث العلمي فبفضل هذه الأخيرة يتم التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع البحث الحالي، وبما أنه من الصعب حصر كل البحوث والدراسات المرجعية ذات الصلة بموضوع الدراسة أي عرضها وتحليلها جميعاً في إطار موضوعي محدد، تم الاكتفاء بالبحوث المهمة والحديثة منها.

1. عرض وتحليل الدراسات الجزائرية:

تم الاعتماد على موقع Algerian Scientific Journal Platform ASJP للبحث عن الدراسات التي تناولت موضوع تصميم الوظائف وفقاً للمقاربة التحفيزية حيث أفضت عملية البحث إلى وجود عدة دراسات.

- دراسة وداد شعيب و أبو القاسم حمدي (2018)، مقال بعنوان: " تأثير عملية تصميم الوظائف في تعزيز الارتباط الوظيفي للموظفين وفقاً للمقاربة التحفيزية - دراسة حالة"¹.

تم إسقاط هذه الدراسة على مؤسسة سونلغاز بالأغواط حيث هدفت إلى معرفة تأثير عملية تصميم الوظائف في تعزيز الارتباط الوظيفي للموظفين وفقاً للمقاربة التحفيزية بدلالة المتغير الوسيط المتمثل في الرضا الوظيفي، وقد تم تحليل الدراسة إحصائياً بأسلوب المعادلات البنائية وفق طريقة المربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM لاختبار الفرضيات لعينة حجمها (81) مفردة، تم التوصل إلى جملة من النتائج أهمها لا يوجد تأثير معنوي لكل من تصميم الوظائف على الارتباط الوظيفي وللعلاقة ما بين تصميم الوظائف والارتباط الوظيفي على الرضا الوظيفي وللرضا الوظيفي على الارتباط الوظيفي. وقدم الباحثان بعض الاقتراحات بناءً على النتائج المتحصل عليها أهمها إضفاء طابع التحفيز عند تصميم الوظائف.

- دراسة ليلي مهني و محي الدين مغراوي (2020)، مقال بعنوان: " تشخيص العلاقة بين خصائص الوظيفة والرضا الوظيفي حالة المؤسسة الاستشفائية دالي عبد القادر بغريس"².

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة القائمة بين خصائص الوظيفة والرضا الوظيفي. ولتحقيق ذلك صممت استبانة جمعت بياناتها من (62) مستقصى بالمؤسسة العمومية الاستشفائية دالي عبد القادر بغريس، تمت الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V.24 لإخضاع هذه البيانات للتحليل توصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة بين الرضا الوظيفي وخاصيتي تنوع المهارات وأهمية الوظيفة فضلاً عن وجود علاقة عكسية بين كل من هوية الوظيفة، الاستقلالية والتغذية العكسية والرضا الوظيفي.

¹ وداد شعيب وأبو القاسم حمدي، تأثير عملية تصميم الوظائف في تعزيز الارتباط الوظيفي للموظفين وفقاً للمقاربة التحفيزية-دراسة حالة، مجلة الباحث، ورقلة، الجزائر، المجلد.18، العدد.1، 2018، ص ص (443-457).

² ليلي مهني ومحي الدين مغراوي، تشخيص العلاقة بين خصائص الوظيفة والرضا الوظيفي حالة المؤسسة الاستشفائية دالي عبد القادر بغريس، مجلة التنظيم والعمل، معسكر، الجزائر، المجلد.8، العدد.4، 2020، ص ص (27-42).

2. عرض وتحليل الدراسات السابقة العربية:

- دراسة عسكر سمير (1989)، مقال بعنوان: " قياس أثر خصائص تصميم الوظيفة على النتائج السلوكية لشاغلي الوظائف"¹.

هدفت الدراسة إلى قياس العلاقة بين الدافع الناتج من أبعاد الوظيفة وبين دافع العمل الداخلي والرضا الوظيفي لعينة من شاغلي الوظائف في بعض منظمات دولة الإمارات العربية المتحدة (أبوظبي ودبي) باستخدام نموذج خصائص الوظيفة على عينة عشوائية شملت (301) مفردة من قطاعات خدمية مختلفة حيث أسفرت نتائج الدراسة على وجود علاقة ارتباطية بين مستوى الدافع الناتج من أبعاد الوظيفة وبين الحافز الداخلي للعمل لشاغلي الموظف العام، وجود علاقة دالة إحصائياً بين مستوى الدافع الناتج من أبعاد الوظيفة ومستوى الرضا عن فرص النمو والترقية، وأن الاختلاف في قوة الحاجة إلى النمو لدى شاغلي الوظائف كمتغير وسيط يؤثر على العلاقة بين الدافع الناتج من أبعاد الوظيفة وبين كل من حافز العمل الداخلي والرضا العام عن فرص النمو والترقية.

- دراسة رفعت محمد (1999)، مقال بعنوان: " الحاجة للنمو وبيئة العمل كمتغيرين وسيطين بين الإثراء الوظيفي وكل من الرضا والدافعية والجهد المبذول في الأداء"².

هدفت الدراسة إلى اختبار نموذج خصائص الوظيفة لهاكمان وأولدهام في الارتقاء بمستويات الرضا والدافعية والانتاجية لدى العمالة المصرية بتوزيع الاستبيان على عينة عشوائية طبقية حجمها 20% من مجتمع الدراسين بدبلومات الدراسات العليا في كلية التجارة بجامعة الأزهر البالغ عددهم 593 طالباً أسفرت نتائج الدراسة أن فروق معاملات الارتباط كلها ذات دلالة في ظل وجود الحاجة القوية للنمو والرضا المرتفع عن بيئة العمل كمتغيرين وسيطين في نموذج الإثراء الوظيفي (نموذج خصائص الوظيفة) ذلك أن للإثراء الوظيفي تأثيراً إيجابياً على العاملين سواء راضين/ غير راضين عن بيئة عملهم، لكن التأثير يكون أقوى عند توافر شروط الرضا عن بيئة العمل، كما أن العلاقة منخفضة بين الإثراء الوظيفي ومتغيري الدافعية الداخلية والرضا لمجموعة العاملين رغم أنها دالة إحصائياً.

¹ سمير عسكر، قياس أثر خصائص تصميم الوظيفة على النتائج السلوكية لشاغلي الوظائف-دراسة ميدانية في أبوظبي ودبي، مجلة الإدارة العامة، السعودية، المجلد. 29، العدد. 63، 1989، ص ص (47-88).

² محمد رفعت، الحاجة للنمو وبيئة العمل كمتغيرين وسيطين بين الإثراء الوظيفي وكل من الرضا والدافعية والجهد المبذول في الأداء، المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد، جامعة قطر، الدوحة، العدد. 1، 1999، ص ص (59-108).

- دراسة بدر حامد رمضان (1999)، مقال بعنوان: "إمكانية إدخال الإثراء الوظيفي في تصميم الوظائف بجامعة الكويت"¹.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إمكانية إدخال الإثراء الوظيفي في تصميم الوظائف من خلال المعالجة الإحصائية لبيانات (165) استبياناً موزعاً على الموظفين التنفيذيين بجامعة الكويت، تم التوصل إلى أن تصميم الوظائف على أساس التخصص الدقيق يؤدي إلى نتائج سلبية من وجهة نظر الأفراد العاملين حيث بين الباحث أن الغالب على تصميم الوظائف في العالم العربي التخصص الدقيق وجوانبه السلبية توجب تغيير تلك الوظائف من خلال الاعتماد على مزايا الإثراء الوظيفي نتيجة شعور الأفراد العاملين بعدم أهمية العمل وعدم استغلال قدراتهم والاستقلال في اتخاذ القرارات المرتبطة بوظائفهم وعدم اكتساب معارف جديدة في العمل، وكان من أهم التوصيات ضرورة إعادة تصميم الوظائف على أساس الإثراء الوظيفي من قبل إدارة الجامعة مع الاستعانة بجهة استشارية لتنفيذ ذلك.

- دراسة بدر عمر العمر (2000)، مقال بعنوان: "علاقة الدافعية نحو العمل ببعض المتغيرات الشخصية لدى الموظفين في دولة الكويت"².

هدفت الدراسة إلى استكشاف مستوى دافعية العمل لدى الموظفين في القطاع الحكومي الكويتي ومقارنتها بدافعية العمل عند موظفي القطاع الخاص والمؤسسات شبه الحكومية في ظل وجود متغير الجنس سنوات الخبرة، المسميات الوظيفية وطبيعة المهنة، حيث شملت عينة الدراسة (2600) موظف في كافة القطاعات، وأسفرت النتائج التي تمخضت عنها الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي بين مستوى الدافعية وسنوات الخبرة، ارتفاع مستوى الدافعية لدى الموظفين في القطاع الخاص مقارنة بالقطاعات الوظيفية الأخرى ويرجع ذلك إلى أن العمل في القطاع الخاص يتصف بوضوح أكبر ويمتاز بسلم رواتب وامتيازات أفضل، ارتفاع الدرجة الكلية لدى الذكور عن الإناث وهو محصلة لما للوظيفة من أهمية بالنسبة للذكور نتيجة أدوارهم الاجتماعية المسميات الأعلى وظيفياً الأفضل في الدرجة الكلية للدافعية من الدرجات والمسميات الوظيفية الأدنى.

¹ بدر حامد رمضان، إمكانية إدخال الإثراء الوظيفي في تصميم الوظائف بجامعة الكويت: دراسة استكشافية، مجلة الإدارة، القاهرة، مصر، المجلد.22، العدد.4، 1999، ص ص (26-44).

² بدر عمر العمر، علاقة الدافعية نحو العمل ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية لدى الموظفين في دولة الكويت، مجلة مركز البحوث التربوية، جامعة قطر، العدد.17، 2000، ص ص (79-104).

- دراسة الحراحشة محمد (2004)، مقال بعنوان: " خصائص العمل وأثرها على دافعية العاملين في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك بتطبيق نموذج أولدهام وهاكمان"¹.

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر خصائص العمل الخمسة الواردة بنموذج أولدهام وهاكمان على دافعية العاملين في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك، بتوزيع الاستبيان على عينة عشوائية طبقية شملت (540) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص العمل ودافعية العاملين، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين بعض المتغيرات الشخصية خاصة الراتب الإجمالي للوظيفة وبين مستوى الرضا عن العمل وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مبدأ الاستقلالية ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، الاهتمام بالحوافز المادية وإيلاء أهمية خاصة لتنمية القدرات الفنية والمعنوية وذلك لتحقيق التميز والتمكين لدى الأفراد العاملين.

- دراسة حبيب منار (2013)، مقال بعنوان: "الإثراء الوظيفي كمدخل لتصميم الوظائف وتحفيز العاملين في ظل تخفيض حجم العمالة: دراسة تطبيقية"².

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإثراء الوظيفي على تحفيز العمالة الباقية في ظل ظروف تتسم بتخفيض حجم العمالة ومحاولة الربط بين عناصر الإثراء الوظيفي كأحد مداخل تصميم الوظائف وبين ردود أفعال الأفراد، أسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الإثراء الوظيفي كمدخل لتصميم الوظائف وتحفيز العاملين في ظل تخفيض حجم العمالة، كما تبين وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين عناصر الإثراء الوظيفي ورد الفعل البناء الإيجابي، وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين (أهمية الوظيفة والاستقلالية) وردود الفعل البناء السلبي، أوصت الدراسة بضرورة منح الفرد أعمال ومهام إضافية ومتنوعة تساهم في زيادة مسؤولياته وتحسين أدائه وتحفزه على العمل، التركيز على منح الفرد المسؤولية المباشرة عن العمل وضرورة توافر المعلومات الوافية والكافية عن العمل ونتائجه وبشكل مستمر، حتى يتمكن الفرد العامل من الاطلاع على نتائج أعماله ومعدلات الأداء والتعرف على الأخطاء ومحاولة تفاديها.

¹ محمد الحراحشة، خصائص العمل وأثرها على دافعية العاملين في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك بتطبيق نموذج أولدهام وهاكمان، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، الأردن، المجلد 19، العدد 5، ص ص (117-158).

² حبيب منار، الإثراء الوظيفي كمدخل لتصميم الوظائف وتحفيز العاملين في ظل تخفيض حجم العمالة: دراسة تطبيقية على شركات قطاع الأعمال العام الصناعي، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال بكلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2013، ص ص (1-244).

- دراسة ماجد الخياط (2017)، مقال بعنوان: "العلاقة بين الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية: دراسة مسحية لموظفي مركز الجامعة"¹.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل وكذلك الكشف عن درجة الفروق في توافر عناصر الإثراء الوظيفي ومستوى الدافعية لأداء العاملين الإداريين للمهام الوظيفية باختلاف متغير الجنس والدرجة الوظيفية في مركز جامعة البلقاء التطبيقية، حيث شملت عينة الدراسة (300) موظف من الجنسين بواقع (170 موظفاً و130 موظفة) باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية وبتطبيق مقياسين أحدهم لقياس عناصر الإثراء الوظيفي والآخر لقياس الدافعية للعمل بعد إيجاد الخصائص السيكمترية المناسبة لهما، تم التوصل إلى وجود علاقة إيجابية طردية بين عناصر الإثراء الوظيفي والدافعية الداخلية للعمل، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الدرجة الوظيفية على الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية، كما أوصى الباحث بضرورة إجراء المزيد من الدراسات التي تساهم في زيادة توافر عناصر الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل.

- دراسة خالد عبد دهليز وآخرون (2018)، مقال بعنوان: "أثر خصائص العمل على الدافعية والرضا الوظيفي للعاملين بشكل حر عبر الإنترنت في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات - غزة"².

هدفت الدراسة إلى تحديد أبرز سمات ممارسات العمل الحر للعاملين بشكل حر في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في قطاع غزة من خلال اختبار تأثير خصائص العمل (الاستقلالية، هوية العمل، تنوع المهارات، أهمية العمل، التغذية الراجعة) على الدافعية والرضا الوظيفي لدى العاملين حيث تم تطبيق الدراسة على عينة قوامها (116) موظفاً بشكل حر في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عن طريق إجراء مسح إلكتروني عبر الأنترنت لمجتمع الدراسة ومن خلال تحليل البيانات باستخدام الاختبارات الوصفية المناسبة والاختبارات الاستدلالية المعلمية، تم التوصل إلى وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين خصائص العمل وكلا من الدافعية والرضا الوظيفي علاوة على ذلك أشارت نتائج تحليل الانحدار إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لـ: (أهمية العمل هوية العمل، التغذية الراجعة) على الدافعية نحو العمل الحر، وجود تأثير لكل من (أهمية العمل التغذية الراجعة) على الرضا الوظيفي لممارسي العمل الحر، أوصت الدراسة بضرورة العمل على توفير بيئة مساندة للعمل الحر وتفعيل دور المؤسسات التعليمية وحاضنات تكنولوجيا المعلومات في تعزيز ثقافة وممارسات العمل الحر عبر الأنترنت.

¹ ماجد الخياط، العلاقة بين الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية: دراسة مسحية لموظفي مركز الجامعة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، المجلد 31، العدد 8، 2017، ص ص (1368-1396).

² خالد عبد دهليز وآخرون، أثر خصائص العمل على الدافعية والرضا الوظيفي للعاملين بشكل حر عبر الإنترنت في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة فلسطين، المجلد 26، العدد 1، 2018، ص ص (166-190).

- دراسة ميسون عبد الكريم و خلف رشم فليح (2019) مقال بعنوان: " تحليل تصميم العمل وقياس دوافع العاملين باستخدام نموذج هاكمان-دراسة تطبيقية في مصرف الرافدين"¹.

هدفت الدراسة إلى اختبار افتراضات هاكمان وأولدهام لخصائص العمل في البيئة العراقية حيث تم اختيار مصرف الرافدين باعتباره واحداً من أقدم وأهم المنظمات العراقية في المجال المصرفي العام، تم تصميم نموذج استبانة تحوي على 38 فقرة يتم بموجبها تحليل تصميم وقياس دوافع العاملين في المصرف وتحديد عينة البحث في ضوء معادلة Weaver، توصلت الدراسة إلى التطابق مع افتراضات النموذج التي تعني بإمكانية تطبيقه في البيئة العراقية، علاوة على ذلك أشارت النتائج إلى انخفاض نسبة الدافعية لدى العاملين، وفي الأخير أوصت الدراسة بمجموعة من المقترحات من ضمنها الدعوة لإنجاز بحوث إضافية لغرض اختبار النموذج في منظمات أخرى.

- دراسة عثمان الصاوي (2019)، مقال بعنوان: " تطوير نموذج خصائص الوظيفة للتصميم الوظيفي لتحسين دافعية العاملين في الفنادق المصرية"².

هدفت الدراسة إلى تقدير العلاقة بين أنشطة تصميم الوظائف حسب نموذج الخصائص الوظيفية ودافعية العاملين في وجود وغياب التوافق القيمي بين العاملين والمؤسسة وذلك باختبار تأثير التوافق القيمي بين العاملين والمؤسسة في علاقة تصميم الوظائف بالدافعية في النموذج، حيث تم توزيع 500 استمارة على العاملين بفنادق الخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ وفروعها بلغت إجمالاً (25) فندقاً استرد منها (313) صالحة للتحليل الإحصائي، وتوصلت الدراسة إلى انخفاض القدرة التحفيزية للوظائف لدى معظم فنادق العينة وأن التوافق القيمي يعد مؤثراً في العلاقة بين أنشطة التصميم الوظيفي والدافعية، وللاستفادة من استخدام التصميم الوظيفي كوسيلة لتحقيق دافعية العاملين يشترط أولاً تحقيق التوافق القيمي بين العاملين والمؤسسة بتفعيل اختبارات السمات الشخصية كوسيلة اختيار بالإضافة لأنشطة التهيئة المؤسسية.

¹ ميسون عبد الكريم وخلف رشم فليح، تحليل تصميم العمل وقياس دوافع العاملين باستخدام نموذج أولدهام وهاكمان: دراسة تطبيقية في مصرف الرافدين، مجلة كلية الرافدين للعلوم، العراق، العدد.44، 2019، ص ص (185-204).

² عثمان الصاوي، تطوير نموذج الخصائص الوظيفية للتصميم الوظيفي لتحسين دافعية العاملين في الفنادق المصرية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، جامعة قناة السويس، مصر، المجلد.16، العدد.1، 2019، ص ص (205-212).

3. عرض وتحليل الدراسات السابقة الأجنبية

- دراسة Burr & Cordery (2001)، مقال بعنوان: "دور فعالية الإدارة الذاتية كمتغير وسيط في العلاقة بين تصميم الوظائف ودافعية الموظفين"¹.

هدفت الدراسة إلى اختبار دور فعالية الإدارة الذاتية كمتغير وسيط في العلاقة بين تصميم الوظائف كمتغير مستقل ودافعية الموظفين كمتغير تابع شملت عينة الدراسة (270) مفردة، أهم ما توصلت إليه الدراسة وجود علاقة مباشرة ذات دلالة إحصائية بين تصميم الوظائف ودافعية الموظفين، وجود أثر إيجابي لفعالية الإدارة الذاتية على دافعية الموظفين.

- دراسة Suman & Srivastava (2009)، مقال بعنوان: "قياس خصائص الوظيفة في بعض المؤسسات الهندية"².

هدفت الدراسة إلى قياس خصائص الوظيفة في بعض المؤسسات الهندية باستخدام نموذج أولدهام وهاكمان، حيث شملت عينة الدراسة على (240) عاملاً في المؤسسات الإنتاجية، وتوصلت الدراسة إلى احتواء أعمال المنظمة على مستوى عالٍ من تنوع المهارة وتحديد المهمة وعلى مستوى منخفض من الاستقلالية ومستوى مقبول من الشعور بأهمية العمل والتغذية الراجعة.

- دراسة Hadi & Adil (2010)، مقال بعنوان: "الخصائص الوظيفية وعلاقتها بالدافعية والرضا الوظيفي لدى الموظفين في البنوك الهندية"³.

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين خصائص الوظيفة وكلا من الدافعية والرضا الوظيفي على عينة شملت (150) مديراً من مختلف البنوك في راولبندي الهندية وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباط إيجابية بين خصائص الوظيفة والدافعية والرضا الوظيفي، كما تبين أن هوية الوظيفة أهم مؤشر إيجابي على الرضا الوظيفي والدافعية الداخلية لدى العاملين.

- دراسة Kumar & al (2011)، مقال بعنوان: "أثر خصائص الوظيفة على الرضا الوظيفي والدافعية الذاتية"⁴.

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الخصائص الوظيفية على الرضا والدافعية الذاتية، حيث شملت عينة الدراسة على (205) مفردة من العاملين في (28) من البنوك التجارية بباكستان، أسفرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين الخصائص الوظيفية والرضا الوظيفي، كما بينت النتائج أن أكثر الخصائص

¹ Burr Renu & Cordery John, Self-Management Efficacy as a Mediator of the Relation Between Job Design and Employee Motivation, *Human Performance*, Vol.14, UK, 2001, pp. (27-44).

² Suman S. & Srivastava k., The Measurement of job characteristics in context of Indian work Scenario, *journal of Indian academy of Applied Psychology*, Vol.35, Indian, 2009, pp. (142-147).

³ Hadi R. & Adil A., Job characteristics as predictors of work motivation and job satisfaction of bank employees, *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, Vol.36, No.2, Indian, 2010, pp. (294-299).

⁴ Kumar A. & al, Job characteristics as predictors of job satisfaction and motivation, *Asian Journal of Business and Management Sciences*, Vol.1, No4, Malaysia, 2011, pp. (206-216).

الوظيفية تأثيراً على الرضا الوظيفي (أهمية الوظيفة والتغذية الراجعة)، علاوة على ذلك وجود ارتباط قوي بين الخصائص الوظيفية والدافعية الذاتية حيث فسرت خصائص الوظيفة 25% من التغير في الدافعية الذاتية وهذا التغير راجع إلى تنوع المهارات، التغذية الراجعة، هوية الوظيفة، أهمية الوظيفة على التوالي.

- دراسة Isfahani & al (2013)، مقال بعنوان: " قياس العلاقة بين خصائص الوظيفة الجوهرية والدافعية الداخلية لدى موظفي السجلات الطبية في المستشفيات الإيرانية"¹.

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الخصائص الوظيفية والدوافع الجوهرية لدى العاملين في السجلات الطبية بالمستشفيات المتعلقة بجامعة العلوم الطبية في أصفهان الإيرانية باستخدام نموذج أولدهام وهاكمان شملت عينة الدراسة جميع موظفي السجلات الطبية وتم اختيار (120) استبياناً صالحاً للتحليل الإحصائي أسفرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية لخصائص الوظيفة (تنوع المهارة، هوية الوظيفة أهمية الوظيفة، الاستقلالية والتغذية الراجعة) على الدافعية الداخلية حيث كان لتغذية الراجعة الأثر الأكبر على الدافعية الداخلية، وأصت الدراسة بضرورة مراعاة الاهتمام بالخصائص الوظيفية في التصميم لما لها من دور كبير في التأثير على مستوى الدافعية الداخلية لدى الموظفين.

- دراسة Avandele & Nnamseh (2014)، مقال بعنوان: "نموذج خصائص الوظيفة وأداء الموظفين بالخدمة المدنية في ولاية أكوا إيبوم"².

هدفت الدراسة إلى اختبار صلاحية نموذج خصائص الوظيفة في البيئة الإفريقية، حيث تم استخدام نموذج خصائص الوظيفة ل أولدهام وهاكمان لتحديد ما إذا كانت بعض السمات الأساسية للوظائف تثير بعض حالات ردود الفعل النفسية من قبل الأفراد العاملين، شملت عينة الدراسة على (341) موظفاً في مختلف أقسام المؤسسة، وتوصلت الدراسة إلى صلاحية النموذج للتطبيق في إفريقيا كما في أوروبا، صلاحية النموذج للتطبيق في المنظمات الخدمية كما هو الحال في المنظمات الصناعية، وجود أثر لخصائص الوظيفة على تحسن أداء الأفراد العاملين والشعور بأهمية مساهمة العاملين في تحقيق الأهداف النهائية للمؤسسة.

¹ Isfahani S. al, Job Characteristic Perception and Intrinsic Motivation in Medical Record Department Staff, *Medical Archives*, Bosnia-Herzegovina Europe, Indian, Vol.67, No. 1, 2013, pp. (51-55).

² Avandele I. & Nnamseh M., Hackman and Oldham Job Characteristics Model (JCM) and Akwa Ibom State Civil Servants' Performance", *Canadian Social Science*, Canada, Vol.10, No.2, 2014, pp. (89-97).

- دراسة Nanle & al (2015)، مقال بعنوان: "أثر الإثراء الوظيفي على الدافعية لدى العاملين في الجامعات الخاصة بنيجيريا"¹.

هدفت الدراسة إلى التعرف والكشف عن العلاقة بين الإثراء الوظيفي ودافعية العاملين في الجامعات الخاصة المختارة في نيجيريا، حيث شملت عينة الدراسة على (547) من الأفراد العاملين الإداريين في الجامعات، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين الدافعية وعناصر الإثراء الوظيفي حيث أن الإثراء الوظيفي بعناصره الخمسة يؤدي إلى زيادة الدافعية الداخلية للعمل وبالتالي زيادة مستوى رضاهم مما يحقق مستويات عالية من الأداء.

- دراسة Choudhary (2016)، مقال بعنوان: "أثر عناصر الإثراء الوظيفي على الدافعية والرضا"². هدفت الدراسة إلى معرفة أثر عناصر الإثراء الوظيفي وتأثيرها على مستوى الدافعية والرضا لدى العاملين في الجامعات الهندية، استخدم الباحث المنهج النوعي عند جمع البيانات والمعلومات، توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لعناصر الإثراء الوظيفي على كل من الدافعية وأداء المهمات ومستوى رضا العاملين عن العمل.

- دراسة Azeez & Abimbola (2016)، مقال بعنوان: "العلاقة بين الإثراء الوظيفي والدافعية"³. هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل وأداء المهمات ومستوى رضا العاملين عن العمل لدى العاملين الإداريين في ثلاث جامعات حكومية تابعة لاغوس بنيجيريا، استخدم الباحث المنهج المسحي عن طريق تطبيق أدوات الدراسة على (532) موظفاً، تم التوصل إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين عناصر الإثراء الوظيفي ومستوى رضا العاملين والدافعية الداخلية ومستوى الأداء. أهمية الدراسة مقارنة مع الدراسات السابقة:

استناداً لما تم عرضه في الدراسات السابقة يمكن الإشارة إلى الآتي:

- تعتبر جميع الأبحاث السابقة الواردة دراسات مرجعية خاصة أنها تساهم في تحليل العلاقة بين خصائص الوظيفة المنبثقة من المقاربة التحفيزية لتصميم الوظائف والدافعية لدى الموارد البشرية حيث معظمها اختبرت العلاقة أو التأثير المباشر للإثراء الوظيفي كما تعكسه الخصائص الوظيفية الخمسة الواردة في نموذج أولدهام وهاكمان على عدد من المتغيرات التابعة كالرضا الوظيفي والدافعية الداخلية وجهد العمل أو الأداء، أما بعضها اختبرت معنوية بعض المتغيرات الوسيطة كقوة الحاجة للنمو وبيئة

¹ Nanle M. & al, EFFECT OF JOB ENRICHMENT ON EMPLOYEE SATISFACTION IN SELECTED PRIVATE UNIVERSITIES IN SOUTH-WEST NIGERIA, *International Journal of Development Research*, M.Gayathri, Indian, Vol.5, No.11, 2015, pp. (6068-6076).

² Chaudhary S., Job enrichment: A tool for employee motivation, *International Journal of Applied Research*, India, Vol.2, No.5, 2016, pp. (1020- 1024).

³ Azeez, R. & Abimbola, M. Job Enrichment and Work-Related Attitudes of Non-Academic Staff of Selected Public Universities in Lagos State, *International Journal of Human Resource Studies*, quarterly, U.S, Vol.6, No.1, pp.(89-104).

العمل كمتغيرات شرطية تؤثر في العلاقة بين الإثراء الوظيفي كما تعكسه الخصائص الوظيفية الخمسة الواردة في نموذج أولدهام وهاكمان على عدد من المتغيرات التابعة كالرضا الوظيفي والدافعية ومستوى الجهد المبذول في الأداء. لكن، هذا البحث على عكس الدراسات السابقة في هذا المجال يختبر تأثير خصائص الوظيفة الخمسة الواردة في نموذج أولدهام وهاكمان على الدافعية لدى الموارد البشرية في ظل وجود ثلاث متغيرات وسيطية (قوة الحاجة للنمو لدى شاغل الوظيفة، المعرفة والمهارة هيكل وبيئة العمل)؛

- تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها تختلف عنها في الحدود المكانية والزمانية والمجتمع الذي ستطبق عليه الدراسة، وتقرب هذه الدراسة من دراسة (رفعت محمد، 1999) في اتجاهها نحو قياس العلاقة بين خصائص الوظيفة المنبثقة من المقاربة التحفيزية لتصميم الوظائف والدافعية لدى الموارد البشرية لكنها تختلف عنها في أنها تدرس أثر (قوة الحاجة للنمو، المعرفة والمهارة، هيكل وبيئة العمل) كمتغيرات وسيطية في العلاقة، وعليه فالدراسة الحالية تسعى إلى الربط بين عدة متغيرات نادراً ما قامت البحوث والدراسات السابقة خاصة في البيئة الجزائرية بالربط بينهم؛

- ركزت الدراسة الحالية على تحليل العلاقة بين المتغيرات بأسلوب نمذجة المعادلة البنائية وذلك للتعرف على مدى مطابقة جودة البيانات مع النموذج النظري للدراسة، وفحص الصدق البنائي لأداة الدراسة.

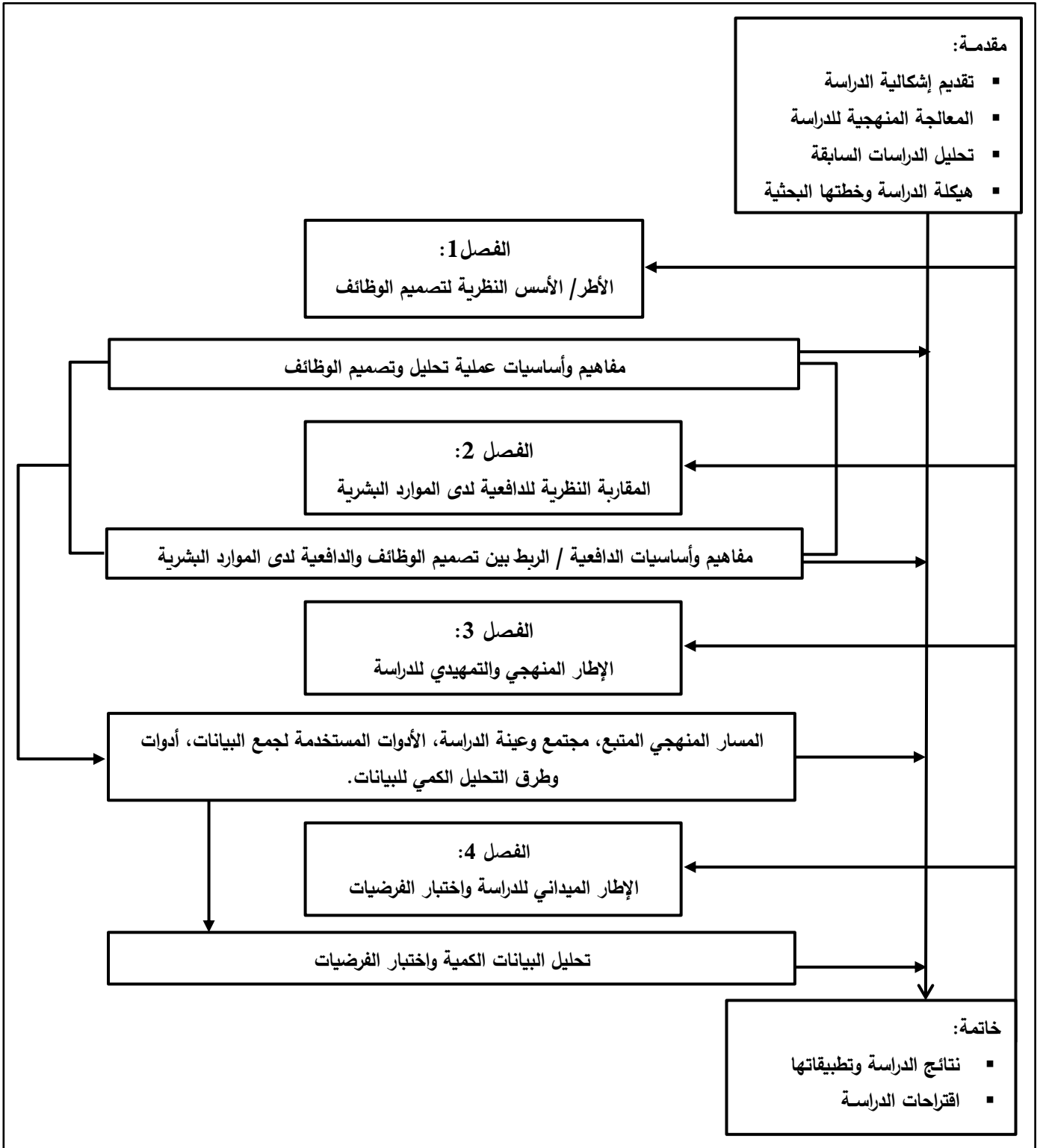
تحديد مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

تتمثل مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة أولاً في الاستعانة بها لتحديد منهجية وأدوات ومجال الدراسة، وثانياً في تحديد متغيرات النموذج النظري. من هذا المنطلق يمكن القول أن الدراسات السابقة لعبت دوراً مهماً في تعزيز الدراسة الحالية في عدة أمور يمكن إيجازها كالآتي:

- ✓ وضع تصور عام للإطار النظري؛
- ✓ الاستفادة من الدراسات السابقة في اختيار أداة الدراسة وفي تحديد معالم النموذج الافتراضي؛
- ✓ الاستفادة من بعض المراجع العلمية التي استندت إليها الدراسات السابقة في مادتها العلمية؛
- ✓ الاستفادة من توصيات واقتراحات الدراسات السابقة في التعرف على الجوانب التي تتعلق بالدراسة الحالية.

تاسعا: هيكلية للدراسة

الشكل رقم (2): التصميم العام للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

يتضح من الشكل السابق أن الدراسة قسمت إلى أربعة فصول إضافة إلى المقدمة والخاتمة، حيث عالج الفصلين الأولين الجانب النظري للموضوع، والفصل الثالث والرابع الجانب المنهجي والميداني للدراسة وذلك كمايلي:

- تُعبر المقدمة على الجانب المنهجي العام للدراسة والذي يُبنى على أساسه تصميم الفصول الأخرى حيث تتضمن: تقديم إشكالية الدراسة، المعالجة المنهجية للدراسة، تحليل الدراسات السابقة، هيكلية الدراسة وخطتها البحثية؛

- خُصص الفصل الأول للمعالجة النظرية للمتغير المستقل (تصميم الوظائف)، حيث يشمل ثلاثة عناصر أساسية: الأول يتضمن الإطار الفكري لعملية تحليل الوظائف والذي يتم فيه توضيح المفاهيم والمنطقات المعرفية الخاصة به، في حين يتطرق الثاني للتأصيل المفاهيمي لتصميم الوظائف، أما الثالث فيحتوي على مداخل تصميم الوظائف أين يتم توضيح المقاربات الرئيسية التقليدية وغيرها من المقاربات الحديثة الأخرى؛

- بالنسبة للفصل الثاني خُصص لـ: المقاربة النظرية للدافعية لدى الموارد البشرية حيث يركز على ثلاثة عناصر أساسية، الأطر المفاهيمية للدافعية ثم نظريات الدافعية وأخيراً يستكمل هذا من خلال الربط النظري بين المتغيرات الثلاثة (المستقل، الوسيط، التابع) أي توضيح العلاقة بين تصميم الوظائف من خلال مدخل من مداخله-الإثراء الوظيفي والذي يمثل خصائص الوظيفة الخمسة الواردة في نموذج هاكمان وأولدهام والدافعية لدى الموارد البشرية في ظل وجود قوة الحاجة للنمو، المعرفة والمهارة، هيكل وبيئة العمل كمتغيرات وسيطية؛

- بناءً على المقدمة أو بالأحرى الإشكالية والمعالجة النظرية لمتغيرات الدراسة يتم التمهيد للفصل الميداني في الفصل الثالث الموسوم بالإطار المنهجي والتمهيدي للدراسة والذي يتضمن أولاً تقديم عام أو تعريف للمؤسسة المبحوثة. ثانياً تحديد طبيعة الدراسة الميدانية وتحليل متغيراتها أي عرض كل ما يتعلق بالمسار البحثي من المنهج المتبع إلى المقاربة المستخدمة، المعاينة وأدوات الدراسة ثم صدق وثبات نتائج الدراسة. ثالثاً: نبذة مختصرة عن منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية SEM؛

- من خلال التحليل النظري والمنهجي تم التطرق للإطار الميداني للدراسة من خلال عرض نتائج الدراسة الخاصة بالاستبيان باستخدام طرق الإحصاء الوصفي واعتماداً على مخرجات Spss، وأخيراً اختبار الفرضيات والنموذج الافتراضي للدراسة باستخدام طرق الإحصاء الاستدلالي (مخرجات Spss) والتحليل العاملي التوكيدي (مخرجات Amos) ومقارنة ذلك مع نتائج الدراسات السابقة؛

- اعتماداً على ما تم التوصل إليه في كل مرحلة من مراحل البحث من المقدمة إلى الفصل الرابع تتضح للطالبة نتائج الدراسة وتطبيقاتها إضافة إلى اقتراحات الدراسة وآفاقها والتي تدرج ضمن الخاتمة.



تمهيد:

لقد أضحى الاهتمام بعملية تحليل وتصميم الوظائف من طرف المنظمات المعاصرة أمراً لا يمكن تفاديه ونظراً للدور الذي تضطلع به هذه العملية فقد حظيت بدراسات مستفيضة، وتطبيقات عملية جديرة بالاهتمام كونها إحدى الوظائف الرئيسية (الوظيفة المركزية لإدارة الموارد البشرية) والأداة الأساسية لتقدير الاحتياجات الكمية والنوعية من الموارد البشرية. فتصميم الوظائف يُعدّ الوسيلة التي تُحدد من خلالها الطريقة التي يدار بها الفرد العامل وأساليب تحفيزه لتوفير ظروف عمل تستجيب لاحتياجاته الأساسية من ناحية، وتحقيق مستويات إنتاجية عالية للمنظمة من ناحية أخرى.

نتيجة لأهمية تحليل وتصميم الوظائف في التوجهات الإدارية المعاصرة ولدورها الكبير والفاعل في زيادة قدرة المنظمات على مواجهة التحديات البيئية ومواكبة التطور في الحياة التنظيمية والاجتماعية للفرد، سيتم توضيح الجوانب الفكرية والمنطلقات المعرفية لهذا التوجه في شقه النظري اعتماداً على ثلاث مباحث رئيسية

- المبحث الأول: أساسيات تحليل الوظائف
- المبحث الثاني: أساسيات تصميم الوظائف
- المبحث الثالث: مداخل تصميم الوظائف

المبحث الأول: أساسيات تحليل الوظائف

إن عملية تشكيل الموارد البشرية تتطلب موائمة بدرجة عالية بين الوظائف والأفراد شاغلي هذه الوظائف. لذا ولغرض خلق هذه الموائمة بشكل إيجابي فلا بد من توفر تجميع وتحليل البيانات والمعلومات المتوافرة عن العمل بشكل كامل ودقيق من خلال فريق عمل متخصص، ويطلق على الأسلوب العلمي المنظم لهاته العملية (تجميع البيانات والمعلومات الخاصة بالوظائف) بـ "تحليل الوظائف".

المطلب الأول: مفهوم تحليل الوظائف

يعدّ تحليل الوظيفة (Job Analysis) الجهاز التنظيمي الذي يمارس نشاطاً مفصلاً وهادفاً، باعتباره من الأساليب المهمة التي تعتمد عليها منظمات الأعمال كونه مدخلاً فاعلاً لجمع المعلومات عن وظائف المنظمة كافة وأنشطتها المختلفة.

أولاً: تعريف تحليل الوظائف

مما لا شك فيه أن عملية تحليل الوظيفة تعدّ حجر الأساس لعمل إدارة الموارد البشرية في أية منظمة أعمال أياً كان هدفها، نشاطها، حجمها أو مجال عملها، حيث ترتكز هاته العملية (التحليل الوظيفي) على مبدأ وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، من خلال تحديد علاقة هذه الوظيفة بالوظائف الأخرى والمتطلبات الأساسية التي تتطلبها وقدرات الموظفين لشغلها. وفي هذا السياق وردت العديد من التعاريف التي تناولت المفهوم الأساسي لتحليل الوظيفة، وفيما يلي بعض إسهامات الباحثين لتلك التعاريف كالتالي:

الجدول رقم (1-1): التطور المفاهيمي لتحليل الوظائف وفق تعريفات بعض الباحثين

التصنيف	الباحث والسنة	التعريف
1	(Flippo Edwin, 1984)	عملية جمع المعلومات الخاصة بكل وظيفة؛ ¹
2	(Jean-Marie Peretti, 1998)	عملية منهجية منظمة يتم من خلالها معرفة طريقة أداء الوظيفة والمقومات الأساسية التي تقوم عليها من حيث الواجبات، المسؤوليات ومتطلبات شاغلها؛ ²
3	(Shimon & al, 2001)	عملية جمع وتحليل وتحديد البيانات والمعلومات الخاصة بكل وظيفة للإحاطة الشاملة بمعالها؛ ³
4	(Byars & Rue, 2004)	يتضمن تحديد المهام التي تشتمل عليها الوظيفة، المهارات والمعارف والقدرات والمسؤوليات المطلوبة لإنجاز العمل والقيام به من أجل أداء وظيفي ناجح؛ ⁴

¹ Flippo B. Edwin, **Personnel Management**, McGraw-Hill College, 6th Ed, New York, 1984, p.110.

² Jean-Marie Peretti, **Ressources humaines et gestion du personnel**, Vuibert, 2nd Ed, paris, 1998, p.54.

³ Shimon L. Dolan & al, **La gestion des ressources humaines**, Pearson, 3rd Ed, Canada, 2001, p.94.

⁴ Byars L. Lloyd & Rue W. Leslie, **Human Resource Management**, The McGraw-Hill, 7th Ed, New York, 2004, p. 90.

عملية جمع معلومات تفصيلية عن العمل؛ ¹	(Jackson & al, 2009)	5
مجموعة من العمليات المنظمة لتحديد كل من وصف ومواصفات الوظيفة والممارسات المثالية لأداء الوظيفة؛ ²	(Robert & Stephen, 2010)	6
الإجراءات التي يمكن من خلالها تحديد واجبات الوظيفة، المهارات المطلوبة لأدائها ونوع الشخص الذي يجب تعيينه فيها؛ ³	(Gary Dessler, 2011)	7
العملية التي من خلالها يُحدد للفرد شاغل الوظيفة فهماً للأنشطة والأهداف والمتطلبات التي تتطلبها مهمة العمل؛ ⁴	(Sanchez & Levine, 2012)	8

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المصادر الواردة في متن الجدول.

توضيحاً للتوجه السابق، يعدّ تحليل الوظائف لبنة البناء الأساسية التي تستند إليه جميع القرارات اللاحقة (التنظيم الإداري؛ المراجعة الواقعية للوظائف، توجيه الموظفين الجدد، إعادة تصميم الوظائف وتصنيفها تحسين الأداء الوظيفي والاتصالات التنظيمية، الإجراءات التأديبية، التعويضات المالية... الخ)،⁵ كونه عملية منظمة يتم من خلالها اكتشاف طبيعة الوظيفة. وعليه يمكن القول أن تحليل الوظائف يُعبر عن عملية الدراسة الشاملة للوظيفة لتحديد ما تنطوي عليه من خلال توضيح ماهية الواجبات والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة (النشاطات الرئيسية التي يُكلف بها من يشغل العمل)، تحديد متطلبات شاغل الوظيفة من مؤهلات ومهارات معارف وقدرات أي الكفاءة، وغيرها من الخصائص المطلوبة لأداء العمل على الوجه المطلوب من حيث الكفاءة والفعالية*.

ومن هذا المنطلق، يتضح أن لتحليل الوظائف مخرجات حيث ينتج عنه عمليتان: الوصف الوظيفي Job description الذي يشمل تحديد الواجبات والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة. التوصيف الوظيفي Job Specifications والذي يتمثل في تحديد متطلبات شاغل الوظيفة أو الكفاءة. وباختصار الأولى تركز على الوظيفة والثانية تركز على شاغل الوظيفة.

¹ Jackson E. Susan & al, **Managing human resources**, South-Western Cengage Learning, 10th Ed, U.S.A, 2009, p. 110.

² Robert S. Henandez & Stephen J. O'Connor, **Strategic Human Resources Management in Health Services Organizations**, Delmar engage learning, 3rd Ed, U.S.A, 2010, p.155.

³ Gary Dessler, **Human Resource Management**, Prentice Hall Pub., 13th Ed, U.S.A, 2011, p.105.

⁴ Sanchez I. Juan & Levine L. Edward, The Rise and Fall of Job Analysis and the Future of Work Analysis, **Annual Review of Psychology**, Florida International University, Vol. 63, No. 01, 2012, p. 398.

⁵ فمن خلال تحليل الوظائف يمكن تحديد مواطن العيوب في الهيكل التنظيمي الناتجة عن الازدواجية أو عدم التوازن بين السلطات والمسؤوليات مثلاً وإصلاحها، تحديد عبء العمل المناسب للموظفين كما أن التحليل الوظيفي ضروري لتصنيف الوظائف من خلال تجميع الوظائف المتشابهة في فئات وظيفية مما يساعد على تطوير إجراءات التوظيف، تقويم الأداء، تحديد القيمة النسبية للوظائف ومن ثم تطوير هيكل عادل للأجور والمكافآت، أنظر للمزيد:

- مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، العبيكان للنشر والتوزيع، ط.3، السعودية، الرياض، 2009، ص ص(195-201).

* الكفاءة: معيار الرشد في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (المادية، المالية، البشرية، المعلوماتية)؛ الفعالية: مدى تحقيق الأهداف المرجوة.

ثانياً: أهداف وأهمية تحليل الوظائف

يعتبر توفير بيانات كاملة ومعلومات دقيقة عن الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة ومواصفات شاغلها ذو أهمية بالغة لأداء معظم وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث تلجأ المنظمات إلى تحليل الوظائف لما له من دور في تحقيق كفاءة وفعالية الأداء*.

1. أهداف تحليل الوظائف:

يعدّ تحليل الوظائف أحد المحررات الرسمية المكمل للهيكل التنظيمي لأي منظمة أعمال، باعتباره الأداة التي يتم من خلالها تحديد المعلومات الأساسية للوظائف، فالغاية منه تحديد الواجبات والمسؤوليات التي تتضمنها الوظيفة وتحديد نوعية شاغليها (الكفاءة). وفيما يلي عرض موجز للأهداف التي يحققها بما يضمن الاستخدام الأمثل والأفضل للموارد البشرية:¹

- يساعد تحليل الوظائف في الاختيار السليم لشاغل الوظيفة مما يقلل الحاجة للإشراف المبالغ فيه الذي ينجلي في التدخل المباشر للرئيس من دون مبرر في عمل مرؤوسيه؛
- يساهم في الحدّ من سوء التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين الناتج من التداخل في الاختصاصات وشيوع المسؤولية عن ناتج الأداء؛
- المدخل السليم لتحديد الأجر العادل حيث يرتبط الأجر بحجم العمل المُلقى على عاتق شاغل الوظيفة*؛
- يساهم في تحديد خبرة العمل ومستوى المهارة المطلوبة لكل وظيفة كونه المدخل السليم لتخطيط القوى العاملة؛
- صمام أمان لشاغل الوظيفة إذ يحدد لكل فرد طبيعة وحجم العمل المطلوب منه تأديته؛
- تحسين ظروف العمل في ضوء أسلوب ومتطلبات أداء الوظيفة؛
- تحقيق التناسق والتكامل بين قطاعات العمل في ضوء البيانات القائمة عليه.

* تعدّ الكفاءة والفعالية وجهان متلازمان فيما يتعلق بقياس الأداء، فانطلاقاً من كليهما يُعبر الأداء عن العلاقة بين النتيجة والمجهود أي القدرة على الإنتاج بفعالية بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

¹ عبد الرزاق خضر ومحمد إبراهيم، أثر تحليل الوظائف في جودة الخدمة المالية، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، جامعة كربلاء، العراق، المجلد 11، العدد 45، 2015، ص 245.

* مع العلم أن الأجر يتحدد بعدة عوامل أهمها: الجهد المبذول، المعرفة (طبيعة التأهيل)، المهارات، ظروف العمل.

2. أهمية تحليل الوظائف

تكتسب عملية تحليل الوظائف أهمية كبرى بسبب الطبيعة الديناميكية للوظائف نتيجة التغيرات السريعة في مجال العمل، الأمر الذي يستدعي دراسة مكونات الوظائف وتحديد واجباتها ومسؤولياتها والشروط المطلوبة فيمن يشغلها لكي تكون القرارات المتعلقة بالأفراد فاعلة وعادلة. وبالتالي فالتحليل له أهمية لكل من إدارة الموارد البشرية والمنظمة والفرد العامل في حد ذاته ويمكن تصنيف هذه الأهمية كالآتي:

1.2 أهمية تحليل الوظائف على مستوى إدارة الموارد البشرية: يسهم تحليل الوظائف في وضع الأساس الموضوعي المتدفق من مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال ما يتمخض عنه من جمع بيانات ومعلومات لمتطلبات الوظيفة، وفيما يلي توضيحاً عن بعض مجالات استخدامه:¹

- الأساس في القيام بوظيفة الاستقطاب والاختيار، فالاستقطاب يحتاج للتحليل الوظيفية من خلال تحديد مواصفات شاغلها، وعملية الاختيار والتعيين تتم وفقاً للشروط التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة وهي الموضحة في عملية التحليل (تصميم الاختبارات المناسبة وإعداد أسئلة المقابلة الشخصية للمتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة)؛
- وضع نظام عادل للأجور يحتاج لتحليل الوظيفة من خلال معرفة الواجبات والمسؤوليات، ويتطلب هذا تحديد القيمة النسبية لكل وظيفة بالمقارنة مع الوظائف الأخرى من خلال ما يسمى بتقييم الوظائف وحتى تتم عملية التقييم بشكل سليم لا بد من وزن كل العناصر المتعلقة بالوظيفة؛
- وجود نظام متكامل لتحليل الوظائف يساعد في التحديد السليم لعدد الوظائف المطلوبة والنوعيات المرغوبة لتحقيق الأهداف الحالية والمتوقعة، والشروط والمؤهلات المطلوبة لشغل تلك الوظائف حتى يمكن اتخاذ التدابير اللازمة بتوفير الاحتياجات من القوى العاملة سواء من داخل المنظمة أو خارجها؛²
- قرارات الترقية والنقل يجب أن تتم استناداً إلى مدى التطابق بين مواصفات شاغل الوظيفة وبين مواصفات ومتطلبات الوظيفة أي تحليل الوظائف؛
- كشف تحليل الوظائف تبين الظروف الطبيعية لأداء العمل والمخاطر والأضرار التي يمكن أن يتعرض لها الأفراد أثناء الأداء، كما يمكن الاستفادة من تلك المعلومات في وضع برامج الأمن والسلامة بالشكل الذي يقلل من آثار تلك الأضرار على المورد البشري؛³

¹ فريد خميلي، تحليل الوظائف ودوره في تفعيل التسيير التقديري للوظائف، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، كلية بغداد، العراق، العدد 49، 2016، ص 470.

² الدحام غني الزبيدي وآخرون، إدارة الموارد البشرية- مفاهيم وتوجهات معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2016، ص 103.

³ نفس المكان.

2.2 أهمية تحليل الوظائف على مستوى المنظمة: يمكن إجمالاً حصر أهمية تحليل الوظائف على

مستوى المنظمة فيما يلي:¹

- عدم محاسبة الموظف على أي عمل خارج التزاماته الوظيفية التي حددتها الوظيفة المطلوبة؛
- تستطيع المنظمة تحديد حجم العمل المطلوب ومن ثم تحديد عدد الوظائف الإدارية وعدد الأفراد اللازمين؛
- يوفر تحليل العمل بيانات أساسية عن مكونات الوظائف المختلفة وهي بيانات لازمة عند إحداث نوع من دمج أو فصل الوظائف في أقسام أو تغيير تركيبة الأقسام والإدارات بغرض تطوير الأداء (التطوير التنظيمي).

ثالثاً: المبادئ الأساسية لتحليل الوظائف

هناك عدد من المبادئ في تحليل الوظائف تساعد على تحديد الجوانب الأساسية التي يجب أخذها في الحسبان عند اختيار المدخل المناسب لتحليل الوظائف، ويمكن تلخيص أهمها فيما يلي:²

1. كل الأعمال قابلة للتحليل:

كثيراً ما يشير العاملون إلى أن بعض الوظائف معقدة أو مجردة لدرجة يصعب وصفها وتحديد مهامها؛ لكن الجوانب الجوهرية للوظائف يجب وصفها من حيث السلوكيات الملموسة أو منتجات العمل ذلك أن المهام تؤدي من قبل الأفراد العاملين والأفراد في العادة منطقيون لا يتصرفون بطريقة عشوائية ويكيفون أعمالهم باستمرار لتكون أكثر كفاية. علاوة على ذلك يتم تدريب العاملين في مختلف المستويات على أداء أعمالهم وهذا التدريب لم يكن ليحدث إذا لم يكن من الممكن وصف الأعمال وتحليلها؛

2. يجب أن يوفر التحليل كل الحقائق ذات العلاقة بالوظائف:

يجب أن يكون التحليل شاملاً ومتكاملاً بحيث يوفر كل الحقائق التي يمكن استخدامها للأغراض المتعددة لإدارة الموارد البشرية. فإجراء تحليل منفصل لكل غرض فيه هدر للوقت والمال والجهد، كما قد يثير نوعاً من اللبس بين المرؤوسين والرؤساء؛

3. يجب أن يكون التحليل مفهوماً ويحسن من الاتصالات التنظيمية:

هناك بعض الأساليب المعقدة لتحليل الوظائف التي قد يتمخض عنها معلومات مفصلة جداً تثير اللبس وتغرق الاتصالات التنظيمية. لذا من الضروري الحرص على أن تكون إجراءات التحليل مبسطة والبيانات

¹ مصعب محمود شحادة وعبد الرحمان يوسف بسام، المواءمة بين وصف الوظائف الإدارية ومواصفاتها في إطار التحليل الوظيفي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت (العراق)، المجلد 4، العدد 44، 2018، ص 221.

² مازن فارس رشيد، مرجع سبق ذكره، ص ص (202-206).

الناجمة عنه مفهومة للعاملين في كل المستويات وتؤدي إلى تحسين الاتصالات التنظيمية والفهم لما ينبغي أدائه؛

4. يجب أن تتكيف عملية التحليل مع التغيير:

إن عملية تحليل الوظائف تحتاج إلى تخصيص موارد كبيرة نسبياً لها لإجرائها على النحو السليم، لذا فإن بعض المنظمات تحاول تجنبها، لكن من الضروري أن تدرك المنظمات أن الوظائف تتصف بالديناميكية وأنها دائمة التغيير الأمر الذي يحتم مراجعة بيانات تحليل الوظائف وتعديلها بصورة دورية.

ومن هذا المنطلق ينبغي تصميم عملية تحليل الوظائف لتتكيف مع التغيرات المحتملة في مجال العمل بحيث يمكن تعديل بياناتها بسهولة وفي هذا المجال ينبغي الإشارة إلى أن تحليل الوظائف يعدّ تطبيقاً مثالياً لاستخدامات الحاسب الآلي، ومن المحبذ عند تصميم نظام تحليل الوظائف تسجيل البيانات في الحاسب فالتغيرات التي تحدث مع مرور الوقت يمكن تحديثها بسهولة في قواعد معلومات الوظائف وبالتالي ليس هناك مبرر للمنظمات لعدم توفر بيانات شاملة ومحدثة لتحليل الوظائف.

5. يجب تعريف المهارات والمعارف والقدرات تعريفاً إجرائياً:

إن تحديد مستويات المهارات والمعارف والقدرات المطلوبة لأداء مهام الوظائف (الكفاءة) يعدّ أمراً أساسياً في تحليل الوظائف والمدخل السليم لاستخدام هذه المصطلحات يكون بوضعها بشكل ترتيبى متدرج يعكس مستويات مختلفة من الأداء؛*

ومن هذا المنطلق تعدّ الكفاءة المفهوم العالق بين الوظيفة وشاغلها تم تحديدها في النظام المرجعي للوظائف والمهن حيث ضمن مرجع الكفاءة يتم تحديد المعارف والمهارات من خلال لجنة العمل المكلفة التي تحدد لكل وظيفة المستويات من الكفاءة المناسبة لها.

كيفية إعداد مرجع معلومات الكفاءات:

تتفاعل أربعة عوامل لدمج الكفاءات في مرجع معلومات الكفاءات كما يلي:¹

- ضرورة الإنجاز الصحيح لعدد من النشاطات، والسيطرة على الكفاءات المطلوبة لإدارة وحدات العمل؛

* المهارة: تُشير إلى الإمكانيات التي يحملها شاغل الوظيفة ويجلبها للعمل، وتُعنى أنه سبق للفرد العامل أداء العمل؛ أما المعرفة: فيقصد بها الإلمام بالمعلومات والحقائق المتعلقة بالنظريات والمفاهيم والمبادئ، الأنظمة واللوائح والسياسات والإجراءات وما إلى ذلك مما له علاقة بأداء مهام الوظيفة، وتُعنى بـ: أن الفرد العامل يعرف كيف يتم أداء العمل، لكن لا يعني بالضرورة أنه سبق له أدائه؛ في حين أن القدرة تعتبر أن الفرد العامل يملك الاستعداد والقدرة الجسدية والنفسية والفكرية اللازمة لأداء العمل، لكن لا تعني أنه سبق تدريبه على كيفية أدائه أو أدائه فعلاً. أنظر للمزيد:

- مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 204.

¹ محمد مرعي، فاعلية أتمته مرجع معلومات الكفاءات في المنظمات بغية مواكبة التحولات الاقتصادية المعولمة، المؤتمر الدولي الثامن في جامعة الزرقاء الأهلية-كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 15-3/2011.

- الزيادة المنتظمة التي يتسم بها المجتمع الحالي في مجال الخدمات قياساً إلى نشاطات الإنتاج، لذلك تتجه المنظمات نحو تقديم الخدمات للمستفيدين أولاً الأمر الذي يتطلب كفاءات نوعية؛
- يمكن اكتساب المهارات والسلوكيات الجديدة من الكفاءات عبر أعمال التدريب وتبعاً للبنية الإدراكية لكل فرد.

تحديد التقاطعات بين توصيف الوظائف والمهن ومرجع معلومات الكفاءات:

- لا يمكن إعداد المرجع بشكل مستقل عن توصيف (الوظائف/ المهن)، لأن نقطة العبور بينهما تقوم على مستوى النشاطات أو المهام في حالة الرغبة بإعداد مرجع معلومات تفصيلي؛
- تمثل النشاطات ما يفعله أو ما يتوجب أن يفعله الأفراد الذين لهم تسمية فعلية في الوظائف/ المهن وكل منهم مطلوب منه السيطرة على عدد من الكفاءات بشكل ملموس كما يلي:

تحديد النشاطات ← استخدام الكفاءات

وبغية إنجاز هذا المسار يتم استخدام الجدول التالي:

الجدول رقم (1-2): المسمى الوظيفي

النشاطات / المهام	المعرفة	المهارة	الخبرة	السلوكيات
- وضع خطة عمل - تنظيم العمل اليومي - اجتماع مع الرؤوسين -				

Source : Christian Batal, La Gestion des ressources humaines dans le secteur public- L'analyse des métiers des emplois et des compétences, Collection Service public, 1^{ère} Ed, paris, 1997, p.161.

يكون ضرورياً أخذ كل نشاط/ مهام المحددة في الوظيفة/ المهنة، ومن ثم استخدام فئات الكفاءات المناسبة والضرورية لتنفيذها (معارف، خبرات، مهارات، سلوكيات) مع طرح عدة أسئلة مع شاغل الوظيفة ورئيسه المباشر كما يلي:¹

- هل يتطلب النشاط السيطرة على المعارف المطلوبة وما هي تلك المعارف؟
- هل يتطلب النشاط السيطرة على الخبرات المطلوبة وما هي تلك الخبرات؟
- هل يتطلب النشاط السيطرة على المهارات المطلوبة؟ ماذا تستخدم من تقنيات/ أدوات عمل؟
- هل يتطلب النشاط السيطرة على السلوكيات المطلوبة وما هي تلك السلوكيات ؟

¹ محمد مرعي، مرجع سبق ذكره.

لصياغة الإجابات يتم البدء بفعل (يعرف) لتحديد المعارف، (يمارس) لتحديد الخبرات، (يستخدم) لتحديد المهارات، (يكون) لتحديد السلوكيات.

بعد تحديد الكفاءات المرتبطة مباشرة بنشاطات (الوظائف/ المهن)، يتم إكمال هذا الحصر مع عناصر متطلبات ممارسة الوظيفة/ المهنة. أي تحديد الكفاءات لكل وظيفة/ مهنة وإظهار ضرورة السيطرة على كل كفاءة من مرجع المعلومات التي تم الحصول عليها قياساً إلى نشاط/ عدة نشاطات ملموسة في (وظيفة/ مهنة) مدروسة.

كما يجدر الإشارة إلى مصفوفة المهارات Skills Matrix واستخدامها في المؤسسة باعتبارها عملية قيمة بالغة الأهمية كونها تساهم في فهم المهارات والخبرات الحالية للأفراد وبالتالي تحديد الفجوات في المهارات التي يفترق لها الأفراد شاغلو الوظائف. ويمكن توضيح ذلك من خلال الآتي:

الجدول رقم (1-3): نموذج مصفوفة المهارات

المهارة	الإسم						
الفرد 1							
الفرد 2							
الفرد 3							
الفرد 4							
عدد الأفراد الذين يحتاجون هذه المهارة							

المصدر: خليفة أمجد، مصفوفة المهارات Skills Matrix، منشور على الموقع:

<https://pdfslide.tips/documents/-skills-matrix-55f9e3455b22e.html>، تم الاطلاع عليه بتاريخ:

2021/01/25.

كما يوضح الجدول المذكور أدناه نموذج عملي لمصفوفة المهارات كالتالي:
الجدول (1-4): نموذج عملي لمصفوفة المهارات

المهارة الإسم	إدارة المواعيد واللقاءات	ترتيب الأدوات المكتبية	تقديم التقارير	حفظ وترتيب البريد الإلكتروني	استخدام قاعدة بيانات التسويق	تنفيذ إجراءات الطوارئ
الفرد 1						
الفرد 2						
الفرد 3						
الفرد 4						
الفرد 5						
عدد الأفراد الذين يحتاجون هذه المهارة	3	3	3	5	3	2

Source : Mazharul Islam, Skill Matrix, https://www.academia.edu/5357039/Skill_Matrix, Vu le: 26/01/2021.

☐ لا يحتاج إلى تدريب ☒ يحتاج إلى تدريب ☒ يتم تدريبه حالياً
☒ هذا الفرد مدرب ☐ هذا الفرد ذو خبرة ويمكنه أن يدرّب الآخرين

6. يجب أن يشكل التحليل الأساس لقرارات إدارة الموارد البشرية:

يمكن الاستفادة من نظام تحليل الوظائف عندما تدعم البيانات الناتجة عنه نطاق واسع من أنشطة إدارة الموارد البشرية مما يساهم في اتخاذ قرارات فاعلة فيما يتصل بتحديد هياكل الأجور والمكافآت، تخطيط للقوى العاملة، الاستقطاب والاختيار وحتى تعيين الأفراد.

المطلب الثاني: متطلبات تحليل الوظائف

تستند عملية تحليل الوظائف على خطوات رئيسية أساسها جمع وتوثيق المعلومات وتحليلها والتي تنصب عن المحتوى والسياق لمتطلبات الوظائف، فلأجل ضمان ممارسة فعالة لمختلف أنشطة الموارد البشرية فإن ذلك يتطلب توفر بيانات ومعلومات دقيقة، أي رصيد معلوماتي متكامل وشامل عن الوظائف من حيث طبيعتها واجباتها ومسؤولياتها، صلاحياتها والشروط اللازم توافرها فيمن يشغلها وغيرها من الخصائص المطلوبة في شاغلها.

أولاً: جمع المعلومات لتحليل الوظائف

تعدّ مرحلة جمع المعلومات عن الوظائف من أهم مراحل عملية تحليل الوظائف، ونجاحها يعتمد بشكل كبير على مصادرها ونوع الأسلوب المستخدم لتجميعها، فالبيانات والمعلومات التي يتم تجميعها في هذه المرحلة تشكل حجر الأساس لكافة أنشطة الموارد البشرية وتؤثر في نوعية قراراتها. لذا يجب الاهتمام بها حتى تكون هاته المعلومات ذات معنى من حيث دقتها وصدقها.

1. مصادر البيانات والمعلومات:

يعتبر شاغلو الوظائف أنفسهم المصدر الأساسي للبيانات والمعلومات المستخدمة في تحليل الوظائف كونهم أكثر إماماً ودراية بواجبات ومسؤوليات الوظيفة، كذلك يعتبر رؤساء الأقسام مصدراً هاماً لجمع المعلومات عن الوظائف بوصفهم المشرفين على شاغلو الوظائف الذين يكلفونهم بالأعمال والمسؤولين عن تحقيق أهداف الوظيفة، كما يمكن أيضاً الحصول على المعلومات اللازمة من أي فرد أو جهة تمتلك معلومات محدّدة حول ما تتضمنه الوظيفة من واجبات ومهارات وقدرات وغيرها كمحللو الوظائف، العملاء الموظفون الذين يرغبون في ترك العمل أو يتركونه.

فلكل فرد/ جهة وجهة نظر معينة تتركز على جوانب معينة، ولكل مصدر مزاياه وسلبياته. لذا فاستخدام مزيج من هذه المصادر يعتبر أفضل استراتيجية لإجراء تحليل موضوعي شامل يقلل من فرص واحتمالات الخطأ في النتائج النهائية. وفيما يلي توضيح لهذه المصادر:¹

1.1 شاغلو الوظائف/ الأعمال Job Incumbents:

يتم جمع المعلومات عن الوظائف من شاغليها حالياً حين إعداد التحليل، باعتباره المصدر الأحدث للمعلومة على افتراض لديه معرفة كبيرة بالعمل من حيث الواجبات، المهام، القدرات التي يتطلبها وغيرها² وذلك من خلال مشاركته في المقابلات التي تُجرى لهذا الغرض أو الاستبانات. من إيجابيات هذا المصدر هو أن مشاركة شاغلو الوظائف/الأعمال في العملية من شأنه أن يعزز لديهم الشعور بالعدالة ويقلل

¹ حسين حريم، إدارة الموارد البشرية: إطار متكامل، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط.1، عمان، الأردن، 2013، ص70.

² مازن فارس رشيد، مرجع سبق ذكره، ص210.

مقاومتهم للتغييرات التي يمكن إدخالها نتيجة تحليل الوظائف، كما أن المشاركة تساعد الرؤساء/المشرفين وشاغلي الوظائف على تحمل مسؤولية مشتركة حول توقعات الطرفين بشأن العمل. لكن عادة ما يتم اختيار أشخاص معينين من عدد كبير ممن يشغلون نفس الوظيفة ولذا قد لا تكون المعلومات التي قدموها تعكس الواقع، وفي هذه الحالة يجب اختيار عينة عشوائية منتظمة (من الجنسين، مواقع مختلفة أو ساعات عمل مختلفة) بحيث تمثل مختلف وجهات نظر شاغلي الوظائف، كما أن شاغل الوظيفة غالباً ما يبالغ في وصف الواجبات والمهام والمسؤوليات من أجل تحقيق تعويضات أكبر.

2.1 الرؤساء/المشرفون Supervisors:

ما يميز الرئيس/المشرف المباشر عن شاغل الوظيفة هو أن المشرف يشرف على أكثر من شخص واحد يقوم بنفس العمل وهذا ما يوسع من وجهة نظره وإدراكه في عملية التحليل ويضعه في موقف أفضل لتقييم الواجبات التي يتضمنها العمل¹، لكن عادة قد يجد صعوبة في توضيح وتفسير بعض الواجبات والمسؤوليات لا سيما تلك التي لا يمكن ملاحظتها ومشاهدتها مباشرة كالأعمال الذهنية.

3.1 محلّو الوظائف Job analysts:

عندما تكون الوظائف المطلوب جمع المعلومات عنها حديثة النشأة، فإنها تتطلب نوعاً من التقدير الشخصي في تحديد واجباتها ومسؤولياتها، ويتم جمع المعلومات عن الوظائف المستحدثة من خلال الاستعانة بمتخصصين لديهم خبرة ودراية كافية في المجال/الحقل الذي تنتمي إليه الوظيفة²، وهذا ما أشار إليه هنري مينتزبرغ Henry Mintzberg ضمن تصنيفات نماذج الهيكل التنظيمي حيث في الجانب التقني/المهني (البيروقراطية الآلية) المكون الرئيسي الاستشاريون (المحللون/المخططون) هم الذين يحددون المعايير وأسس التنميط لتنسيق أعمال المؤسسة³، لكن هذا المصدر مثل المصادر السابقة من سلبياته اللجوء إلى التعميم/التنميط حول ما يتضمنه العمل استناداً إلى مسمى الوظيفة، إضافة أنه لا يمكنه مشاهدة جميع جوانب العمل كالمطلبات الذهنية أو العاطفية والاستعانة بهذا المصدر ذات تكلفة عالية. لذا إذا كانت الوظيفة موضع التحليل شاغرة لسبب أو لآخر فإن الرئيس المباشر يتولى توفير المعلومات المطلوبة عنها

4.1 الزبائن/العملاء Customers:

تعتبر عملية جمع المعلومات من الزبائن عملية تسويقية أكثر منها ذات علاقة بالموارد بشرية، لكن هناك بعض الأعمال يعدّ الزبون مصدراً ممتازاً لتوفير المعلومات عنها كموظف الصندوق أو من يجيب على

¹ McCourt Willy & Eldridge Derek, **Global Human Resource Management: Managing People Developing and Transitional Countries**, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, N.A, U. K, 2003, p.103.

² مازن فارس رشيد، مرجع سبق ذكره، ص 211.

³ Mintzberg Henry, **Structure et dynamique des organisations**, Prentice-Hall, U.S.A, 1986, p 46.

استفسارات الزبائن ففي مثل هذه الوظائف يتوقع أن تلجأ المنظمات للاستفادة من وجهات نظر الزبائن والاستعانة بهم في تحليل الأعمال لكن قليلاً من المنظمات من يفعل ذلك.

2. طرق/أساليب جمع معلومات تحليل الوظائف:

تتعدد الطرق/الأساليب التي يمكن استخدامها لجمع المعلومات عن الوظائف بغرض تحليلها، ويتوقف تحديد الأسلوب المناسب على نوع الوظيفة وعلى الإمكانيات المتاحة والغرض من التحليل، ويتم استخدام هذه الأساليب بشكل منفرد أو الجمع بين أكثر من أسلوب منها، إلا أن في الغالب يتم الجمع بين أكثر من أسلوب للحصول على المعلومات. وتشمل الطرق الأساسية الأكثر شيوعاً من الناحية العملية لجمع المعلومات على:¹

1.2 الاستبانة (قائمة الاستقصاء) Questionnaire:

يستخدم أسلوب الاستبيان أو الاستقصاء كوسيلة في جمع البيانات عن الوظائف المراد تحليلها وتوصيفها ويتضمن قائمة بالبند التي تتعلق بمختلف جوانب العمل من: (مهام وواجبات، قدرات ومهارات، علاقات العمل، ظروفه وغيرها).² ويقتضي هذا الأسلوب في جمع المعلومات اللازمة لتحليل الوظائف أن يقوم شاغلها بتعبئة الاستبيان المعد مسبقاً ثم تراجع إجاباته بمعرفة محلل الوظيفة بعد الموافقة عليها من قبل الرئيس/المشرف المباشر الذي ينبغي له مراجعة البيانات الواردة فيها وتمحيص مدى دقتها وتامها وإبداء ملاحظاته عليها، إضافة إلى ذلك تختلف الاستبانة من حيث نوعية المعلومات المطلوبة طبقاً لطبيعة الوظيفة - هل هي فنية أم إدارية؟ ويتطلب استخدامها التأكد من فهم شاغل الوظيفة للأسئلة أو المعلومات التي تحوي عليها وذلك لضمان الحصول على الحقائق والمعلومات الكاملة عن الوظيفة.³ لكن عملية تطويرها وامتحانها والتحقق من صدقها وثباتها مكلفة من حيث الوقت والجهد، كما أن البيانات التي يتم جمعها من خلالها قد تكتنفها المبالغة الأمر الذي من شأنه أن يجعلها مضللة ولا تعطي دلالة حقيقة عن الواجبات والمهام الفعلية للوظائف فقد يعتمد بعض شاغليها إلى إعطاء إجابات لا تعبر بدقة عن واجبات الوظيفة ومسؤولياتها وفي الوقت نفسه قد تتسم إجابات بعضهم بالإيجاز أو الغموض بسبب ضعف مقدرتهم اللغوية أو السرعة في الإجابة أو اللامبالاة، كما أن صعوبة وضع نموذج واحد يفهمه جميع العاملين في المنظمة تشكل عيباً آخر ففي بعض الأحيان يتم إعداد نموذج واحد للوظائف جميعها. لذا يلزم أحياناً إعداد أكثر من نموذج للاستبانة بحيث يناسب كل نموذج مجموعة معينة من الوظائف وفي كل الأحوال يتطلب تطويرها معرفة كاملة بالأعمال موضع التحليل.

¹ مازن فارس رشيد، مرجع سبق ذكره، ص ص (211-228).

² حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 74.

³ عبير عدنان برقاي، دليل المتدرب: البرنامج التدريبي لأخصائي الموارد البشرية- تحليل الوظائف، الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي، 2015، ص 12.

في هذا الصدد يمكن الاستعانة ببعض النماذج الجاهزة المتاحة (مستودعات المهام Task Inventories)* التي تعرض على شاغل الوظيفة لتحديد المهام الفعلية التي تؤديها الوظيفة موضع التحليل بحيث يطلب من المستجيب تحديد ما إذا كان يؤدي كل مهمة من المهام التي تحتوي عليها القائمة أو لا يؤديها ومدى جوهرية كل مهمة بالنسبة للوظيفة من خلال ارتباط الوظيفة بالعمل وتكرار الأداء والوقت المستغرق له وما إلى ذلك من العوامل. لكن غالباً يتم تحديد الوقت المستغرق لأداء كل مهمة باستخدام مقياس يحدّد الوقت النسبي المستغرق لأداء كل مهمة بالنسبة إلى مهام الوظيفة الأخرى، كما يمكن تصميم مقياس مدى جوهرية مهام العمل بتخصيص درجة معينة لكل مهمة بحيث كلما زادت الدرجة التي يحددها الموظف للمهمة فإنها تكون جزءاً أساساً من عمل الوظيفة. وبالرغم من الاستخدام الواسع لهذا النموذج الجاهز والمتاح إلا أن المنظمات غالباً لا تتحقق من مدى صدق الاستجابات التي يتم الحصول عليها من الموظفين باستخدام هذه الأدوات وإحدى الطرق التي يمكن استخدامها للتحقق من صدق الاستجابات هي مقاييس الكذب التي تستخدم لتحديد الإجابة غير الصادقة ويتم تصميم هذه المقاييس بأن تحتوي الاستبانة على مهام ليست من واجبات شاغلها من أجل ذلك من المحبذ أن تتبع عملية الاستقصاء بمقابلات شخصية لتوضيح المعلومات والتأكد من استكمال الإجابات.

2.2 المقابلات الشخصية Interviews:

تعتبر المقابلة من الأساليب التي تستخدم لتجميع البيانات والمعلومات عن الوظائف المطلوب تحليلها وتوصيفها، حيث يقوم أخصائي تحليل الوظائف بإجراء عملية المقابلة مع الموظفين شاغلي الوظيفة ورئيسهم المباشر وذلك لاكتشاف طبيعة الوظيفة وتحديد ما تنطوي عليه.¹ لذا تستخدم المقابلة الشخصية كأسلوب بديل للاستبانة أو مكمل لضمان دقة البيانات التي يتم جمعها شأنها في ذلك شأن الأساليب الأخرى المستخدمة لهذا الغرض. فمن ناحية، تعدّ من أكثر الطرق المستخدمة للحصول على معلومات دقيقة ومتكاملة عن الوظائف واستعمالها الواسع يعكس مزاياها فالإتصال الشخصي المباشر مع الأفراد العاملين يوفر الفرصة للمحللين لتوضيح أهداف تحليل الوظيفة، كما أنها تتيح الفرصة للعامل الذي تتم مقابله توصيل المعلومات بدقة وبيان وجهات نظر قد لا تتاح للإدارة الاطلاع عليها عن طريق الأساليب الأخرى، إضافة إلى ذلك توفر الفرصة لمعرفة النشاطات والسلوكيات التي يتم أدائها فعلاً والتي قد لا تكون بارزة ففي بعض الأحيان يكون هناك عدد من الأنشطة الهامة التي لا تتم بصورة دائمة أو متكررة أو قد تكون هناك اتصالات غير رسمية لا تظهر في الخريطة الرسمية للمنظمة ويمكن كشف مثل هذه الأنشطة والاتصالات عن طريقها

* مستودعات المهام: عبارة عن شكل منظم لاستبانة التحليل الوظيفي، حيث تتألف من قائمة تشمل كل المهام التي يؤديها شاغل الوظيفة في حقل مهني معين.

¹Joan E. Pynes, **Human Resources Management For Public and Nonprofit Organizations: A Strategic Approach**, John Wiley & Sons, 3rd Ed, U.S.A, 2009, p.154.

خصوصاً إذا تم إجراؤها من قبل أخصائي التحليل. لكن من جهة أخرى فإن استخدامها كوسيلة لجمع المعلومات عن الوظائف يثير عدداً من المشكلات أهمها احتمال عدم دقة المعلومات سواء بسبب التحريف المتعمد أو الناتج من سوء الفهم غير المقصود، إضافة إلى جانب أن كثيراً من العاملين ينظرون إلى هذه العملية على أنها تقييم للأداء يتعلق بإعادة تصميم الأجور أو الرواتب مما يؤثر في المزايا التي يحصلون عليها لذلك يجنحون إلى المبالغة في بعض المسؤوليات وتقليل الشأن من البعض الآخر، علاوة على ذلك تكلفة نسبياً وتتطلب وقتاً كبيراً لا سيما عندما يكون المطلوب تحليل عدد كبير من الوظائف.

3.2 الملاحظة (المشاهدة) Observation:

يعتمد هذا الأسلوب في جمع وتسجيل المعلومات على المشاهدة المباشرة لأداء العامل للعمل بشكل فعلي أو من خلال مشاهدة أشرطة فيديو مسجلة مرئية/مسموعة،¹ ما يميز هذا الأسلوب أنه أكثر الطرق ملائمة في حالة الوظائف البسيطة التي تتضمن الأعمال الروتينية المتكررة أو تلك التي تتطلب نشاطاً جسمى حيث يمكن مشاهدتها بسهولة وعلى الطبيعة وبالتالي تفهم ظروف العمل.² لكن بالرغم أن هذا الأسلوب شائع الاستخدام في دراسات الحركة والزمن إلا أنه لأغراض تحليل الوظائف لا يمكن الاعتماد عليه لوحده في جمع المعلومات عن الوظائف بل كوسيلة مكملة للاستبانة أو المقابلة الشخصية كون بعض الأعمال ذات طبيعة إدارية ليست يدوية تتطلب الكثير من النشاطات الذهنية التي لا يمكن قياسها.

4.2 مذكرات العمل Diaries:

وفقاً لهذا الأسلوب يطلب من شاغل الوظيفة الاحتفاظ بمذكرة/مفكرة أو سجل عمل وتدوين المهام والأنشطة المنجزة أثناء القيام بالوظيفة بصورة تفصيلية خلال فترة زمنية معينة.³ ويمكن الاستفادة من هذا الأسلوب في المستويات الإدارية العليا،⁴ كما أن الاستعانة به يُمكن من الحصول على معلومات دقيقة كونه يقوم على أساس تسجيل الأحداث فور وقوعها ولا يعتمد على الذاكرة كأسلوب الاستبانة أو المقابلة. لكن ما يعاب هذا الأسلوب أنه مكلف لشاغل الوظيفة بسبب ما يلقيه من أعباء إضافية عليه فوق واجباته اليومية مما قد يدفعه إلى الإهمال أحياناً في التسجيل لذا نادراً ما يستخدم عملياً.

5.2 أسلوب الأحداث الحرجة Critical Incident Method:

في هذا الأسلوب يتم الطلب من شاغلي الوظيفة وصف الحالات أو الأحداث الحرجة التي واجهتهم أثناء أداء عملهم ومدى استجاباتهم/الأفعال التي قاموا بها. لكن ما يعاب هذا الأسلوب قد يختاروا شاغلو الوظيفة

¹ McCourt Willy & Eldridge Derek, Op.Cit., p.103.

² الدحام غني الزبيدي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 104.

³ David A. Decenzo & al, **Fundamentals of Human Resource Management**, John Wiley & Sons, 11st Ed, U.S.A, 2013, p.128.

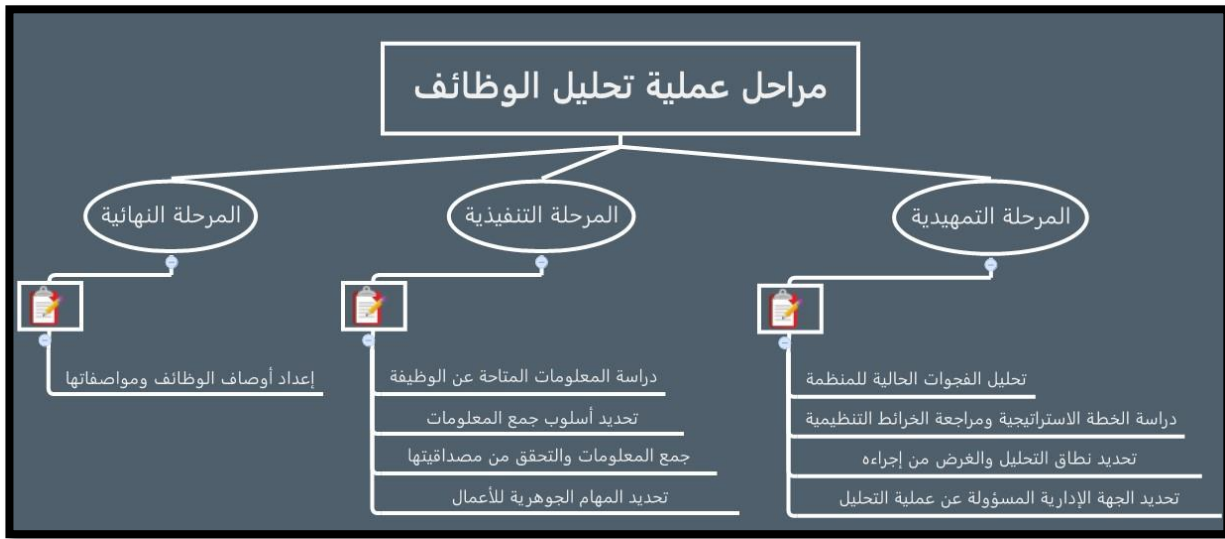
⁴ بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، ط.1، عمان، الأردن، 2008، ص 21.

أحداثاً لا تشير إلى الواجبات التي يشغلون معظم وقتهم في تأديتها أو يترددون ويشيرون إلى أحداث حرجية لا تعطي انطباعاً إيجابياً عن أدائهم.¹

ثانياً: خطوات عملية تحليل الوظائف

تستوجب عملية التحليل دقة متناهية في التخطيط والتنفيذ والمتابعة لذا من الضروري التخطيط لها وفقاً لخطوات مدروسة حتى يمكن الاستفادة منها في تحسين فاعلية إدارة الموارد البشرية. وفي هذا السياق يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3-1): مراحل/ خطوات عملية تحليل الوظائف



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برمجية Xmind.

تمر عملية تحليل الوظائف عبر ثلاث مراحل/خطوات أساسية كالتالي:

1. المرحلة التمهيديّة: يتم وفقاً لهذه المرحلة بروز ملامح تحليل الوظيفة من خلال الخطوات التالية:²

- تحليل الفجوات الحالية للمنظمة وذلك من خلال استبيان يُجيب عليه كل العاملين بالمنظمة؛
- دراسة جيدة للخطة الاستراتيجية (الرؤية، المهام، الأهداف) لتحديد اتجاه المنظمة ومتطلبات المراحل القادمة خاصة فيما يتعلق بكوادر المنظمة الحالية والمستقبلية؛
- مراجعة الهيكل التنظيمي والوظائف، والتأكد من أن الهيكل يحقق الاستراتيجية المرجوة من خلال الوظائف المطروحة ومعرفة طبيعة عمل كل وظيفة في المنظمة، إضافة إلى تحديد المستويات الوظيفية للمنظمة ككل حتى يتسنى تحديد المسؤوليات؛

¹ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 75.

² منظمة العمل الدولية، نظام إدارة الموارد البشرية-دليل تدريبي وتطبيقي للشركات، ط.1، مصر، القاهرة، 2016، ص 10.

- تحديد الأعمال واختيار عينة الوظائف المراد تحليلها، فإذا كانت المنظمة تعمل منذ فترة زمنية طويلة وتحتاج إلى تحليل وظائفها يستحسن اختيار عينة ممثلة للنوعيات المختلفة من الوظائف ويتم تحليل باقي الوظائف من خلال القياس (المقارنة) بالوظائف المشابهة في العينة، أما تلك حديثة النشأة فيفضل عدم أخذ عينة وشمول الدراسة على كل الوظائف؛¹
- تحديد الغرض من إجراء عملية التحليل، هل ترغب المنظمة في تحليل الوظائف لصعوبات تواجهها ولا بد لها من تقليص عدد الوظائف؟ أو لنموها وتوسعها؟ أم بسبب اندماجها مع منظمة أخرى أو قسم مع قسم آخر؟ لذا لا بد أن يكون الغرض من عملية تحليل الوظائف واضح ومرتبطة مع استراتيجية المنظمة؛²
- تحديد نطاق التحليل وذلك بتحديد الوظائف التي سيشملها. فأحيانا يشمل جميع الأجهزة الإدارية وفي الأحيان الأخرى يقتصر على مجموعة وظيفية معينة؛
- تحديد جهة معينة تتولى تخطيط وتنفيذ ومتابعة عملية التحليل بكافة مراحلها. فأحيانا توكل المهمة إلى مكاتب استشارية خارجية أو يتم إسنادها إلى إدارة الموارد البشرية أو إلى وحدة جديدة يتم تشكيلها لهذا الغرض مع الاستعانة بجهات خارجية وفي الأحيان الأخرى تتم العملية عن طريق جهة مركزية.³

2. المرحلة التنفيذية: تمر هذه المرحلة بالخطوات التالية:⁴

- دراسة المعلومات المتاحة عن الوظيفة ومن أهمها: اسم الوظيفة والتبعية التنظيمية للوظيفة وواجبات الوظيفة وسلطات ومسؤوليات الوظيفة، إشراف الوظيفة على الوظائف الأخرى وطبيعة القرارات المتخذة وشكل الخامات المستخدمة وطبيعة السجلات والتقارير المرتبطة بالوظيفة والمعلومات الداخلة للوظيفة والخارجة منها، ظروف العمل والأخطار المحيطة بالعمل والمتطلبات الذهنية والعضلية والمؤهلات والخبرة المطلوبة للقيام بالعمل؛
- شرح وتحديد أبعاد تحليل الوظائف للإدارة والعاملين بحيث لا يكون هناك خوف من عملية التحليل
- جمع المعلومات: حيث تعتمد المنظمة وإدارة الموارد البشرية في جمع المعلومات على القوانين والأنظمة التي تحكم المنظمة وتبين كيفية إنشائها وتحدد اختصاصاتها ونظم وسياسات التوظيف وهي تقيد فائدة كبيرة في عملية التحليل إذ أنها تصور الأوضاع الوظيفية والمالية للموظفين الذين يعملون بها حاليا وقبل إجراء عمليات تحليل الوظائف، التعليمات والقرارات الخاصة بإجراء العمل

¹ فريد خميلي، مرجع سبق ذكره، ص 471.

² الدحام غني الزبيدي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 106.

³ مازن فارس رشيد، مرجع سبق ذكره، ص 207.

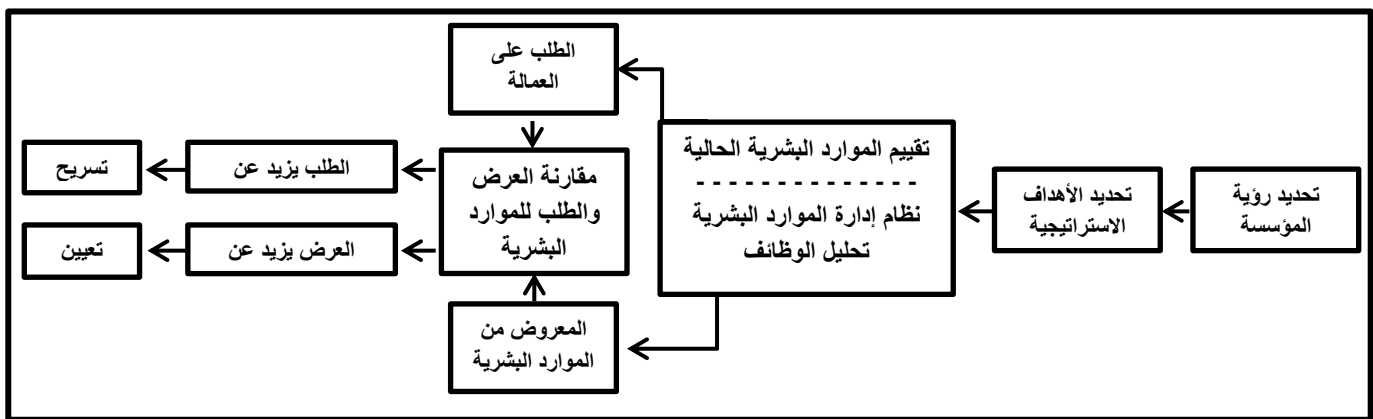
⁴ فريد خميلي، مرجع سبق ذكره، ص 472.

التي توضح واقع هذه الإجراءات والتي تعطي صورة صادقة عن نظام العمل وتتابعه، التقارير التي تعدها الوحدات التنظيمية عن أوجه نشاطها، الخرائط التنظيمية التي توضح مختلف الوحدات التنظيمية الرئيسية والفرعية كما هي فعلاً، اختصاصات كل قسم رئيس أو فرع في المنظمة، سجلات العاملين لحصر وتحديد عناوين الوظائف المشمولة بعملية تحليل الوظائف، العاملون الذين يشغلون الوظائف الخاضعة للتحليل، المشرفون المباشرين عن العاملين. كما يمكن من خلال هذه المصادر للمحلل أن يجمع المعلومات اللازمة للقيام بتحليل الوظائف.

- تحديد أسلوب جمع المعلومات: تتعدد الأساليب التي يمكن أن تجمع بواسطتها البيانات ويمكن ذكر أهمها فيما يلي: أسلوب الاستقصاءات (الاستبيانات)، المقابلة الشخصية، الملاحظة، فحص سجلات الأداء.¹ ويُفضل هنا الجمع بين أكثر من أسلوب على الأقل في القيام بعملية تحليل الوظائف؛
- يتطلب جمع البيانات تصميم النماذج وإعداد السجلات التي توضح مختلف الخطوات التنفيذية لتحليل الوظائف، بعد ذلك تأتي خطوة تحليل تلك البيانات ومراجعتها وإزالة التضارب واللبس بينها ثم يتم تصنيفها في عدد من عوامل التحليل التي يمكن قياسها موضوعياً بغرض الوقوف على طبيعة عمل كل وظيفة من الوظائف ومستوى صعوبتها والمسؤوليات التي يحملها شاغلها والمؤهلات اللازم توافرها فيه.²

3. المرحلة النهائية: تهدف هذه المرحلة إلى إعداد بطاقات أو نماذج وصف الوظيفة من واقع البيانات التي تم تجميعها ومراجعتها وتصنيفها، وتقوم إدارة الموارد البشرية مع المشرف المباشر بمراجعة البيانات والمعلومات وتحديثها باستمرار وسيتم توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3-2): نموذج بطاقة تحليل الوظائف



Source: David A. Decenzo & al, **Fundamentals of Human Resource Management**, John Wiley & Sons, 11st Ed, U.S.A, 2013, p.127.

¹ مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 61.

² منظمة العمل الدولية، مرجع سبق ذكره، ص 10.

ثالثاً: مخرجات عملية تحليل الوظائف

تتعدد مخرجات عملية تحليل الوظائف ومن أهم مخرجاتها وصف الوظيفة ومواصفات الوظيفة.

1. وصف الوظيفة Job Description:

يعتبر الوصف الوظيفي السجل الرسمي للواجبات والمسؤوليات حيث يشتمل على وصف تفصيلي شامل للوظيفة، المهام والواجبات التي يتضمنها العمل ويتوقع من شاغل الوظيفة أدائها، نطاق سلطاته الوظيفية والظروف التي يؤدي فيها العمل وذلك اعتماداً على البيانات والمعلومات التي تم جمعها في تحليل الوظيفة.¹ يعدّ وصف الوظيفة الغاية المنشود تحقيقها من القيام بتحليل الوظائف ويتمثل منتجها النهائي في صورة بطاقات توصيف الوظائف، وحتى يحقق الأهداف المرجوة منه ينبغي إعداده ليكون أساساً للفهم المشترك بين شاغل الوظيفة حالياً أو شاغلها المحتمل ورئيسه/المشرف المباشر، ومن ناحية أخرى الأساس الموضوعي لتحديد معايير الاستقطاب والاختيار والتعيين، الاحتياجات التدريبية...الخ. الجدير بالذكر أنه لا توجد صيغة موحدة - نموذجية يمكن الاعتماد عليها في كتابة الوصف الوظيفي إلا أنه في الغالب يشتمل على العناصر التالية:

1.1 تاريخ إعداد الوصف الوظيفي The date Writing Job Description :

إن وجود تاريخ إعداد الوصف الوظيفي على نموذج الوصف يساعد على تحديد مدى حاجة الوصف إلى المراجعة والتحديث؛²

2.1 التعرف بالوظيفة Job Identification:

يتضح ذلك من خلال بيانات مسمى الوظيفة وموقعها في الهيكل التنظيمي أي بيان مستواها في الوحدات الإدارية قسم/ إدارة/ قطاع، بحيث يكون الاسم مختصراً ومحدداً ودالاً وبعيداً عن العمومية قدر الإمكان لتلافي اللبس بين الوظائف، فبدلاً من تحديد اسم الوظيفة على أنها مجرد وظيفة مهندس من الأفضل الإشارة على أنها وظيفة مهندس معماري وغير ذلك؛³

3.1 موجز/ ملخص الوظيفة Job Summary:

يشير ملخص الوظيفة إلى طبيعة الوظيفة بصفة عامة من خلال حصر مجموعة الأنشطة أو الواجبات الأساسية لها فمثلاً نجد مدير التسويق مسؤول عن تخطيط وتوجيه وتنسيق الأنشطة التسويقية الخاصة بمنتجات أو خدمات المنظمة، مدير المواد مسؤولاً عن الشراء وتنظيم مواعيد التسليم والتخزين السليم وتوزيع المواد الضرورية على خطوط الإنتاج، والمدير العام لشؤون الموظفين مسؤولاً عن تصميم برامج إدارة الموارد

¹ مازن فارس رشيد، مرجع سبق ذكره، ص 234.

² نفس المرجع السابق، ص 235.

³ عليوة السيد، تحديد الاحتياجات التدريبية، مركز القرار للاستشارات، ط.1، القاهرة، مصر، 2001، ص 32.

البشرية والإشراف عليها وغير ذلك، مع مراعاة ضرورة ألا يتضمن ملخص الوظيفة عبارة القيام بالمهام الأخرى حسب الحاجة؛¹

4.1 الواجبات والمسؤوليات Responsibilities and Duties:

يتم من خلال هذا الجزء الرئيسي من الوصف الوظيفي توضيح المهام التفصيلية والمسؤوليات الرئيسية التي يقع تنفيذها على عاتق من يشغل الوظيفة؛²

5.1 معايير الأداء Standards of Performance:

يحتوي وصف الوظيفة على جزء لمعايير الأداء والتي توضح المعايير المتوقعة أن يحققها الموظف في ضوء الواجبات والمهام الأساسية للوظيفة؛

6.1 ظروف العمل والبيئة المادية Working Conditions and Physical Environment:

في هذا الجزء يتم وصف الظروف الطبيعية والمادية التي يؤدي فيها العمل من حيث ترتيب مكان العمل وتنسيقه لتيسير عملية الحركة والإنجاز، التهوية، درجة الحرارة، الرطوبة والضوضاء... الخ، كما يتم تحديد المخاطر المحتملة التي قد يتعرض لها الموظف في أدائه للعمل كالتعرض للإشعاعات، الكيمائيات الحرائق وغيرها من المخاطر المحتملة.³

2. مواصفات الوظيفة Job Specifications:

ترتبط المواصفات الوظيفية بالجوانب الشخصية لشاغل الوظيفة،⁴ وهي عبارة عن بيان مكتوب يتم من خلاله تحديد مواصفات شاغل الوظيفة من كفاءات ومؤهلات ومهارات ومعارف وقدرات كالمستوى التعليمي والخبرة والدورات التدريبية ومهارات الاتصال وغيرها من الشروط التي تتطلبها الوظيفة.

وتُستنتج مواصفات شاغل الوظيفة من الوصف الوظيفي ويتم تحديد هذه المواصفات من خلال الحكم الشخصي التقديري الذي يتوقف على الخبرة الشخصية والمعرفة التي يتمتع بها القائمون بمهمة إعداد الأوصاف والمواصفات الوظيفية، ويفضل مشاركة أكثر من شخص في تحديد مواصفات الوظيفة حتى تكون أكثر موضوعية أو باستخدام أسلوب التحليل الإحصائي حيث أنه أكثر موضوعية لتحديد المواصفات وهنا يتم تحديد الارتباط بين الخصائص الشخصية المهمة لفاعلية الأداء (كالذكاء، المهارة الميكانيكية، القدرة

¹ ديسلر جاري، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: "محمد سيد أحمد عبد المتعال"، دار المريخ للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2012، ص 127.

² صالح برشك وسولاف عزالدين، دور التوصيف الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد. 23، العدد. 101، 2017، ص 125.

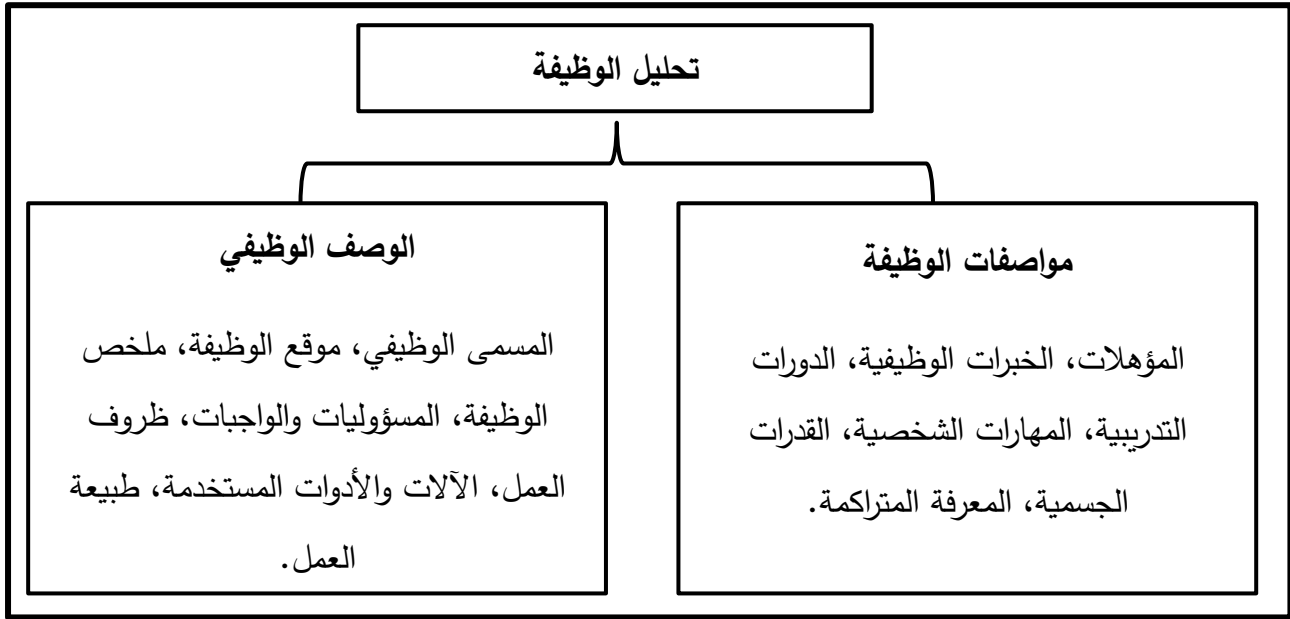
³ مازن فارس رشيد، مرجع سبق ذكره، ص 242.

⁴ Suthar B. k. & al, Impacts of Job Analysis on Organizational Performance: An Inquiry on Indian Public Sector Enterprises, *Procedia Economics and Finance*, Vol.11, N.D, 2014, p. 171.

الجسمية...الخ) وبعض مؤشرات ومقاييس الأداء، وكلما كان الارتباط عالياً بينهما دلّ ذلك على أهمية الفرد العامل وأنه يمثل المواصفات الهامة لشاغل الوظيفة.¹

ومن هذا المنطلق، يمكن توضيح مخرجات عملية تحليل الوظائف من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3-3): مخرجات عملية تحليل الوظائف



Source: Udeme Udoh, **Job Analysis and Design**, Educational Management and Economics, University of Ibadan, Nigeria, 2018, p. 3.

بعد الانتهاء من إعداد وصف الوظيفة ومواصفاتها - متطلبات شاغليها يتم تسجيل المعلومات التي تم استخلاصها ضمن بطاقة تُعرف ببطاقة التوصيف الوظيفي التي تصور جوانب الوظيفة من جميع الأبعاد بحيث يتمكن المطلع عليها من تحديد طبيعة الوظيفة ومعرفة متطلبات شغلها، وتجدر الإشارة إلى أنه ليس هناك نموذج موحد لبطاقات التوصيف الوظيفي فهي تختلف من حيث الشكل والمحتوى من منظمة إلى أخرى.² كما تجدر الإشارة إلى تحليل الوظائف المبني على الكفاءة Competency-based job analysis الذي يُعنى بكتابة وصف الوظيفة بناءً على الكفاءة بدلاً من الاعتماد على واجبات ومسؤوليات الوظيفة بحيث يعتمد على الأمور التي يجب على الفرد شاغل الوظيفة أن يكون قادراً على أدائها بدلاً من التأكيد على قائمة بالواجبات والمهام التي يتوجب عليه أدائها. وعليه يمكن القول بأن تحليل الوظائف المبني على الكفاءة يعني وصف الوظيفة على أنها سلوكيات قابلة للقياس والتي من الممكن ملاحظتها بمعنى آخر تعدّ مرادف للمعرفة والمهارات والقدرات التي لا بد أن يبيدها الفرد شاغل الوظيفة أثناء قيامه بالوظيفة على أكمل

¹ مازن فارس رشيد، مرجع سبق ذكره، ص 244.

² George W. Bohlander & Scott Snell, **Managing Human Resources**, Cengage Learning, 15th Ed, U.S.A, 2010, p145.

وجه¹. وهنا تحدّد هوية الكفاءات المطلوبة للوظيفة أي من أجل أداء الوظيفة بكفاءة لابد للفرد شاغل الوظيفة من أن يكون قادراً على...؟؟

ومن هذا المنطلق يمكن القول يركز تحليل الوظائف المبني على المهام-التقليدي على ما تم إنجازه (الواجبات والمسؤوليات) أي على الوظيفة بحد ذاتها عكس التحليل القائم على الكفاءة الذي يركز على الفرد العامل نفسه أي: (كيف يمكن للفرد شاغل الوظيفة أن يؤدي عمله؟).

رابعاً: مسؤولية تحليل الوظائف

يتطلب نجاح عملية تحليل الوظائف مشاركة الجهات المعنية في العملية بفاعلية والتعاون الوثيق فيما بينها وتأتي في مقدمة هذه الجهات إدارة/دائرة الموارد البشرية التي تتحمل المسؤولية الرئيسية في الإشراف على العملية، المشرفون/ رؤساء الوحدات والأقسام المختلفة، شاغلو الوظائف المختلفة. كما قد تستعين المنظمة بجهة استشارية خارجية للمساعدة في إجراء العملية لا سيما في عملية تحليل البيانات التي يتم تجميعها عن الأعمال المختلفة وذلك لأن عملية التحليل تتطلب مُحللاً مدرباً لديه المهارة والقدرة والخبرة اللازمة لذلك. ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (1-5): مسؤوليات تحليل الوظائف

مديرو الوحدات التنظيمية	إدارة الموارد البشرية	شاغلو الوظائف
- نظراً لاطلاعهم على استراتيجية العمل يقررون إن كانت هنالك حاجة لتحليل الوظائف بالتشاور مع الموارد البشرية؛ - يشاركون في التحليل من خلال المقابلات والاستبيانات؛ - تسهيل مشاركة العاملين لديهم في عملية التحليل؛ - يتقنمون العلاقة بين التحليل وممارسة إدارة الموارد البشرية الأخرى؛ - يتقنمون العلاقة بين العاملين الدائمين المتفرغين وغيرهم.	- التأكد أن معلومات تحليل الوظائف حديثة وأنها تستخدم كأساس لبناء نظام الموارد البشرية في المنظمة؛ - تقديم المساعدة في تحليل الوظائف لاختيار جهة خارجية للقيام بالعمل؛ - التأكد أن المديرين الآخرين يدركون الاعتبارات القانونية والتشريعية؛ - إعداد وتحديث وصف الأعمال بالتعاون مع المديرين والعاملين؛ - مواكبة الاطلاع على الأساليب الجديدة والاتجاهات الحديثة في تحليل الوظائف.	- مساعدة المديرين في معرفة إن كانت هنالك تغييرات رئيسة في العمل تستدعي تحليل/ إعادة تحليل الوظائف؛ - تقديم معلومات صحيحة لعملية التحليل؛ - استخدام تحليل الوظائف لتخطيط المسار المهني وقرارات اختيار العمل.

المصدر: حسين حريم، إدارة الموارد البشرية: إطار متكامل، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط.1، عمان، الأردن، 2013، ص 62.

¹ Dessler Gary & Nita Chhinzar, **Human Resources Management in Canada**, Pearson, 13th Ed, U.S.A, 2017, pp. (89-90).

المطلب الثالث: مداخل تحليل الوظائف

تختلف مداخل تحليل الوظائف من حيث مجال التركيز الرئيسي والمنظور والغرض وقد حدد Jackson & al أربعة مداخل معيارية لإجراء عملية تحليل الوظائف كالتالي:¹

1. دراسة الحركة والوقت Time and Motion Studies:

استخدم هذا المدخل من قبل رواد الحركة العلمية في الإدارة بهدف تحديد وقياس حركات الفرد البدنية أثناء أدائه للعمل، ومن ثم تحليل النتائج وتقرير ما إذا كان يجب حذف بعض الحركات.² لكن لم يعد هذا النهج شائع الاستخدام مع التطورات الحالية واعتماد الأعمال على المعرفة أكثر من الجهد البدني؛

2. تصميم العمل الآمن قليل المخاطر الصحية Ergonomic Analysis:

يركز هذا المدخل على دراسة التفاعل بين فيسيولوجية الفرد العامل وبيئة العمل المادية، أي كيف تؤثر الواجبات (الأنشطة الرئيسية للعمل) والظروف المادية التي يتم فيها إنجاز العمل على الحركات الجسمية والاستجابات النفسية، وذلك بهدف تقليص الإجهاد البدني والتوتر الذي يواجه الفرد العامل أثناء ونتيجة قيامه بالعمل من خلال تصميم بيئة العمل المادية وفقاً لقدرات الفرد الجسمية؛³

3. شبكة المعلومات المهنية O*NET Occupational Information Network:

أصدرت وزارة العمل الأمريكية قاموس مسميات المهن DOT يتضمن وصفاً لأكثر من 1200 وظيفة لمساعدة نظام التوظيف الحكومي في الربط بين الطلب والعرض في سوق العمل الأمريكي، حيث قدم هذا النظام خدمة جيدة لأمريكا مدة 60 عاماً، لكن نظراً لتغيرات الحاصلة في الأعمال في ظل اقتصاد المعرفة وغيرها تم استبدال DOT بشبكة المعلومات المهنية O*NET في عام 1998.⁴

تعدّ شبكة المعلومات المهنية O*NET قاعدة بيانات شاملة تم تطويرها لتحليل الوظائف، حيث تشير الأبحاث إلى أن التقديرات التي تضمنتها لا تختلف عن تلك التي تستخدم لنفس الأعمال في بلدان أخرى كونها تصف حوالي 1000 مهنة معرفة على نطاق واسع، وتستعمل لغة عادية يمكن استخدامها في الوظائف المختلفة. وأهم ما يميزها أنها تصف السياق التنظيمي الشائع الذي يمكن أن يتواجد فيه العمل من خلال تقديم معلومات عن الوظائف وشاغلها، عرض معلومات عن ظروف سوق العمل والنظرة المستقبلية حول المهن والأعمال التي تشملها.⁵ كما أن O*NET لا تعدّ المصدر الوحيد لهذا النوع من المعلومات لكن الأفضل بالنسبة للمنظمات فهناك قواعد بيانات تجارية - معاجم/حزم برمجية جاهزة تشمل وصف المئات من

¹ Susan E. Jackson & al, Op.Cit., p. (165-169).

² حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 64.

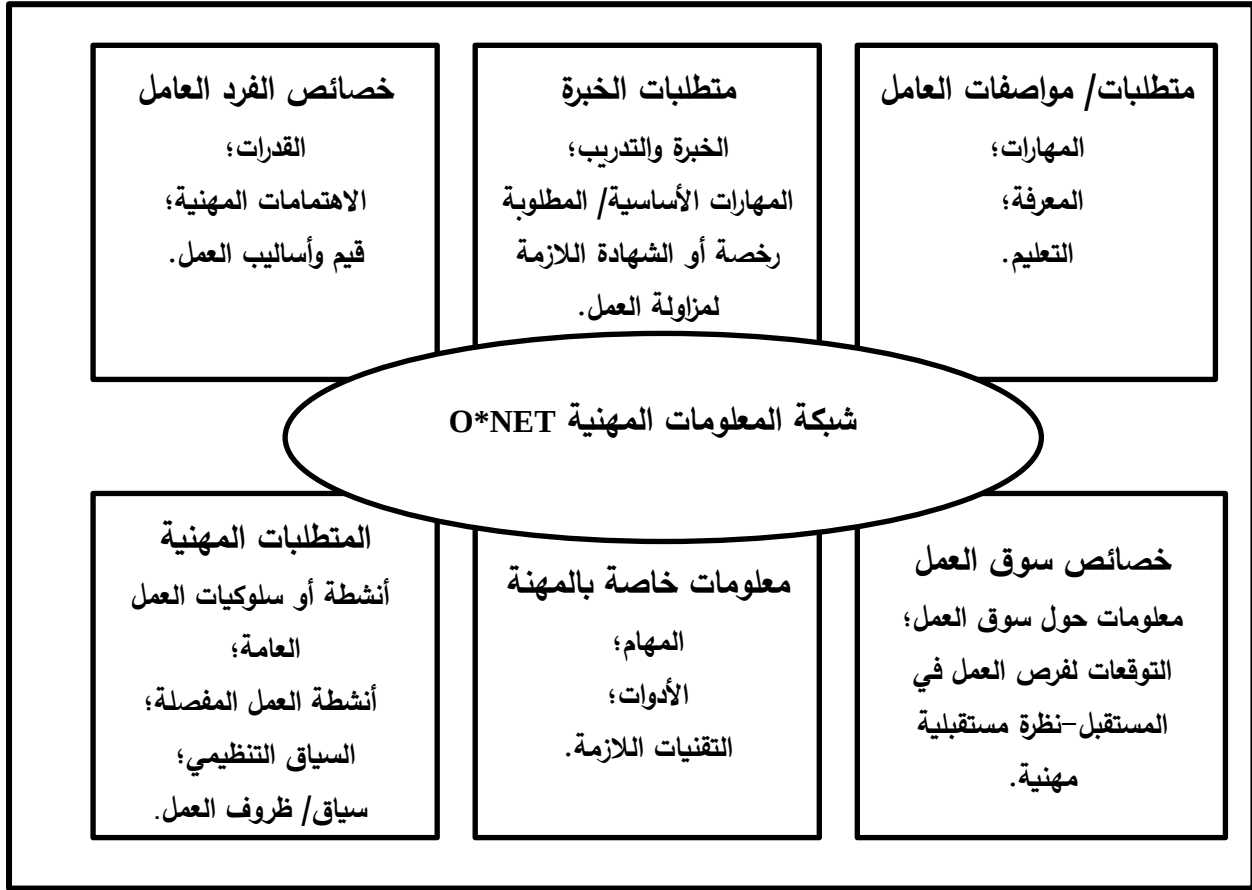
³ McCourt Willy & Eldridge Derek, Op.Cit., pp. (93-94).

⁴ David A. Decenzo & al, Op.Cit., p. 129.

⁵ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 65.

الأعمال يمكن لاختصاصي الموارد البشرية الاعتماد عليها بعد تدقيقها وتكييفها لتلائم احتياجات المنظمة للاستفادة منها وهي أقل تكلفة من O*NET. وفي هذا السياق الشكل الموالي يوضح ذلك كالاتي:

الشكل رقم (3-4): شبكة المعلومات المهنية O*NET



Source: David A. Decenzo & al, **Fundamentals of Human Resource Management**, John Wiley & Sons, 11st Ed, U.S.A, 2013, p.130.

تشكل شبكة المعلومات المهنية O*NET قاعدة بيانات شاملة لجمع وتحليل المعلومات عن خصائص ومواصفات الوظائف/الأعمال، من خلال الشكل المذكور آنفاً تُوضّح شبكة المعلومات المهنية O*NET باستخدام ستة مجالات، منها ما يتعلق بالعمل من ناحية كالاتي:

- المتطلبات المهنية التي تتضمن أنشطة أو سلوكيات العمل العامة والتفصيلية؛
- السياق التنظيمي الذي يمكن أن يتواجد فيه العمل؛
- ظروف العمل.

وما يتعلق بالفرد العامل من ناحية أخرى كما يلي:

- خصائص سوق العمل: تنطوي على معرفة معلومات حول سوق العمل إضافة إلى توقعات لفرص العمل في المستقبل؛

- متطلبات/مواصفات الفرد العامل وتتضمن معلومات محددة تتعلق بالمهنة المهام/الواجبات، الأدوات والتقنيات اللازمة؛

- الخبرة المطلوبة: تشتمل على الخبرة والتدريب، المهارات المطلوبة للالتحاق بالعمل، رخصة أو شهادة مزاوله العمل.

كما تجدر الإشارة إلى مرجع المهن والوظائف المستخدم حالياً في الجزائر ففي إطار عصرنه هياكل الوكالة الوطنية للتشغيل (ANEM) قامت وبالشراكة مع نظيرها الفرنسي قطب التشغيل (Pôle emploi) بإنشاء المدونة الجزائرية للوظائف والمهن وذلك بمساهمة (المؤسسات الاقتصادية، مؤسسات التكوين والتعليم مؤسسات التعليم العالي، الهيئات الخاصة للتصويب...الخ)، باعتباره مرجع وطني للوظائف والمهن والذي من خلاله يمكن تحديد أي مهنة موجودة في الجزائر حيث يسمح هذا المرجع لكل من المستخدمين والباحثين عن الوظيفة بتحديد الكفاءات لكل وظيفة وبالتالي تسهيل عملية التوظيف، حيث تحتوي هذه المدونة الجزائرية للوظائف والمهن على 422 بطاقة للوظائف والمهن، 5479 تسمية، وهي منظمة على شكل بنية شجرية (تشمل: 16 قطاع، 87 ميدان، 36 ميدان فرعي، 422 بطاقة للوظائف والمهن)، كما تم ادراج المدونة الجزائرية للوظائف والمهن في نظام المعلوماتية الجديد "وسيط" للوكالة الوطنية للتشغيل وبذلك يصبح دور الوساطة بين طالبي الوظيفة/ العمل وعارضيهما أكثر نجاعة، إضافة إلى أنها توفر لغة مشتركة حول الوظائف والمهن لتسهيل الحوار بين مختلف الأطراف الفاعلة في سوق العمل.¹

تعتبر المدونة الجزائرية للوظائف والمهن أداة فعالة لتحسين مهمة الوساطة حيث وضعت في متناول المستشارين وغيرهم من المستعملين، تدرج في نظام المقاربة بين طلبات وعروض العمل حيث:²

- تسمح عمليات البحث بتحديد مؤهلات طالب العمل بالنسبة لعروض العمل من قبل المستخدمين فمثلا المدخل وظيفة/ كلمة تسمح بالبحث المباشر عن المهنة المرصودة، المدخل الشجرة يوفر قائمة بالقطاعات المحددة مسبقاً من طرف الوكالة الوطنية للتشغيل كالبنا والاشغال العامة، الصناعة؛

- بعدما يتم تحديد الوظيفة/ المهنة يمكن استخدام بطاقة المدونة للحصول على المعلومات المتعلقة بها حيث يمكن لطالبي الوظيفة الاطلاع على المدونة عبر الموقع الالكتروني للوكالة الوطنية للتشغيل وذلك باتباع إجراءات البحث المباشر عن المهنة " الكلمة " وهذا إذا كان يعرف مؤهلاته وسيرافق من قبل مستشار التوظيف من خلال مقابلة مهنية للتحقق من مهاراتهم ووضعهم في بطاقة الوظيفة؛

¹ معلومات حول المدونة الجزائرية للوظائف والمهن، منشورة تحت عنوان: (المدونة الجزائرية للوظائف والمهن)، على موقع الوكالة الوطنية للتشغيل، <http://www.anem.dz/siteanem/ar/pages/c-est-quoi-la-name-ar.html> ، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2020/12/23.

² المدونة الجزائرية للوظائف للمهن، منشور على الموقع: https://dzconcours.blogspot.com/2017/02/blog-post_86.html بتاريخ 2017/02/06، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2020/12/21.

- استخدام المدونة من طرف المستخدمين: يقدم المستخدم عروض العمل استناداً على محتويات المدونة مشيراً إلى المؤهلات المطلوبة وإن كانت مؤهلات الطالب لا تتلائم مع العرض يقوم مستشار التشغيل لمرافقته وإعادة صياغة العرض من خلال الشجرة التي يظهر فيها القطاع والمجال الذي تمارس فيه المهنة؛
- استخدام المدونة من قبل مستشاري التشغيل: يقوم مستشار التشغيل بتحديد المؤهلات المطلوبة وضمان متابعة مؤهلات طالبي العمل والتفاوض مع المستخدمين تقوم أساساً على محتويات بطاقة المدونة حيث تعتمد على آلية البحث المقدر من طرف نظام المعلومات اعتماداً على المدونة لتسجيل طلبات العمل وتقديم عروض العمل.

4. استبانة تحليل الوظائف "PAQ" Position Analysis Questionnaire:

تعدّ استبانة تحليل الوظائف PAQ بديلاً عن نموذج محتوى الشبكة المعلوماتية المهنية O*NET وضعتها الباحثون في جامعة بيردو (الولايات المتحدة)¹ وهي عبارة عن استبانة معيارية تقدم معلومات حول متطلبات الوظيفة يمكن استخدامها في تحليل العديد من الأعمال، تتضمن واجبات وتقنيات ومهام متنوعة على عكس نهج DOL، تشمل على (194) عبارة تدرج تحت ستة فئات تصف سلوكيات العامل، ويتم التقييم من قبل محلّو الوظائف بوضع التقدير المناسب إن كان كل بند في الاستبانة ينطبق على العمل الذي يتم تحليله وهذا ما سيتم توضيحه من خلال الشكل التالي:

¹ Ibid., p. 130.

الشكل رقم (3-5): استبانة تحليل الوظائف

عدد عناصر الوظيفة	الفئة
35	1. المدخلات المعلوماتية: ماهي المعلومات التي يستخدمها الفرد العامل في الوظيفة؟ ومن أين وكيف يحصل عليها؟
14	2. العمليات الذهنية: ماهي النشاطات الفكرية التي تتضمنها الوظيفة؟
49	3. مخرجات العمل: ما هي النشاطات البدنية التي يؤديها الفرد العامل؟ وماهي الأدوات والأجهزة المستخدمة في ذلك؟
36	4. العلاقة بالآخرين: ماهي العلاقات المطلوبة مع الآخرين لإنجاز العمل؟
19	5. ظروف العمل: ماهي الظروف المادية والاجتماعية التي يتم تنفيذ العمل فيها؟
41	6. الخصائص الوظيفية الأخرى: ما هي النشاطات والسمات الأخرى ذات العلاقة؟ بالعمل (الأجور، نوبات العمل...)?

Source: David A. Decenzo & al, **Fundamentals of Human Resource Management**, John Wiley & Sons, 11st Ed, U.S.A, 2013, p.131.

كما أن هناك تصنيفاً آخر لمدخل تحليل الوظائف بحيث يقوم على مدخلان رئيسيان هما:¹

1. تحليل المهام/ الوظائف - دراسة العمل الوظيفي:

يهتم هذا المدخل بمعرفة وإدراك وتحليل الدراسة العملية والميدانية والوظيفية للمنظمات المختلفة. فمن المعلوم أن تطور ونمو وتوسع المنظمات بمختلف أنواعها وتخصصاتها تعتمد على الوظيفة الخاصة بها وهناك حاجة ملحة لتوظيف كوادر بشرية ذات خبرة إدارية وعلمية ذات مستوى مهني ووظيفي من الطراز الأول ليتم تنمية وتطوير المنظمات ككل وتطوير الكوادر والموارد البشرية بشكل فعال. ويركز هذا المدخل على ثلاثة أسس رئيسية ممثلة كالاتي:

- الاهتمام بالحصول على المعلومات وجمع البيانات الصحيحة؛
- الاعتماد على الموارد البشرية من موظفين وإداريين، كفاءات وخبرات من الأيدي العاملة في المنظمة على مختلف تخصصاتهم الإدارية والمالية والمهنية والعملية؛

¹ محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط.1، عمان، الأردن، 2012، ص ص (37-39).

■ التركيز على الأدوات والمواد والأشياء والآلات، حيث تؤدي تطور التكنولوجيا والمعلومات وأنظمة الاستخدام في الأدوات والمواد إلى زيادة الإنتاجية في المنظمات وتدعيم وتنمية وتطوير الكوادر والموارد البشرية المختلفة.

توضيحاً للتوجه السابق، حسب هذا المدخل لمعرفة طبيعة الوظائف في المنظمات لا بد من توفر أنظمة معلومات جيدة ومتكاملة تعتمد على ثلاث متطلبات رئيسية:¹ (البيانات، الأفراد، الأشياء) تتكامل هذه الأسس لتشكّل أنظمة متكاملة لدراسة طبيعة الأعمال الوظيفية. فلغرض تحليل الوظائف أو المهام المناطة بهذه المتطلبات ينبغي أن يتم دراسة مدى وفرتها ومستوى القابلية والتعقيد والعقلانية التي تتسم بها مقارنة بالأعمال الأخرى، حيث أن الأعمال تتباين من حيث وفرة البيانات المتعلقة بها أو عدم وفرتها والمهام تتطلب صفاءً ذهنياً لذا تتطلب تعليماً عالياً وخبرة عالية أو درجة متدنية من الخبرة والتعلم، والمحلل يتطلب منه لغرض التحليل القيام بوضع معايير رقمية تبدأ من الصفر وتحدد بموجبها درجات مختلفة للأعمال ويتم تصنيفها إلى مجموعات من المهن أو الأعمال المختلفة بحيث تعكس متطلبات العمل أو المهنة من المعدات والآلات والأجهزة والأدوات وغيرها من المتطلبات التي تعكس طبيعة الأداء المراد إنجازه لتحقيق الأهداف كالأعمال الفنية أو الكتابية أو المحاسبية... الخ.²

إن دراسة تحليل الوظائف وفقاً لهذا المدخل يتم بموجبها تصنيف الوظائف إلى مجموعات متماثلة أو متشابهة، من حيث الحاجة إلى البيانات والأفراد والأدوات والأجهزة التي ينبغي توافرها من قبل الأفراد لغرض إنجاز الأداء، كما أن الأفراد لا بد وأن تتوفر لديهم الخصائص والسمات المتماثلة ليتم في ضوءها تحديد المؤهلات المطلوبة، وبالتالي يتم إعداد قوائم بأنواع الوظائف أو الأعمال بالمتطلبات الثلاثة التي يتطلبها العمل.

2. تحليل الموقع:

يعتمد هذا المدخل على أسلوب جمع وتحليل الموصفات لكل الأعمال/الوظائف في المنظمة وذلك بالاعتماد على تمييز الأعمال ووصفها من خلال الأسس التالية:³

■ متطلبات اتخاذ القرارات والاتصالات والمسؤولية الاجتماعية من خلال معرفة ودراسة وتحليل عوامل اتخاذ القرارات الصحيحة والسليمة؛

¹ محمد سرور الحريري، إدارة الأفراد الحديثة: مهارة إدارة شؤون الموظفين، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2016، ص 97.

² كاظم خضير وباسين الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط. 2، عمان، الأردن، 2009، ص 74.

³ محمد سرور الحريري (2016)، مرجع سبق ذكره، ص 98.

- متطلبات معالجة المعلومات من خلال الاهتمام بتحديد المعلومات وتقسيم البيانات وتوزيع هذه المعلومات والبيانات والأرقام التي تم الحصول عليها وفق جداول وقوائم منفصلة عن بعضها حتى لا يتم خلط الأمور المادية مع الإدارية؛
- متطلبات المهارة لأداء النشاطات من خلال التركيز على العوامل المتعلقة بالمهارات الإدارية والعملية المطلوبة في كيفية استخدام الآلات التكنولوجية الحديثة؛
- متطلبات الجهود الجسمية والظروف البيئية المحيطة بها من خلال الاهتمام بالجهود البشرية المبذولة على مختلف مستوياتها ميدانيا والجهود العملية والبدنية والذهنية في المنظمات؛
- متطلبات تشغيل المعدات والآلات من خلال التجديد والتحديث المستمر للآلات والمكاتب وما يوجد داخل المنظمة من معدات وأدوات.

المبحث الثاني: أساسيات تصميم الوظائف

حظي تصميم الوظائف بأهمية بالغة عبر الأبحاث والدراسات المتعلقة بالسلوك التنظيمي كونه أداة فعالة لعلاج المشكلات التي تعاني منها المنظمات في مختلف المجالات، حيث تتم هاته العملية استناداً إلى نتائج تحليل الوظيفة وتحليل مسار تدفق العمل.

المطلب الأول: مفهوم تصميم الوظائف

يعدّ تصميم الوظائف (Job Design (JD مفهوم متعدد الأبعاد ينطوي على محاولات منهجية لتنظيم المهام والواجبات والمسؤوليات في وحدة عمل لتحقيق أهداف معينة.

أولاً: تعريف تصميم الوظائف

تتضمن عملية تصميم الوظائف تحديد الجوانب المتعلقة بالعمل، ووردت العديد من التعاريف التي تناولت المفهوم الأساسي لتصميم الوظائف، وفيما يلي بعض إسهامات الباحثين لتلك التعاريف كالتالي:

الجدول رقم (2-1): التطور المفاهيمي لتصميم الوظائف وفق تعريفات بعض الباحثين

التصنيف	الباحث والسنة	التعريف
1	(Ivancevich & al, 1977)	معالجة محتوى ومهام وعلاقات الوظائف الموجهة لتحقيق الأهداف التنظيمية وإشباع الحاجات الشخصية لشاغليها؛ ¹
2	(Armstrong, 2003)	تحديد المحتويات والأساليب اللازمة لتنفيذ المهام والعلاقات بين مختلف الوظائف من أجل تلبية المتطلبات التنظيمية والاجتماعية والتكنولوجية لشاغل الوظيفة؛ ²
3	(Jackson & Mathis, 2007)	كيفية تنظيم/ ترتيب الوظائف والمهام والواجبات والمسؤوليات وغيرها من العناصر في وحدة عمل؛ ³
4	(Tracy Taylor & al, 2008)	تحديد طريقة أداء العمل والمهام المطلوبة، وذلك باستخدام تحليل الوظيفة وتحديد سياق المعلومات؛ ⁴
5	(Osborn N. Richard & al, 2010)	عملية تحديد المهام الوظيفية وترتيبات العمل لتحقيق التوافق بين متطلبات العمل والفرد شاغل الوظيفة؛ ⁵
6	(Gibson L. James & al, 2011)	العملية التي بموجبها يتم تحقيق التكامل بين محتوى العمل والمهام والوظائف والعلاقات من ناحية، والمعارف والقدرات والمؤهلات المطلوبة لكل وظيفة من ناحية

¹Ivancevich M. John & al, **Organizational Behaviour and Performance**, Goodyear Publishing, U.S.A, 1977, p. 32.

² Armstrong Michael, **Human Resource Management Practice**, Kogan Page Limited, 9th Ed, London, 2003, p.

³ Mathis L. Robert & Jackson H. John, **Human Resource Management**, South-Western, 12nd Ed, U.S.A, 2007, p. 165.

⁴Taylor Tracy & al, **Managing People in Sport Organizations: "A strategic human resource management perspective"**, Elsevier Ltd, 1st Ed, U.S.A, 2008, p.50.

⁵ Osborn N. Richard & al, **Organizational Behavior**, John Wiley & Sons, 13rd Ed, U.S.A, 2015, p. 139.

أخرى؛ ¹		
يشير عادةً إلى الطريقة التي يتم بها تنظيم مجموعة من المهام أو الواجبات بأكملها. ²	(David & al, 2013)	7

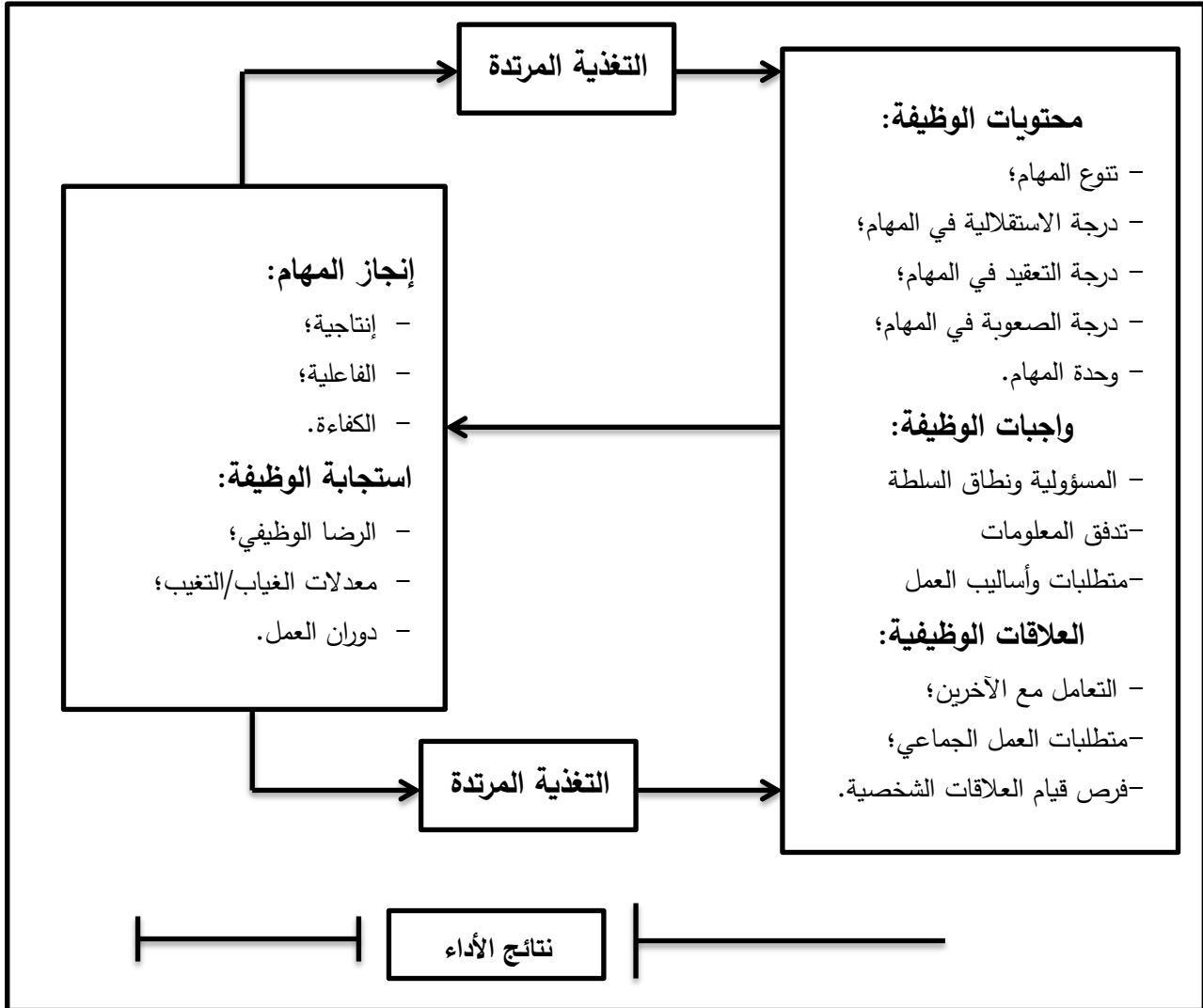
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المصادر الواردة في متن الجدول

توضيحاً للتوجه السابق، يعدّ تصميم الوظائف الشكل النهائي للوظيفة يُعنى بالعملية التي تسبق العمل ويشير إلى كيفية تنظيم/ هيكله وظيفة محددة بغرض تلبية الاحتياجات التنظيمية للمنظمة والاحتياجات الإنسانية للفرد شاغل الوظيفة. وهذا ما سيتم توضيحه من خلال الشكل التالي الذي يوضح الإطار المتكامل لعملية تصميم الوظائف

¹ Gibson L. James & al, **Organizations: Behavior, Structure, Processes**, McGraw-Hill Companies, 14th Ed, the Americas, New York, 2011, p.370.

² David A. Decenzo & al, **Fundamentals of Human Resource Management**, John Wiley & Sons, 1st Ed, U.S.A, 2013, p.133.

الشكل رقم (4-1): الإطار المتكامل لعملية تصميم الوظائف



المصدر: أندرو دي سيزلاقي ومارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة أبو القاسم جعفر ، معهد الادارة العامة، ط.1، السعودية، الرياض، 1991، ص 142.

ينطوي الشكل المذكور آنفاً على الجوانب التالية:

- **محتويات/ خصائص الوظيفة:** العوامل التي تحدد الصفات الرئيسية للوظيفة مدى التنوع أو التخصص في الأعمال/المهام الوظيفية، الاستقلالية، روتينية الوظيفة وتركيبها، تعقدها وصعوبتها وحدة أو تكامل الأعمال الوظيفية؛
- **واجبات الوظيفة:** ما تتضمنه من مسؤوليات وسلطات، تدفق المعلومات وتبادلها، أساليب العمل والمتطلبات السيكلوجية/النفسية؛
- **العلاقات الوظيفية:** تتضمن أسلوب التعامل مع الآخرين، متطلبات العمل الجماعي، العلاقات الشخصية؛

■ **مخرجات الوظيفة:** تشتمل على معايير تختص بإنجاز المهام والأعمال تتمثل في الإنتاجية والكفاءة ومعايير تختص بردود فعل الفرد العامل تتمثل في درجة الرضا الوظيفي، معدلات الغياب ودوران العمل؛

■ **ارتداد المعلومات إلى مصادرها:** تتأتى نتيجة مخرجات الوظيفة حيث تتضمن معلومات مرتدة مباشرة نتيجة أداء الأعمال، كما تنطوي على الواجبات التي يقوم بها الفرد العامل ومعلومات مرتدة من الأفراد الآخرين سواء من الزملاء في نفس المستوى أو من الرؤساء أو من المرؤوسين.

ثانياً: أهداف وأهمية تصميم الوظيفة

يأتي تصميم الوظائف من أجل إنتاج لعملية تحليل الوظائف أي من مخرجات عملية تحليل الوظائف، ومعيار نجاح تصميم الوظائف ينجلي في مدى قدرته على إتاحة الفرصة لشاغلي الوظائف في إظهار إمكانياتهم وقدراتهم لتحقيق الفاعلية التنظيمية التي من خلالها تتحقق أهداف المنظمة.

1. أهداف تصميم الوظيفة:

تسعى المنظمات عند تصميم الوظائف إلى تحقيق أهداف عديدة منها:¹

- تسهيل عملية تحديد الوظائف التي تحتاجها المنظمة؛
- تحديد مسؤوليات وواجبات كل وظيفة على حدا؛
- تشخيص الطرق المختلفة المطلوبة لتأدية مسؤوليات وواجبات كل وظيفة؛
- دمج احتياجات الفرد (الرضا الوظيفي) مع متطلبات المنظمة (الإنتاجية العالية والكفاءة التقنية وجودة العمل)؛

■ تحفيز الأفراد العاملين على الإبداع والابتكار من خلال الحد من قيود البيروقراطية، التكرارية والنمطية والنظر إلى الأمور المحيطة بأعمالهم التي تساعد على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة في كل فرد بما يحقق طفرات هائلة في معدلات ومستويات أداء الأفراد العاملين.

■ تحسين الإنتاجية وجودة المخرجات والأداء المتميز، فعندما يشعر الفرد العامل أن وظيفته صُممت كما ينبغي يُحقق ذلك رضاه تجاه عمله، وبذلك ترتفع روحه المعنوية مما يشكل عاملاً دافعاً له للإبداع والابتكار، فيحرص إلى زيادة نسبة إنتاجيته مما يؤدي إلى تقليل الهدر في الموارد والوقت اللازم لإنجاز المهام وبالتالي زيادة العائد بالنسبة للمنظمة؛²

¹ سعد علي ربحان المحمدي، إدارة الموارد البشرية- رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص163.

² محمود حسين الهواسي وخيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار الكتب والوثائق الوطنية، ط1، بغداد، 2014، ص 97.

- إن المنظمات التي تستطيع تحقيق الملائمة بين الوظيفة والفرد العامل، تُخلق بيئة عمل سليمة من خلالها يشعر الفرد بالرضا الوظيفي والسلوك المتميز.

2. أهمية تصميم الوظيفة:

يمثل الاهتمام بتصميم الوظيفة ركناً أساسياً في تكوين الهيكل التنظيمي وأحد أساليب تطوير أداء الأفراد العاملين ويؤثر على طبيعة وجدولة إنجاز العمل ويمكن الإشارة إلى أهمية تصميم الوظيفة من خلال النقاط التالية:¹

- يعبر عن الثقافة المنظمة وفلسفتها الإدارية التي تدار وتنفذ بها الأعمال؛
 - يحدد الهدف من كل وظيفة ومدى أهميتها وعلاقتها بالوظائف الأخرى ومدى إسهامها في تحقيق أهداف المنظمة؛
 - التنوع في استخدام المهارات أي إمكانية استخدام عدة مهارات في عمل واحد بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف العمل؛
 - يؤثر في تحفيز الأفراد العاملين وتقليل دوران العمل؛
 - يؤدي إلى تخفيض أجور وكلفة العمل وذلك لسهولة إحلال الأفراد في الوظائف المختلفة.
- يؤدي تصميم الوظائف إلى تغير الهيكل الفعلي للوظائف التي يؤديها الأفراد على عكس استراتيجيات التغيير الأخرى التي تركز على التدريب أو تبديل سياقات العمل، ويتركز على العمل نفسه أي على المهام والنشاطات التي يُنجزها الأفراد على أساس يومي، وهذا التركيز على العمل يُعبر عن مدى أهميته التي تكمن في ضمانه للمرونة والالتزام والدافعية، وذلك من خلال رسم الخطوات اللازمة لتأكيد تحلي الأفراد العاملين بالمسؤولية وامتلاكهم الاستقلال الذاتي في استخدام معارفهم ومهاراتهم. كما أن لتصميم الوظائف أهمية أخرى تُستمد من الأثر الذي يمتلكه في دافعية الفرد العامل لتقاسم المعرفة، ولذلك فعملية تصميم الوظائف سابقة للسلوكيات الفعلية لتقاسم المعرفة في المنظمات وبالتالي يعدّ تصميم الوظائف متغيراً هاماً للمنظمات التي ترغب بالإفادة من ميزة المعرفة ذات الصلة وتقاسمها بين الأفراد العاملين في المنظمة.²

ثالثاً: مبادئ تصميم الوظيفة:

- يرتكز تصميم الوظيفة على مجموعة من المبادئ تتمثل كالاتي:³
- إعادة تصميم العملية الواحدة من جديد بكامل خطواتها/ مراحلها وذلك من بدايتها حتى نهايتها؛
- تقوم على أساس تبني اللامركزية في عملية استخدامها؛

¹ نفس المرجع السابق، ص 97.

² ناظم جواد الزبيدي ومحمد جابر، التوافق المهني للعاملين في إطار تحليل الوظيفة وتصميمها، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 22، العدد 90، 2016، ص 104.

³ موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، ط.1، عمان، الأردن، 2007، ص 71.

- دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة؛
- تفويض الأفراد العاملين السلطة الكافية لأداء مهامهم بكفاءة؛
- توفير المرونة الكافية في تنفيذ خطوات/ مراحل العمليات؛
- تصميم العملية الواحدة بشكل يمكنها من أداء أكثر من عمل؛
- زيادة القدرة التنافسية للمنظمات التي تستخدم تقنيات متقدمة.

رابعاً: خطوات تصميم الوظائف

تشكل خطوات تصميم الوظائف أمراً أساسياً للوصول إلى تعريف واضح للوظيفة وتحديد جميع أبعادها لمعرفة الفرد المتقدم للوظيفة لها ولغاية تركيزه على عمله بشكل أكبر بما يحقق أهداف المنظمة إلى جانب حاجاته ورغباته الوظيفية تتلخص خطوات تصميم الوظائف بما يأتي:¹

- المسح التحليلي للمدخلات والمخرجات وهيكل المنظمة ومكان وبيئة العمل. والغرض من هذه الخطوة هو تحديد طريقة التعامل مع مدخلات الوظيفة من المواد الخام أو المنتجات أو المعلومات أو الزبائن وطريقة أداء العمل وصولاً إلى تحقيق المخرجات من الأهداف المحددة ومعرفة علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى ضمن المنظمة نفسها وما قد يتحمله الفرد المتقدم للوظيفة من أعباء وضغوط في العمل؛
- التحليل الفني والذي يشابه خارطة العمليات ونظام تدفق العمل والتي تؤثر في كمية ونوعية المخرجات والكلف التشغيلية والاجتماعية، فتحدد بذلك طبيعة العمليات التي ستنفذ لأداء الوظيفة بالشكل المطلوب وعدد المهام وتسلسلها المترابط مع بعضها البعض وتقدير التكاليف اللازمة لذلك؛
- تحليل الأنظمة الداخلية ومنها نظام التحليل الاجتماعي ومسح أدوار العمل ونظام الصيانة وتحليل المجهزين والمستخدمين وغير ذلك بهدف تعريف المتقدم للوظيفة بالقوانين والأنظمة الداخلية للمنظمة والتي تعكس ثقافتها، والتنبيه على متطلبات تلك الوظيفة من حيث موادها الخام ومستلزماتها الأساسية لنجاحها والقيام بها؛
- مقترحات التغيير والتنفيذ التي تناولتها المنظمة خلال فترة من الزمن لغرض توفير المرونة في الوظيفة، وجعلها قابلةً للتعديل وفقاً للمتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة.

¹ سعد علي ربحان المحمدي، مرجع سبق ذكره، ص ص (167-168).

المطلب الثاني: متطلبات تصميم الوظائف

يبين تصميم الوظائف خصائص العمل على نحو موضوعي أي الأنشطة والواجبات التي ينبغي القيام بها للحصول على نتيجة محددة. لكن الباحثين والمفكرين أشاروا إلى عامل هام ينبغي عدم إغفاله يتمثل في محتوى العمل كما يدركه الفرد العامل الذي يؤديه، ونظراً لوجود الفروق الفردية بين الأفراد (الاختلافات الشخصية، الدوافع والحاجات والقيم) فإنه من المحتمل أن يدرك الفرد ما محتوى العمل بمنظور يختلف عما يدركه فرد آخر، أي بمعنى آخر لو أخذنا عدة أفراد يقومون بنفس المهام والواجبات وسألنا كلاً منهم كيف ينظر إلى عمله؟ لكانت إجاباتهم متباينة فشاغل الوظيفة الجديد الذي يقوم بالعمل لأول مرة أو الذي يملك مؤهلاً متدنياً قد يرى أن عمله يتضمن تحدياً له أكثر من شاغلها القديم أو الذي يحمل مؤهلاً جامعياً، كما أن الفرد الذي يهتم بتلبية حاجات المكانة والإنجاز وتحقيق الذات يكون أكثر اهتماماً بزيادة تنوع العمل وعمقه من الفرد غير المبالي بإشباع تلك الحاجات المذكورة. ومن هنا تبرز أهمية وضرورة معرفة كيف يدرك الفرد عمله وكيف ينظر إليه حين تصميم الوظائف.¹

كما أن هناك عوامل تحدّد إدراك الفرد لعمله فبعضها يتعلق بالفرد نفسه ومن بينها: نشأة الفرد وتحصيله العلمي وخبرته، قيمه وميوله ودوافعه وحاجاته، والبعض الآخر يتعلق بالبيئة الاجتماعية التي يؤدي فيها العامل عمله ومنها: نمط القيادة وأسلوب الإشراف ونظرة الآخرين إلى عمل الفرد.

أولاً: الاعتبارات/ المحددات الواجب مراعاتها عند تصميم الوظائف

يعدّ تصميم الوظائف العملية التي تهدف إلى تحديد محتوى الوظيفة أخذاً في الاعتبار نمط التكنولوجيا المستخدم في الإنتاج أو الأداء، الأهداف الشخصية لشاغل الوظيفة من حيث الرضا الوظيفي والرغبة في النمو. ومن هذا المنطلق، هناك ثلاث اعتبارات أو محددات أساسية يجب على الرؤساء/المشرفون وخبراء التصميم/ محللو الوظائف وضعها نصب أعينهم عند تصميم الوظائف، هذه الاعتبارات أو المحددات تتمثل في أهداف المنظمة سواء قصيرة أو طويلة الأجل، نوع التكنولوجيا المستخدمة في عملية الإنتاج أو الأداء بما في ذلك نمط الإنتاج والآلات والمعدات المستخدمة، احتياجات وتوقعات الأفراد تجاه الوظائف. وتتمثل كالاتي:²

فيما يتعلق بالمحدد الأول فإنه من الضروري تصميم الوظيفة بشكل لا يتعارض مع أهداف المنظمة من حيث الكفاءة والفعالية بل أكثر من ذلك، فتصميم الوظيفة يجب أن يتم بالطريقة التي تساعد على تحقيق أهداف المنظمة المرتبطة بالكفاءة كتخفيض التكاليف وزيادة الربحية والفعالية في الأجل القصير، القدرة على رؤية الفرص المتاحة في البيئة واستغلالها في الوقت المناسب على مستوى الأجل الطويل.

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط.3، عمان، الأردن، 2009، ص 288.

² محمد محمود الفاتح المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 96.

أما بخصوص الاعتبار أو المحدد الثاني فمن الضروري أن يتم تصميم الوظائف بالشكل الذي يسمح بتعظيم العائد من عنصري التكنولوجيا والموارد البشرية معاً، ولتحقيق ذلك من المفروض أن يتم إسناد تلك المهام والأعمال التي لا يمكن إنجازها بكفاءة وفعالية بواسطة الآلات إلى العنصر البشري، وفي نفس الوقت إسناد الأعمال والوظائف التي يمكن للآلات أن تؤديها بشكل أسرع وبمستوى جودة أعلى.

كما لا بد أن يراعي تصميم الوظائف المهارات والقدرات الفردية والجماعية المتاحة لدى المؤسسة وكذا القدرات والمهارات التي يمكن الحصول عليها مستقبلاً.

ثانياً: عناصر تصميم الوظائف:

يمثل تصميم الوظائف النشاطات العلمية التي يتم بمقتضاها تحديد الأطر الإجمالية للأهداف والخصائص والواجبات المقترنة بكل وظيفة من الوظائف ولذا فإن العناصر الأساسية لتصميم الوظائف تأخذ ثلاث أبعاد أساسية كالآتي:¹

1. العناصر التنظيمية Organizational Elements:

تساهم العناصر التنظيمية في تحقيق الكفاءة العالية للإنجاز وتراعي الجوانب التالية:

■ **آلية إنجاز العمل:** في إطار ذلك يتم تحديد المهام المرتبطة بالعمل بما يحقق الانسياب الأمثل في الإنجاز من خلال ذلك لتقليل الوقت والجهد المبذول في إنجاز المهام، وهذا من شأنه أن يعمق ظاهرة التخصص أو تقسيم العمل حيث أن التخصص في المهام من شأنه أن يسهم في تحقيق ما يلي:

- تقليل الجهود الفكرية والعضلية المبذولة في العمل؛
- تقليل الوقت المطلوب للأداء؛
- تقليل كلفة الإنجاز؛
- تقليل البرامج التدريبية للتطوير والتحسين؛
- تقليل فرص التعليم في إنجاز العمل.

■ يساهم بتحقيق التدفق السليم للأداء: فالتصميم السليم للوظائف من شأنه أن يحقق سبل الانسياب المتوازن والمتناسق في الأداء، بحيث يجب أن يراعي التصميم عملية تعاقب إنجاز العمليات وتتابعها لكي يتحقق من خلالها الإنجاز دون حصول المناولة العكسية في الأداء، إذ ذلك يسهم بتحقيق الانسياب الكفء في العمل حيث يؤدي إلى تقليل الجهود المبذولة في الإنجاز؛

■ مراعاة رغبات العاملين وممثلهم عند القيام بتصميم الوظائف لا سيما أن العديد من الاعتبارات الاجتماعية والتنظيمية لا بد من مراعاتها لتحسين كفاءة الأداء.

¹ خضير كاظم وياسين الخرشة ، مرجع سبق ذكره، ص ص (66-68).

2. العناصر السلوكية Behavioral Elements:

إن التصميم المناسب للوظيفة من شأنه أن يأخذ بالاعتبار العناصر السلوكية التي تقترن بتحقيق الاشباع المتنامي للذات الإنسانية، لا سيما الأفراد الذين تتشكل لديهم الحاجات الملحة لتحقيق الذات وبالتالي يمكن التركيز على مراعاة الجوانب التالية:

- أن تكون المهام المناطة بالعمل ذات أبعاد واسعة في استخدام المهارات والقدرات والقابليات التي يتمتع بها شاغلي الوظائف وتتسم بالتحدي وعدم الرتابة والسكون؛
- التركيز على توفير الحرية والاستقلالية في إنجاز المهام الوظيفية من خلال توفير الصلاحيات الواسعة في ممارسة المسؤوليات الوظيفية التي من شأنها أن تسهم في تثوير القدرات الابتكارية والخلاقة في الأداء؛
- التنسيق والتكامل بين العناصر الأساسية الفاعلة في الإنجاز المتحقق إذ أن عدم التكامل من شأنه أن يضعف الشعور بمسؤولية الإنجاز للعمل؛
- تقييم الإنجاز والتغذية المرتدة التي توفر للفرد العامل الرغبة في معرفة الأداء المتحقق؛
- التحفيز الداعم واستمرارية اعتماده كأسلوب سلوكي بناء في تحسين الفرد من خلال استثمار قدراته نحو الإنجاز الفعال في المنظمة.

3. العناصر البيئية Environmental Elements:

إن العناصر البيئية تلعب دوراً فاعلاً في التأثير على تصميم الوظائف ومن العناصر الرئيسية التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار مايلي:¹

- قدرات وقابليات الأفراد العاملين: لا بد وأن يراعي التصميم المناسب المهارات والقابليات والقدرات الفردية والجماعية المتاحة لدى المنظمة؛
- الأنماط السلوكية للأفراد: إن التطورات الاجتماعية من شأنها أن تؤثر بصورة أساسية في الأنماط السلوكية للأفراد العاملين، وتؤثر بشكل أساسي في الاتجاهات المستقبلية لهم خصوصاً على صعيد الأعمال المناطة بهم.

¹ الدحام غني الزبيدي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 123.

ثالثاً: آثار تصميم الوظيفة

يترك تصميم الوظيفة آثاراً كبيرة في النواحي الآتية:¹

- حدود التنوع في المهارات المطلوبة فقد تقتصر المنظمة على مهارات محدودة في تصميم الوظائف وقد تتوسع في تلك المهارات فتتنوع وتتعدد؛
- حدود تأثير الوظيفة على الوظائف الأخرى في المنظمة ومدى أهميتها بين تلك الوظائف؛
- مدى تكامل الوظيفة: فقد يقتصر العمل في وظيفة معينة على جزء محدد منها وقد يقتضي الحال في وظيفة أخرى إنجاز العمل بكامله؛
- حدود الحركة التي تتسم بها الوظيفة: فبعض الوظائف تنجز بمرونة عالية من الحركة بينما يحدث العكس في بعض الوظائف الأخرى؛
- مدى تعرف الفرد العامل على أدائه ودرجة تقدمه فيه.

¹ سعد علي ربحان المحمدي، مرجع سبق ذكره، ص 163.

المبحث الثالث: مداخل تصميم الوظائف

هناك العديد من المداخل السائدة في مجال تصميم الوظائف تمثل اتجاهات فكرية متنوعة تم استخدامها بين مختلف الجوانب النفسية والإدارية والهندسية سعياً لتحقيق نتائج وأهداف معينة والتي يمكن تصنيفها بطرق/أساليب مختلفة. وسيتم تصنيفها من خلال الآتي وفقاً لتطورها التاريخي إلى المداخل الرئيسية والمداخل الحديثة.

المطلب الأول: المقاربات الرئيسية في تصميم الوظيفة

نتيجة لأهمية تصميم الوظائف سعى العديد من الباحثين إلى البحث والتقصي واختبار نماذج من التصاميم عبر دراسة نظرية وتطبيقية لمواكبة التطور في الحياة التنظيمية والاجتماعية للفرد العامل تجسدت في أفكار رواد وباحثي مدارس الفكر الإداري التي عدت مداخل علمية لدراسة موضوع تصميم الوظائف.

أولاً: المدخل التقليدي-الهندسي للوظيفة (مدخل الإدارة العلمية) Traditional Approach:

مما لا شك فيه أن نهج الإدارة العلمية يعدّ اللبنة الأولى لتصميم الوظائف بالطرق/ الأساليب العلمية ولا زال لحد الساعة من أهم خطوات التصميم الوظيفي كونه يشكل المحور الأساسي لإحداث أي تغيير أو تطوير في طرق وأساليب الوظائف ودراسة شاغليها.

من الناحية التاريخية، تمثل بداية ونشأة تصميم الوظائف في المنظمات الصناعية، ويعتبر كل من: ¹ (فريدريك تايلور Frederick Taylor، هنري جانت Henry Gantt، فرانك ويليان جلبرت Frank Lillian Gilberth &) رواد هذا المدخل، ووفقاً لهذا المدخل يتم إنجاز الأعمال بأعلى كفاءة ممكنة أي التصميم لتحقيق الكفاءة Designing Efficient Jobs.

تأثر تايلور بالممارسات الخاطئة والتنفيذ غير الصحيح للأعمال من قبل الأفراد العاملين، حيث لاحظ هدراً للوقت نتيجة الحركات غير المبررة وأن الفرد العامل غير متخصص بعمل واحد مما يؤدي إلى تشتت جهده وبالتالي يؤثر سلباً في إنتاجيته.² من هنا تم الاعتماد بشكل رئيسي على الهندسة الصناعية وتطبيق الأسلوب العلمي من خلال دراسات الحركة والوقت.

تأثرت عملية تصميم الوظائف إلى حد كبير بدراسات الحركة والوقت ومبادئ الإدارة العلمية التي تركز على مفهوم التخصص الوظيفي Job Specialization أو ما يسمى التخصص الدقيق، وعلى مبدأ تبسيط الأعمال وتنميطها بهدف تحقيق الكفاءة الاقتصادية من خلال تقليص عدد المهام التي يؤديها الفرد الواحد

¹ محمود حسين الهواسي وخيدر شاكر البرزنجي، مرجع سبق ذكره، ص 98.

² الدحام غني الزبيدي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 110.

حتى يتاح له الوقت الكافي للتركيز على أدائه، حيث يتم تصميم المهام لتكون مبسط ومكررة-تجرد الوظائف من التعقيد وفقاً لمعايير محددة.¹

إن المدخل العلمي لـ تايلور Taylor وزملاؤه استند إلى مجموعة من المبادئ يمكن توضيحها من خلال النقاط الآتية:²

- **التركيز على التخصص الدقيق:** من خلال زيادة درجة العمل إلى مهام متناهية في الصغر؛
- **دراسة الحركة والوقت:** تعدّ هذه الدراسة القاعدة الأساسية التي استند عليها تايلور لتصميم الطريقة المثلى/الأفضل لأداء الأعمال؛
- **الفصل التام بين التخطيط والتنفيذ:** من خلال إسناد عملية التخطيط للإدارة بينما الأفراد العاملين مسؤولين عن تنفيذ المهام؛
- **الفصل بين الأعمال الأساسية والثانوية:** الأعمال الهامة الأساسية التي لها صلة مباشرة بإنجاز العمل وبين الأعمال الثانوية التي تساعد الأعمال الأساسية من أجل إنجازها؛
- **ربط الأجر بالإنتاج:** حيث تم اعتماد نظام الحوافز من أجل استغلال وقت العمل وعدم إضاعته من قبل العمال والتقيد بالمعايير الموضوعة للأداء؛
- **زيادة عدد الوظائف:** كمحصلة للزيادة في تقسيم الأعمال إلى مهام صغيرة مما يعني إسناد كل مهمة إلى عامل واحد.

أسهمت مبادئ تطبيقات الإدارة العلمية في استحداث تحسينات ملموسة في الإنتاجية والكفاءة الاقتصادية من خلال ترشيح الوظائف واختيار شاغليها المناسبين لها. لكن أدى تطبيق هذا النهج/ الأسلوب في مجال تصميم الوظائف إلى قيام الفرد العامل بواجبات نمطية روتينية متكررة لا تتطلب إلا قدرًا محدوداً من المعرفة والمهارة ولا تشكل تحدياً للفرد العامل حيث صاحبه إهمال للجوانب الإنسانية في العمل باعتبار الفرد العامل مجرد جزءاً من الآلة فالتركيز كان على الكفاءة على حساب الدوافع المعنوية للأفراد العاملين، وكانت أغلب النتائج الفعلية عكس التوقعات فقد ثبت أن الأفراد لا يحبذون الأعمال الروتينية وتبين أن تنميط الأعمال له مردود سلبي على الأداء الفردي فازدادت التكاليف وقلت جودة المنتجات وارتفع نسبة الدوران الوظيفي.³

نتيجة لردود الفعل السلبية لتطبيقات مبادئ الإدارة العلمية فقد أخذ العديد من الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة إلى إيجاد أساليب جديدة لتصميم الوظائف بما يحقق إنتاجية عالية وتحقيق حياة أفضل للفرد العامل في المنظمة.

¹ مازن فارس رشيد، مرجع سبق ذكره، ص 162.

² الدحام غني الزبيدي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 111.

³ مازن فارس رشيد، مرجع سبق ذكره، ص 163.

ثانياً: المدخل السلوكي Behavioral Approach

إن التركيز فقط على الكفاءة لا يحقق أهداف الموارد البشرية فالاتجاهات الأكثر حداثة في تصميم الوظائف لم تعد تقتصر على الأخذ بها فحسب بل يجب مراعاة الجانب الإنساني في التصميم. لذا وجه هذا المدخل اهتمامه بمحور الفرد والوظيفة التي يشغلها أثناء تصميم الوظيفة حيث قام رواده بتحليل حاجات الفرد ودوافعه نحو العمل وكذلك تحليل الوظيفة وتحديد متطلباتها التي تتسجم مع خصائص الفرد الذي يشغلها.

ركز المدخل السلوكي على تفضيلات الأفراد مع مراعاة الحاجات الاجتماعية والنفسية وأهميتها في التصميم وأكد على ضرورة توافر القناعة لدى الفرد بمهامه التي يؤديها وشعوره باكتساب خبرات جديدة في حياته الوظيفية، كما تجسدت مجموعة من الأبعاد في هذا المدخل كالتنظيم غير الرسمي والقيادة والديمقراطية والعلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين والاهتمام بحاجات الأفراد وغير ذلك. فظهر عدد من الباحثين في هذا المجال هيرزبرج Herzberg الذي سعى إلى دراسة العلاقة بين الرضا والأداء الوظيفي وخصائص العمل من خلال نظريته ذات العاملين-العوامل الدافعة والعوامل الوقائية وأولدهام وهاكمان Hackman & Oldham اللذان قدم نموذج الخصائص الجوهرية للوظيفة.¹

لقد اتخذت دراسات تصميم الوظائف وفقاً لمنظور نوعية الحياة الوظيفية منحى جديداً بعد اهتمام الباحثين السلوكيون بتحديد الأساليب الأساسية للعمل التي تساعد في تحسين معدلات الإنتاج والرضا الوظيفي وفيما يلي استعراض للأساليب المنطوية ضمن هذا المدخل كالاتي:

1. التدوير/ التناوب الوظيفي Job Rotation:

حظي التدوير/التناوب الوظيفي في نهايات القرن الماضي وبدايات القرن الحالي بالاهتمام من جانب المنظمات باعتباره أول استراتيجية لتصميم الوظائف بعد فشل النموذج الآلي في التصميم. ويتلخص أسلوبه في تنقل الفرد العامل بصورة منتظمة من عمل إلى عمل آخر في نفس المستوى التنظيمي بهدف الحد من الرتابة الوظيفية وتقليص الضجر والملل،² وزيادة الدافعية وتحسين الأداء من خلال تنوع المهام والواجبات المناطة بالفرد العامل التي توكل إليه وقدراته في استثمار قابلياته ومهاراته في إنجازها.³

إن من أهم الانتقادات الموجهة لهذا الأسلوب أنه لم يغير من الخصائص الجوهرية للوظائف بل محاولة تطويع الفرد العامل ليتكيف مع الظروف الوظيفية فالتدوير/التناوب الوظيفي لا يعدو أكثر من كونه جعل الفرد العامل يمارس عدة أعمال روتينية متنوعة بدلاً من عمل واحد.

¹ محمود حسين الهواسي وخيدر شاعر البرزنجي، مرجع سبق ذكره، ص 99.

² Anna E. Van Wyk & al, The Influence of the Implementation of Job Rotation on Employees' Perceived Job Satisfaction, *International Journal of Business and Management*, Published by Canadian Center of Science and Education, Vol. 13, No. 11, 2018, p90.

³ كاظم خضير وياسين الخرشة، مرجع سبق ذكره، ص 70.

توضيحاً للتوجه السابق، إن تنقل الفرد العامل من مهمة معينة إلى مهمة أخرى لفترة محددة يُعنى بـ "التناوب/ التدوير الوظيفي"، أي أن المهام التي يؤديها العاملين قابلة للتبادل من خلال تدوير الفرد العامل من عمل لآخر في نفس المستوى التنظيمي بهدف الحد من الرتابة والملل من أداء نفس المهمة بحيث يتم التغيير في عدد الواجبات/المكان/ القسم /الإدارة والملاحظ أن هذا التغيير لا يشمل محتوى الوظائف- الخصائص الجوهرية للوظيفة ولا يراعى فيه حاجات الفرد العامل بل تم فيه محاولة تطويع الفرد العامل/شاغل الوظيفة ليتكيف مع الظروف الوظيفية التي رسمتها الإدارة.

2. توسيع/ تكبير الوظيفة Job Enlargement:

بموجب هذا الأسلوب تُضاف مهام ومسؤوليات إلى المهام الفعلية في وظائف الأفراد العاملين خاصة تلك الوظائف ذات التخصص العالي ذات الدورة القصيرة Short Cycle Jobs، وبالتالي تتوَّع واجبات العمل مما يسند للفرد العامل عمل أكثر تنوعاً ونطاقاً، وبذلك فإن التوسع الوظيفي يضيف بُعداً سلوكياً مُهماً بحيث هذه الإضافة والتنوع في نفس المستوى أي إضافة مهام ومسؤوليات أفقية مما يؤدي هذا إلى تقليل عنصر التشويق، ولذلك فإن مصممي الوظائف يحاولون الحد من الملل الناجم بربط أسلوب توسيع الوظيفة بأسلوب الوقت المرن Flexi Time الذي يتم بموجبه منح الأفراد العاملين حرية في تحديد أوقات عملهم. وعليه فأسلوب الوقت المرن ذو أهمية في الوظائف الروتينية ذات المهام والمسؤوليات الواسعة مع قلة الصلاحيات (الوظائف في المستويات الدنيا في المنظمة).¹

يمكن اعتبار أسلوب توسيع الوظائف كسلاح لمواجهة الأعمال الروتينية، وخطوة نحو تطوير الوظائف لكن بالرغم من أنه حقق بعض المكاسب على مستوى الرضا عن الوظيفة إلا أنه لم يحقق الكثير من ذلك على مستوى حافز الشعور بالمسؤولية والاستقلالية والإنجاز.

3. الإثراء/ الإغناء الوظيفي Job Enrichment:

يعدّ الإثراء/ الإغناء الوظيفي أو توسيع العمل عمودياً أحد الأساليب الحديثة في الفكر الإداري المستندة إلى نظرية خصائص العمل لهاكمان وأولدهام Hackman & Oldham (1975) تعتمد على نظرية حاجات التسلسل الهرمي ونظرية فريدريك هيرزبرج Frederick Herzberg ثنائية العوامل، حيث تفترض هذه النظرية أن المنهج الرئيسي للإثراء الوظيفي مبني على أساس خصائص الوظيفة التي توفر الدافعية، الرضا، الالتزام المشاركة، جودة الأداء، وسلوكيات الانسحاب كالغياب والدوران والتي تستخدم لتصميم الوظائف بشكل يحقق الرضا الوظيفي للعاملين من خلال إتاحة فرص النمو المهني والشخصي للفرد.

يشير الإثراء إلى أسلوب تصميم الوظائف ذي أهمية لتعزيز الفعالية يحمل في ثناياه الحرية، المسؤولية والاستقلالية حيث يتاح للفرد العامل فرصاً أكثر وحرية أوسع في تخطيط وتنظيم وأداء العمل واتخاذ القرارات

¹ سعد علي ربحان المحمدي، مرجع سبق ذكره، ص166.

في إطار وظيفته دون الحاجة إلى إشراف أو رقابة مركزة، هذا ما يعني التوسع العمودي في الأعمال ويتضمن منح المرؤوس بعض المهام والواجبات التي يقوم بها رئيسه وبالتالي زيادة مشاركته في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعمله مما يؤدي إلى ارتباط المرؤوس بعمله وزيادة ولائه وإحساسه بالمشاركة والإنجاز وبالتالي رفع روحه المعنوية والزيادة في الإنتاجية.¹

يهدف أسلوب الإثراء/الإغناء إلى تحفيز الفرد العامل لأداء عمله من خلال التركيز على الدوافع الداخلية أكثر من الخارجية كونها تشبع الحاجات لإثبات الذات وإكسابه الاستقلالية في اتخاذ القرارات ضمن نطاق عمله، وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة الفاعلية والكفاية وتحقيق مستوى عمل متميز من خلال إشراك الفرد العامل في تصميم وتنفيذ وتقييم العمل.²

من بين الجهود العديدة لتصميم الوظائف تلك التي انصب اهتمامها على خصائص العمل ولعل نموذج خصائص العمل (Job Characteristics Model-JCM) الذي قدمه هاكمان ولولر Hackman & Lawler وطوره هاكمان وأولدهام Hackman & Oldham يعدّ أفضل ما يمثل هذه الجهود، حيث اقترحا الخصائص الرئيسية التالية والتي تمثل الأبعاد الرئيسية لمحتوى العمل:³

■ **تنوع المهام Task Variety:** تشير إلى مدى ما يتطلبه العمل من نشاطات مختلفة لأدائه وتشمل على استخدام الفرد العامل العديد من المعارف والمهارات والقدرات المختلفة للقيام بالأنشطة والواجبات التي يتضمنها العمل،⁴ وينبغي الإشارة إلى أن التنوع في مهام العمل يختلف عن التوسع الوظيفي الذي هو مجرد زيادة في المهام المتشابهة في حين تنوع المهام يحقق التكامل العمودي والأفقي حيث يقوم التكامل العمودي على أساس ربط الفرد العامل وسلوكه بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة، أما التكامل الأفقي فيعتمد إلى ربط وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية مع بعضها البعض في إطار تفاعلي متناغم. ويهدف تنوع المهام إلى تعزيز القدرات التنظيمية وتمكين الأفراد العاملين من اكتساب المعارف والمهارات لمواكبة التحديات الحالية والمستقبلية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية بغية إحداث التغيير والتطوير وبالتالي زيادة الفعالية التنظيمية؛⁵

■ **هوية التحقق من العمل Task Identity:** يشير إلى أي مدى يتضمن العمل إنجاز أجزاء/ وحدات كاملة من العمل يمكن التعرف عليها والتحقق منها (وضوح المخرجات)؛

¹ كنزة مخلوفي والحبیب ثابتی، الإثراء الوظيفي كمدخل أساسي لدعم سياسة التمكين الإداري لدى مدراء المؤسسات التربوية الجزائرية، مجلة البشائر الاقتصادية، بشار، الجزائر، المجلد. 04، العدد. 03، 2018، ص 66.

² نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 32.

³ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 81.

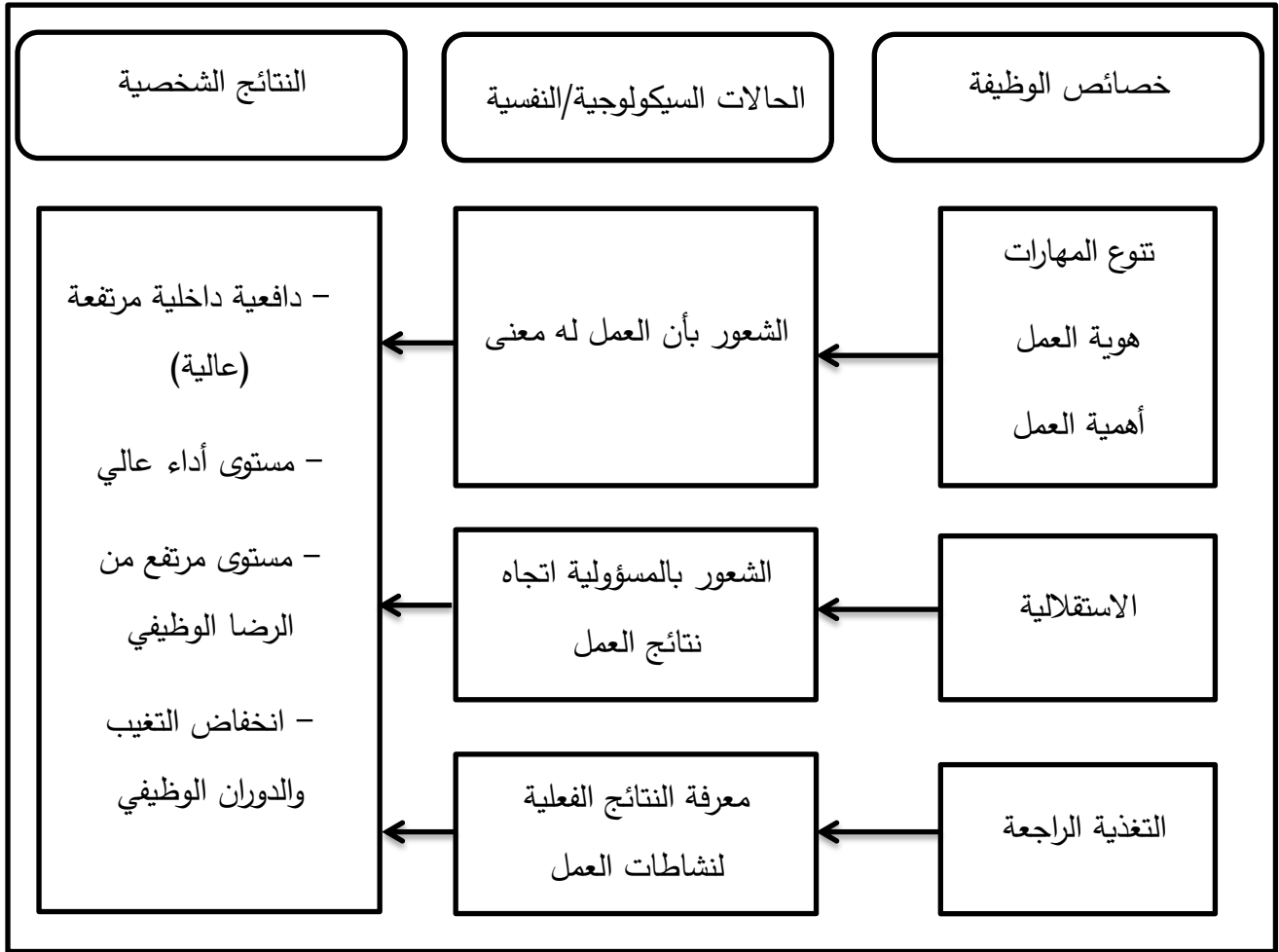
⁴ Osborn N. Richard & al, **Organizational Behavior**, John Wiley & Sons, 13rd Ed, U.S.A, 2010, p. 143.

⁵ Boyatzis E. Richard, **The Competent Manager: A Model for Effective Performance**, Wiley Interscience, N.A, New York, 2009, p.33.

- أهمية العمل Task Significance: أي درجة تأثير الوظيفة على حياة أو أعمال الآخرين؛
 - الاستقلالية Autonomy: تعني مدى ما يمنحه العمل للفرد العامل من استقلالية وحرية التصرف في جدولة العمل وتحديد الطرق المستخدمة في إنجازه وغيرها؛
 - التغذية الراجعة/ معرفة النتائج Knowledge of Results: مدى إطلاع الفرد العامل على مستوى أدائه لعمله وفاعلية جهوده الوظيفية. ويضاف إلى هذه الخصائص/ الأبعاد بُعد التفاعل أثناء العمل Interaction سواء كان مطلوباً أو طوعياً.
- ويشير هاكمان وأولدهام Hackman & Oldham إلى أن للخصائص الجوهرية لوظيفة تؤثر على ثلاث حالات نفسية لشاغليها كالآتي:¹
- الشعور أن العمل الذي يؤديه له قيمة ومعنى؛
 - الشعور بمسؤوليته عن نتائج العمل الذي يؤديه؛
 - الشعور أن لديه معرفة بالنتائج الفعلية للعمل الذي يؤديه.
- وتحقيق هذه الحالات النفسية الثلاث يعمل كمعزز للرضا الوظيفي وكمصدر للدوافع الداخلية لأداء العمل بكفاءة ويؤدي إلى قدر أقل من الغياب والتسرب الوظيفي. وسيتم توضيح نموذج خصائص الوظيفة لهاكمان وأولدهام Hackman & Oldham من خلال الشكل الآتي:

¹ مازن فارس رشيد، مرجع سبق ذكره، ص 173.

الشكل رقم (4-2): نموذج خصائص الوظيفة JCM



Source: Luthans Fred, **Organizational Behavior: "An Evidence-Based Approach"**, McGraw-Hill/Irwin, 11st Ed, U.S.A, 2011, p. 180.

ثالثاً: المدخل الظرفي The Contingency Approach:

وفقاً لهذا المدخل فإنه ليس هناك نموذج لتصميم الوظائف يصلح لكل المنظمات إذ تواجه المنظمة عوامل بيئية، تكنولوجية، ثقافية... متغيرة، وعلى ضوء دراسات المدخل الظرفي ظهر النموذج التكنو اجتماعي Socio-Technical Model لتصميم الوظيفة حيث أن بيئة العمل تتكون من مكونات اجتماعية وتقنية يؤثر أحدهما بالآخر.¹

من هذا المنطلق، يؤكد النموذج التكنو اجتماعي Socio-Technical على وجوب الاهتمام المتوازن بالجوانب والاعتبارات الفنية والاجتماعية معاً المتعلقة بالعمل. من ناحية، وعلى طبيعة الترابط والتفاعل فيما بينها من ناحية أخرى، فلا يمكن إغفال المتطلبات الفنية للعمل والمتطلبات الاجتماعية للأفراد العاملين

¹ محمود حسين الهواسي وخيدر شاكر البرزنجي، مرجع سبق ذكره، ص 100.

القائمين بالعمل. وينبئ هذا النموذج إلى النتائج السلبية التي قد تترتب على الاهتمام الزائد بالجوانب الفنية فقط كإدارة العلمية أو الاهتمام الزائد بالجوانب الاجتماعية كالعلاقات الإنسانية، وبدلاً من ذلك فإن تصميم الوظائف الفعال يأخذ في الاعتبار كلاً من التقنيات والأفراد الذي يستخدمونها ويستند هذا النموذج إلى نظرية النظم الفنية - الاجتماعية وتطبيقاتها في تصميم الوظائف والتي يعود الفضل في تطويرها إلى Eric Trist وزملائه.¹

المطلب الثاني: المقاربات الحديثة في تصميم الوظائف

دعت الضرورة إلى تبني مداخل جديدة في سياق تلافي النتائج السلبية التي تمخض عنها تصميم الوظائف وفقاً للتخصص الوظيفي الدقيق الذي توصل إليه رواد المدخل العلمي، فظهر أسلوب التوسع والتناوب الوظيفي اللذان ركزا إما على إسناد مهام إضافية للعاملين أو تعاقب الأفراد على الوظائف المختلفة من خلال تكليف الأفراد العاملين بأنواع متشابهة من الأنشطة والمهام دون أي تغييرات في المهارات المطلوبة كإجراءات مؤقتة لحل مشكلات رود الفعل، ثم تتالت بعد ذلك الإسهامات في هذا المجال فظهرت المداخل الحديثة لتصميم الوظائف.

أولاً: مدخل إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management Approach:

إن مصطلح الجودة Quality مفهوم نسبي يختلف النظر له باختلاف الجهة المستفيدة منه سواء كان الزبون، المصمم، المجتمع أو المنظمة، ولتحديد مفهوم الجودة لا بد من استعراض تعاريف روادها الأوائل فقد عرفها Grosby على أنها: المطابقة مع المتطلبات؛ أما Juran فعرفها بمدى ملائمة المنتج للاستخدام؛ في حين عرفها Feigenbaum على أنها الخصائص الأساسية للمنتج أو الخدمة التي تشمل نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة التي ستقابل توقعات الزبون.²

يبدو جلياً مما تقدم من تعاريف أن الجودة Quality تعتمد على الفلسفة التي يعتنقها الباحث ورؤيته للكيفية التي يمكن من خلالها جعل المنتج يحظى برضى الزبون.

إن تطور مفهوم الجودة وبلورة أفكاره وصولاً إلى فلسفة إدارة الجودة الشاملة لم يأت دفعة واحدة بل استلزم ردهاً من الزمن، وكانت نتائج لإضافات وجهود علمية جبارة على المستويين الفكري والتطبيقي وقد يكون هذا التطور مألوفاً على مستوى الإدارة التي تستجيب لحركة التطور العلمي في المجالات الأخرى.

تعد إدارة الجودة الشاملة TQM من أكثر المفاهيم الإدارية الحديثة التي استحوذت على الاهتمام كونها فلسفة إدارية شاملة متكاملة تشكل حجر الزاوية في المنظمة وتستلزم تطبيق أساليب التشغيل والموارد البشرية لتحسين السلع والخدمات والعمليات إلى درجة تلبي احتياجات الزبون الآنية والمستقبلية.

¹ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص ص (85-86).

² الدحام غني الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 495.

نظراً لحدثة هذا المفهوم يكتنف تحديد المعنى الدقيق لإدارة الجودة الشاملة صعوبة واضحة بسبب تباين الاتجاهات بين الباحثين وعدم الاتفاق على تعريف محدد. وفي مايلي يمكن إيجاز أهم تعاريفها:¹

- **يعرف المعهد الفيدرالي للجودة إدارة الجودة الشاملة على أنها:** "منهج تنظيمي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات الزبون، حيث يتضمن استخدام الأساليب الكمية من قبل المشرفين والعاملين لغرض إجراء التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة؛
- **كما تشير إلى:** "الجهود التي تهدف إلى تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة من خلال تضافر جهود الأفراد العاملين للعمل على التحسين المستمر للسلع والخدمات التي تنتجها المنظمة؛
- **وهناك من يرى أنها:** "فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة بحيث تشمل هذه التغييرات الفكر والسلوك والقيم والمعتقدات التنظيمية والمفاهيم الإدارية ونمط القيادة الإدارية ونظم إجراءات العمل والأداء وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع وخدمات) وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائنهم عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق توقعاتهم.

إن مدخل إدارة الجودة الشاملة يحاول دمج فكري أسلوب الإثراء/الإغناء الوظيفي والنظام التكنو اجتماعي معاً، ففي سبيل التعامل مع تنوع وتعقد التقنيات المستخدمة في الإنتاج وتقديم الخدمات يجب تصميم الوظائف بالشكل الذي يوفر للأفراد السلطة لاتخاذ القرارات الهامة بشأن نوعية المنتج/ الخدمة، وتمكنهم من اكتساب المعرفة المتعلقة بالوقت الذي تتم فيه ممارسة السلطة، ومن شأن ذلك أن يشجع على تطبيق الإدارة بالمشاركة وتصميم الوظائف الذي ينادي للجماعات بدلاً من إنابته للأفراد ويشجع على الاستقلالية.²

ومن أجل الوصول إلى أبعاد تصميم الوظائف فإن إدارة الجودة الشاملة تعمل على أن يكون تصميم الوظائف بالشكل الذي يتضمن ما يأتي:³

- تحديد أهداف العمل بما ينسجم مع رسالة المنظمة واستراتيجيتها؛
- أداء العمل وفق ثقافة تنظيمية خاصة بالمنظمة من أجل توحيد سلوك أفرادها؛
- تصميم أسلوب تنفيذ العمل على شكل فرق عمل مدارة ذاتياً من قبل أعضائها؛
- عملية التدريب المستمر يجب أن تكون جزءاً من مكونات العمل، من أجل تحقيق التحسين المستمر للأداء؛

¹ زياد مصطفى خيوكة، دراسة واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجامعة العراقية، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، بغداد، العراق، العدد. 52، 2017، ص 162.

² ماهر أمين مخامرة، *هيكله الوظائف القيادية*، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط. 1، عمان، الأردن، 2010، ص 49.

³ الدحام غني الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص ص (117-118).

▪ الابتكار والتجديد جزءاً أساسياً من مكونات جميع أعمال المنظمة.

ثانياً: مدخل فريق العمل Team-based Approach:

فرق أو مجموعات العمل هي إحدى أشكال تصميم الوظائف التي ظهرت ضمن حركة نوعية الحياة الوظيفية-المدخل السلوكي، وقد ساعدت مناهج الإدارة اليابانية على ترسيخ مفهوم فرق العمل فأسلوب الإدارة اليابانية بشكل عام يعامل الأفراد العاملين وفقاً لمعايير شبيهة بمعايير الأسرة ومن ضمن هذه المعايير معيار فريق العمل وتلاحم المجموعة. تقليدياً، كانت مجموعات العمل تُدار من قبل المشرفين الذين كانوا يتخذون معظم القرارات المتصلة بمحتوى العمل بطريقة أدائه وتوزيع مهامه، لكن حديثاً ظهرت بدائل أخرى لتنظيم مجموعات العمل (مجموعات العمل المدارة ذاتياً/ مجموعات المستقلة/ مجموعات العمل شبه المستقلة) وبعض الأساليب الإدارية لأداء الأعمال تجعل من مجموعات العمل ركيزة أساسية في فلسفتها كأسلوب إدارة الجودة الشاملة. ووفقاً لهذه البدائل تغيرت آلية عمل المجموعة بمشاركة أعضاء المجموعات في عملية اتخاذ القرارات بعد ما كان هذا مقتصرًا فقط على المشرفين/الرؤساء، كما أضحت الأفراد العاملين يدرّبون على مهارات متنوعة ذات علاقة بمهام المجموعة.¹

توضيحاً للتوجه السابق، يعتمد هذا المدخل أساساً على إسناد أعمال/ مهام لفريق مكون من عدة أفراد ومنح الفريق استقلالية تامة Autonomous Work Team أو ما يعرف بالإدارة الذاتية Self Management في تخطيط العمل وجدولته وتوزيعه والتنفيذ والمتابعة، أو أن يمنح الفريق استقلالية جزئية Semi-autonomous ويندرج تحت هذا المنهج لتصميم الوظائف ما يعرف بحلقة الجودة Quality Circle² وتبين أن فرق العمل المستقلة تتسم بدرجة عالية من الدافعية والحماس في تنفيذ الأعمال اليومية وظهر أن مجموعات العمل المتلاحمة تؤثر إيجابياً على الأداء والولاء التنظيمي.

كما يمكن تلخيص المراكز التي يقوم عليها مدخل فريق العمل في تصميم الوظائف كالآتي:³

▪ لفريق العمل السلطة الكافية لتخطيط وتنظيم وتنفيذ ورقابة العمل وتوزيع الأدوار على أعضاء المجموعة؛

▪ تحديد الوسائل التقنية التي يستخدمها الفريق في إنجاز مهمته؛

▪ تحميل الفريق مسؤولية جماعية عن إنجاز وتحقيق العمل المكلف به وتحقيق النتائج المطلوبة منه؛

▪ محاسبة وتحفيز الفريق يكون على أساس ما يحققه من نتائج؛

¹ مازن فارس رشيد، مرجع سبق ذكره، ص ص (173-174).

² حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 83.

³ الدحام غني الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 119.

- تقليل عدد الوظائف ضمن الفريق الواحد، بسبب المرونة التي تسمح لأعضاء المجموعة بتبادل الأعمال فيما بينهم؛
- أعضاء فريق العمل يجب أن تتوفر فيهم مهارات متنوعة لممارسة عدة مهام فيه؛
- توفير المعلومات الكافية للفريق لتمكينه من أداء مهمته وتحقيق المطلوب منه في الوقت المحدد؛
- تحلي قائد الفريق بصفات القيادة الإدارية فعليه أن يكون المدرب والخبير الفني، المساند والمنسق والمطور للأداء.

ثالثاً: مدخل الإدارة بالأهداف Management by Objectives Approach:

وفقاً لهذا المدخل يتم تحديد أسلوب وطريقة أداء شاغل الوظيفة للمهام المناطة به مع تحديد تفاصيل تقييم أدائه لعمله. فتصميم الوظائف من خلال الإدارة بالأهداف يتم بمشاركة الرؤساء والمرؤوسين وذلك باتفاق الطرفين وتحديد هدف العمل الذي يتوجب إنجازه من قبل المرؤوسين (شاغلو الوظائف) خلال مدة زمنية معينة، فضلاً عن تحديد المهام التي يتوجب القيام بها مع جدولة تنفيذ تلك المهام. من ناحية، كما أن تصميم الوظائف بموجب الإدارة بالأهداف يتصف بدرجة عالية من المرونة Flexibility بالشكل الذي يسمح لشاغلو الوظائف المشاركة في تخطيط وتنظيم ورقابة وتقييم عملهم وإدخال تحسينات على أدائهم بما يساهم في تحقيق الهدف المطلوب منهم.¹

يرتكز تصميم الوظائف وفقاً لمدخل الإدارة بالأهداف على الركائز الأساسية التالية:²

- المشاركة؛
- الاستقلالية في العمل؛
- الاعتماد على الذات؛
- الإشراف غير المباشر على أداء العمال؛
- رفع الروح المعنوية لدى منفذي الأعمال.

رابعاً: مدخل إعادة هندسة الأعمال (الهندرة) Business Re-Engineering Approach:

ظهر مفهوم إعادة الهندسة-الهندرة لأول مرة في مقال نشره توماس دافنبورت Thomas Davenport وجيمس شورت James Short عام 1990 ونشر مايكل هامر Michael Hammer مقال آخر للتعمق والتوسع في المفهوم لحل المشاكل الناتجة عن التصميم غير السليم للوظائف، ووفقاً لهذا المدخل تقوم فلسفة الهندرة كمدخل لتصميم الوظائف على مفهوم التغيير الشامل لتصميم الوظيفة، وبتعبير أدق إعادة التفكير بشكل جذري وإعادة التصميم بشكل راديكالي لعمليات العمل لتحقيق تحسينات دراماتيكية في المعايير الحالية

¹ محمود حسين الهواسي وخيدر شاكر البرزنجي، مرجع سبق ذكره، ص 102.

² الدحام غني الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 120.

الأساسية للأداء كالتكاليف أو الخدمة أو السرعة، وهناك مرتكزات أساسية في تصميم الوظائف وفقاً لمنظور إعادة الهندسة-الهندرة كالاتي:¹

- يجب تنظيم العمل حول النتائج أو المخرجات وليس المهام؛
- إلغاء العمليات غير الضرورية التي تعد هدراً واستخدام أقل عدد ممكن من الأفراد لأداء العمل؛
- إعادة تصميم الثقافة التنظيمية من خلال بناء مناخ يتسم بالثقة العالية بين الأفراد والتزام الإدارة العليا بالتغيير؛

■ المشاركة من قبل العاملين والقيادة في التصميم والتنفيذ.

وبالرغم أن هناك تشابه بين أسلوب إعادة الهندسة وأسلوب إدارة الجودة الشاملة إلا أن هناك فروق جوهرية فمن حيث التشابه فكلا الأسلوبين يهدفان إلى توفير قوى عاملة محفزة وقادرة على اتخاذ قرارات ذات نوعية أفضل وكلاهما يركزان على العمليات، ولتحديد الأهداف كلاهما يستخدمان معايير تُعنى بالبحث المستمر والمنتظم عن أفضل الممارسات التي تؤدي إلى أداء الأعمال بشكل متميز. ولكن الاختلاف بينهما يكمن في نطاق العمليتين فالتغيير في إعادة الهندسة-الهندرة يكون أكثر راديكالية حيث يتم النظر إلى التنظيم كله من البداية للنهاية، في حين أن التغيير في الجودة الشاملة يتم بصورة مستمرة وبالتدريج حيث يتم التركيز على عمليات معينة في كل مرحلة للتغيير. ولهذا فإن الهندرة تلغي كل العمليات القائمة وتبدأ في تنظيم الأعمال من جديد بينما تحاول الجودة الشاملة إصلاح وتحسين العمليات القائمة كذلك هناك اختلاف في دور الإدارة العليا فالتغيير في الهندرة من الأعلى إلى الأسفل بينما في الجودة الشاملة من الأسفل إلى الأعلى.

خامساً: المدخل الياباني لتصميم الوظائف Japanese Approach for Design

يعدّ المدخل الياباني من أحدث مداخل تصميم الوظائف انتشر استخدامه في منظمات الأعمال البريطانية والأمريكية بعد أن حقق نجاحاً في المنظمات اليابانية وأصبح ينظر إليه كنموذج معياري في تصميم الوظائف يمكن أن يُحتذى به مع إجراء بعض التعديلات اللازمة ليتماشى مع بيئة المنظمة التي تسعى لتطبيقه. ويرتكز المدخل الياباني على الركائز الأساسية التالية:²

- أساليب التصنيع Manufacturing Techniques: حيث برزت أساليب جديدة كأسلوب مرونة رقابة الجودة الذي يعتمد على الرقابة الشاملة على الجودة Total Quality Control، وأسلوب في الوقت المحدد Just in Time، وأسلوب تكنولوجيا الخلية Cellular Technology.
- العلاقات الاعتمادية Dependency Relationship: العلاقات الاعتمادية بين أعضاء المنظمة من أجل وضع سياسة سليمة للتعامل مع الموارد البشرية في المنظمة؛

¹ مازن فارس رشيد، مرجع سبق ذكره، ص ص (176 - 177).

² الدحام غني الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 122.

- التحويلات Modifications التي تعبر عن منهجية الإدارة التي سوف تستخدمها المنظمة في إدارة أعمالها Ideology؛
- النتائج Outcomes: من الركائز التي يستند عليها المدخل الياباني وتتمثل بمرونة قوة العمل لإكساب الأفراد مهارات متنوعة ومرونة العمل لإتاحة الفرصة للأفراد للعمل في عدة وظائف أو مهام بشكل يؤدي إلى تمكينهم من استخدام عدة مهارات.

خلاصة الفصل الأول:

نخلص من خلال محاولة طرح النظري للموضوع الذي يزيح الستار عن مفهوم تحليل وتصميم الوظائف إلى أن التطورات الحاصلة حتمت بعد تغير مفهوم الوظائف بصورة دراماتيكية التعامل معها بحلة جديدة فبات من الضروري على المشرفين ومصممي الوظائف النظر إلى الوظائف نظرة شاملة من خلال الأخذ بالحسبان الجوانب التكنولوجية، المادية، والاجتماعية للعمل وتأثيراتها على الوظيفة والفرد العامل. وهكذا تطور مفهوم تصميم الوظائف فلم يعد قاصراً على النهج التقليدي الذي يُعنى بتحديد محتويات الوظائف وتطبيق الأسلوب العلمي للبحث عن أفضل السبل لإنجاز المهام من خلال دراسة الحركة والوقت من أجل تحديد أكثر الحركات البدنية كفاءة، بل أصبحت التوجهات الحديثة في مجال تصميم الوظائف تركز على تحسين نوعية الحياة الوظيفية على أن تكون محتويات الوظيفة مصدراً لإشباع حاجات الفرد العامل والمناهج المعاصرة تسعى إلى تحقيق التوازن بين احتياجات المنظمة وإمكانيات الفرد العامل ومراعاة المتطلبات التنظيمية والسلوكية والبيئية وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي والزيادة في الإنتاجية.



الفصل الثاني:
المقاربة النظرية للدافعية
لدى الموارد البشرية

تمهيد:

يُعدّ موضوع الدافعية من الموضوعات الهامة التي استحوذت على اهتمام الباحثين في مجال الإدارة والسلوك، ويرجع ذلك لأهمية العنصر البشري فكمية ونوعية الجهد الذي يبذله الفرد العامل يتوقف على درجة اهتمامه وحماسه ورغبته وإصراره في أداء وظيفته على أكمل وجه، وعلى هذا الأساس يتفاوت الأفراد العاملين في كفاءة وفاعلية أدائهم.

توضيحاً للتوجه السابق، سيتم توضيح الجوانب الفكرية والمنطلقات المعرفية لهذا التوجه في شقه النظري اعتماداً على ثلاث مباحث رئيسية:

- المبحث الأول: الأطر الأساسية للدافعية لدى الموارد البشرية
- المبحث الثاني: نظريات الدوافع
- المبحث الثالث: الدافعية لدى الموارد البشرية في إطار تصميم الوظائف

المبحث الأول: الأطر الأساسية للدافعية لدى الموارد البشرية

يتمتع كل فرد بداخله بمحرك ذاتي تجاه رغبته وحاجته وينعكس ذلك في سلوكه، وبالتالي تُعتبر الدافعية Motive المحرك الأساسي للسلوك كونها عاملاً مهماً في تفسير وفهم سلوك الأفراد.

المطلب الأول: مفهوم الدافعية لدى الموارد البشرية

تعدّ الدافعية لدى الموارد البشرية من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة في الدراسات السلوكية التنظيمية باعتبارها الوسيلة التي بواسطتها يتم إشباع الرغبات والحاجات غير الملباة لدى الفرد العامل.

أولاً: تعريف الدافعية لدى الموارد البشرية

تعود أصول مصطلح الدافعية إلى الكلمة اللاتينية movere والتي تعني الحركة أي يُحرك أو يدفع، وفي هذا السياق وردت العديد من التعاريف التي تناولت المفهوم الأساسي للدافعية، وفيما يلي بعض إسهامات الباحثين لتلك التعاريف كالتالي:

الجدول رقم (3-1): التطور المفاهيمي للدافعية لدى الموارد البشرية وفق تعريفات بعض الباحثين

التصنيف	الباحث والسنة	التعريف
1	(عبد الغفار حنفي، 1993)	عبارة عن أسلوب أو مدخل يُحفّز الفرد على التحرك وفقاً لنمط معين من السلوك، وبذلك نجد أن عملية الدافعية تختص بتوجيه السلوك؛ ¹
2	(حسين حريم، 2006)	قوى داخلية تحرك الفرد وتوجه سلوكه باتجاه معين لتحقيق هدف أو منفعة لإشباع حاجة معينة فسيولوجية أو نفسية؛ ²
3	(الدحام غني الزبيدي وآخرون، 2016)	العوامل (القوى) النابعة من داخل الفرد وتثير فيه الرغبة في السلوك؛ ³
4	(Richard, 1991)	إثارة السلوك وتوجيهه واستمراره؛ ⁴
5	(Robbins, 2003)	رغبة الفرد في بذل مستويات عالية من الجهود لتحقيق الأهداف التنظيمية، بحيث تُمكن تلك الجهود (الأفعال) من تلبية وإشباع بعض الاحتياجات الفردية؛ ⁵
6	(Greenberg, 2010)	مجموعة من القوى التي تثير السلوك البشري وتوجهه وتحافظ عليه نحو تحقيق الهدف؛ ⁶

¹ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث، ب.ط، الإسكندرية، مصر، 1993، ص.350.

² حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص.247.

³ الدحام غني الزبيدي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 278.

⁴ Richard L. Daft, **Management**, Dryden Press Holt, 2nd Ed, U.S.A, 1991, p.403.

⁵ Stephen P. Robbins, **Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications**, Prentice-Hall International, 8th Ed, U.S.A, 2003, p.168.

⁶ Greenberg Jerald, **Behavior in Organizations**, Pearson, 10th Ed, U.S.A, 2010, p.244.

7	(Hellriegel & Slocum, 2011)	القوى الكامنة داخل الفرد التي تجعله يسلك سلوك معين لغرض تحقيق الهدف؛ ¹
8	(Kinicki & Fugate, 2016)	تشير إلى العمليات النفسية التي تكمن وراء اتجاه وكثافة واستمرار السلوك؛ ²

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المصادر الواردة في متن الجدول.

تشير التعاريف السابقة إلى أن الدافعية ذات طبيعة غير ملموسة لا يمكن ملاحظتها وقياسها بشكل مباشر، لأن عملية تحفيز الفرد داخلية لذلك من أجل قياس الدافعية يجب تحليل سلوك الفرد والنتائج المتعلقة بهذا السلوك.

توضيحاً للتوجه السابق وبشكل عام، يمكن وصف الدافعية بأنها: "شيء غير ملموس، مُحفِّز / مُحرك داخل الفرد يحفزه على إجراءات محددة أو سلوكيات معينة". ومن هذا المنطلق، يمكن القول أن الدافعية تُعبر عن الرغبة الذاتية للقيام بالعمل المطلوب من الفرد.

ثانياً: أسباب الاهتمام بدراسة الدافعية وأهميتها

لقي موضوع الدافعية اهتماماً من قبل الباحثين على اختلاف توجهاتهم النظرية والفكرية نظراً لما لها من أهمية في إنشاء وتنشيط وإثارة السلوك وتوجيهه واستمراره لتحقيق الأهداف أو إعاقته إن لم تُستثمر بشكل كافٍ ومناسب. كما أن لها أهميتها في تكامل الشخصية وهي من أهم أسباب وجود فروق فردية بين سلوكيات الأفراد.

1. أسباب الاهتمام بدراسة الدافعية:

تؤدي دراسة الدافعية إلى تفسير الخصائص السلوكية الآتية:³

- مسببات السلوك وتحريكه في اتجاهات معينة، فالدافعية لا توجه السلوك بشكل مباشر لكنها تثيره من خلال تنشيط الميول الدفينة للفرد؛
- اتجاه الفرد نحو انتهاز سلوك معين؛
- دراسة ظاهرة تكرار الفرد لسلوك محدد في مواقف متشابهة؛
- دراسة أسباب إقلاع الفرد عن اتباع سلوك معين وامتناعه من الاستمرار فيه؛
- أسباب شدة السلوك وفاعليته واختلافه من فرد إلى آخر.

¹ Hellriegel Don & Slocum W. John, **Organizational Behavior**, Cengage Learning, 13th Ed, U.S.A, 2011, p.158.

² Kinicki Angelo & Fugate Mel, **Organizational Behavior: A Practical, Problem-Solving Approach**, McGraw-Hill, 1st Ed, Penn Plaza, New York, 2016, p.146.

³ محمد الفاتح المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2016، ص. 192.

2. أهمية الدافعية:

تكمُن أهمية الدافعية فيما يلي:¹

- تساعد الفرد على زيادة معرفته بنفسه وبغيره؛
- تدفعه إلى التصرف بما تقتضيه الظروف والمواقف المختلفة؛
- تساعد على فهم وتفسير السلوك الإنساني؛
- تساعد على التنبؤ بالسلوك، وبالتالي يمكن توجيهه إلى وجهات معينة في إطار مصلحة الفرد والمجتمع؛
- تلعب الدوافع دوراً تحفيزياً مهماً في بعض المجالات كالتربية والتعليم والصناعة والقانون، فمثلاً في مجال التعليم تساعد على حفز الطلاب نحو التعلم البناء؛
- تلعب الدوافع دوراً مهماً في مجال العلاج النفسي لما لها من أهمية في تفسير استجابات الأفراد وأنماط سلوكهم؛
- في مجال العمل تؤثر دافعية العاملين على إنتاجيتهم بشكل مباشر وعلى مدى ارتباطهم بالمنظمة ومدى رغبتهم في الاستمرار فيها من عدمه؛
- تجعل الفرد أكثر قدرة على تفسير تصرفات الآخرين، فالمعلم مثلاً في المدرسة قد يرى في مشاغبة الطلاب سلوكاً مبني على الرفض وعدم الطاعة، ولكنه إذا عَلم ما يكمن وراء هذا السلوك من دوافع (كال حاجة إلى العطف وجذب الانتباه...الخ) فإن هذه المعرفة ستساعده على فهم سلوك طلابه بشكل أفضل.

ثالثاً: المفاهيم ذات الصلة بالدافعية:

هناك بعض المصطلحات التي لها ارتباط/ صلة بالدافعية لابد من فهمها، ويتم التمييز بين هذه المفاهيم على النحو التالي:

1. الدافعية والحاجة: إن العلاقة بين الدافعية Motive والحاجة Need علاقة متداخلة فالحاجة تُعدّ نقطة البداية لإثارة الدافعية والحفز إلى سلوك معين يؤدي إلى الإشباع، وتُعرّف الحاجة على أنها توتر داخلي يُصيب الفرد ويُولد لديه شعوراً بنقص فيسولوجي (في الوظائف الطبيعية للجسم) أو سيكولوجي (توتر نفسي) مما يجعله يسلك سلوكاً معيناً يتجه نحو هدف محدد.² بمعنى آخر فالدافعية تنشأ لدى الفرد نتيجة وجود نقص في إشباع حاجة معينة لديه، وتنشأ الحاجة لديه إما عن طريق التغيرات الداخلية لبعض النواحي الفيسيولوجية أو نتيجة لبعض المثيرات الخارجية. وبهذا يمكن القول أن الدافعية هي الجانب السيكولوجي

¹ نفيسة محمد باشرى وآخرون، السلوك التنظيمي، جامعة القاهرة، كلية التجارة، مصر، 2017، ص ص (75-76).

² نفس المكان.

للحاجة أي الحاجة غير المشبعة، باعتبارها القوة الذاتية التي تُحرّك سلوك الفرد وتوجهه لتحقيق غاية معينة يشعر بالحاجة إليها؛¹

2. الدافعية والباعث: يُشير الباعث إلى محفزات البيئة الخارجية المساعدة على تنشيط الدافعية لدى الموارد البشرية باعتباره موقف خارجي مادي/ اجتماعي يستجيب له الدافع فيؤدي إلى إشباعه أي الهدف الفعلي الذي يُثير ويُحرك الدافعية ويرضيها في نفس الوقت، بحيث يعمل على خفض التوتر المصاحب للدافع فيؤدي إلى إشباعه وبالتالي العمل على استعادة توازن الفرد. والبواعث نوعان: **بواعث إيجابية** تجذب إليها الفرد كأنواع الثواب المكافأة وغيرها، و**بواعث سلبية** تحمل الفرد على تجنبها وتقاؤها كالتوبيخ، اللوم، العقاب والقوانين الرادعة والنواهي الاجتماعية وغيرها؛²

3. الدافعية والحافز: يُشير الحافز Incentive إلى المقابل المادي والمعنوي الذي يُقدم للأفراد كتعويض لأدائهم المتميز،³ حيث يتصل الحافز المادي بالأجر أو الزيادة في الراتب و غيرها من المنافع المادية الأخرى، أما الحافز المعنوي يتمثل بزيادة السلطة، النفوذ والهيبة وغيرها من الأمور الأخرى التي لا يمكن التعبير عنها بقيمة مادية. بينما الدافعية - وكما تم تعريفها مسبقاً- تُعبر عن القوى الداخلية (الكامنة) التي تُحرك وتوجه سلوك الفرد بهدف إشباع حاجة داخلية كما أنها تتفاوت من فرد لآخر.

توضيحاً للتوجه السابق، يُرادف البعض بين مفهوم الدافعية والحافز على أساس أن كليهما يُعبر عن حالة التوتر العامة نتيجة شعور الفرد بحاجة معينة، لكن هناك من يُميز بين المفهومين حيث تُستخدم الدافعية للتعبير عن الحاجات البيولوجية والاجتماعية بينما يقتصر الحافز عن الحاجات البيولوجية فقط.⁴

بشكل عام تُشير الدافعية والحافز إلى الحاجة بعد أن تُرجمت لحالة سيكولوجية تدفع الفرد إلى السلوك في اتجاه إشباعه.

¹ نفيسة محمد باشرى وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 77.

² عفيفة جديدي، الدافعية: أهميتها ودورها في عملية التعلم، *مجلة معارف*، البويرة، الجزائر، العدد. 17، 2014، ص ص (230-231).

³ أحمد ماهر، *نظم الأجر والتعويضات*، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 284.

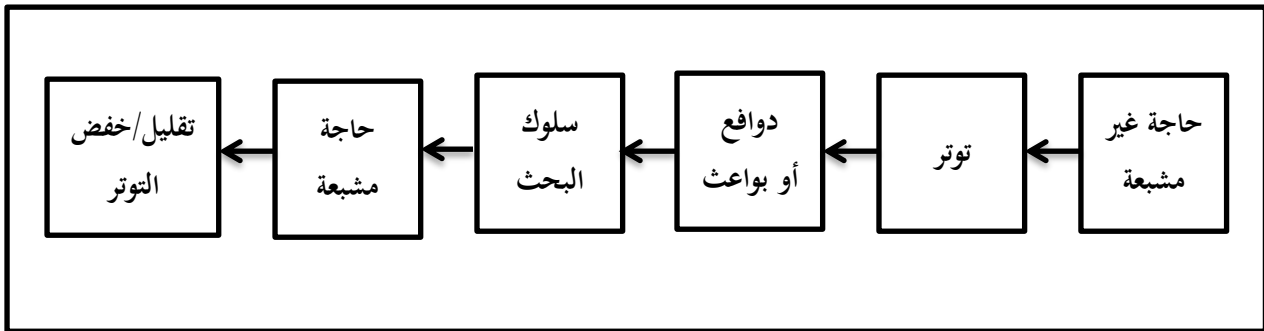
⁴ نفيسة محمد باشرى وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 231.

المطلب الثاني: آلية/ عملية الدافعية وخصائصها

أولاً: آلية/ عملية الدافعية

تعدّ الحاجة غير المشبعة Unsatisfied Need أي وجود نقص Deficiency لدى الفرد نقطة البداية والانطلاق في عملية الدافعية The Motive process، حيث تخلق هذه الحاجة (غير المشبعة) لدى الفرد حالة من التوتر أو عدم التوازن وهذه الحالة تُثير دوافع أو بواعث داخل الفرد، و ينتج عن هذه البواعث بحث الفرد عن سلوك لإيجاد أهداف معينة إذا حققها أو أنجزها فهي تشبع حاجته وتؤدي إلى تقليل/ تخفيف التوتر لديه، فمثلاً شعور الفرد بالجوع - الجوع يمثل حاجة غير مشبعة- يخلق لدى الفرد حالة من التوتر هذه الحال تحركه أو تدفعه (دوافع، بواعث) للبحث عن الطعام (سلوك البحث) وإذا حصل عليه (الطعام) تم تحقيق الهدف وإشباع الحاجة مما يؤدي إلى تخفيف التوتر لدى الفرد.¹ كذلك قيام الفرد العامل بساعات عمل إضافية برغبة وحماس يُبين أن الفرد مدفوع إلى تحقيق هدف معين، كالحصول على حوافز مادية مثلاً -أجر إضافي- وذلك لإشباع حاجة محددة. وهذا ما سيتم توضيحه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (5-1): المراحل الأساسية لعملية الدافعية



المصدر: طه طارق، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2008، ص306.

تُعتبر الدافعية أهم العوامل المؤثرة على السلوك كونها تُعدّ القوى التي تدفع الفرد إلى تعديل سلوكه وتوجيهه نحو الهدف المطلوب، حيث إن كان لدى الفرد نقص في القدرة على القيام بسلوك معين يمكن تزويده بالتدريب المناسب، وإذا كان هناك مشكلة في البيئة يمكن إجراء تعديلات عليها لتطوير أداء أفضل لكن إذا تعلق الأمر بالدافعية يصبح أكثر صعوبة وتحدياً فعلى سبيل المثال نجد أن الدافعية تعدّ من أكثر المتطلبات القبلية أهمية لحدوث التعلم فبرغم إنفاق مبالغ طائلة سنوياً على إنشاء الأبنية المدرسية وتوظيف الكوادر التعليمية وتجهيز المدارس واستخدام الإمكانيات المتوافرة لضمان إفادة الطلبة إلا أن كل ذلك سيذهب سُدى في حالة كون الطلاب غير راغبين في التعلم والأساتذة غير راغبين في التدريس.

¹ سعيد محمد أنور، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004، ص120.

ويجدر التنويه إلى أن العلاقة بين الدافعية والسلوك علاقة معقدة، متشابكة ومتداخلة بسبب مايلي:¹

■ ليس بالضرورة أن يؤدي الدافع الواحد إلى سلوكيات (تصرفات) متماثلة (نمطية):

فقد يؤدي الدافع الواحد إلى أنماط سلوكية متنوعة تتفاوت وتختلف باختلاف طبيعة الشخصية الفردية، فمثلاً بدافع الحصول على المال ينتج قيام الأفراد باتباع سلوكيات مختلفة كعمل ساعات إضافية في نفس الوظيفة أو في وظيفة أخرى، تلقي دورات تدريبية لزيادة المهارات...الخ؛

■ ليس بالضرورة أن ينتج السلوك الواحد عن دوافع نمطية فقد ينتج من أنواع مختلفة من الدوافع:

فقد يتشابه سلوك الأفراد بالرغم من اختلاف دوافعهم، فمثلاً سلوك العمل في وظيفة حكومية مرموقة قد يكون مدفوع من الرغبة في إشباع الكثير من الدوافع ومنها الحاجات الأساسية (بالحصول على الأجر اللازم لإشباعها)، دافع الحاجة للأمان، دافع الحاجة لتحقيق الذات وغيرها.

ثانياً: خصائص الدافعية

تتميز الدافعية بمجموعة من الخصائص يتم ذكرها على النحو الآتي:²

■ تُعدّ الدافعية عملية معقدة الترتيب كون الدوافع لدى الموارد البشرية لا يمكن رؤيتها إنما يتم استنتاجها، وللفرد حاجات متغيرة باستمرار وعند إشباع حاجة معينة تتولد حاجة أخرى؛

■ الدافعية ليست سلوك ولا أداء إنما تتعلق بالعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في اختيار الفرد لسلوك معين، وبالتالي تعدّ الدافعية لدى الموارد البشرية من بين مسببات السلوك وليست السلوك بحدّ ذاته؛

■ درجة إشباع الحاجات تحدد نمط وقوة الدافعية، أي أن قوة الدافعية تزداد كلما كانت درجة إشباع الحاجة أقل من المطلوب؛

■ الدافعية ذات توجه مقصود، بمعنى أن الدوافع لدى الفرد تمثل خياره لسلوك معين من بين عدد من الخيارات/ البدائل السلوكية المتاحة، وبالتالي الدافعية لدى المورد البشري ذات طابع قصدي مسبق؛

■ قد يملك الأفراد نفس الدوافع لكن ليس بالضرورة ينتج عنها نفس السلوك فلكل فرد رد فعل معين؛

■ تتأثر الدافعية لدى الموارد البشرية ببيئة الفرد ومحيطه وبالتالي الدوافع لدى الأفراد لا تعدّ فقط عوامل نفسية داخلية.

¹ نفيسة محمد باشرى وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 79.

² إبراهيم عبد الباري درة وزهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ص (386-387).

المطلب الثالث: عوامل الدافعية وأنواعها

سيتم من خلال هذا المطلب التطرق إلى عوامل الدافعية فالتأثير على سلوك الأفراد العاملين وإثارة دوافعهم للعمل يتوقف على عدة عوامل تؤثر في دافعية المورد البشري. إضافة إلى ذلك استعراض أنواع الدافعية حيث تُصنف لعدة أنواع مختلفة منها حسب نشأتها وحسب الشعور والنتيجة وحسب مصدر استثارته.

أولاً: عوامل الدافعية

يُقصد بعوامل الدافعية مجموعة العوامل التي تؤثر في دافعية الأفراد، وهناك العديد من العوامل التي تؤثر في الدافعية لدى الموارد البشرية وتتوقف أهميتها على خصائص ومكونات الفرد والظروف والمواقف البيئية التي يتواجد فيها وسيتم توضيحها من خلال الآتي:¹

1. أسلوب القيادة والإشراف: تُشير القيادة إلى القدرة على التأثير في سلوك الآخرين للعمل بجد وحماس فموقف القائد من الأفراد الذين يشرف عليهم وقدرته في التأثير فيهم وتوجيههم بالاتجاه الذي يستطيع من خلاله شحذ همهم يحدّد ما إذا كان الأفراد العاملون ضمن نطاق إشرافه سيعملون بدافعية "رغبة وإصرار وحماس كبير أم لا"؛

2. شعور الفرد بأهميته في المنظمة: إن شعور الفرد بأهميته والنظر له كعضو فاعل في المنظمة يولد لديه شعوراً قوياً بالانتماء، وبالتالي فإن درجة حماسه ورغبته في العمل يكون قوياً؛

3. الدخل (الأجر): يعدّ الأجر من العوائد النقدية التي يتقاضاها الفرد نتيجة عمله، فدخل الفرد الذي يتقاضاه لقاء عمله يلعب دوراً كبيراً في دافعيته كونه مصدراً أساسياً (وحيداً/ رئيسياً) في إشباع حاجاته وحتى يكون حافزاً فعالاً (الأجر) في حث الأفراد على العمل يجب أن يحقق شرطين كالآتي:²

- أن يرتبط الأجر أو العائد بصورة مباشرة بالأداء؛
- أن يحقق الأجر شعوراً بالعدالة بالنسبة للأفراد داخل المنظمة التي يعملون بها ومقارنة بالأعمال المتشابهة في منظمات أخرى.

4. الاستقرار الوظيفي: يلعب عامل الاستقرار في الوظيفة دوراً هاماً في الدافعية خاصة في ظروف البطالة والأزمات الاقتصادية فثبات الفرد في وظيفته يخلق لديه دافعاً قوياً للعمل بجد وإخلاص؛

5. نظم المنظمة وسياساتها: تلعب النظم والسياسات الإدارية دوراً كبيراً في حث العاملين على العمل، فإذا كان لدى المنظمة نظام يكفل التمييز بين الأفراد على أساس مؤشرات الأداء أي نظام يميز بين من يؤدي العمل على نحو أفضل من غيره أو من الذين لا يكثرثون للعمل ومسؤولياته، فإن مثل هذا النظام يصبح دافعاً قوياً للكثير من الأفراد لتحسين مستوى أدائهم كماً ونوعاً.

¹ سليمان خليل الفارس وآخرون، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق، ط1، سوريا، دمشق، 1999، ص ص (72-73).

² نفس المرجع السابق، ص84.

ثانياً: أنواع الدافعية لدى الموارد البشرية

تصنف الدوافع إلى عدة أنواع مختلفة كالتالي:

1. تصنيف الدوافع حسب نشأتها:

تصنف الدوافع حسب نشأتها إلى دوافع أولية وأخرى ثانوية كالآتي:¹

- **الدوافع الأولية أو غير المتعلمة:** تتمثل في الاستعدادات التي يولد الفرد مزوداً بها يطلق عليها أيضاً الدوافع الفيسيولوجية أو البيولوجية أو الفطرية ومرتبطة بإشباع الحاجات الأساسية المهمة لبقائه كدوافع الجوع، العطش، النوم والتي تندرج وفق الدوافع الإيجابية، وتجنب الألم الناتج من ضرر جسماني والذي يندرج ضمن الدوافع السلبية...الخ؛
- **الدوافع الثانوية (المكتسبة/ المتعلمة):** ترتبط بطبيعة الفرد النفسية والاجتماعية تتطور من خلال تفاعل الفرد مع عناصر البيئة سواء كانت اجتماعية أو مادية أو إنسانية ومن أمثلتها: دافع السلطة التحصيل، التفوق، الانتماء، الأمان، التنافس والمركز الاجتماعي...الخ؛

2. تصنيف الدوافع حسب الشعور:

تصنف الدوافع حسب الشعور إلى دوافع شعورية وأخرى لا شعورية كالآتي:²

- **دوافع شعورية:** يقصد بالدوافع الشعورية تلك الدوافع التي تخضع لسيطرة وتحكم وإرادة الفرد، حيث يدرك الفرد أو يعي السلوك الناجم عنها وبالتالي يستطيع توجيهه، أي إدراك الفرد للأسباب الحقيقية التي توجه سلوكه في موقف معين؛
- **دوافع لا شعورية:** تتحقق عندما لا يعي الفرد الأسباب الحقيقية التي توجه سلوكه في موقف معين وتُشير إلى تلك الدوافع التي لا تخضع لسيطرة وتحكم وإرادة الفرد أي من فعل العقل الباطن كالكرهية أو حب شخص معين دون مبرر ظاهر.

3. تصنيف الدوافع حسب النتيجة:

تصنف الدوافع حسب النتيجة إلى دوافع إيجابية وأخرى سلبية كالآتي:³

- **دوافع إيجابية:** يُعنى بها الدوافع المثيرة للسلوك والمحركة لنشاط الفرد كالقيام بالعمل، التواصل والمشاركة، العبادة، التعارف، وغيرها من ديناميكيات الحياة؛
- **دوافع سلبية:** وهي الدوافع التي تمنع الفرد من سلوك معين للحدّ من بعض السلوكيات والحركات في سبيل الراحة مثلاً وغيرها.

¹ جعفر المياحي، دوافع السلوك، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص65.

² أحمد الشميمري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، ط10، الرياض، السعودية، 2014، ص212.

³ نفيسة محمد باشرى وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص81.

4. تصنيف الدوافع حسب مصدر استثارته:

تصنف الدوافع حسب مصدر استثارته إلى دوافع داخلية وأخرى خارجية كالآتي:¹

- **دوافع داخلية:** تمثل القوة التي مصدرها الفرد ذاته، حيث يقدم على السلوك مدفوعاً برغبة داخلية لإرضاء ذاته وسعياً وراء الشعور بالمتعة المصاحبة أو المترتبة على السلوك ذاته دون وجود تعزيز خارجي. وتُعنى بأهم الأسس الدافعة للنشاط الذاتي التلقائي للفرد وتقف خلف إنجازاته الأكاديمية أو المهنية العامة، فالفرد الذي يهوى القراءة من أجل متعة شخصية ذاتية تقوم على الدافع للمعرفة والفهم يكون مدفوعاً بدافع داخلي أكثر ثباتاً وقوة كونه يُحقق لنفسه إشباعاً ذاتياً. كما يجدر الإشارة إلى أن تأثير الدوافع الداخلية الفردية على مستوى الأداء والإنجاز يفوق تأثير الدوافع الخارجية ويندرج تحت الدوافع الداخلية دافع حب الاستطلاع، دافع المنافسة، الإنجاز وغيرها؛
- **دوافع خارجية:** عبارة عن دوافع مركبة تُعبر عن نفسها في مختلف المواقف الإنسانية، مصدرها خارجي كونها تخضع لبواعث وحوافز تنشأ خارج الفرد وأهمها دافع أو حاجة الانتماء وهو دافع مركب يوجه سلوك الفرد كي يكون مقبولاً كعضو في الجماعة التي ينتمي إليها أو محل اهتمام الآخرين والحرص على إنشاء وتكوين الصداقات والمحافظة عليها، دافع القوة أو السيطرة ويتعلق بالميل إلى السيطرة والتأثير في الآخرين.

¹ عفيفة جديدي، مرجع سبق ذكره، ص 221.

المبحث الثاني: نظريات الدوافع

لتنبّع تطور الفكر الإداري المعاصر لا بُدّ من الاحتكام لإطار تصنيفي يتم على أساسه استعراض المدارس الإدارية المختلفة، بحيث تُشكّل النظريات على اختلاف مفكراتها هذا الإطار التصنيفي الذي يقوم على افتراضات وقيم معينة.

المطلب الأول: نظرية حركة العلاقات الإنسانية

تعددت النظريات التي حاولت تفسير موضوع الدافعية حيث تعود أصول الكثير منها إلى مفهوم الحاجات، وقبل الولوج في تفاصيل تصنيفات نظريات الدافعية لا بُدّ من الإشارة إلى المساهمات المُبكرة في الفكر الإداري وإلى إسهامات حركة العلاقات الإنسانية في الدافعية.

أولاً: النظريات الكلاسيكية

ساد هذا النوع من الفكر الإداري التقليدي مرحلة من مراحل تطور علاقات العمل التي كان يسيطر عليها الفكر التنظيمي العلمي والذي يهتم بترشيد الأساليب والطرق والهيكل التنظيمي أكثر مما يهتم بالعنصر البشري.

1. نظرية الإدارة العلمية:

نقترن بدايات حركة الإدارة العلمية باسم وجهود "فريدريك تايلور Frederick Taylor" والرؤاد الأوائل أمثال "ماثيو بولتون Matthew Boulton"، "جيمس وات James Watt"، "روبرت أوين Robert Owen"، "تشارلز بابيج Charels Babbage"، "هنري تاوني Henry Towny"، "فريدريك هالسي Frederick Halsey"، "فرانك جلبرث Frank Gilbreth"، "وهارينغتون Harrington"، "وهنري جاننت Henry Gantt" الخ¹.

يُعدّ تايلور المُنظّر الرئيسي لأفكار حركة الإدارة العلمية في فترة تميزت بالفساد السياسي والإداري وعدم الكفاية والفعاليّة، بدأ حياته عاملاً في شركة ميدفيل للفولاذ في مدينة فيلادلفيا الأمريكية، وتدرّج في العمل من مُراقب عمال إلى مُساعد مُهندس حتى أصبح رئيساً للمهندسين، واهتم تايلور أثناء عمله بإنتاج أقصى حدّ ممكن عن طريق مجموعات العمل التي يشرف عليها².

أقام فريدريك تايلور آرائه واستنتاجاته أساساً على دراسة الوقت والحركة The study of time and motion للأفراد العاملين في خطوط الإنتاج الصناعي، حيث اعتمد دراسة الوقت لكل حركة من حركاته في عمله باستخدام ساعة التوقيت وبعض الأجهزة المتوفرة آنذاك، ففي إحدى تجاربه التي عُرفت بـ: "تجربة الكتل الحديدية/ المعدنية" كان على الأفراد العاملين رفع كتل حديدية ووضعها على قاطرات حيث كان العامل الواحد عند بدء التجربة يرفع ما معدّله 12.5 طنّاً من الخامات يومياً، وبعد أن حدد تايلور الطريقة المثلى

¹ محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، ط4، الأردن، عمان، 2009، ص47.

² نفس المرجع السابق، ص52.

بحذف بعض الحركات الزائدة التي كانت تستنزف جهد العامل تَبَيَّن له أن العامل الواحد قادر على رفع حوالي 47 طنّاً في اليوم مما أسهم في رفع الكفاءة والإنتاجية للأفراد العاملين، وهكذا ركز تايلور على الاختيار الصحيح للفرد العامل وتدريبه على الأداء وفقاً للطريقة المثلى لحصول الفرد العامل على الزيادة المناسبة في الأجر، وتوحيد الأدوات والعُدّة المستخدمة في ذات الأعمال، كما اهتم بفترات الراحة للعاملين من أجل تقليل الضجر والملل، واستخدام نظام تفاضلي للأجر Differential Piece-rate System يربط أجر الفرد العامل بحجم إنتاجه.¹

مما سبق ذكره، تتلخص فلسفة الإدارة العلمية باستخدام الأسلوب العلمي في الوصول إلى حل المشكلات الإدارية واتخاذ القرارات، حيث ركزت على دراسة طرائق أداء العمل بغية الوصول إلى الطريقة المثلى في تحسين مستوى الأداء، وعلى التخصص وتقسيم العمل كما اهتمت بالتحفيز المادي باعتباره الأساس لزيادة الإنتاجية.

2. النظرية البيروقراطية:

تتشابه افتراضات النظرية البيروقراطية مع حركة الإدارة العلمية لفريدريك تايلور، وترتبط باسم عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر Max Weber الذي كان معاصراً لرجال الإدارة العلمية، حيث اعتبر حركة الإدارة العلمية انتصاراً للمنهج العقلاني وسبيلاً لتحقيق الكفاءة. وتُشير البيروقراطية لدى ماكس فيبر إلى ذلك النموذج المثالي للمنظمة الرشيدة والتي تُشكل الأساس لبناء العقلانية في المجتمع، حيث استخدم فيبر في كتابه الذي صُدرت أولى طباعته بعد وفاته مصطلح البيروقراطية لوصف المنظمات الكبيرة جداً، كما حدد خصائصها ولذلك اهتم بالمنظمات كبيرة الحجم باعتبارها وحدات اجتماعية؛²

يُعدّ مفهوم البيروقراطية من أقدم المفاهيم الإنسانية وأقدها على الإطلاق نظراً لمعانيه المختلفة والمتعددة والتي تختلف وفق الهدف من وراء استعمالها، حيث يُقصد بها ذلك: "التنظيم الإداري الضخم الذي يتسم بخصائص ومميزات معينة"، كما تُعنى أيضاً بـ: "مجموعة الإجراءات التي يجب إتباعها في مباشرة العمل الحكومي بصورة عامة داخل المكاتب أو التنظيمات الإدارية"، أما المعنى اللفظي لكلمة البيروقراطية فهي مركبة من شقين الأول Bureau وتعني: مكتب، والثاني Cracy مشتقة من الكلمة الإغريقية Kratia ومعناها: القوة، والكلمة في مجموعها تعني قوة المكتب أو سلطة المكتب؛³

تعتبر النظرية البيروقراطية نموذجاً مثالياً للتنظيم يتصف بعدة سمات/ خصائص هيكلية وسلوكية تجعله أكثر التنظيمات كفاءة ودقة في تحقيق الأهداف المحددة وسيتم توضيح ذلك من خلال الجدول المذكور آنفاً كالآتي:

¹ فريد فهمي، وظائف الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص59.

² نفس المرجع السابق، ص66.

³ فاطمة سعدي، مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة، الشركة البريطانية "إي- كتب" للنشر، ط1، لندن، 2019، ص70.

الجدول رقم (3-2): خصائص البيروقراطية وفقاً لـ"ماكس فيبر Max Weber"

الوصف	الخاصية
استخدام توجيهات مكتوبة للسيطرة والتحكم في كل تصرفات العاملين.	قواعد وأنظمة رسمية
تجنب المحاباة أو المحسوبية؛ تعتمد كل علاقات العمل على معايير موضوعية.	قواعد موضوعية (غير شخصية)
تقسيم العمل على الأفراد حسب التخصص.	تقسيم العمل
تُرتب المناصب بصورة واضحة وفقاً للمستوى التنظيمي، بحيث تتسلسل من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا.	هيكل تنظيمي هرمي
الحق في اتخاذ القرارات يتحدد بموقع الشخص في الهيكل التنظيمي، فالفرد له سلطة على من هم أدنى منه في الموقع أو المرتبة.	تدرج السلطة
يعتبر التوظيف مهنة دائمة، تعهد دائم من قبل المنظمة والعاملين فيها.	تعهد بالالتزام الدائم للمنظمة
المنظمة ملتزمة بتحقيق غاياتها (الربحية مثلاً) بأكثر الطرق كفاءة.	الرشد

المصدر: سعيد محمد أنور، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004، ص37.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أبرز خصائص البيروقراطية وفقاً لـماكس فيبر تحديد قواعد وإجراءات عمل رسمية وأنظمة وتعليمات مكتوبة وواضحة يسترشد بها الأفراد العاملين، ضرورة تقسيم العمل على الأفراد حسب التخصص، اللاشخصية في التعامل، تدرج السلطة من الأعلى إلى الأسفل بشكل هرمي وترتبي.

إن من أهم الدراسات التي أسهم بها ماكس فيبر فيما يتعلق بالدراسات التنظيمية والإدارية نظريته الخاصة بهياكل السلطة، حيث قسمها إلى ثلاثة أنواع خَصَصَ النوع الأول للسلطة البطولية الكاريزماتية، أما النوع الثاني إلى السلطة التقليدية في حين الثالث اختص بالسلطة القانونية الرشيدة، كما أوضح في دراساته الفرق بينها مع اعترافه أن هذه الأنواع الثلاثة لا يمكن أن يتضمنها تنظيم واحد، وبين أن النوع الأول يُمارس السلطة من خلال الموصفات الشخصية، أما فيما يتعلق بالثاني فيُمارس سلطته من خلال موقعه في التنظيم ومن خلال العادات والتقاليد المتوارثة، والنوع الثالث فمُمارسته للسلطة من خلال الشكل البيروقراطي للتنظيم.¹

¹ فاطمة سعدي، مرجع سبق ذكره، ص71.

3. نظرية مبادئ الإدارة/ العملية الإدارية

تُشكل نظرية التقسيم الإداري/ مبادئ الإدارة رافداً أساسياً آخر في صياغة السمات الأساسية للمدخل التقليدي. يُعدّ "هنري فايول Henri Fayol" من بين أبرز المساهمين في تطوير تصميم الوحدات الإدارية حيث اهتم فايول بالإطار العام لموضوع الإدارة سعياً للوصول إلى مبادئ إدارية على المستوى النظري لتكون الأساس لعمليات التنظيم والتصميم الإداري؛¹

حدّد هنري فايول أربعة عشر مبدأً إدارياً للارتقاء بمستوى الإدارة التي يتوجب على المدراء إتقانها والتمسك بها من أجل تفعيل العمل التنظيمي وقدم هذه المبادئ في كتابه "الإدارة الصناعية والعامة General and Industrial Management"، وتعتبر صياغة هذه المبادئ من أولى المحاولات لوضع مبادئ عامة رسمية للتنظيم، والتي استرشد بها الأغلبية بعده في تطوير عملية التنظيم حتى في الوقت الحاضر. وفيما يأتي أهمها:²

- **تقسيم العمل:** أي تجزئة الأنشطة على الأفراد العاملين وفقاً للتخصص، مما يُساهم في زيادة الإنتاجية وخفض التكاليف وتطوير المهارات الفردية للأفراد العاملين؛
 - **السلطة والمسؤولية:** أهمية خلق التوازن بين السلطة والمسؤولية، إذ يجب أن تتساوى الصلاحيات مع المسؤوليات المناطة بالأفراد؛
 - **وحدة الإدارة:** ضرورة أن تشكل كل مجموعة من الأنشطة ذات الهدف المشترك وحدة إدارية؛
 - **وحدة الأمر:** تجاوز الازدواجية في إصدار الأوامر؛
 - **خضوع مصالح الأفراد لمصالح المنظمة؛**
 - **الانضباط والالتزام الوظيفي:** احترام الاتفاقيات والنظم واللوائح والتعليمات؛
 - **الاستقرار الوظيفي من خلال التخطيط للقوى العاملة.**
- كما تتمثل أهم إسهامات هنري فايول في الفكر الإداري في الجوانب الآتية:³
- وضع تصور علمي متكامل لوظائف الإدارة؛
 - تحديد المبادئ العلمية التي يسترشد بها المدير عند القيام بوظيفته؛
 - تحديد أنشطة منظمة الأعمال.

¹ مؤيد السالم، تصميم المنظمات وتحليلها، دار حميثرا للنشر والترجمة، ط1، الإمارات العربية المتحدة، 2018، ص69.

² محمد رائد، نظرية المنظمة والمؤسسات، الجندرية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013، ص13.

³ مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، دار ومؤسسة رسلان للنشر والتوزيع، ط1، سوريا، دمشق، 2012، ص29.

قسم هنري فايول أنشطة المنظمة إلى ست مجموعات كالآتي:¹

- الأنشطة الفنية كالإنتاج والتصنيع؛
- الأنشطة التجارية كالشراء والبيع والمبادلة؛
- الأنشطة المالية المتعلقة بالبحث عن رأس المال والتصرف به؛
- أنشطة الضمان والوقاية (تأمينية)؛
- أنشطة المحاسبة المتعلقة بتقدير التكاليف والإحصاءات وغيرها؛
- الأنشطة الإدارية وتشمل التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق والرقابة.

4. تقييم المدرسة الكلاسيكية

❖ **إسهامات المدرسة الكلاسيكية:** إن أهم ما أسهمت به المدرسة الكلاسيكية في مجال تطوير الفكر الإداري المعاصر مايلي:²

- أبرزت أهمية الإدارة في تقدم المجتمعات وتطويرها؛
- اعتبار الإدارة مهنة ينبغي ممارستها وفق أسس وقواعد وأصول؛
- تحديد عناصر/ وظائف العملية الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه، تنسيق، رقابة؛
- أسهمت في وضع مبادئ لازالت سائدة تُطبق في العصر الحالي كتحليل الوقت والحركة تبسيط العمل، جدولة الإنتاج، تحليل الوظائف، تعيين واختيار الأفراد العاملين؛
- بادرت بدراسة المهام والوظائف
- أبرزت أهمية تعويض الأفراد العاملين اعتماداً على الأداء.

¹ قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 63.

² فاطمة سعدي، مرجع سبق ذكره، ص 81.

ثانياً: نظرية حركة العلاقات الإنسانية

يُقصد بالعلاقات الإنسانية كيفية التنسيق بين جهود الأفراد المختلفين من خلال إيجاد جو عمل يُحفز على الأداء الجيد بين الأفراد بهدف الوصول إلى نتائج أفضل مما يضمن إشباع رغبات الأفراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.¹

أبرزت حركة العلاقات الإنسانية أهمية الدور الذي يلعبه الفرد العامل في المنظمة كونه عضواً فاعلاً في جماعة يتفاعل معها، يؤثر فيها ويتأثر بها. لذا وجهت اهتمامها نحو الأفراد كجماعات بشرية وعلى العلاقات التي تنشأ بينهم ومدى تأثيرها في أنماط سلوكهم وتصرفاتهم في العمل وفي مختلف المستويات ويجدر التنويه أن هاته النظرية ظهرت كرد فعل للنظريات الكلاسيكية (الإدارة العلمية، البيروقراطية والتقسيم الإداري) والتي افترضت أن الحوافز المادية ما يهتم به الأفراد العاملين، وبالتالي إهمالها للعوامل الاجتماعية والإنسانية.

1. تجارب مصنع هوثورن في المرحلة الأولى:

تُعتبر محاولة "إلتون مايو Elton Mayo" وزملائه في التجارب المعروفة باسم تجارب هوثورن Hawthorne والتي أُجريت في شركة وسترن إلكترونيك Western Electric بمصنع هوثورن بمدينة شيكاغو أولى المحاولات المكثفة لدراسة أثر العوامل المادية للعمل على الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين بهدف معرفة أثر البيئة المحيطة بالعمل على الإنتاجية، حيث بدأت هذه التجارب بمحاولة ترمي إلى اختبار العلاقة بين كثافة الإضاءة والكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين وجاءت النتائج غير متوقعة مؤكدة وجود متغير جديد يتمثل في الروح المعنوية للأفراد العاملين ودرجة الانسجام القائمة بين المجموعة العاملة.² لذا أُجريت تجربة أخرى على متغير آخر ترمي إلى اختبار أثر التعب الجسمي والإجهاد على مستوى الكفاءة الإنتاجية من خلال جدولة وتوزيع ساعات العمل وفترات الراحة على عدة فترات، فتكررت النتائج غير المتوقعة التي تؤكد تأثير الإنتاجية أساساً بالحالة المعنوية للأفراد العاملين. فأُجريت التجربة الثالثة لاختبار أثر تغيير طريقة دفع الأجور على الكفاءة الإنتاجية من خلال تجارب متعددة أُدخلت على نظام الأجور على غرار ما تم في تجربة جدولة العمل (اختبار أثر التعب الجسمي والإجهاد على مستوى الكفاءة الإنتاجية) ورصدت التغيرات في معدل الإنتاج. كما أُجريت تجارب أخرى حيث أُدخلت على علاقات العمل تعديلات معينة، وتكررت النتائج غير المتوقعة والتي تؤكد أن الإنتاجية ترتبط إيجابياً بالظروف الاجتماعية والنفسية للأفراد العاملين أكثر مما ترتبط بالتغيرات المادية التي تدخل على الظروف والأحوال.³ حيث ثبت أن أثر حافز الأجر على

¹ زيد عيوي وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار المعزز للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2015، ص38.

² سعدي فاطمة، مرجع سبق ذكره، ص84.

³ نفس المكان.

الكفاية الإنتاجية يكون واضحاً ومستمرّاً إذا اقترنت الزيادة في الأجر بتحسّن في الروح المعنوية للأفراد العاملين ومن دون ذلك يكون أثر عامل الأجر ضعيفاً ويستنفذ مفعوله بسرعة.

2. تجارب هوثورن في مرحلة جديدة:

أثبتت تجارب الإضاءة وجدولة العمل والأجور أن معنويات الأفراد العاملين مُحدّد أساسي لمستوى الكفاية الإنتاجية يعادل أهمية التغييرات التي تتدرج تحت ظروف العمل المادية، أي أن إنتاجية الأفراد العاملين لا تتحدد فقط بالعوامل المادية بل الحوافز غير المادية لها تأثير كبير وإيجابي على رضا وإنتاجية الأفراد العاملين. وفي هذا السياق سيتم توضيح ذلك من خلال الآتي:

- إدراكاً لأهمية العوامل غير المادية في تحديد الكفاية الإنتاجية أُجريت تجارب أخرى سُمّيت بتجربة المقابلات استهدفت دراسة مشاعر واتجاهات الأفراد العاملين، حيث تقرر أن تشمل التجربة بصفة أولية 1600 عامل، كانت النتائج متوقعة ومؤكدة والتي لوحظ من خلالها تحسّناً في معنويات الأفراد العاملين وتوفرت لدى الإدارة سجلات للمقابلات تتضمن بيانات واقعية كافية مُستقاة من أفواه الأفراد العاملين، واستخدمت برامج المقابلات الشخصية وسجلاتها لأغراض تدريب الرؤساء، كما أظهرت التجربة تعدّد المتغيرات التي تؤثر على معنويات الأفراد العاملين منها ما يتعلق بنظرة الفرد العامل إلى عمله وما يتعلق بأحوال العمل المادية وعلاقات العمل؛¹
- تستمد المقابلات بياناتها عن سلوك الأفراد العاملين كجماعة من واقع تعبيرات العُمال، لكن يوجد فارق كبير بين سلوك الجماعة كما يتم التعبير عليه وبين السلوك الفعلي فقد يُخفي العُمال حقيقة سلوكهم، وبالتالي لا تكفي المقابلات وحدها كأداة لتحليل اتجاه الشعور الجماعي للأفراد العاملين كونها لا تُتيح فرصة ملاحظة السلوك الجماعي أوقات العمل وعلاقات الأفراد العاملين فيما بينهم وبين الرؤساء وكذلك العلاقات الخارجية بين الأفراد العاملين كجماعة وبين الإدارة، لذا كان لا بُدّ من استخدام طريقة الملاحظة المباشرة إلى جانب المقابلات حيث أُجريت تجربة قائمة على الملاحظة ترمي إلى اختبار السلوك الجماعي للعُمال كمجموعة وترتّب عن ذلك تحسّن في معنويات الأفراد العاملين، حيث لوحظ وجود تجمعات وتنظيمات غير رسمية تقوم على التحكم بالقدرات الإنتاجية لأفرادها المتميزين أي وجود ميل بين الجماعات العُمالية لتقييد الإنتاجية بحيث لا تجد المهارة العالية متنفّساً لها لإظهار أثرها على الإنتاجية.²

¹ قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 81.

² نفس المرجع السابق، ص 82.

المطلب الثاني: نظرية محتوى الدوافع

تعددت نظريات الدافعية ومن بين أهم تصنيفاتها نظريات المحتوى/ المضمون Content Theories التي تبحث في القوى التي توجه سلوك الفرد من الداخل من خلال تحديد ماهية حاجات وأهداف الفرد التي تجعله يسلك سلوكاً معيناً، وبالتالي تُركز هذه النظريات على المصادر الداخلية لدى الفرد للحاجات والتي تدفعه للسلوك.

1. نظرية X و Y لـ "دوجلاس ماكريجر Douglas McGregor":

يُعدّ "دوجلاس ماكريجر Douglas McGregor" أحد رُواد مدرسة العلوم السلوكية من أهم إسهاماته إعادة صياغة المفاهيم المتعلقة بطبيعة الفرد وتوضيح الاختلافات الواضحة بين افتراضات الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية، وفقاً لهذا تم تصنيف ماكريجر في كتابه "الجانب الإنساني للمنظمة" النظريات التي تتعلق بالفرد ودافعيته الأكثر شيوعاً واستخداماً والتي تركز على الافتراضات المتعلقة بسلوك العنصر البشري في العمل إلى نظريتين أساسيتين كالآتي: تتمثل الافتراضات المتعلقة بطبيعة الفرد في ظل المفاهيم السلوكية بـ: "نظرية Y" تمييزاً عن النظرية الكلاسيكية "نظرية X"، وفيما يلي توضيح لافتراضات كل نظرية من خلال الجدول المذكور آنفاً كالآتي:

الجدول رقم (3-3): الافتراضات السلبية والإيجابية لنظرية (Y-X)

نظرية "Y"	↕↕↕	نظرية "X"
يعتبر بذل الجهد الجسماني والعقلاني أمر طبيعى	←	إن الإنسان كسول بطبعه
يحب العمل وتحمل المسؤولية	←	الفرد لا يحب العمل
على استعداد للعمل وليس ضد أهداف المنظمة	←	الفرد لا يرغب في العمل
يمكن أن تكون الحوافز المعنوية أو بنفس تأثير مستوى الحوافز المادية	←	يمكن تحفيز الفرد العامل من خلال زيادة الأجور والمكافآت المادية فقط
يمارس الرقابة الذاتية ولا تعتبر الرقابة الخارجية والتهديد وسيلتان لتحقيق الأهداف	←	إن الفرد لا يعمل بكامل طاقته إلا عند وجود رقيب

المصدر: ضرار العتيبي، العملية الإدارية: مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013، ص71.

2. نظرية التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية لـ "ابراهيم ماسلو Abraham Maslow":

تعود معظم نظريات الدافعية في جذورها إلى مفهوم الحاجات وتشير الحاجات إلى حالات من عدم الكفاية/ التوازن تقود سلوك الفرد من خلال آلية تجمع بين تفعيل الحاجة وإشباعها، ويعدّ إشباع الحاجات المدخل الرئيسي لإحداث التوازن لدى الفرد من الناحية الفسيولوجية والنفسية والاجتماعية.

تُشير نظرية التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية لـ: "ابراهيم ماسلو Abraham Maslow" أن الحاجات مرتبة ترتيباً هرمياً بحيث يتم إشباع الحاجات من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى، ووفقاً لذلك تُصنف في البداية مجموعة معينة من الحاجات الأساسية (الفسيولوجية) والتي يجب تلبيتها قبل ظهور حاجات أخرى نفسية واجتماعية تؤثر في السلوك وما إن تتم تلبية الحاجات الحالية النشطة حتى تتأتى مجموعة أخرى من الحاجات التالية لها والتي تقود السلوك؛¹

حدّد ماسلو خمسة مستويات للحاجات الإنسانية كالآتي:²

- **الحاجات الفسيولوجية physiological needs:** تحتل هذه الحاجات سلم الأولويات -حاجات طبيعية ثابتة- وهي الحاجات الأساسية/ المادية التي يحتاجها الفرد كالمأكل، المشرب، المسكن... الخ؛³
- **حاجات الأمان Safety needs:** توفير الأمن والاستقرار من خلال تأمين حياة الفرد والحماية في مجال العمل كتوفير أنظمة الأمن الصناعية والسلامة المهنية، أنظمة المعاشات والرعاية الصحية والتأمينات الاجتماعية؛
- **الحاجات الاجتماعية Social needs:** حاجات الانتماء للجماعة وإقامة علاقات ودية مع الآخرين كما تمتد إلى محاولة كسب الفرد لمزيد من المكانة الاجتماعية أو الهيمنة والنفوذ من خلال المركز الوظيفي الذي يحصل عليه؛
- **حاجات التقدير Esteem needs:** يتم التركيز على حاجة الفرد إلى: "المكانة الاجتماعية المرموقة والشعور باحترام الآخرين له والقوة والمقدرة والكفاءة"، كما تلعب الجوائز والترقيات والألقاب والشكر والثناء دوراً هاماً في إشباع حاجة التقدير؛
- **حاجات تحقيق الذات Self-actualization:** محاولة الفرد لتحقيق ذاته من خلال تعظيم استخدام قدراته ومهاراته الحالية والمحتملة في محاولة تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنجاز؛

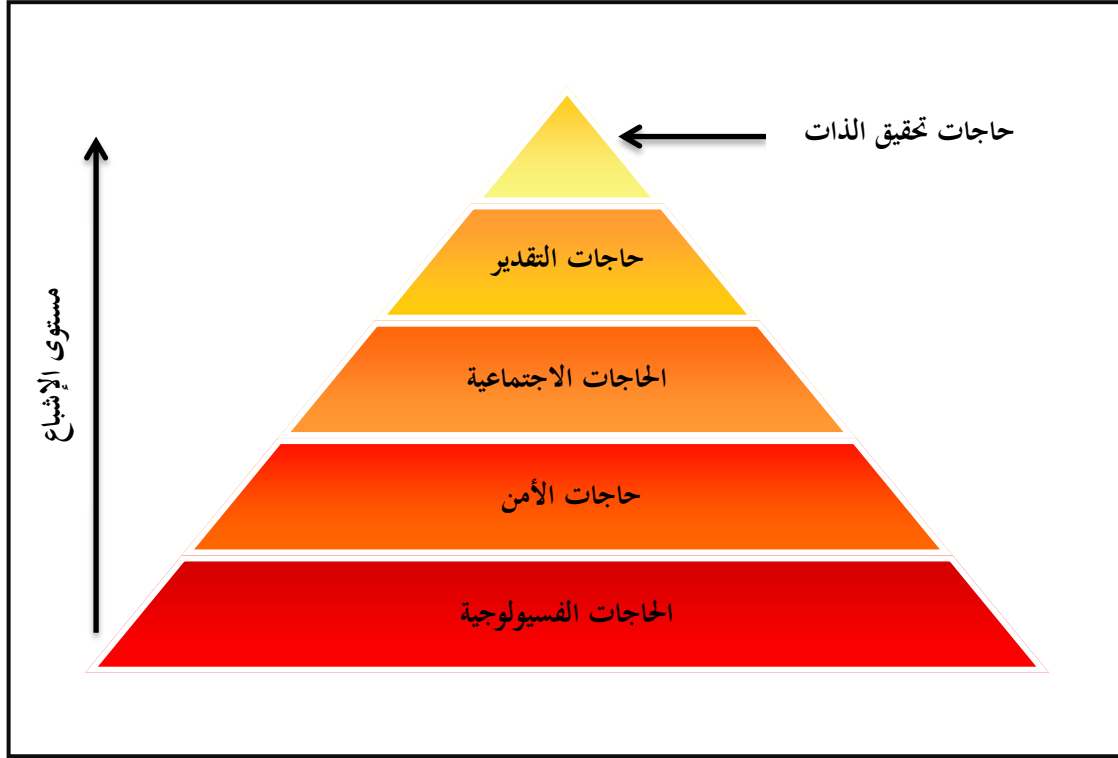
¹ سايمون راندي وجون وارنر، ترجمة عبد المحسن نعساني، تنمية الموارد البشرية، جامعة الملك سعود للنشر العلمي والمطابع، الرياض، السعودية، 2012، ص 60.

² سعيد محمد أنور، مرجع سبق ذكره، ص ص (131-133).

³ Stephen P. Robbins, Op.Cit., p.168.

توضيحاً للتوجه السابق، يمكن توضيح مستويات نظرية التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (5-2): هرم ماسلو للحاجات الإنسانية



Source: King W. Paul, **Climbing Maslow's Pyramid**, Troubador Publishing, British, 2009, p.5.

مما سبق ذكره، تنظر نظرية التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية لـ: "أبراهام ماسلو Abraham Maslow" للدافعية على أنها نابعة من داخل الفرد، أي هناك دافع داخلي يوجه الفرد نحو أداء معين من السلوك. فإذا تمعنا في الحاجات الفسيولوجية لوجدنا أنها مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بظروف العمل والمنظمة التي يشتغل بها الفرد من خلال الوجبات التي تقدمها المنظمة مثلاً والتي تسمح له بتجديد طاقته والقدرة على مزاولة عمله بتركيز ونشاط، كما أن عدم إشباعها تجعل الفرد عرضة للتشتت والتوترات وبالتالي عدم القدرة على استكمال العمل والقيام به بأكمل وجه؛ في حين تأخذ حاجات الأمن والسلامة بُعدين في المجال التنظيمي بحيث ترتبط بحاجات الأمن المادية وهذا ما يُفسر محاولة الفرد في الحفاظ على نفسه وجسمه في مكان عمله، وبحاجات الأمن المعنوية في البيئة التنظيمية كالشعور بالراحة النفسية وتوفير الاستقرار الوظيفي ما يساعد على إشباع الأمن النفسي عند الفرد، الحاجات الاجتماعية فالعمل الذي يقوم به الفرد فيه فرصة لتحقيق هذه الحاجات عن طريق تكوين العلاقات مع الزملاء والمرؤوسين والمنظمة تفسح له المجال لذلك من خلال العلاقات غير

الرسمية والاتصال الفعال مما يسمح له بالتعبير عن مشاكله وإيجاد حلول لها ما يولد عند الفرد الشعور بالانتماء لمنظمته ويرفض كل التحفيزات في سبيل البقاء فيها مما يكفل له الاستقرار في عمله.

3. نظرية الحاجات الثلاث لـ "الدرفير كلايتون Alderfer p. Clayton":

استجابة للانتقادات التي وُجّهت لنظرية ماسلو، قدم "الدرفير كلايتون Alderfer p. Clayton" نظرية بديلة في الحاجات ERG اعتمد في تطويرها على نظرية ماسلو بما يتوافق مع نتائج دراساته من خلال إعادة تصنيف الحاجات وتجميعها في ثلاثة أنواع فقط كالآتي:¹

- **حاجات البقاء / الوجود (E) Existence needs:** تجمع بين الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن عند ماسلو-الحاجات المادية والأمنية- والتي يتم إشباعها بواسطة الغذاء، الماء، الأجور وظروف العمل...الخ؛
- **حاجات الارتباط / الانتماء (R) Relatedness needs:** تشمل الحاجات الاجتماعية والتي يتم إشباعها بواسطة العلاقات الاجتماعية والتبادلية كالصداقة، العلاقات الشخصية...الخ؛
- **حاجات التطور / النمو (G) Growth needs:** تتمثل في حاجات تقدير الذات وحاجات تحقيق الذات (المستوى الأعلى) ويتم إشباعها من خلال إبداع المورد البشري، أي أن الفرد يحتاج أن يشعر بنموه الشخصي من خلال تحقيق إنجازات والحصول على التقدير.

4. نظرية دافعية الإنجاز لـ "ديفيد ماكلياند David McClelland":

أجرى "ديفيد ماكلياند David McClelland" أبحاثاً تطبيقية متعددة حيث حدّد ثلاثة أنواع من الحاجات الأساسية لها تأثير في تحريك وإثارة سلوك الأفراد العاملين في المنظمات كالآتي:²

- **الحاجة إلى الإنجاز Achievement The Need:** السعي إلى التفوق لتحقيق نتائج إيجابية أي: مدى رغبة الفرد شاغل الوظيفة في الامتياز والنجاح والتفوق في إتمام أي مهام موكلة له؛
- **الحاجة إلى السلطة/ القوة Authority/ Power The Need:** الحاجة إلى امتلاك السيطرة والسلطة والنفوذ والتأثير على الآخرين، أي الحاجة/ الرغبة إلى أن يكون للفرد شاغل الوظيفة سلطة يؤثر من خلالها على الآخرين؛
- **الحاجة إلى الانتماء Affiliation The Need:** مدى رغبة الفرد شاغل الوظيفة إلى تكوين علاقات اجتماعية إيجابية مع الآخرين.

¹ نفيسة محمد باشرى وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص90.

² Robbins P. Stephen & Judge A. Timothy, **Organizational Behavior**, publishing as Prentice Hall, 15th Ed, U.S.A, 2013, p.207.

5. نظرية ثنائية العوامل (ذات العاملين) لـ "فريدريك هيرزبرج Frederick Herzberg":

يعدّ العمل جوهر نظرية "فريدريك هيرزبرج Frederick Herzberg" على اعتباره المصدر الأساسي لتحفيز الأفراد العاملين حيث أجرى دراسة لاختبار افتراض أن للفرد مجموعتين من الحاجات، الأولى تخص محاولة تجنب الألم أما الثانية تتعلق بحاجات النمو والتقدم ضمن عينة الدراسة التي شملت 200 مهندس ومحاسب في منظمات مختلفة وأفصحت نتائج الدراسة إلى وجود نوعين أساسيين من العوامل كالآتي:¹

- **العوامل الخارجية (العوامل الصحية والوقائية):** تُعنى بعوامل المحافظة على معنوية الأفراد العاملين وتتمثل في الأجر وملحقاته، العلاقات الشخصية، أسلوب الإشراف، ظروف العمل والأمن الوظيفي...الخ؛
- **العوامل الداخلية (المحفزة/ الدافعة):** يُقصد بها العوامل التي تساهم في النمو والتقدم نحو تحقيق الذات كطبيعة العمل ذاته، الشعور بالإنجاز، المسؤولية، مواجهة التحديات، فرص الترقية والتقدم...الخ. والجدول التالي يوضح مجموعتي الدوافع الداخلية والخارجية لـ "فريدريك هيرزبرج Frederick Herzberg" كالآتي:

الجدول رقم (3-4): العوامل الداخلية والخارجية لدى "فريدريك هيرزبرج Frederick Herzberg"

العوامل الخارجية	العوامل الداخلية
1. الزيادة في الراتب أو الأجر	1. الإنجاز أو إكمال المهمة
2. الإشراف الفني	2. التقدير والتميز
3. الطابع الإنساني للعلاقات الرئاسية	3. المسؤولية عن العمل
4. سياسة وإدارة المنظمة	4. التقدم أو تغير الموقع والمكانة
5. ظروف العمل والأمن الوظيفي	

المصدر: الدحام غني الزبيدي وآخرون، إدارة الموارد البشرية- مفاهيم وتوجهات معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2016، ص 285.

¹ بشير العلاق، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2008، ص 319.

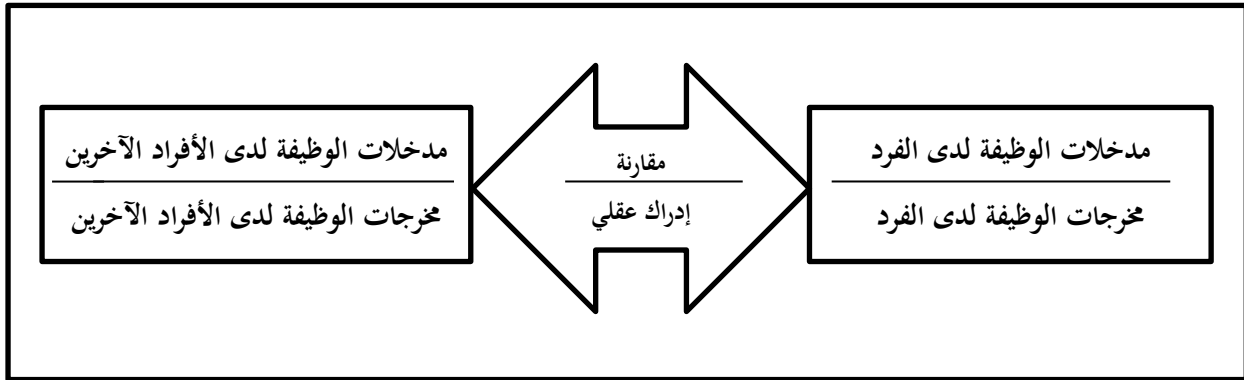
المطلب الثالث: نظرية عملية الدافعية

تعدّ نظريات النسق أو عملية الدافعية Process Theories تلك الكيفية التي من خلالها يتم دفع وتوجيه ودعم السلوك الإنساني.

1. نظرية المساواة لـ "ستاسي آدمز Stacy Adams":

تتضمن نظرية المساواة التي قدمها "ستاسي آدمز Stacy Adams" ثلاثة عناصر بنائية أو متغيرات أساسية: "المدخلات، النواتج، المصدر المرجعي للمقارنة"، مضمونها أن الفرد العامل يكون مدفوعاً في سلوكه من خلال شعوره بعدالة المكافآت التي يتوقع الحصول عليها مقابل إنجازاته مقارنة بالأفراد العاملين الآخرين في ضوء العناصر/ المتغيرات سابقة الذكر، حيث تتمثل المدخلات فيما يمنحه الفرد العامل للمنظمة من وقت، جهود مبذولة في الوظيفة، ما يمتلك من مهارات وقدرات، خبرة في العمل، إضافة إلى كل ما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة. وتتضمن المخرجات: الأجور، المزايا الإضافية، العوائد الاجتماعية، الترقية المكانة وغيرها، أي ما يحصل عليها الفرد العامل من المنظمة نتيجة جهوده المبذولة في الوظيفة. ويعدّ ببساطة المصدر المرجعي للمقارنة فرد عامل آخر أو مجموعة من الأفراد العاملين أو العامل نفسه في أماكن وأوقات مختلفة أو عمل مرتقب.¹

الشكل رقم (5-3): مفهوم نظرية المساواة لآدمز



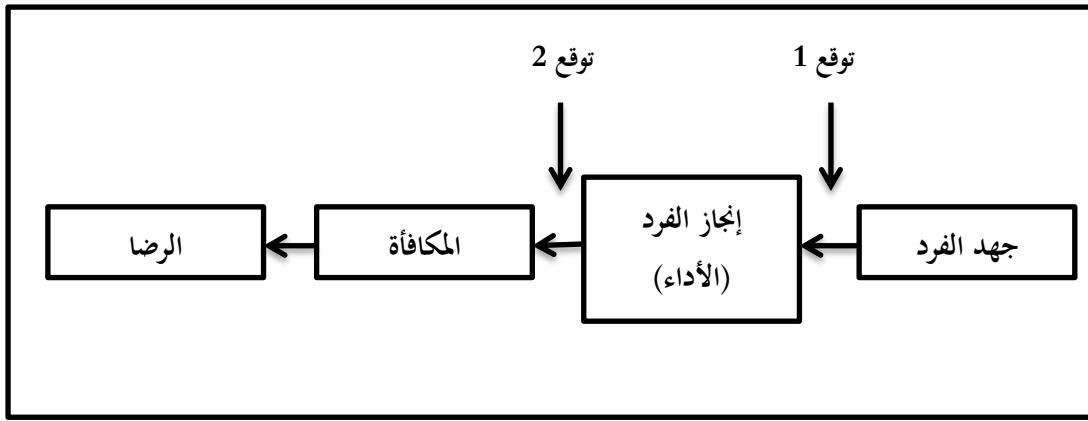
المصدر: عواد فتحي، إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2012، ص439.

¹ جميل معروف بريشان، تحفيز الأفراد باستخدام نظرية العدالة، دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص61.

2. نظرية التوقع لـ "فيكتور فروم Victor Vroom":

تُعتبر نظرية التوقع من أكثر النظريات انتشاراً وقبولاً حيث تفترض أن سلوك الأفراد العاملين أحد مخرجات القيم والمعتقدات الداخلية غير المعلنة لدى الفرد، فحسب فروم Vroom يعدّ السلوك نتاج اختيار متعمد ومقصود من الأفراد العاملين بين عدد من البدائل السلوكية،¹ أي أن سلوك الفرد مبني على عملية إدراك وتحليل ومفاضلة بين البدائل المتاحة للقيام بسلوك معين وموازنة التكلفة والعائد المتوقع لكل تلك البدائل - تقديرات الفرد الخاصة باحتمال أن تصرف معين من قبّله سيحقق ذلك الشيء - ومن ثم فإن الفرد يسلك بعد تلك العملية العقلانية السلوك الذي يُتَوَقَّع أن يُجنّب له الصعوبات ويُحقق له أكثر الفوائد. وسيتم توضيح جوهر نظرية فروم من خلال الشكل المبسط الموالي كآآتي:

الشكل رقم (4-5): نظرية التوقع لـ "فيكتور فروم Victor Vroom"



المصدر: بشير العلاق، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص319.

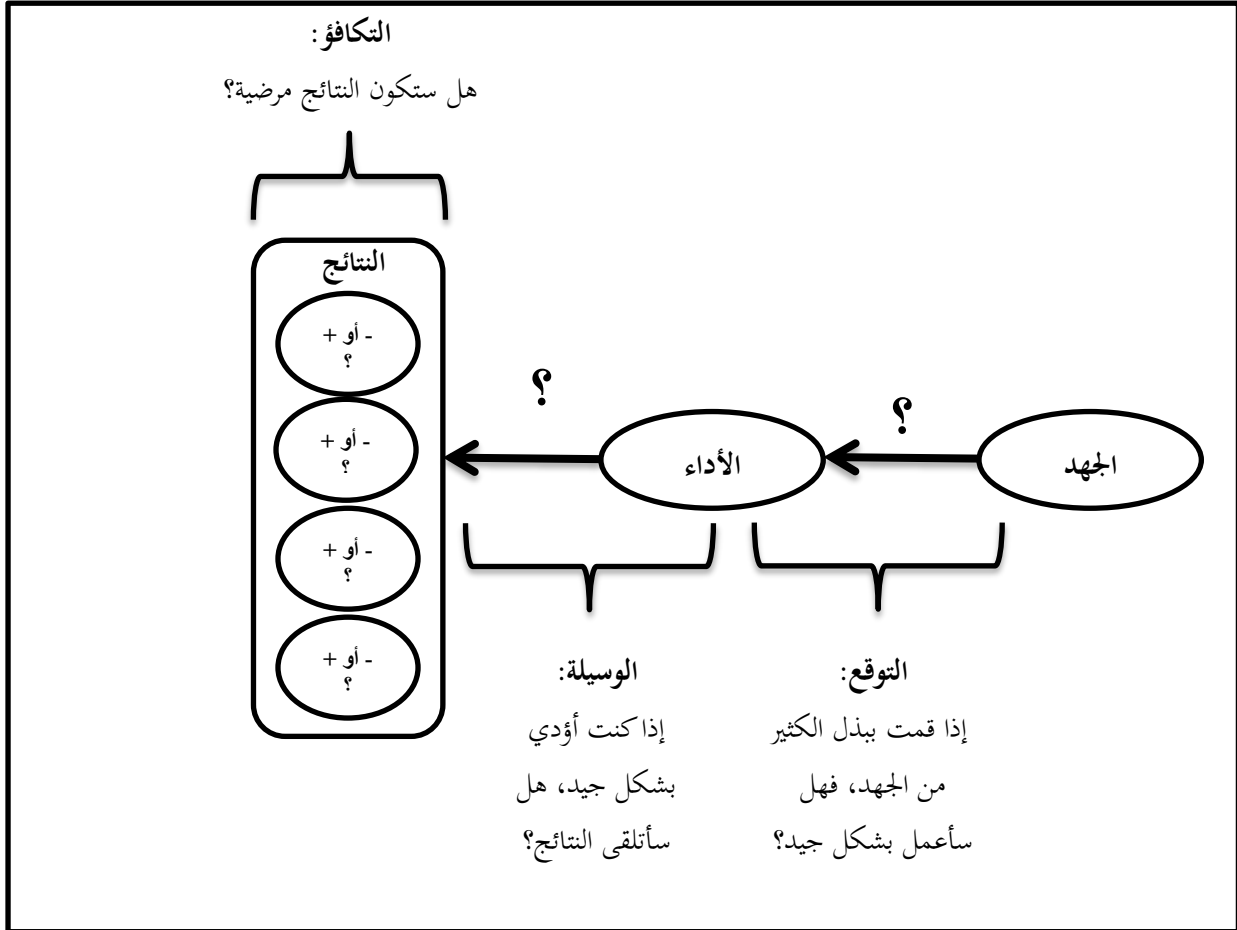
يتضح من خلال الشكل أن هناك مستويين من التوقع حيث يعود التوقع الأول إلى القناعات الداخلية للفرد بأن قيامه بسلوكيات معينة سيؤدي بالضرورة إلى نتيجة معينة كالعلاقة بين الجهد المبذول (جهد الفرد) والإنجاز (أداء الفرد)، ويتعلق التوقع الثاني بالنتائج المتوقعة من هذا السلوك ورغبة الفرد في قبول تلك النتائج أي العلاقة بين الإنجاز والمكافأة المتحصل عليها.

¹ أمل عصفور مصطفى، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2008، ص146.

عناصر التوقع:

تهتم نظرية التوقع بعملية التفكير التي يستخدمها الأفراد لتحقيق المكافآت حيث تعتمد على ثلاثة عناصر محددة تستند إلى التوقع، الوسيلة، التكافؤ. وهذا ما سيتم توضيحه من خلال الشكل المذكور آنفاً كآلاتي:

الشكل رقم (5-5): نظرية التوقع



Source: Jason & A. Jeffery; J. Michal, **Organizational Behavior**, McGraw-Hill/Irwin, 3rd Ed, New York, 2013, p.166.

يُعد التوقع احتمال ذاتي بحيث يشير إلى الاحتمالات التي يدركها الفرد حول نجاحه في الحصول على نتائج وراء بذله لجهد معين. فإدراك الفرد لمعارفه من خلال قدراته الباطنية غير المعلنة (المعرفة الضمنية) مرتبط بمدى قدرته على تحويلها إلى مهارات، أي احتمال بأن بذل جهد كبير سيؤدي إلى الأداء الناجح لبعض المهام. هذا الاحتمال يمثل تقديراً ذاتياً، يتراوح من صفر (بدون فرصة!) إلى 1 أن كمية محددة من الجهد ستؤدي إلى مستوى معين من الأداء.

تمثل الوسيلة الاعتقاد بأن الأداء الناجح سيؤدي إلى بعض النتائج (الأداء/ إمكانية الحصول على المكافأة)، عبارة عن مجموعة من الاحتمالات الذاتية تتراوح كل منها من صفر (بدون فرصة!) إلى 1 بحيث يحقق الأداء الناجح مجموعة من النتائج.

يعكس التكافؤ القيمة المتوقعة للنتائج المرتبطة بالأداء أي الدافعية الناتجة عن تأثير المتغير الخارجي يمكن أن تكون قيم التكافؤ إيجابية «أفضل وجود النتيجة X لعدم وجودها»، أو سلبية «أفضل عدم وجود نتيجة X لوجودها»، أو تساوي الصفر «أشعر بالملل ... ما زلنا نتحدث عن النتيجة X؟». حيث تمثل العلاوات والمكافآت، الشكر وغيرها... أمثلة نموذجية على النتائج الإيجابية (العوائد الإيجابية)، في حين أن الإجراءات التأديبية كخصم الرواتب، التأنيب، النقل وغيرها... تعد أمثلة نموذجية على النتائج السلبية (ذات العوائد السلبية).

3. نظرية التوقع المتكافئ لـ "بورتير ولولر Porter & Lawler":

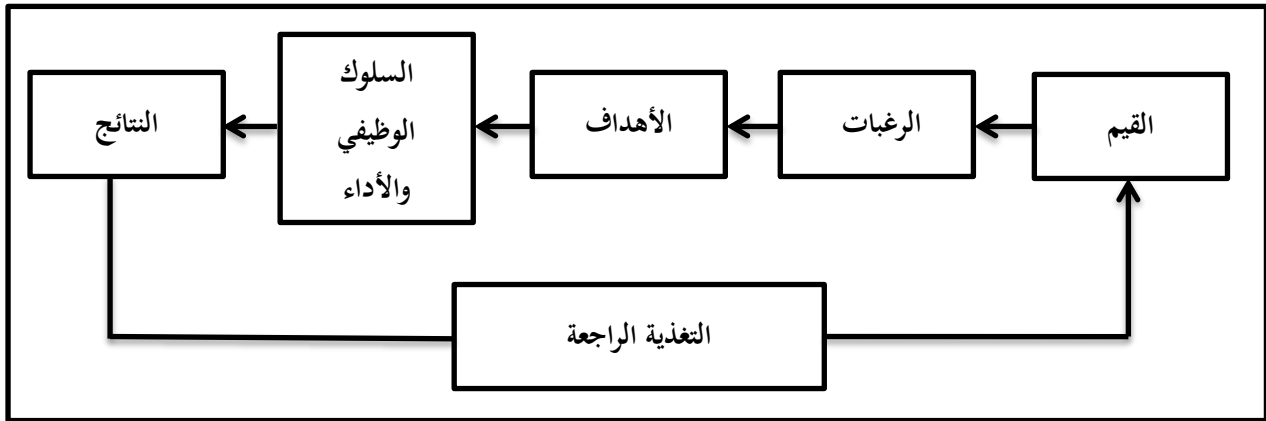
قام "اليمان بورتير وأدوارد لولر Porter w. Lyman & Lawler F. Edward" زُودا نظرية التوقع المتكافئ بتطوير نظرية التوقع لـ "فيكتور فروم Victor Vroom" بحيث اقترح صياغة جديدة لنموذج فيكتور فروم من خلال إضافة متغير جديد الذي يتمثل في رضا الفرد العامل عن عمله من خلال ربط الرضا بكل من الإنجاز والعائد باعتبار العوائد حلقة وسطية بين الإنجاز والرضا وجوهر النظرية قائم على أن مستوى الدافعية يرتفع وينخفض حسب مستوى الرضا عند الفرد ومستوى الرضا يتحدد بمقدار حصول الفرد على العوائد الفعلية في العمل (المادية والمعنوية) والتي يعتقد الفرد أنه يستحقها مقابل جهده وأدائه.¹

¹ محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط03، عمان، الأردن، 2005، ص294.

4. نظرية تحديد الهدف لـ لوك

تعتبر النظرية أن أهداف الفرد تلعب دوراً رئيسياً في تحديد السلوك كون تحديد الأهداف يزيد من مستوى الدافعية للعمل، وافترضت النظرية أن الأهداف الطموحة والمحددة تؤدي إلى زيادة مستوى الأداء وأن المشاركة في تحديد الأهداف يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال زيادة الالتزام بتلك الأهداف إضافة إلى ضرورة معرفة نتائج الأداء باعتبارها أداة محفزة. وهذا ما سيتم توضيحه من خلال الشكل المذكور آنفاً كالآتي:

الشكل رقم (5-6) عناصر تحديد الأهداف في الدافعية



المصدر: سعد علي المحمدي، إدارة الموارد البشرية-رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2019، ص 420.

يتضح من خلال الشكل المذكور أعلاه أن السلوك الموجه لتحقيق أهداف معينة يتجلى في مستوى معين من الأداء، حيث يبدأ بقيم الأفراد العاملين التي يُعبر عنها في شكل رغبات ولإشباع هذه الرغبات يتم تحديد الأهداف التي يسعى الأفراد العاملين تحقيقها، وبالتالي هذه الأهداف تُحدد اتجاه سلوكهم وأدائهم.

المبحث الثالث: الدافعية لدى الموارد البشرية في إطار تصميم الوظائف

يُشير الباحثان "هاكمان وأولدهام Hackman & Oldham" في نموذج الخصائص الوظيفية **Job Characteristics Model** إلى عوامل/عناصر وسيطية تؤثر في قوة خصائص الوظيفة وفي الحالات النفسية كالدافعية لدى الموارد البشرية، حيث يقترح النموذج المذكور سابقاً في صيغته الأصلية أن العلاقة بين الخصائص والنتائج ليست علاقة مباشرة لكنها علاقة مشروطة بعناصر/عوامل وسيطية سمياها بالفروق الفردية وتُعنى بمدى اختلاف استجابة ودوافع الأفراد العاملين والتي يجب أخذها في الاعتبار لأهميتها في تحديد درجة الاستجابة بشكل إيجابي لحوافز العمل وتتمثل هاته العناصر الوسيطة - الفروق الفردية - في "قوة الحاجة للنمو، المعرفة والمهارة، هيكل وبيئة العمل".

المطلب الأول: قوة الحاجة للنمو/ التقدم لدى شاغل الوظيفة

تُشير قوة الحاجة للنمو/التقدم لدى شاغل الوظيفة **Employee Growth Need Strength** إلى تلك الحاجات التي تُعبر عن رغبة الفرد العامل في توسيع إدراكه، صقل خبراته وتجارب، زيادة مهاراته وقدراته.¹

تُعدّ الحاجات النفسية للأفراد في نظر هاكمان وأولدهام **Hackman & Oldham** مهمة في تحديد مدى قوة استجابة الفرد العامل للعمل وذلك لاختلاف الأفراد في درجة الأولوية والأهمية التي يعطونها لتحديد قدراتهم فقد يكون الفرد على درجة عالية من القدرة والمهارة لأداء العمل بكفاءة كبيرة، لكن لا تتوفر لديه الحاجة القوية للتعلم وتطوير الذات وبالتالي الفرد العامل لا يقدر الفرص المتاحة للتقدم الوظيفي بمعنى أن القدرة على أداء العمل بشكل جيد لا تكفي وحدها لاستغلال فرص الإنجاز الذاتي، لا بد من وجود حاجة قوية للنمو داخل الفرد لتكون دافعاً له.² والمقصود بالحاجة القوية للنمو/ التقدم داخل الفرد تلك الرغبة القوية الموجودة لدى الأفراد العاملين في إشباع حاجاتهم للنمو والتطور من خلال أدائهم لأعمالهم والذين يبحثون عن عنصر التحدي وتأكيد الذات والفرص التي تختبر قدراتهم وتُعمق تجاربهم.³

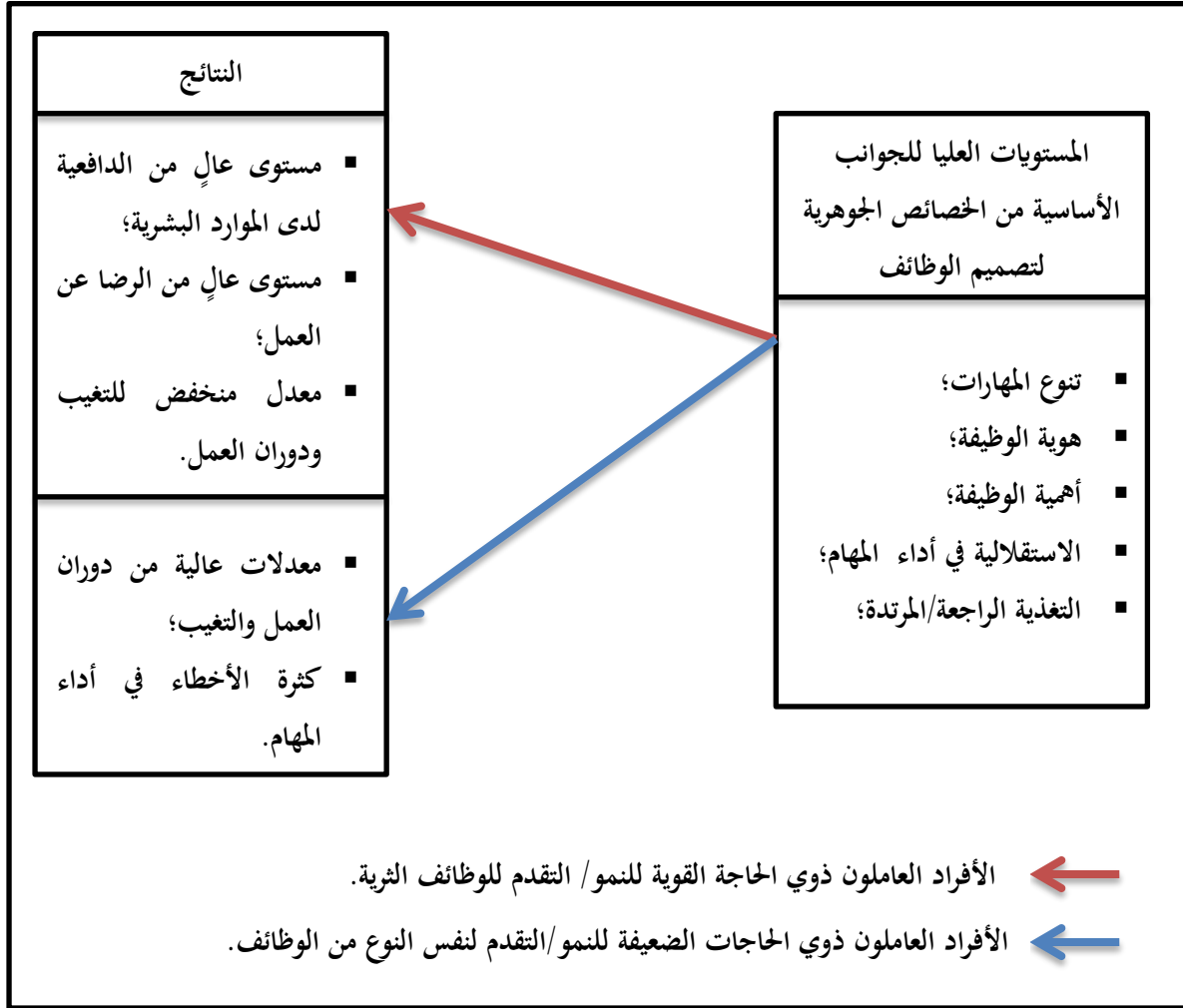
مما سبق ذكره، يتبين أن استجابة الأفراد العاملين ذوي الحاجة القوية للنمو/ التقدم للوظائف الثرية والتي تتمتع بدرجات مرتفعة من الخصائص الجوهرية الخمس لتصميم الوظائف (تنوع المهارات الوظيفية، هوية الوظيفة، أهمية الوظيفة، الاستقلالية، التغذية الراجعة) تكون أكبر من استجابة الأفراد العاملين ذوي الحاجات الضعيفة للنمو/ التقدم لهذا النوع من الوظائف. وسيتم توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي كآتي:

¹ أندرو دي سيزلاقي ومارك جي والاس، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، مرجع سبق ذكره، ص155.

² Hackman J. Richard & Oldham R. Greg, **Work Redesign**, Prentice Hall, U.S.A, 1980, p.86.

³ جاب الله رفعت، الحاجة للنمو وبيئة العمل كمتغيرين وسيطين بين الإثراء الوظيفي وكل من الرضا والدافعية والجهد المبذول في الأداء، مرجع سبق ذكره، ص 63.

الشكل رقم (5-7): قوة الحاجة للنمو/ التقدم لدى الأفراد العاملين



المصدر: أندرو دي سيزلاقي ومارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة أبو القاسم جعفر، معهد الإدارة العامة، ط.1، السعودية، الرياض، 1991، ص 155.

المطلب الثاني: المعارف والمهارات

تعكس المعارف والمهارات **Knowledge and Skills** القدرة على الأداء. أي مدى قدرة الفرد العامل على أداء العمل بشكل جيد في إطار خبراته العلمية والعملية، تجاربه، مهاراته وقدراته.

أولاً: المعارف Knowledge

تعدّ الأصول الفكرية كامتلاك المنظمة للمعرفة ضمن سياساتها الاستثمارية عنصراً حاسماً في تحقيق قيمة مضافة، كونها ركيزة أساسية لاستمرار نشاطها في ظل حدة البيئة التنافسية المرتكزة على كفاءات الموارد البشرية.

1. تعريف المعرفة:

وردت العديد من التعاريف التي تناولت المفهوم الأساسي للمعرفة، ومن بينها ما يلي:

- الأصل في كلمة **المعرفة** اشتقاقها من الفعل **عَرَفَ** ومعرفة الشيء إدراكه بحاسة من الحواس؛¹
 - أشار **قاموس ويبستر Webster** إلى المعرفة على أنها: "خبرات خاصة قابلة للتطبيق"؛²
 - كما تُعرف على أنها: "توليفة من الخبرات المنظمة والقيم والمهارات والمعلومات الفاعلة كونها فريدة من نوعها"؛³
 - وتشير أيضاً إلى أنها: "مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات السياقية المتراكمة لدى الأفراد العاملين والمنظمة"؛⁴
- وتجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد تعريف شامل متفق عليه للمعرفة، ومن خلال التعريفات السابقة هناك العديد من النقاط المشتركة بينها والمستنبطة كالاتي:
- المعرفة تشمل البيانات، المعلومات، الحقائق؛
 - يتم الحصول على المعرفة من خلال استخدام حواس الفرد وخبراته؛
 - المعرفة تتجدد وتتطور بناءً على المدركات الحسية، وحسب حاجة الفرد لها.

¹ الفيروز أبادي، **القاموس المحيط**، دار إحياء التراث العربي، 2، بيروت، لبنان، 1996، ص595.

² New Webster's dictionary of the English language, Arrangement with Consolidate book publisher, 9thEd, U.S.A, 2000, p.833.

³ Wang Keh-Luh & al, Integrating human resource management and knowledge management: from the viewpoint of core employees and organizational performance, *the international journal of organizational innovation*, 5(1), 2012, p.6.

⁴ عبد الستار العلي وآخرون، **المدخل إلى إدارة المعرفة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص26.

2. خصائص المعرفة:

تتلخص خصائص المعرفة في النقاط التالية كآلاتي:¹

- المعرفة أصل القيم الجوهرية للمنظمة؛
- استخدامها لا يقلل من قيمتها؛
- نقلها لا يؤدي إلى خسارتها؛
- موجودة لكن القدرة على استخدامها يتطلب مهارات؛
- مصدر لا ينفذ يمكن توثيقها، تعلمها، نقلها لتطوير القدرات وزيادة الخبرات.

3. أنواع المعرفة:

قُدمت تصنيفات عديدة للمعارف ومن أهمها تصنيف "نوناكا وتاكوتشي Nonaka & Takauchi" حيث يعدّ الأكثر استخداماً من بين التصنيفات والذي مفاده أن المعرفة نوعين كما يلي:²

- **المعرفة الصريحة:** تلك المعارف التي تتعامل مع معرفة فنية عقلانية كالوثائق، البرامج، السياسات والإجراءات حيث تُمثل واجهة تفاعل الفرد والمعرفة الخارجية؛
- **المعرفة الضمنية:** تلك المعارف التي تتعلق بما يكمن في نفس الفرد (كل ما يحويه عقل الإنسان) من خبرة، تاريخ، نشاطات...الخ، حيث تمثل المعرفة الداخلية التي رسخت في مهارات الأفراد العاملين، روتين/ نمط العمل، وفي المفاهيم المشتركة التي تشكل القدرات المتميزة.

ويقسم علم النفس المعرفي المعرفة إلى قسمين كآلاتي:³

- **معرفة تصريحية:** يُقصد بها تلك المعارف التي تُجيب على سؤال معرفة ماذا؟ **To Know What** أي: تتعلق بالمعرفة الشاملة والسطحية عن موضوع معين كمعرفة كيفية عمل آلة، نشاط، إجراء معين...الخ؛
- **معرفة إجرائية:** تتعلق بمعرفة كيف **To Know How** أي: بكيفية استخدام شيء ما بصورة أكثر تفصيلاً من حيث الآليات، التركيب والعمليات.

¹ Mustafa M., A model of integration between knowledge management and business processes of industrial small and medium, *international journal of Data Base Management System*, Vol. 04, N₀.0 4, 2012, p.17.

² Ammann Eckhard, Hierarchical Modelling Approach to Intellectual Capital Development, *Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol. 08, N₀. 02, 2012, p.185.

³ أبوالقاسم حمدي، إشكالية ضبط مفهوم كفاءات الموارد البشرية بين مقاربتين: السلوك والأداء، *مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة*، المجلد.1، العدد.1، 2017، ص123.

كما صنّف (Prax Yves-Jean) المعارف إلى عدة أنواع كالآتي:¹

- **معارف متعلقة بالمهنة:** تلك المعارف المخزنة على شكل وثائق ومراجع والتي ترتبط بكل ما يتعلق بالمهنة؛
- **معارف متعلقة بالمنظمة:** أي المعارف المتعلقة بالمنظمة وثقافتها وهيكلها؛
- **معارف متعلقة بالفرد:** أي المعارف المتعلقة بكفاءة الأفراد؛
- **معارف متعلقة بالمشروع:** أي المعارف المتعلقة بالأنشطة و فرق العمل.

ثانياً: المهارات Skills:

تعدّ المهارات من أهم السمات التي تُميز المورد البشري كونها مصدراً هاماً للتميز بالنسبة للمورد البشري عن غيره، والذي يُكسب منظمات الأعمال ميزة تنافسية يصعب تقليدها من قبل منافسيها.

1. تعريف المهارة:

وردت العديد من التعاريف التي تناولت المفهوم الأساسي للمهارة، ومن بينها ما يلي:

- تُعرف المجموعة المهنية الفرنسية MEDEF المهارة على أنها: " مزيج/ تركيب من المعارف الخبرات، القدرات، السلوكيات المهيكلّة -المنظمة- التي تمارس في إطار محدد حيث يتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني الذي يمنح لها صفة القبول"²؛
- كما تُشير المهارات إلى: "تركيب من المعارف، المعارف العلمية ومعارف التحلي التي توضع في ممارسة الوظيفة/ العمل في وضعية نشاط معينة"³؛
- وعُرفت كذلك على أنها: "قدرة الفرد على إنجاز مهمة ما".⁴

2. خصائص المهارات

تتميز المهارات بجملة من الخصائص يمكن ذكرها كالآتي:⁵

- **عملية موجهة:** أي أنها مرتبطة بوضعية معينة/ عمل معين حيث تطمح لتحقيق هدف معين كتنفيذ مهمة ما أو ممارسة نشاط معين، وترتبط ارتباط مباشر بوضعيات العمل وتتغير بتغير هذه الوضعيات؛

¹ أبو القاسم حمدي، التنمية الاستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم تخصص: إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2013، ص164.

² Michel Ferrary, yvon Pesqueux, Management de la connaissances, Economica, 1st Ed, Paris, 2006, p24.

³ Jean Pierre Citeau, Gestion des ressources humaines, Armand Colin, 3rd Ed, Paris, 2000, p65.

⁴ أبو القاسم حمدي (2013)، مرجع سبق ذكره، ص165.

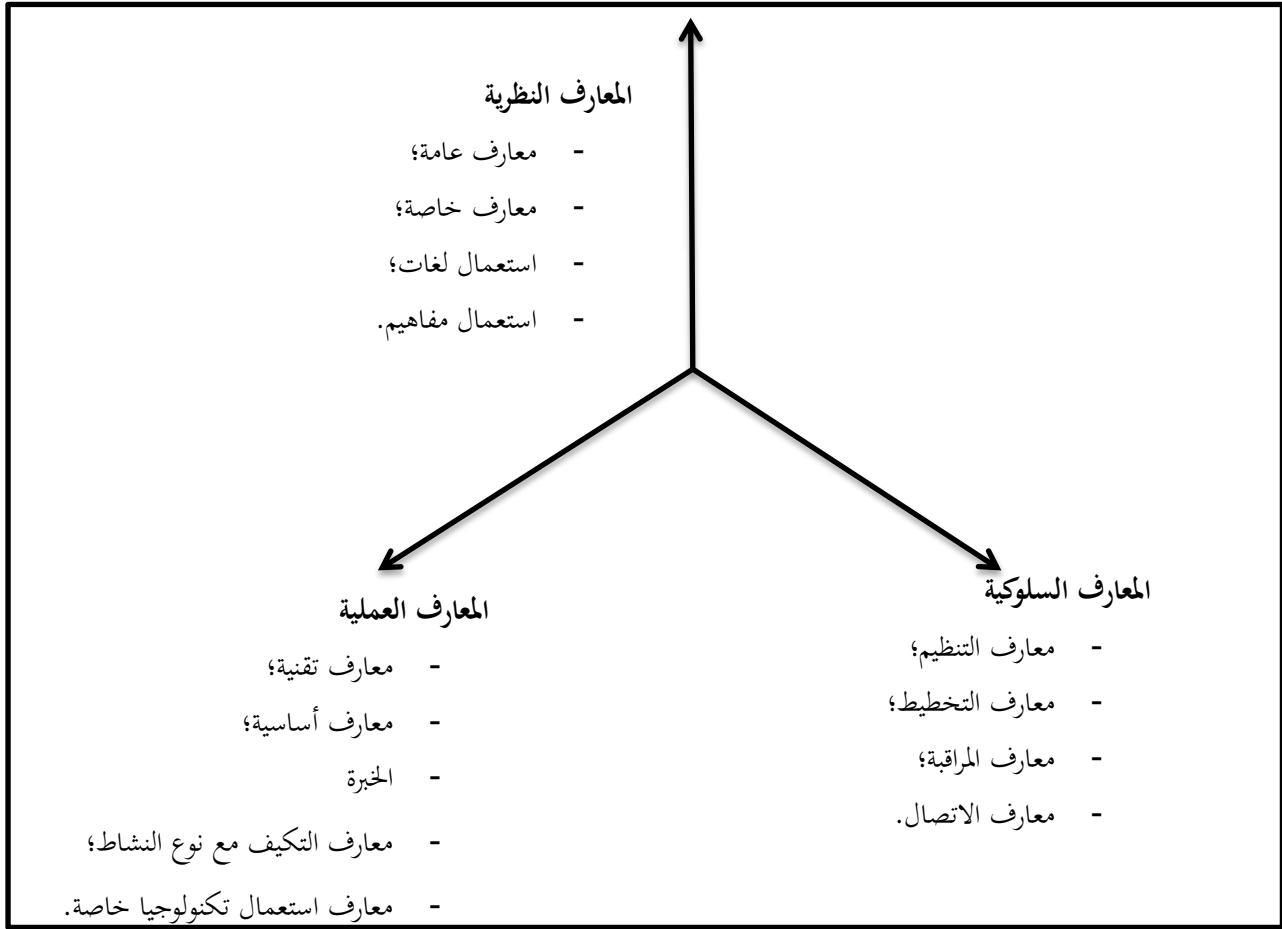
⁵ سميرة هيشر، دور تقييم المهارات في تثمين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم الثالث تخصص: تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص86.

- عملية مهيكلية: عبارة عن مزيج مختلف العناصر من معارف وممارسات...الخ، وبالتالي تُلبّي مختلف متطلبات الشغل في إطار خطط واضحة وأهداف محددة؛
- مفهوم مجرد: حيث لا يمكن لمسها أو ملاحظتها وإنما ملاحظة نتائجها وآثارها؛
- مكتسبة: من خلال التعلم، التكوين، الخبرة...الخ.
- صعوبة التقليد أو النقل؛
- لديها القدرة على التكيف والتطور؛
- ليست النشاط لكنها تسمح بالقيام بالنشاط؛
- لا تمثل الأداء لكنها أحد مكوناته؛
- يجب أن تخضع للصيانة أي توفير الشروط الضرورية لاستمرارها؛
- أنها الجسر بين التشغيل والفرد.

3. الأبعاد الأساسية للمهارة:

تعتبر المعارف، المعارف العملية (الممارسات) ومعارف التحلي (السلوكيات) المكونات/ الأبعاد الأساسية للمهارة. وسيتم توضيحها من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (5-8): الأبعاد الأساسية للمهارات



المصدر: سميرة هشير، دور تقييم المهارات في تثمين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم الثالث تخصص: تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص84.

4. أنواع المهارة:

تتفرع المهارات إلى ثلاثة أنواع حسب التقسيم الذي قدمه "Katz Robert" كالآتي:¹

- **المهارة التصويرية Conceptual Skills:** وتُعنى بتلك القدرات ذات الطابع الذهني البحت كالتخطيط حل المشكلات، التنظيم، التفكير الاستراتيجي... الخ، وقد تكون تلك المهارة حصرية دون غيرها في بعض المهن كالمحاماة، الإدارة العليا، التصميم،... الخ؛
- **المهارة البشرية (الاجتماعية) Human Skills:** تُعنى بالقدرة على الاتصال مع الآخرين، وتتفرع إلى عدة مجالات كالإقناع، التواصل الجيد، التعاون، التعبير، فهم الآخرين، إقامة العلاقات الاجتماعية... الخ؛

¹ أبو القاسم حمدي (2017)، مرجع سبق ذكره، ص123.

■ **المهارة التقنية Technical Skills:** تتجسد في تلك القدرات المرتبطة بالجانب التقني البحت المتعلق بالمهنة الممارسة كالتحكم في العمليات المحاسبية، المالية، تشغيل الآلات... الخ.

تعدّ المعارف والمهارات وسيلتان متكاملتان للقيام بالمهام الوظيفية بحيث تمثل المعارف الجانب العلني في الأداء أما المهارات فنُعنى بالجانب الفني فيه¹

إن الرغبة في العمل وحدها لا تكفي لأداء الفرد شاغل الوظيفة لوظيفته ما لم تتناسب الخصائص الشخصية مع الخصائص الوظيفية فالأعمال المركبة التي تستثير قدرات الفرد العامل تُشعر ذوي المعارف والمهارات الكافية القيام بأداء العمل بجد وحماس، أي بشكل إيجابي عكس الأفراد العاملين غير الأكفاء لأداء العمل مسببة الإحباط للعامل والشعور بعدم الرضا كون العمل يعتمد عليهم وتحدث هذه الحالة إذا صُممت الوظيفة بدرجة من التحدي للقدرات أكبر من قدرات الفرد العامل، والنتيجة قد لا يقبل الفرد باستمرار الفشل وغالباً ما يختار الانسحاب من العمل أو الاقتناع سيكولوجياً بعدم الاكتراث بالعمل وكلتا النتيجتين غير مرغوب فيها من ناحية الفرد والمنظمة، فدوران العمل/ زيادة معدلات التغيب المتعمد عن العمل يكلف المنظمة الكثير من هدر الوقت والمال مما يؤثر على الإنتاجية كما أن احتفاظ المنظمة بمورد بشري غير مكترث للعمل يترتب عنه نتائج سلبية في الأداء لذا يجب عند تصميم الوظائف مراعاة مدى تناسب خصائص الفرد من حيث قدراته، مهاراته، معلوماته، تجاربه... الخ مع الخصائص الجوهرية للوظيفة.

¹ Herzberg Frederick, **work and the nature of man** loveland the world, Cleveland : World Pub, New York, 1966, p.44

المطلب الثالث: هيكل وبيئة العمل

يلخص هيكل وبيئة العمل مستوى رضا شاغل الوظيفة عن البيئة التي يمارس في إطارها أعمال وظيفته أي الرضا عن الجوانب المختلفة للوظيفة كالرضا عن الأجر/ الراتب، الرضا عن الزملاء في جماعة العمل ومستوى الإشراف الذي يمارسه الرؤساء وغيرها.

تؤثر العوامل المذكورة سابقاً (الأجر والأمان والزملاء والمشرفين) على الدافعية لدى الموارد البشرية والتي يجب أن تتوفر القدر المناسب منها حتى يُقبل الفرد على العمل برغبة ذاتية فكما يختلف الأفراد العاملين في قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم ودرجة قوة حاجة كل منهم للنمو كذلك يختلفون في مدى أهمية عوامل الرضا الخارجي ومن ثم تختلف ردود أفعالهم نحو توفر أو نقص أو غياب هذه العوامل.

أولاً: الأجور والرواتب

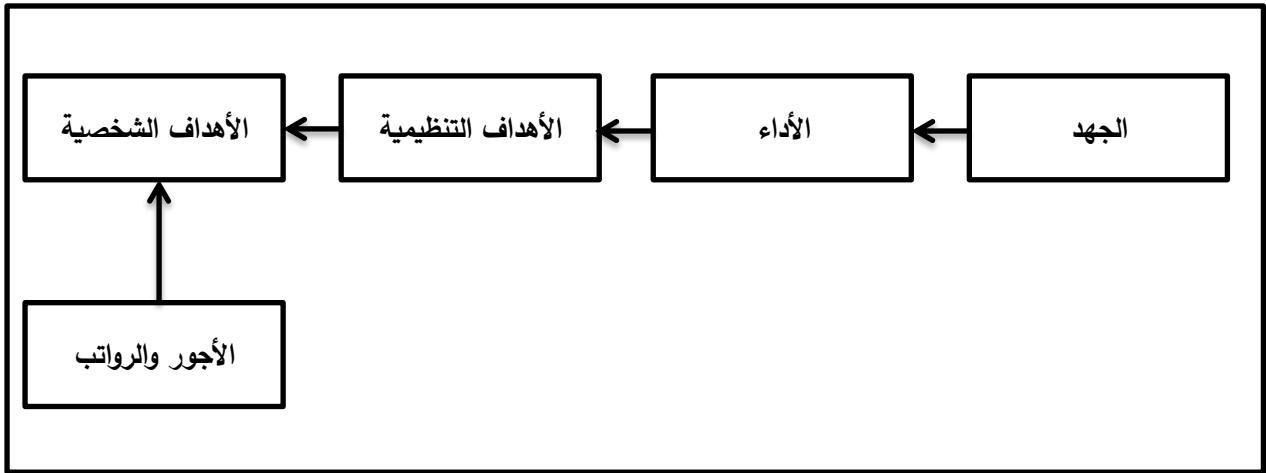
تعدّ الأجور والرواتب إحدى المكونات الأساسية للتعويضات التي تحصل عليها الموارد البشرية من المؤسسة جراء بذلها لجهود ذهنية وعضلية. كما تمثل وسيلة الموارد البشرية لإشباع حاجاتها المتزايدة ابتداءً من الحاجات الإنسانية وتحقيق حالة الأمن الوظيفي والاستقرار وزيادة رغبتها في الأداء.

يُقصد بالأجر تعويض الموارد البشرية على أساس الجهد وكمية الإنتاج؛ أما الرواتب فتستخدم عند تعويض الموارد البشرية على أساس الوقت؛ كما عُرف الأجر من ناحية نقدية على أنه: "مقدار ما تحصل عليه الموارد البشرية من مبالغ نقدية مقابل الأعمال التي تقوم بها"؛ ومن ناحية الأجر الحقيقي على أنه: "مقدار السلع والخدمات التي تستطيع الموارد البشرية أن تقتنيها لإشباع حاجاتها المتعددة بواسطة الأجر النقدي"؛ كما عُرف من وجهة نظر معتمدة على المعرفة بأنه: "يتضمن تعويض الموارد البشرية لقاء تعلم أشياء جديدة أي يشير إلى استخدام المؤسسة للأجور في تحفيز الموارد البشرية المتاحة لديها على توسيع مقدار المعارف التي يمتلكونها وتؤثر على أدائهم في العمل".¹

ويمكن تحديد طبيعة العلاقة بين مقدار الأجور والرواتب التي تحصل عليها الموارد البشرية ودافعيّتها للعمل والإنجاز الوظيفي من خلال الشكل المذكور آنفاً كالآتي:

¹ الدحام غني الزبيدي، مرجع سبق ذكره ص 304.

الشكل رقم (5-9): العلاقة بين دافعية الموارد البشرية والأجور



المصدر: الدحام غني الزبيدي وآخرون، إدارة الموارد البشرية- مفاهيم وتوجهات معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2016، ص 307.

تتجلى أهمية الأجور والرواتب في المؤسسات المعاصرة من خلال دورها في تحفيز الموارد البشرية كونها تمثل العائد الوحيد الملموس والممكن قياسه لتوظيف الموارد البشرية لكافة إمكانياتها في العمل. كما تساهم في بذل المزيد من الجهد في الأداء والإنتاجية وفي تخفيف حدة الاضطراب والتوتر النفسي، وبالتالي تحقيق الأهداف التنظيمية وكذا الأهداف الشخصية للموارد البشرية.

أنواع الأجور:

تنقسم الأجور التي تقدمها المؤسسة للموارد البشرية المتاحة لديها إلى عدة أنواع أهمها كالآتي:¹

- **الأجور الدورية وغير الدورية:** يعدّ الأجر الدوري ذلك الأجر الذي تحصل عليه الموارد البشرية بصفة متكررة عبر فترات دورية كالأجر الأساسي، بينما غير الدوري يمثل الأجر الذي يدفع للموارد البشرية على فترات زمنية لا تتفق مع دورية الأجر كمنح الأعياد والمكافآت السنوية؛

الأجور الحقيقية والإسمية: يتمثل الأجر الاسمي في المقابل النقدي أو المالي الذي تحصل عليه الموارد البشرية جراء عملها، أما الحقيقي فهو المنفعة المادية التي يمكن أن تحققها الموارد البشرية من خلال المقابل النقدي الذي حصلت عليه جراء العمل؛

الأجور النقدية والعينية: يتكون الأجر النقدي من جزئين جزء ثابت يدفع بشكل دوري وجزء متحرك/ متغير يدفع طبقاً لظروف العمل والجهد المبذول من قبل الموارد البشرية، أما الأجر العيني فيتمثل في المقابل المعنوي الذي تحصل عليه الموارد البشرية من الوظيفة التي يشغلها أي يرتبط بالحاجات المعنوية.

¹ الدحام غني الزبيدي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص (307-308).

ثانياً: ظروف العمل المادية

يقصد بظروف العمل المادية الظروف البيئية المحيطة بمكان العمل من إضاءة وتهوية وضوضاء والتجهيزات والوسائل الفنية المساعدة في مكان العمل، حيث تؤثر هذه الظروف على درجة تقبل الفرد العامل لبيئة عمله كونه يرغب في أداء وإنجاز عمله في مكان ملائم خالٍ من الضوضاء والمخاطر والعقبات التي تحول دون أن ينجز عمله بشكل جيد.¹

ثالثاً: ظروف العمل المعنوية/ الاجتماعية

تتمثل ظروف العمل المعنوية/ الاجتماعية في الظروف النفسية والعلاقات الإنسانية التي تنشأ بين الفرد العامل وزملائه في العمل والتي يسعى من خلالها إلى إشباع دوافع الشعور بالانتماء إلى جماعة معينة حيث تؤثر جماعات/ فرق العمل على دافعية المورد البشري وعلى العلاقات الشخصية وعلى مستويات الأداء.²

رابعاً: الترقيات

تلعب الترقية دوراً هاماً كوسيلة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي لكل من الفرد والمؤسسة من خلال تحقيق الفرد العامل رغبته في النمو والارتقاء من ناحية، وتحقيق المؤسسة رغبتها في إحداث التوافق بين الفرد العامل والوظيفة من ناحية أخرى وبالتالي الحصول على مستويات عالية في الأداء. كما تجدر الإشارة على أنه يجب أن تركز الترقية على أسس موضوعية وعادلة من خلال إعداد خطة متكاملة وواضحة ومعلنة لكافة الأفراد العاملين، بحيث يتم فيها توضيح الطرق والإجراءات التي ينبغي إتباعها للترقية والتقدم من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة الأعلى وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة للأفراد العاملين وللمؤسسة معاً.³

العلاقة بين خصائص الوظيفة والدافعية لدى الموارد البشرية:

اقترح الباحثان "هاكمان وأولدهام Hackman & Oldham" في نموذج خصائص الوظيفة أنه عند توفر خصائص الوظيفة الخمسة المنبثقة من المقاربة التحفيزية لتصميم الوظائف فإنه يتولد لدى الأفراد العاملين ثلاث حالات نفسية تؤدي إلى آثار إيجابية تعمل كدوافع لشاغل الوظيفة لرفع مستوى أدائه/ إنجازه. وتتمثل هذه الحالات فيما يلي:⁴

1. الشعور بأن العمل ذو معنى: أي مدى شعور الفرد شاغل الوظيفة بأن عمله ذو قيمة وجدير بالاهتمام
2. الشعور بالمسؤولية تجاه نتائج العمل: أي مدى شعور الفرد شاغل الوظيفة بأنه مسؤول ومحاسب عن نتائج عمله؛

¹ سهيلة عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2003، ص178.

² جمال الدين المرسي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ص 2002، ص66.

³ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004، ص385.

⁴ Luthans Fred, Op.Cit., p. 181.

3. المعرفة بالنتائج: أي مدى معرفة الفرد شاغل الوظيفة لفعالية أدائه/إنجازه الوظيفي وفهمه له باستمرار

كما توصل الباحثان "هاكمان وأولدهام Hackman & Oldham" إلى أنه:¹

- إذا كانت الوظيفة تتميز بالتنوع في المهارات الوظيفية فذلك سيحث الفرد شاغلها على زيادة التحدي واستخدام مهاراته وقدراته وخبراته (كفاءته) لإنجاز المهام بكفاءة وفاعلية؛
 - إذا كانت وظيفة الفرد تتطلب منه إتمام الأعمال المطلوبة من بدايتها حتى نهايتها فهذا سيشعر الفرد شاغل الوظيفة بأهمية العمل أكثر من كونه ينجز جزءاً منه؛
 - إذا كان الفرد يدرك أن عمله مهم ونتائجه تؤثر بشكل كبير على الآخرين أو على مصالح ومكانة المؤسسة فذلك سوف يزيد من شعوره بأهمية عمله أي أن المهام الوظيفية التي كُلف بها على درجة عالية من الأهمية؛
 - إذا كان العمل يتميز بالاستقلالية والمسؤول الأول والأخير عن الأعمال هو الفرد شاغل الوظيفة فذلك سيزيد من شعوره بالمسؤولية الفردية وحرية التصرف واتخاذ القرار؛
 - إذا كان العمل يمتاز بمنح الفرد شاغل الوظيفة التغذية الراجعة فسيزيد ذلك من معرفة نتائج عمله.
- أيضاً يقترح النموذج بأنه من الممكن دمج الخصائص الوظيفية الخمسة للحصول على مقياس لقوة الدافعية المحتملة (MPS) Motive Potential Score التي تتمتع بها الوظيفة وذلك من خلال المعادلة التالية:²

$$\text{قوة الدافعية المحتملة للوظيفة} = \left(\frac{\text{تنوع المهارات} + \text{هوية الوظيفة} + \text{أهمية الوظيفة}}{3} \right) \times \text{استقلالية الوظيفة} \times \text{التغذية المرتدة}$$

تعني إشارة الجمع في معادلة قوة الدافعية المحتملة للوظيفة أن العلاقة بين الخصائص الوظيفية الثلاثة الأولى هي علاقة تكملية/تعويضية أي غياب أو نقص إحداها يعوضه وجود أو قوة الخاصيتين الأخريين وبشكل لا يؤثر جذرياً لا على الحالة السيكولوجية الأولى (الإحساس بأن للعمل معنى) ولا على قوة الدافعية التي تتمتع بها الوظيفة، أما علامة الضرب في المعادلة بين الخصائص الثلاث الأولى وكل من الخاصية الرابعة والخامسة وهي الاستقلالية والتغذية الراجعة فتعني أنه في حالة الغياب أو النقص الشديد في أي من المكونات الثلاثة فإن الدافعية الداخلية التي تتمتع بها الوظيفة قد تختفي أو تتدهور جذرياً.

وفي الأخير فإن النموذج في صيغته الأصلية يقترح بأن العلاقة بين خصائص الوظيفة والنتائج ليست علاقة مباشرة ولكنها علاقة مشروطة بمتغيرات وسيطية سميت بالفروق الفردية وتُعنى بمدى اختلاف استجابة ودوافع الأفراد العاملين والتي يجب أخذها في الاعتبار لأهميتها في تحديد درجة الاستجابة بشكل إيجابي لحوافز العمل وتتمثل هاته المتغيرات الوسيطة في قوة الحاجة للنمو، المعرفة والمهارة، هيكل وبيئة العمل

¹ Luthans Fred, Op.Cit., p. 181.

² جاب الله رفعت، مرجع سبق ذكره، ص62.

توضيحاً للتوجه السابق، إن منطق استخدام هيكل وبيئة العمل كمتغير وسيط بديل لمتغير قوة الحاجة للنمو أو لمتغير المعرفة والمهارة في نموذج خصائص الوظيفة المنبثقة من المقاربة التحفيزية لتصميم الوظائف يقوم على فكرة أنه من المتوقع ألا يحاول الأفراد العاملين إشباع حاجاتهم العليا لتحقيق الذات من خلال استجاباتهم للوظائف الثرية إلا بعد إشباع حاجاتهم الدنيا والوسيط من خلال توافر درجة معقولة من الرضا عن هيكل وبيئة العمل بما تشتمل عليه من مكونات كالأجر والترقيات وظروف العمل والعلاقات الإجتماعية سواء مع الزملاء أو الرؤساء.

خلاصة الفصل الثاني:

يكتسي موضوع الدافعية لدى الموارد البشرية أهمية بالغة في مجال إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي، إذ تُعدّ من بين أهم المؤشرات التي يُستند إليها في تحديد مستوى فعالية الأداء، نظراً لارتباطها بالحاجات ومستوى الإشباع من خلال اهتمامها بمعرفة ميول واتجاهات الأفراد العاملين نحو الإنجاز الوظيفي والإشباع الذي يوفره العمل في مختلف الجوانب المرتبطة والمؤثرة في السلوك البشري (النفسي، المالية، الاجتماعية التنظيمية). فدراسة احتياجات الأفراد المادية، النفسية، الاجتماعية، التنظيمية والفروق الفردية بينهم يُسهل استخدام الحوافز المناسبة التي تؤثر على مستوى رضاهم ودافعيتهم وبالتالي على مستوى الأداء الذي ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المنظمة.



الفصل الثالث:
الإطار المنهجي والتمهيدي
لدراسة الميدانية

تمهيد

تعدّ منهجية الدراسة وإجراءاتها محوراً رئيسياً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي للدراسة، فمن الصعب تحقيق الأهداف البحثية بدون تحديد المسار المنهجي للدراسة والإجراءات المتبعة في معالجة الموضوع، لذا من أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها بشكل علمي فقبل التطرق لتحليل آراء الموظفين حول تصميم الوظائف وعلاقته بالدافعية لدى الموارد البشرية في المؤسسة المستهدفة بالدراسة من الضروري التمهيد منهجياً وعملياً للدراسة الميدانية من خلال الآتي:

- تقديم عام للمؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب الحلزونية Alfa Pipe بغرداية- الجزائر؛
- طبيعة الدراسة الميدانية وتحليل متغيراتها؛
- منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية SEM.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب الحلزونية Alfa Pipe

تمثل صناعة الحديد والصلب الركيزة الأساسية لتطوير وتحديث الاقتصاد الوطني، لما توفره من منتجات مصنعة أو نصف مصنعة، تستعمل في مختلف القطاعات الاقتصادية كالزراعة، النقل، وفي الصناعات الأخرى كالصناعات الميكانيكية والبتروولية.

بناءً على ما سبق، تعتبر صناعة الحديد والصلب من أهم القطاعات الاستراتيجية التي تعتمد عليها الجزائر في دفع مسار التنمية من خلال كونها صناعة محورية للعديد من القطاعات الأخرى، وبالأخص القطاع البترولي.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

تعدّ المؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب الحلزونية Alfa Pipe وحدة غرداية من بين أهم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تسعى للنهوض بالاقتصاد الوطني وإيجاد الميزة التنافسية التي تمكنها من دخول المنافسة الدولية، كونها تعدّ من أولى المؤسسات الوطنية السبّاقة لتطبيق معايير الجودة العالمية الايزو(9000) بالإضافة إلى شهادة جودة المنتجات البترولية (API 5L) المقدمة من طرف المعهد الأمريكي للبترول.

أولاً: النشأة التاريخية للمؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب الحلزونية Alfa Pipe بغرداية

إن أول مؤسسة أسستها الجزائر في مجال صناعة الحديد والصلب والتي انبثقت منها المؤسسة العمومية الاقتصادية للأنابيب الناقلة للغاز هي المؤسسة الوطنية للصناعات الحديدية SNS التي بدأ نشاطها بعد الاستقلال في التوسع خصوصاً بعد إعادة تأميم الوحدتين Sotubal و Altumel وتمت عملية التأميم بعد إمضاء وثيقة تعاون تقني لثلاث سنوات (1968-1972) مع مؤسسة Vollvel لغرض المساعدة في التسيير التقني كما تم إنشاء مركب الحجار الذي يعتبر الركيزة الأساسية لصناعة الصلب في الجزائر والمورد الرئيسي لمشتقات الحديد والصلب.

بدأ الاستغلال الفعلي للمصنع في 15 أفريل 1977 وهذا حسب الجريدة الرسمية رقم 46 الصادرة في 13 نوفمبر 1983، تم إعادة هيكلتها في 05 نوفمبر 1983 وتقسيمها في إطار إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية إلى عدة مؤسسات كالاتي:

- مؤسسة SIDER: تشرف على مركز الحجار بعنابة؛
- مؤسسة EMB: تهتم بصناعة المنتجات الخاصة بالتغليف والموجهة للمواد الغذائية؛
- مؤسسة ENIPL: تقوم بإنجاز الحديد الموجه للبناء والأشغال العمومية؛
- مؤسسة ENGI: تختص بصناعة الغازات الصناعية الموجهة للصناعات الحديدية؛

■ مؤسسة أنابيب **ANABIB**: المؤسسة الوطنية للأنابيب وتحويل المنتجات المسطحة التي تختص في إنتاج الأنابيب بمختلف أنواعها، المنتجات المسطحة وزوايا الأنابيب الفلاحية. بعد صدور قانون 01-88 المتعلق بالقانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية،¹ تم إعادة هيكلة المؤسسة العمومية الاقتصادية أنابيب **ANABIB** حيث أصبحت بمجلس إدارة خاص بها ورأس مال تابع للدولة وانبثقت منها الوحدات التالية:

- وحدة الأنابيب و الغاز المنزلي بتبسة **TGT**؛
- وحدة المقاطع الباردة بالرغاية **PAF**؛
- وحدة الأنابيب الكبرى بالرغاية **GTR**؛
- وحدة الأنابيب الصغرى بالرغاية **PTS**؛
- وحدة الأنابيب الحلزونية بغرداية **TSI**؛
- وحدة الأنابيب و تجهيزات الري ببرج بوعرييج **TMIA**؛
- وحدة الصفائح المتوجه الكارهة للماء بوهراڤ **PTTP**؛
- وحدة تقديم الخدمات **UPS**.

وفي إطار إعادة الهيكلة سنة 2000 تم تقسيم الوحدات إلى مديريات (مجمع الأنابيب **Group Anabib**) بذمة مالية مستقلة، ومجلس إدارة مستقل عن المؤسسة الأم. وينقسم هذا المجمع إلى ثلاث مديريات تساهم بنسبة 15% من رأس مالها كآتي:

- مديرية غرداية **Pipe Gaz**؛
 - مديرية الرغاية **Tubes Long Tud Nal** وتضم وحدتي **GTR** و **PTS**.
- وفي سبتمبر 2006 أصبحت المؤسسة مستقلة عن مجمع الأنابيب **Group Anabib** وأطلق عليها اسم المؤسسة الوطنية الجزائرية لصناعة الأنابيب **Alfa Pipe** بحيث تضم وحدتين: (وحدة غرداية، وحدة عنابة).

¹ القانون رقم 01-88 المؤرخ في 22 جمادى الأولى لعام 1408 الموافق لـ 12 جانفي 1988، المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، الجريدة الرسمية، العدد 2، 1988.

ثانياً: التعريف بالمؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب الحزونية Alfa Pipe بغرداية

أنشئت المؤسسة العمومية للأنابيب الصناعية سنة 1974 برأس مال يقدر بـ: 700000000 دج حيث قامت المؤسسة الألمانية **Hoch** بإنجاز هذا المشروع بكافة هياكله بالمنطقة الصناعية بونورة بغرداية والتي تبعد 10 كلم عن وسط الولاية وتتربع على مساحة تقدر بـ: 24000م²، ويقدر إجمالي عدد العمال حالياً بـ: 970 عامل. وفي سنة 2006 تم دمج مؤسسة **Pipe Gaz** بغرداية و **Alfatus** بعنابة تحت مسمى المؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب الحزونية **Alfapipe** برأس مال قدره 2500.000.000.00 دج.

وتتمثل الأهمية الاقتصادية للمؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب الحزونية **Alfapipe** بغرداية في الدور الذي تلعبه على المستوى المحلي والدولي من خلال ما يلي:

- المساهمة في تدعيم عدد من القطاعات المهمة في الاقتصاد الوطني كقطاع الفلاحة والري وقطاع المحروقات فهي تتعامل مع كل من سوناطراك وسونلغاز ومحاور الرش الخاصة في قطاع الري...الخ بحيث تقوم بتغطية حوالي 60% من احتياجات السوق الوطنية؛
- على المستوى الداخلي فهي تساهم في تشغيل حوالي 970 عامل مما يعني امتصاص جزء من البطالة الموجودة على مستوى المنطقة، والتشغيل يشمل جميع المستويات (كالسائقين، رجال الأمن داخل المؤسسة، المسيرين، العمال داخل الورشات، المهندسينالخ.)؛
- كما تساهم في فك العزلة عن مناطق الجنوبية بصفة عامة ومنطقة غرداية بصفة خاصة مما يزيد من فعالية دورها وموقعها الاستراتيجي القريب من أهم مناطق الحقول البترولية كحاسي مسعود وحاسي الرمل وعين أميناس.
- المساهمة في زيادة إيرادات الولاية من خلال الضرائب التي تقوم بدفعها لمصلحة الضرائب التابعة للولاية؛

كما تجدر الإشارة إلى المكانة التي حققتها المؤسسة على الصعيد الدولي من حيث جودة ونوعية الإنتاج حيث لعبت دوراً فعالاً في نشر السمعة الحسنة على مستوى الجودة خاصة بعد تحصلها على شهادة الجودة العالمية "ISO9001" في 2001/01/02 وشهادة المعهد الأمريكي البترولي "API-Q1".

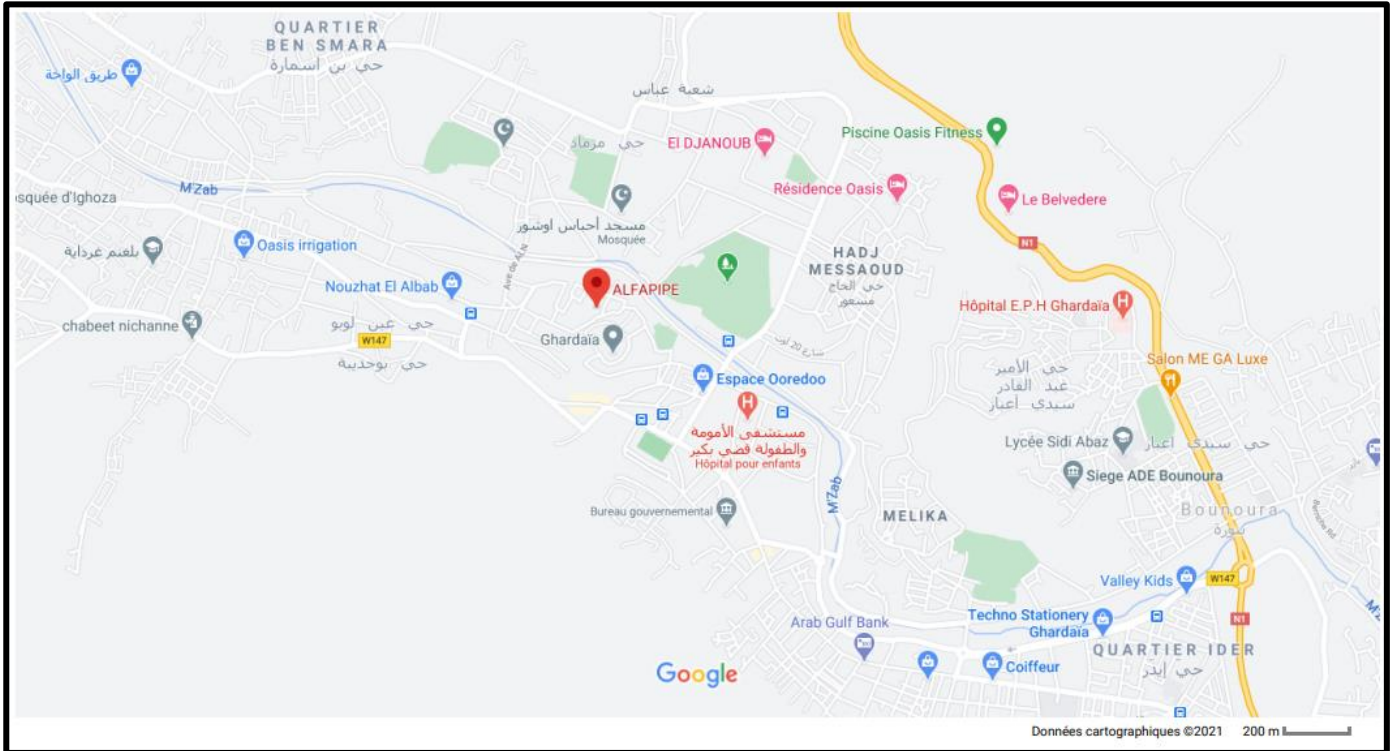
ومن الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها مايلي:

- تطبيق سياسة ترشيد الوظائف والنفقات؛
- محاولة كسب المستثمرين الأجانب من خلال التسويق الالكتروني؛
- إيجاد أسواق داخلية وخارجية لتصريف منتجاتها وللحصول على المادة الأولية؛
- صناعة الأنابيب وفق المعايير والتقنيات الدولية؛
- العناية بتكوين وتدريب الموارد البشرية داخل الوطن وخارجه من أجل اكتساب خبرة مهنية عالية؛

- العمل على تقديم منتج ذو جودة عالمية؛
 - تحفيز العمال لرفع كفاءتهم؛
 - تلبية طلبات العملاء سواء داخلياً أو خارجياً بالكم والنوع والوقت المحدد.
- ثالثاً: بطاقة تعريف المؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب الحلزونية Alfa Pipe بغرداية

النوع: مؤسسة عمومية اقتصادية ذات طبيعة وطنية ذات أسهم؛
المقر الرئيسي: 7 شارع بلقاسم عماني حيدرة-الجزائر العاصمة، dgalfapipe-dz.com؛
العنوان: Zone industrielle.Bounoura.Bp 78 Ghardaia, 47000 Algérie
الهاتف: 029 25 47 65 / 02
الفاكس: 029 25 47 71
البريد الإلكتروني: anabibpipegaz@yahoo.fr ، Ghardaia@alfapipe-dz.com

رابعاً: موقع المؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب الحلزونية Alfa Pipe بغرداية
الشكل رقم (6-1): موقع المؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب الحلزونية Alfa Pipe بغرداية



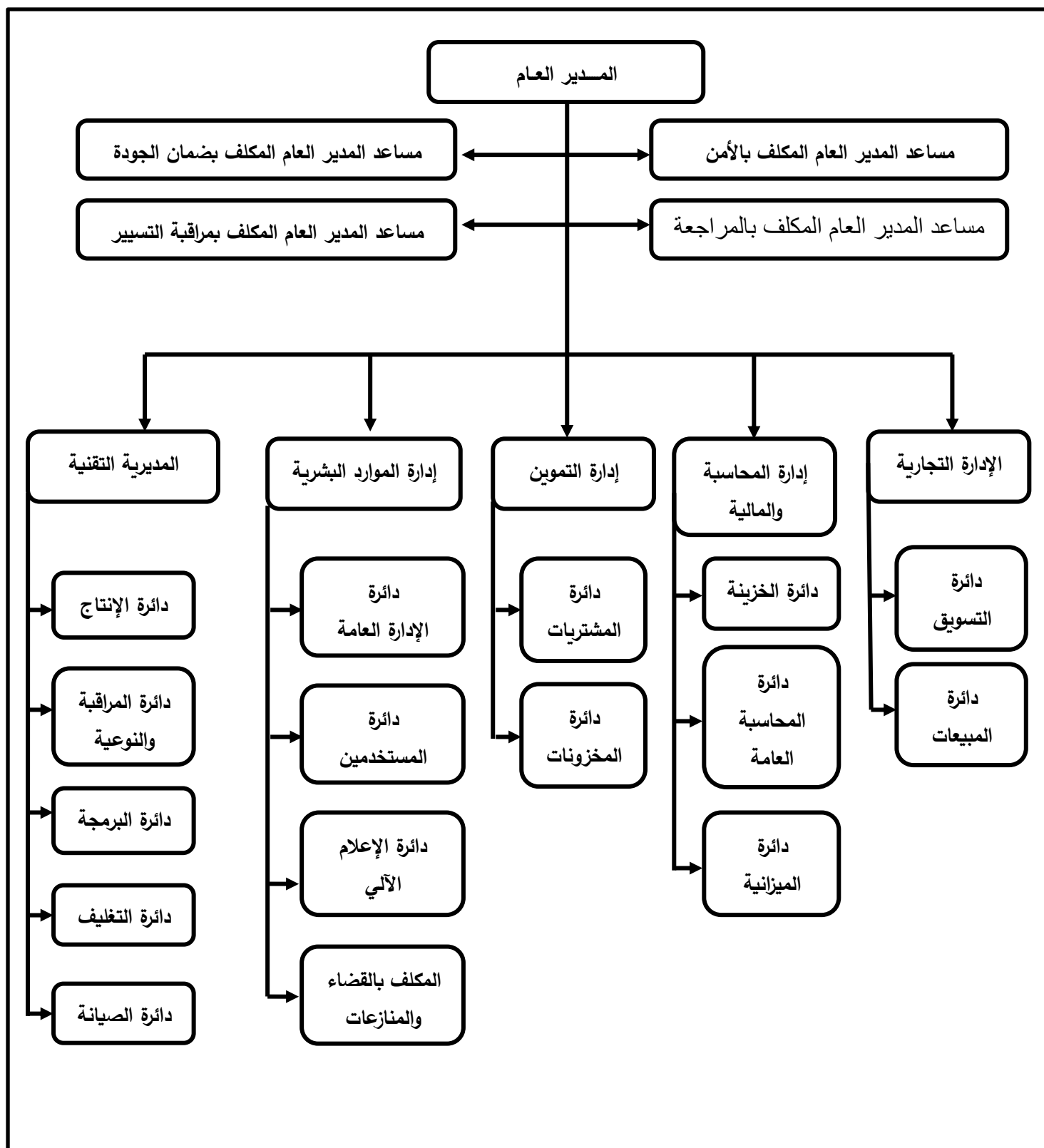
المصدر: Google Maps.

المطلب الثاني: عرض وتحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يشكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإطار العام للتسلسل الإداري، باعتباره الشكل الذي يوضح الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بين شاغلي الوظائف، كما يوضح خطوط السلطة والمسؤولية داخل التنظيم وبالتالي يعدّ وسيلة لتحقيق الأهداف المرجوة إذا تم استخدامها بشكل جيد ومناسب. وفيما يلي سيتم توضيح الهيكل التنظيمي الذي تنتهجه المؤسسة الوطنية للأنابيب الحزونية Alfa Pipe بغرداية-الجزائر:

أولاً: عرض الهيكل التنظيمي بالمؤسسة الوطنية للأنابيب الحزونية Alfa Pipe بغرداية

الشكل رقم (6-2): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لأنابيب الحلزونية Alfa Pipe بغرداية



المصدر: مكتب الموارد البشرية بالمؤسسة

ثانياً: تحليل الهيكل التنظيمي بالمؤسسة الوطنية للأنايب الحلزونية Alfa Pipe بغرداية

تم إعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للأنايب الحلزونية Alfa Pipe بغرداية من طرف الإدارة بحيث يتناسب مع الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة ويمكن إيجاز أهم محتواه فيما يلي:

1. المدير العام: يعتبر المسير والموجه الأول بحيث يتميز بالأسبقية في تمثيل المؤسسة والإشراف العام عليها، وهذا بالتنسيق والتشاور مع مختلف الدوائر والمصالح لتحقيق أهداف المؤسسة العامة، ويعتبر حلقة الوصل بين المؤسسة والإدارة المركزية لمؤسسة Alfa Pipe التي مقرها بحيدرة- الجزائر العاصمة. ومن أهم صلاحياته:

- تسيير المؤسسة؛
- التنسيق بين مختلف الأقسام والمصالح؛
- تحديد مخطط التمويل في إطار الآجال المعينة والمحافظة على التوازن المالي للمؤسسة؛
- دراسة ومناقشة أوضاع المؤسسة أي التطورات والتغيرات الحاصلة والطارئة مع رؤساء الدوائر (المصالح) والأقسام.

2. مساعد المدير العام المكلف بالأمن: ترتبط هذه المصلحة بالمدير بصفة مباشرة وتتولى كل ما يخص الأمن بالمؤسسة بحيث تمنح هذه المصلحة التعليمات للعمال لتقادي الحوادث المحتمل وقوعها، وتشكيل دوريات مراقبة يومية حول الورشات والمصالح لضمان سير النشاط على أحسن الظروف، كما توكل لهم بعض المهام كالتفتيش الدقيق للأفراد العاملين، الزوار، معدات نقل العمال الخاصة بالمؤسسة كالحافلات؛

3. مساعد المدير العام المكلف بضمان الجودة: يعتبر المسؤول عن تحقيق ضمان استمرارية تطبيق معايير الجودة والإيزو ISO في المؤسسة على مختلف الأزمنة، كما يقوم بالترتيبات اللازمة لتسجيل شهادات الجودة وضمان استمراريته من خلال الرقابة والتقييم المستمر. من بين مهامه:

- مراقبة مدى تطبيق التعليمات فيما يخص الإنتاج والتصنيع؛
- مراقبة الجودة في الصنع؛
- القيام بمختلف الدراسات المتعلقة بكيفية الوصول إلى الجودة.

4. مساعد المدير العام المكلف بالمراجعة: يعتبر المسؤول عن تقييم مدى التزام المراجعين بمعايير المراجعة ومعايير جودة الأداء؛

5. مساعد المدير العام المكلف بمراقبة التسيير: تعدّ هاته المصلحة ذات علاقة مباشرة مع المدير العام من مهامها التنسيق مع مختلف المصالح في المؤسسة، تقدير عمليات ميزانيات المشاريع المزمع تنفيذها تحديد التكاليف، النفقات، الوقت، وتسيير المؤسسة من خلال التقارير والسجلات الدورية للعمل في مختلف المصالح والورشات التي ترفع لها؛

6. **المديرية التقنية:** يتمثل دورها في تحديد مواصفات المواد الأولية ومدى جودتها، إنتاج قطع الغيار والعمل على تصليح الأعطال على مستوى الآلات الإنتاجية أو وسائل النقل، كما تعتبر المسؤولة عن وضع برامج الإنتاج الخاصة بالطلبات المقدمة للمؤسسة وعن جميع عمليات الرقابة لضمان جودة المنتجات وتشتمل على: (دائرة الإنتاج، دائرة المراقبة والنوعية، دائرة البرمجة، دائرة الصيانة)؛

7. **إدارة الموارد البشرية:** تضم 260 عامل وتعتبر المسؤولة عن تسيير الموارد البشرية للمؤسسة من حيث التوظيف، التكوين والتأهيل، الترقية، توزيع الأجور، متابعة المسار المهني للعامل، الخدمات الاجتماعية... الخ، كما من مهامها إرساء دور اجتماعي ملائم، إدماج العمال المتعاقدين وفقاً لما تنص عليه بنود الاتفاقية الاجتماعية الخاصة بالمؤسسة. وتشتمل مصلحة الموارد البشرية على:

7-1. دائرة المستخدمين: من مهامها:

- الإشراف على الموارد البشرية من حيث التوظيف، الترقية، التقاعد... الخ؛
- تكوين الموظفين بالتنسيق مع مختلف الهياكل؛
- تسيير الأجور ومخطط الأقدمية للموظفين؛

7-2. دائرة الإدارة العامة والشؤون الاجتماعية: تشمل على:

- توفير مختلف الموارد الاستهلاكية، الوسائل الاتصالية، وسائل التنقل وغيرها للموظفين؛
- التكفل بملفات التأمين على الحوادث والأخطار المهنية.
- توفير ظروف العمل المناسبة.

7-3. دائرة الإعلام الآلي: من مهامها مايلي:

- تسيير شبكة الإعلام الآلي والأنترنيت؛
- توفير أنظمة وبرامج الإعلام الآلي لمصالح وأقسام المؤسسة؛
- تدريب وتكوين مستخدمي الإعلام الآلي وتطوير مهارتهم؛
- حل مختلف المشاكل المتعلقة بالإعلام الآلي من معالجة المعطيات وغيرها.

7-4. المكلف بالقضاء والمنازعات

8. **إدارة التموين/ الاقتناءات:** تعتبر المسؤولة عن برمجة مدخلات المؤسسة وتموينها بما تحتاجه من مواد أولية وقطع الغيار في الوقت المناسب والكمية المطلوبة بالسعر والشروط المناسبة لظروف المؤسسة وتضم دائرة المشتريات ودائرة المخزونات حيث من صلاحياتها مايلي:

- تحديد احتياجات المؤسسة من مواد أولية ووسائل الإنتاج المادية من قطع غيار وغيرها من أجل اقتنائها؛

- تسيير مخازن المواد الأولية المستعملة في الإنتاج بالمؤسسة؛

- تسير العقود والطلبات؛

- تخزين السلع، مواد الإنتاج وشحنها.

9. إدارة المحاسبة والمالية: تعدّ وظيفة المحاسبة والمالية في المؤسسة من الوظائف الأساسية، سواء كانت عمومية أو خاصة مهما كانت طبيعة نشاطها فهي ليست مكلفة فقط بجلب الأموال بل تأخذ على عاتقها كل النشاطات ذات الطابع المالي. وتُعنى مديرية المحاسبة والمالية في المؤسسة بكل المصالح المالية والمحاسبية، حيث تهتم بتسيير الشؤون المالية للمؤسسة وذلك بتسجيل الحسابات ومراقبة مختلف التصريحات لرقم الأعمال واستخراج القيمة الضريبية الواجب دفعها وهي جد كبيرة خصوصاً إذا علمنا أن المؤسسة الاقتصادية Alfa Pipe تعتبر أكبر دافع للضرائب في المنطقة الصناعية بونورة-غرداية، كما تقوم هذه المصلحة بإعداد مختلف الدفاتر والسجلات المحاسبية وتهتم بالجوانب المالية الأخرى كمتابعة الفواتير تسبيقات العمال، تسجيل المنح. وتضم الآتي:

9-1. دائرة الميزانية والمراقبة: وهي المسؤولة عن:

- دراسة المردودية الإنتاجية وتحليلها؛

- إعداد التقارير الدورية؛

- وضع البرامج ومراقبة تسيير تطبيقها بالتنسيق مع باقي المصالح والأقسام.

9-2. دائرة المحاسبة العامة: من مسؤولياتها:

- الإشراف على الحسابات ومتابعتها وتحليلها؛

- تسجيل الاستثمارات؛

- مراقبة حركة دخول وخروج المواد وقطع الغيار ومختلف وسائل الإنتاج.

9-3. دائرة الخزينة العامة: ومن مسؤولياتها مايلي:

- مراقبة الصكوك، دخول وخروج الأموال؛

- إعداد ومتابعة مخطط التمويل؛

- التعامل مع البنوك.

10. الإدارة التجارية: تعتبر المسؤولة على التفاوض من أجل الحصول على أكبر عدد من الطلبات من بين مهامها تصريف الفضلات والخردة وإعادة بيعها وتشمل كل من: (دائرة التسويق ودائرة المبيعات) ومن بين أهم مسؤولياتها مايلي:

- الترويج للمنتجات من خلال التظاهرات الاقتصادية والمشاركة فيها؛

- وضع دفاتر الطلبات وتسييرها من حيث الكمية والنوع؛

- دراسة السوق وإدارة ملف المنافسة الخارجية؛

- وضع شروط بيع المنتج بالتنسيق مع دائرة المبيعات.
- إعداد فاتورة شراء المنتج والسلعة؛
- متابعة الديون الخارجية.

وفي الأخير تجدر الإشارة إلى أن المؤسسة الوطنية للأنابيب الحلزونية ألفا بايب Alfa Pipe بغرداية تعتبر كوحدة مثلها مثل وحدة ألفا بايب Alfa Pipe بعنابة أي كلاهما تشتملان على نفس الاختصاص في الإنتاج وتابعتين للمديرية العامة للكائن مقرها بحيدرة- الجزائر.

المطلب الثالث: مهام ونشاط المؤسسة الوطنية للأنابيب الحلزونية Alfa Pipe بغرداية

يتمحور نشاط المؤسسة الوطنية للأنابيب الحلزونية Alfa Pipe بغرداية الأساسي في إنتاج الأنابيب المصنوعة من الصلب، وذلك بغرض نقل البترول والغاز الطبيعي والماء وكل السوائل الواقعة تحت الضغط العالي، ويتم التصنيع بأربع خطوط إنتاجية من خلال ثلاث فرق عمل بمعدل 24/24 ساعة في حالة الطلبات الكبيرة حيث تتم عملية الإنجاز وفقاً لما يلي:

- ورشة الإنتاج: تضم أربع آلات للإنتاج حيث تحول المادة الأولية- لفافات حديدية إلى أنابيب حلزونية؛

- ورشة التغليف الخارجي: مختصة بالتغليف الخارجي بالبولىتلان ينتج عنها منتج نصف مصنع؛

- ورشة التغليف الداخلي: مختصة بالتغليف بطلاء غازي إذا كان الأنبوب موجه إلى نقل المحروقات وبطلاء مائي إذا كان الأنبوب موجه لنقل المياه.

وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسة تعمل بطاقاتها الكاملة في حالة وجود طلبات كبيرة وبفرق متناوبة، أما في حالة الطلبات الصغيرة فبجزء من طاقتها باستخدام مناوبتين فقط، وتبلغ القدرة الإنتاجية للمؤسسة في الحالة العادية 100000 طن سنوياً، بحيث يتراوح حجم الأنبوب المصنوع من 508 ملم إلى 1625ملم أما طوله من 7 أمتار إلى 13 متر، ومن أهم الأنشطة التي تقوم بها الوحدة ما يلي:

- صناعة الأنابيب الخاصة بنقل الأنابيب والغاز؛
- بيع منتجات أنابيب إلى بعض المؤسسات الخاصة؛
- بيع مشتقات وبقايا الحديد إلى مؤسسات خاصة.

كما تقوم المؤسسة في تعاملاتها اليومية مع جلة من الفئات بهدف استمرارية إنتاجها ومن بين هذه الفئات مايلي:

1. الموردون: تتعامل المؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب الحلزونية Alfa Pipe بغرداية مع عدة موردين لتزويدها بمستلزمات الإنتاج والمواد الأولية. ويمكن تقسيم موردي المؤسسة إلى نوعين كما موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم(4-1): أهم موردي مؤسسة صناعة الأنابيب الحلزونية Alfa Pipe بغرداية

الموردين الداخليين	الموردين الخارجيين
مؤسسة ALFASID تختص ببيع المواد الأولية بالإضافة إلى ملفوفات الفولاذ.	مؤسسة ATOFIN الفرنسية التي تهتم بإنتاج مواد التغليف البوليثيلان.
مؤسسة NAFTAL مختصة في بيع الزيوت و الوقود.	مؤسسة SGGT الألمانية التي تقوم بإنتاج قطع الغيار المستعملة للمياه.
مؤسسة ENGI تهتم ببيع الأوكسجين والأزوت.	مؤسسة LTD التي تقوم ببيع ملفوفات الفولاذ.
مؤسسة ENTPL في مدينة العلمة بسطيف تقوم بتموين المؤسسة بسلك التلحيم.	مؤسسة BRITISH STEEL التي تمون المؤسسة بملفوفات التموين.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة (إدارة المشتريات).

2. العملاء: يقصد بهم الزبائن الدائمين والمحتملين الذين يقبلون على شراء منتجات المؤسسة ومن أمثلتها نجد: مؤسسة سوناطراك: تزودها المؤسسة بأنابيب خاصة بنقل البترول وتصل نسبة التعامل معها إلى 90%، مما يجعلها عميل دائم للمؤسسة، ومؤسسة سونلغاز من خلال إنتاج أنابيب نقل الغاز، ومديرية الري من خلال إنتاج الأنابيب الخاصة بنقل المياه و إنشاء السدود؛

المبحث الثاني: طبيعة الدراسة الميدانية وتحليل متغيراتها

بناءً على طبيعة البيانات المراد جمعها وعلى المنهج الذي تم اختياره في هذه الدراسة، يعدّ الاستبيان الأداة المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة وذلك نظراً لصعوبة الحصول على البيانات باستخدام الأدوات الأخرى (كالمقابلات الشخصية، الملاحظة... الخ).

المطلب الأول: أداة الدراسة واختبار صلاحيتها

يُعنى الاستبيان بالقائمة المعيارية للأسئلة الهادفة لجمع المعلومات في موضوع معين، باعتباره أداة من أدوات البحث العلمي للحصول على المعلومات، عادة ما يتم استخدامه في البحوث الكمية عندما تتطلب القياسات الإحصائية عينة كبيرة بحيث يتم بطريقة مباشرة أو عبر البريد.

أولاً: بناء أداة الدراسة

تم إعداد أداة الدراسة لجمع البيانات بالاعتماد على الجانب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بحيث من الصعب تصميم الاستبيان في مرحلة واحدة بل يتم عبر عدة مراحل كالآتي:

1. **المرحلة الأولى:** تم تصميمه اعتماداً على المفاهيم النظرية المستخدمة في الفصل الأول والثاني والدراسات السابقة، ثم عرضه على الأستاذ المشرف والمشرف المساعد وبعد الموافقة المبدئية تم عرضه على المحكمين مرفقاً بنموذج الدراسة الأولي (انظر الملحق 1)؛
2. **المرحلة الثانية:** تم تعديل الاستبيان بناءً على جملة الملاحظات المقدمة من طرف المحكمين. ومن بين هذه الملاحظات مايلي:

- تعديل صياغة بعض الأسئلة؛
- استبدال بعض العبارات والمصطلحات بأخرى أكثر دقة ووضوح؛
- تقليل عدد الأسئلة لضمان استجابة المبحوثين.

3. **المرحلة الثالثة:** انطلاقاً مما سبق تم ضبط نموذج الاستبيان النهائي ومناقشة محاوره وأسئلته مع الأستاذ المشرف والمشرف المساعد حيث تضمن جزئين، الجزء الأول: يحتوي على المتغيرات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة والمتمثلة في: (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الرتبة الوظيفية، نمط التوظيف، الشهادة المتحصل عليها)، أما الجزء الثاني فشمّل على خمسة مقاييس لقياس المتغيرات الخمسة للدراسة كالآتي:

- 3-1. **مقياس المتغير المستقل (خصائص الوظيفة الجوهرية لتصميم الوظائف):** ويتكون من 20 فقرة مقسمة إلى خمسة أبعاد:

- بعد تنوع المهارات الوظيفية: ويشتمل هذا البعد على أربعة فقرات؛
- بعد استقلالية الوظيفة: ويشتمل هذا البعد على أربعة فقرات؛

- بعد أهمية الوظيفة: ويشتمل هذا البعد على أربعة فقرات؛
- بعد هوية الوظيفة: ويشتمل هذا البعد على أربعة فقرات؛
- بعد التغذية الراجعة: ويشتمل هذا البعد على أربعة فقرات؛

وتم بناء فقرات هذا المقياس بالاعتماد على: نموذج الخصائص الوظيفية لهاكمان و أولدهام Job Characteristics Model Hackman & Oldham، دراسة (Hackman & Oldham; 1975).

3-2. مقياس المتغيرات الوسيطة (قوة الحاجة للنمو لدى شاغل الوظيفة، المعرفة والمهارة، هيكل وبيئة العمل): وبذوره يتكون من 15 فقرة مقسمة إلى:

- متغير قوة الحاجة للنمو لدى شاغل الوظيفة: يشتمل على أربعة فقرات؛
- متغير المعرفة والمهارة: يشتمل على أربعة فقرات؛
- متغير هيكل وبيئة العمل: يشتمل على أربعة فقرات؛

وتم بناء فقرات هذا المقياس بالاعتماد على: (نموذج الخصائص الوظيفية لهاكمان وأولدهام Job Characteristics Model Hackman & Oldham) ودراسة جرين وزملاؤه George B. Graen: (A Field Experimental Test of the Moderating Effects of Growth Need Strength on Productivity).

3-3. مقياس المتغير التابع (الدافعية لدى الموارد البشرية نحو الإنجاز الوظيفي): ويتكون من 15 فقرة مقسمة إلى ثلاثة أبعاد:

- بعد الحاجة إلى الإنجاز: يشتمل هذا البعد على أربعة فقرات؛
- بعد الحاجة إلى السلطة/ القوة: يشتمل هذا البعد على أربعة فقرات؛
- بعد الحاجة إلى الانتماء: ويشتمل هذا البعد على أربعة فقرات؛

وتم بناء فقرات هذا المقياس بالاعتماد على: نظرية حاجات الدافعية لماكلياند Motivational needs theory.

لكل سؤال من أسئلة الاستبيان خمس إجابات بديلة وفقاً لدرجة معيارية يمكن من خلالها الحكم على مدى إيجابيته أو سلبيته، وذلك طبقاً لمقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)، والذي يتكون من خمس درجات تتراوح بين: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة، حيث تم ترجيح تلك الدرجات بأوزان ترجيحية متدرجة من أكبر لأصغر المستويات والتي تقيس اتجاهات وآراء المستقصى منهم كمايلي:

الجدول رقم (4-2): درجات مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

وتم اختيار مقياس ليكرت الخماسي لأنه من أكثر المقاييس استخداماً لقياس الآراء بسهولة فهمه وتوازن درجاته.

ثانياً: خطوات تطبيق أداة الدراسة

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة بواسطة التحكيم (انظر الملحق 2) على أساسه تم إجراء التعديلات اللازمة لإخراج النموذج النهائي للاستبيان الذي تم تطبيقه ميدانياً وفق مجموعة من الخطوات كالآتي:

1. بعد حساب معامل الصدق باستخدام معامل اتفاق كيندال (W) حول مدى توافق آراء المحكمين على فقرات الأداة، تم عرض نموذج الاستبيان النهائي على الأستاذ المشرف الذي أعطى الموافقة على الشروع بتطبيق أداة الدراسة على المبحوثين (انظر الملحق 3)؛

2. الاتصال بالمؤسسة محل الدراسة (المؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب الحلزونية Alfa Pipe بغرداية) بطريقة غير مباشرة من أجل الحصول على الموافقة لتوزيع الاستبيان، وبعد عدة أيام تم الحصول على الموافقة للقيام بالدراسة الميدانية (انظر الملحق 4)؛

3. تم البدء في تطبيق الدراسة الميدانية و توزيع الاستمارات على عينة الدراسة - موظفي المؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب الحلزونية Alfa Pipe وحدة غرداية ابتداءً من تاريخ 27 نوفمبر 2020 إلى غاية فيفري 2021.

المطلب الثاني: المعاينة والاختبارات القبلية لأدوات الدراسة

قبل القيام بتحليل بيانات الدراسة وتفسيرها يجب توضيح كيفية الحصول عليها، أي تحديد المجتمع المدروس وتقنيات المعاينة وكذا الاختبارات القبلية لأدوات الدراسة.

أولاً: مجتمع الدراسة وتقنيات المعاينة:

يمثل مجتمع الدراسة ما يريد الباحث أن يصل بواسطته إلى نتائج الدراسة (مجموعة الأفراد، المؤسسات أو الوحدات التي يمكن أن تطبق عليها الدراسة). ولتحديد حجم العينة بناء على المجتمع المحدد بـ: (970 عامل) تستخدم العديد من المعادلات/ الصيغ الرياضية (كمعادلة Steven Thompson، معادلة Robert Mason، معادلة Richard Geiger، معادلة Taro Yamane... الخ)، بحيث لكل معادلة خصائص تحدّد شروط استخدامها، لكن يفضل استخدام معادلة واحدة لتحديد حجم العينة لتجنب الاستقاضة في ذلك وبالتالي تقتصر هذه الدراسة على استخدام معادلة Taro Yamane وتكتب وفقاً للصيغة التالية:

$$n = (N / 1 + N (e)^2) \dots \dots \dots ^2$$

حيث يمثل: n: حجم العينة؛

N حجم المجتمع؛

e مستوى الدقة فكلما كان كبيراً زاد خطأ المعاينة وفي الدراسة يقبل 5% كخطأ للمعاينة ويقدر مستوى الثقة بـ 95% أي من 100 قيمة مقدرة 95 منها تعطي قيمة مقدرة قريبة جداً أو مساوية للقيمة الفعلية لمجتمع الدراسة.

وبالتالي يقدر حجم العينة الأدنى كالاتي:

$$n = (N / 1 + N (e)^2)$$

$$n = (970 / 1 + 970 (0.05)^2)$$

$$n = (970 / 971 (0.0025))$$

$$n = 970 / 3.425$$

$$n = 283.21 \approx 283$$

وتجدر الإشارة أنه كلما كان حجم العينة أكبر من 283 كلما كان ذلك أفضل لتمثيلها لمجتمع الدراسة أي كلما كان حجم العينة أكبر من 283 كلما كان ذلك أفضل لتمثيلها للمؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب الحلزونية Alfa Pipe بغرداية.

بناءً على ما سبق، وبهدف استكمال متطلبات الدراسة الحالية ومن أجل تمثيل مجتمع البحث تمثيلاً دقيقاً بعيداً عن التحيز، لجأنا إلى استخدام أسلوب العينة العشوائية Random Sample. ضمن هذا السياق تم توزيع (300) استمارة على الموظفين في المؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب الحلزونية Alfa Pipe بغرداية وتم استرجاع (290) استمارة، تبين أن عدد استمارات الاستبيان الصالحة للتحليل الإحصائي (286) استمارة كما مبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (4-3): توزيع مفردات عينة الدراسة ونسبة الاستجابة

البيان	موظفي مؤسسة Alfa Pipe	العدد
العدد الإجمالي للموظفين	970	
الاستبيانات الموزعة	300	
الاستبيانات المسترجعة	290	
الاستبيانات المقبولة	286	
نسبة الاستبيانات المقبولة إلى الموزعة %	95.33	

المصدر: من إعداد الطالبة

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

قبل البدء في عملية تحليل البيانات المستخدمة في استمارة الاستبيان يتطلب ترميز المتغيرات (الرئيسية والفرعية) وكذلك فقرات المقياس المرتبط بتلك المتغيرات، وذلك من أجل تسهيل عملية تحليل البيانات مع ضمان الدقة والوضوح.

1. ترميز أسئلة المتغير المستقل (خصائص الوظيفة الجوهرية لتصميم الوظائف):

الجدول رقم (4-4): الرموز الخاصة بمتغير خصائص الوظيفة

الرمز	فقرات المقياس	المتغيرات
DJS1	تمنحني وظيفتي فرصة التنوع في أداء مهامي وواجباتي اليومية.	تنوع المهارات الوظيفية DJS
DJS2	تمنحني وظيفتي فرصة التعلم من خلال توفير برامج تدريبية تعزز من مهاراتي في مجال تخصصي.	
DJS3	تزودني وظيفتي بفرص اكتساب مهارات جديدة.	
DJS4	تتطلب مني وظيفتي استخدام مهارات متنوعة وعديدة (ذاتية، تقنية...) لإنجاز المهام بكفاءة وفاعلية.	
JI1	أمتلك حرية القرار في تحديد طريقة وكيفية أداء عملي.	استقلالية الوظيفة JI
JI2	يمنحني رئيسي المباشر فرصة مزاولة عملي بحرية دون تدخل مباشر منه.	
JI3	أمتلك صلاحية تحديد الوقت اللازم لإنجاز عملي.	
JI4	تساعدني استقلاليتي في أداء عملي على تحقيق أفضل النتائج.	
IJ1	أشعر بأن المهام الوظيفية التي أكلف بها على درجة عالية من الأهمية.	أهمية الوظيفة

IJ2	يُقدّر زملائي في العمل أهمية المهام التي أقوم بتأديتها.	IJ
IJ3	يعتمد نجاح المؤسسة على جودة العمل الذي أقوم به.	
IJ4	تؤثر نتائج عملي بشكل كبير على مصالح ومكانة المؤسسة.	
JID1	المهام المطلوبة مني مترابطة ومتكاملة ومتسلسلة، فنهاية مرحلة منها يقودني مباشرة نحو المرحلة الموالية.	هوية الوظيفة JID
JID2	يعمل رئيسي المباشر على شرح المهام المطلوبة مني.	
JID3	يمنحني رئيسي المباشر فرصة أداء الأعمال المطلوبة مني حتى نهايتها.	
JID4	مهمتي الوظيفية واضحة ومحددة بدقة وذلك يمنحني قدرة أكبر على الإنجاز.	
Fb1	يزودني رئيسي المباشر باستمرار بمعلومات تقييمية لأدائي.	التغذية الراجعة Fb
Fb2	تتيح لي عملية تقييم الأداء التي أخضع لها فرصة اكتشاف نقاط ضعفي ونقاط قوتي.	
Fb3	أمتلك القدرة على رؤية مخرجات ونتائج أدائي للمهام التي أقوم بها.	
Fb4	يتم تصويب الأخطاء التي أرتكبها أثناء أداء عملي، واقتراح حلول لها مما يزيد من رغبتني في العمل.	

المصدر: من إعداد الطالبة

2. ترميز أسئلة المتغيرات الوسيطة (قوة الحاجة للنمو، المعرفة والمهارة، هيكل وبيئة العمل):

الجدول رقم (4-5): الرموز الخاصة بالمتغيرات الوسيطة

الرمز	فقرات المقياس	المتغيرات
PNG1	أسعى للنمو والتقدم المهني والمعرفي في وظيفتي (الترقيات مثلاً).	قوة الحاجة للنمو لدى شاغل الوظيفة PNG
PNG2	أسعى للتعلم المستمر؛ ولدي رغبة ملحة في توليد الأفكار وحل المشاكل المتعلقة بالعمل.	
PNG3	تتيح لي وظيفتي تعلم أشياء جديدة.	
PNG4	يتعامل رئيسي المباشر بعدالة بين المرؤوسين مما يولد لدي روح المبادرة والتفاني في العمل.	
KS1	لدي معرفة جيدة بكل المهام المنوطة بي في وظيفتي.	المعرفة والمهارة KS
KS2	لدي القدرة على التعامل مع المشكلات بمهارة عالية.	
KS3	يؤهلني اكتسابي للمعارف والمهارات التعامل مع الصعوبات والعراقيل التي تواجهني.	
KS4	أتحكم جيداً في الإجراءات التطبيقية لمهامي.	

WE1	توفر لي المؤسسة الراحة والاستقرار النفسي في أداء عملي.	هيكل وبيئة العمل WE
WE2	توفر لي المؤسسة الإمكانيات المادية المناسبة لأداء عملي.	
WE3	يتناسب الراتب الذي ألقاضاه مع مؤهلاتي وخبراتي العلمية.	
WE4	يسهل مناخ العمل عملية التواصل بين الأفراد العاملين ويتيح فرصة تبادل المعرفة والخبرات.	

المصدر: من إعداد الطالبة

3. ترميز أسئلة المتغير التابع (الدافعية لدى الموارد البشرية)

الجدول رقم (4-6): الرموز الخاصة بمتغير الدافعية لدى الموارد البشرية (MHR)

الرمز	فقرات المقياس	المتغير
MHR1	أنجز عملي بالمستوى الذي يجعلني دوماً متميزاً فيه.	الدافعية لدى الموارد البشرية MHR
MHR2	أصمم على العطاء رغم كبر حجم المسؤولية.	
MHR3	أهتم بالتفوق لذاته أكثر من اهتمامي بالعائد منه.	
MHR4	أحاول تجنب تأثير الضغوط الاجتماعية على أدائي في العمل.	
MHR5	أحب تحمل المسؤولية في المهام التي أكون قادراً على السيطرة عليها والتحكم فيها.	
MHR6	لدي القدرة في التعايش مع سلوك الآخرين والرغبة في التأثير فيهم.	
MHR7	أسعى دوماً للوصول إلى مراكز أعلى توفر لي صلاحيات أكبر.	
MHR8	أؤثر في سلوكيات الآخرين من خلال أدائي المتميز في العمل.	
MHR9	أسعى دائماً لبناء علاقات ثقة متبادلة مع زملائي في العمل.	
MHR10	أحرص على تكوين علاقات إيجابية مع زملائي في العمل.	
MHR11	أميل إلى منافسة الآخرين في عملي بشكل إيجابي.	
MHR12	يرتفع مستوى أدائي لوظيفتي عندما تكون علاقاتي مع زملائي في العمل جيدة.	

المصدر: من إعداد الطالبة

ثالثاً: الاختبارات القبلية لأدوات الدراسة

تتمثل الاختبارات القبلية لأدوات الدراسة في اختبار صدق وثبات أدوات الدراسة المختلفة خصوصاً دليل الاستبيان، أي اختبار دقة وجودة البيانات Testing Accuracy & Goodness of the Data، فقبل البدء بأي تحليل إحصائي من الضروري إجراء عدة اختبارات بهدف اختبار دقة وجودة بيانات المقياس ومن بين هذه الاختبارات ما يلي:

1. اختبار صدق وثبات أدوات الدراسة

يقصد بالصدق اختبار ما إذا كانت الأداة تعكس فعلاً محتوى متغيرات الدراسة وتقيس ذلك بفعالية أم لا أما الثبات فيُعنى به اختبار درجة الدقة التي تقيس بها الأداة هذه المتغيرات أي درجة استقرار النتائج وثباتها لو تم توجيه هذه الأداة مرة أخرى لنفس الأفراد وفي ظل نفس الظروف. وتم اختبار ذلك من خلال الآتي:

■ **الاختبارات الحكمية:** وذلك من خلال عرض دليل الاستبيان على مجموعة من المحكمين، فقد تطلب التحقق من صدق المحتوى الاستعانة بنخبة منتقاة من المحكمين، حيث وجهت الطالبة رسالة رسمية للمحكمين كطلب للتحكيم بإبداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله ومدى وضوح صياغة العبارات/الفقرات، ومناسبة كل عبارة/فقرة للبعد والمحور الذي تنتمي إليه.

وتم التأكد من صدق المحكمين بحساب درجة توافق آراء المحكمين للاستبيان فإذا كانت درجة توافقهم كبيرة ومعنوية إحصائياً بالإمكان الاعتماد عليه، أما إذا كان عكس ذلك فوجب تعديله وإعادة تحكيمه حتى يصل إلى درجة التوافق. ومن بين الأدوات الإحصائية التي تقيس درجة توافق الآراء نجد معامل كيندال **Kendall's Coefficient (W)** المقترح من طرف Maurice G. Kendall و Smith Babington، وهو عبارة عن مقياس للاتفاق بين عدة متغيرات كمية أو نصف كمية التي تقوم بتقييم مجموعة من الموضوعات المختلفة ذات الأهمية في العلوم الاقتصادية والإدارية عادة ما تكون المتغيرات عبارة عن خبراء، أساتذة محكمين بصفة عامة، بحيث عندما تكون آراء المختصين/المحكمين متطابقة بشكل كامل فإن $W=1$ أما في حالة عدم التطابق فإن $W=0$.¹

اختبار كيندال (W) Kendall's W Test:

يمكن اعتبار إحصاء اختبار كيندال (W) Kendall's W Test بمثابة معامل للتوافق Coefficient of Concordance، حيث أنه يستخدم تحديداً للتحقق من مدى اتفاق آراء المصوتين على موضوعات معينة فمثلاً إذا تم سؤال مجموعة من الأشخاص (المشاهدات) عن رأيهم في أداء أربعة حكومات متعاقبة والتي ستمثل المتغيرات لإحدى الدول، عندها يكون اختبار كيندال (W) الاختبار الأنسب للتحقق من مدى توافق

¹ أبو القاسم حمدي ومحمد بداوي، بناء الاستبانة بين الضوابط العلمية والممارسات الواقعية، مداخلة لفائدة الندوة العلمية الوطنية الثانية حول: تقنيات وأساليب الكتابة البحثية المحترفة، جامعة عمار ثلجي بالأغواط، يوم 15 مارس 2018، ص8.

آراءهم. وكما الحال مع الاختبارات اللامعلمية فإن هذا الاختبار يعتمد على الرتب التي يتم تعيينها للقيم حيث يقوم الاختبار بأخذ جميع الرتب لكل متغير، وتتراوح قيمة إحصاء كيندال (W) ما بين القيمة 0 والتي تعني عدم وجود أي توافق في الآراء، والقيمة 1 والتي تعني التوافق التام في الآراء.¹

تم استخدام معامل اتفاق كيندال - اختبار كيندال (W) Kendall's W Test حول مدى توافق آراء المحكمين على فقرات/ عبارات الأداة حيث تم منح كل محكم رتبة أو تقدير للمحاور المستخدمة في الأداة أي مدى ملائمة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه وكانت التقديرات المعطاة للمحكمين ورتبها كالاتي:

- مدى ملائمة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه بشكل كبير يرمز له بالعدد "3"؛
- مدى ملائمة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه بشكل متوسط يرمز له بالعدد "2"؛
- مدى ملائمة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه بشكل منخفض يرمز له بالعدد "1".

يتم حساب معامل كيندال (W) Kendall's Coefficient حول مدى توافق آراء المحكمين على فقرات/ عبارات الأداة إما يدوياً أو عن طريق Spss كالاتي:

- يتم حساب معامل كيندال (W) Kendall's Coefficient حول مدى توافق آراء المحكمين على فقرات/ عبارات الأداة يدوياً باستخدام العلاقة التالية:²

$$w = \frac{12 \times \sum d^2}{\sum j^2 \times n(n^2 - 1)}$$

حيث:

12 ثابت.

$\sum d^2$ مجموع انحراف مربعات الفروق عن المتوسط الخاص بالصفوف.

$\sum j^2$ مجموع عدد المحكمين.

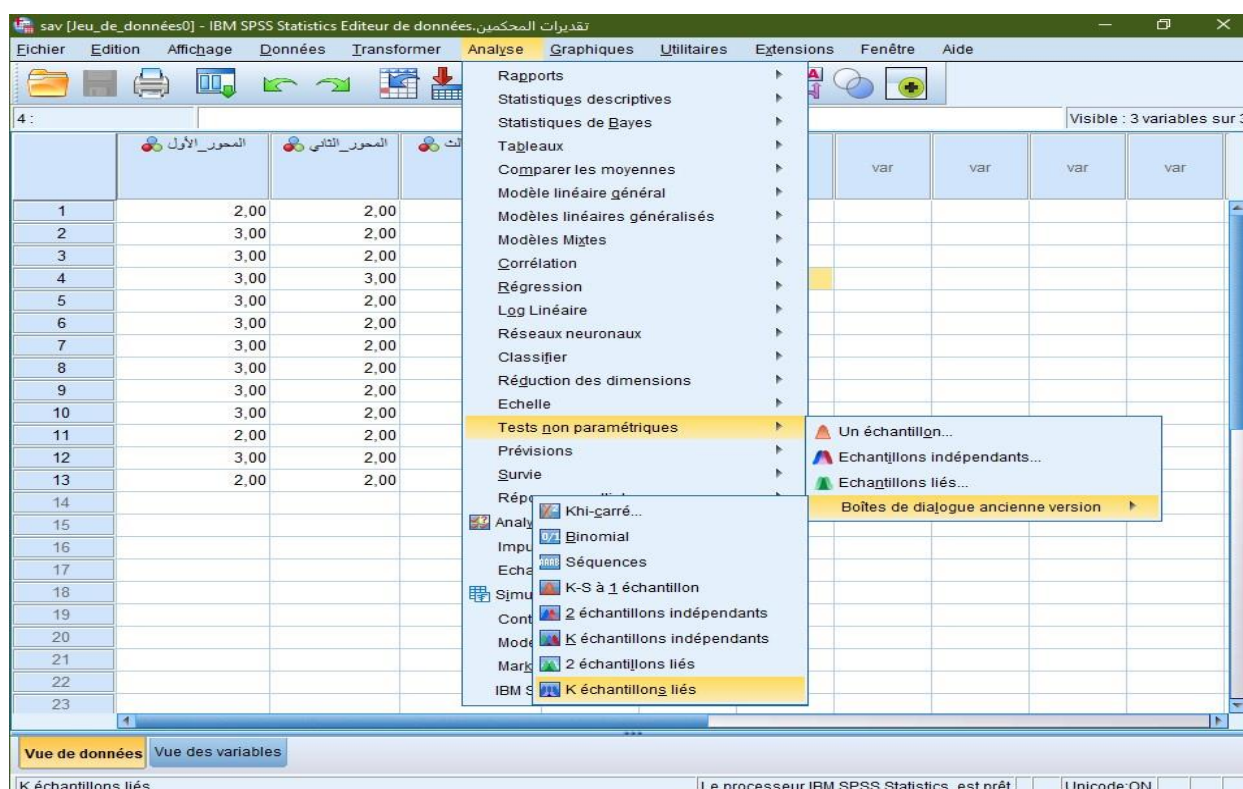
n عدد عبارات الأداة.

- يتم حساب معامل كندال Kendall's Tau Coefficient حول مدى توافق آراء المحكمين على فقرات/ عبارات الأداة عبر Spss كالاتي:

Analyse → Test non paramétrique → Boite de dialogue ancienne version → K
échantillons liées puis coché sur w de Kendall.

¹ رامي صلاح جبريل، تحليل البيانات خطوة بخطوة في Spss، دار الكتب الوطنية للنشر والتوزيع، بنغازي، ليبيا، 2020، ص 216.

² محمد بوعلاق، الموجه في الإحصاء الوصفي والاستدلالي في العلوم النفسية والتربوية، دار الأمل للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009، ص 121.



وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على طريقة Spss في حساب معامل كيندال (W) Kendall's Coefficient حول مدى توافق آراء المحكمين على مدى ملائمة العبارات/ الفقرات للمحور الذي تنتمي إليه كآلاتي: الجدول رقم (4-7): تقديرات المحكمين لمدى ملائمة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه

تقديرات المحكمين												المحاور	
13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2		1
2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	المحور الأول
2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	المحور الثاني
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	المحور الثالث

المصدر: من إعداد الطالبة

ويستدل عن جوهرية الاتفاق بين آراء المحكمين حول مدى قياس المحاور لما وضعت لقياسه عند مستوى الدلالة المحدد من خلال الجدول التالي الذي يوضح نتائج صدق المحكمين كمايلي:

الجدول رقم (4-8): نتائج الصدق باستخدام معامل كيندال Kendall's Coefficient (W)

البيان	العدد	معامل كندال W	درجة الحرية Df	درجة المعنوية Sig
المحكمون	13	0.75	2	0.000
المحاور	3			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26. (انظر الملحق 5)

يُلاحظ من خلال الجدول المذكور أعلاه أن قيمة معامل كيندال Kendall's Coefficient (W) تساوي $W=0.75$ وتعتبر هذه القيمة عالية، وبالتالي تمثل توافق آراء المحكمين على مدى ملائمة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، أما عن معنوية هذا المعامل فهي دالة إحصائياً ($\text{sig} = 0.000$).

اختبار صدق الأداة وثباتها (تحليل الموثوقية) Reliability Test:

توجد عدة طرق لقياس مدى صدق وثبات الاستبيان تتمثل هذه الاختبارات في معامل الثبات، معامل الاتساق الداخلي ومعامل التجزئة النصفية والتي تعطي تفسيرات مختلفة للصدق والثبات كالتالي:

- **معامل ثبات ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient:** يعدّ معامل ثبات ألفا كرونباخ من أشهر مقاييس الثبات الداخلي للاستبيان حيث يعتمد على حساب الاختلافات/ التباينات الداخلية بين إجابات الأسئلة في الاستبيان، وهو عبارة عن معامل ارتباط بين عبارات المقياس والذي يُفسر وفقاً للقيم الممثلة في الجدول كآتي:

الجدول رقم (4-9): مؤشرات معامل ثبات ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient

أكبر من 0.8	من 0.7 إلى 0.8	من 0.6 إلى 0.7	أكبر من 0.5	أقل من 0.5
ممتاز	جيد	مقبول	ضعيف	غير مقبول

Source: Joseph Gliem & Rosemary R. Gliem, Calculating; Interpreting; and Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient for Likert Type Scales, Midwest Research to Practice Conference, USA, 2003, p. 87.

- **معامل الاتساق الداخلي:** يستخدم لقياس صدق أداة الدراسة حيث يقيس درجة الاتساق بين العبارات/ الفقرات والبعد الخاص بها من خلال معامل الارتباط سبيرمان Spearman الذي يستخدم في حالة البيانات الرتبية والذي يُفسر وفقاً للقيم الممثلة في الجدول كآتي:

الجدول رقم (4-10): مؤشرات معامل الارتباط سبيرمان Spearman

من 0.80 إلى 1	من 0.60 إلى 0.79	من 0.40 إلى 0.59	من 0.20 إلى 0.39	من 0 إلى 0.19
قوي جداً	قوي	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً

Source: Statstutor U.K Team, Spearman's Correlation, Web-site:

<http://www.statstutor.ac.uk/resources/uploaded/spearman.pdf> , Seen on: 12/11/2020

- **معامل ثبات جوتمان Guttman**: من معاملات اختبار الصدق البنائي يعتمد على تجزئة أسئلة الاستبيان أي تجزئة البعد أو المحور إلى نصفين متساويين واختبار ما إذا كان الجزء الأول متسق ومرتب مع الجزء الثاني، حيث أنه كلما كانت القيمة مرتفعة للمعامل تدل على ثبات أفضل للإجابات على الاستبيان. وتجدر الإشارة أن قيمة المعامل يجب أن تفوق 0.60 وتكون أقل من معامل ألفا كرونباخ.¹

الجدول رقم (5-1) الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق مقياس بُعد تنوع المهارات الوظيفية

م	العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الارتباط Spearman	درجة المعنوية	معامل Guttman
1	تمنحني وظيفتي فرصة التنوع في أداء مهامي وواجباتي اليومية.	0.78	0.474**	0.000	الجزء الأول
2	تمنحني وظيفتي فرصة التعلم من خلال توفير برامج تدريبية تعزز من مهاراتي في مجال تخصصي.	0.724	0.539**	0.000	
3	تزودني وظيفتي بفرص اكتساب مهارات جديدة.	0.719	0.552**	0.000	الجزء الثاني
4	تتطلب مني وظيفتي استخدام مهارات متنوعة وعديدة (ذاتية، تقنية...) لإنجاز المهام بكفاءة وفاعلية.	0.705	0.539**	0.000	
درجة ثبات بعد تنوع المهارات الوظيفية ومعامل Guttman		0.783			0.764

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26. (انظر الملحق 6)

تظهر نتائج الجدول الخاصة بهذا البعد فعالية عباراته والمقياس المعتمد فيه لتحديد مدى تنوع المهارات الوظيفية، إذ يفوق معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient (0.7) كقيمة جيدة تُفسر باستقرار نتائج هذا البعد وثباتها، حتى أن قيم هذا المعامل باستبعاد كل عبارة على حدة لم تبعد عن القيمة الأساسية له (بين 0.705 و 0.78)، مما يؤكد قبول كل العبارات واعتمادها في تحليل النتائج ويتأكد ذلك أكثر من

¹ Janet Houser & Joanna Bokovoy, **Clinical Research in Practice: A Guide For The Bedside Scientist**, Jaonas & Bartlett, 1st Ed Canada, 2006, p. 106.

خلال معامل الارتباط Spearman الذي تدل نتائجه على اتساق كل العبارات مع البعد (ارتباط موجب متوسط للعبارات بمستوى معنوية يقل عن 5%)، ومن خلال معامل التجزئة النصفية Guttman بقيمته مقبولة تقدر بـ (0.764) أي تفوق (0.60) وتقل عن قيمة معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient (0.783)، مما يؤكد أكثر الاتساق الداخلي لهذا البعد على اعتبار أن عبارات الجزء الأول ترتبط بقوة مع عبارات الجزء الثاني. وبناءً على هذه النتائج تتأكد فعالية المقياس والعبارات المعتمدة في هذا البعد لقياس مدى تنوع المهارات الوظيفية في المؤسسة المستهدفة بالدراسة.

الجدول رقم (5-2) الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق مقياس بُعد استقلالية الوظيفة

م	العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الارتباط Spearman	درجة المعنوية	معامل Guttman
1	أمتلك حرية القرار في تحديد طريقة وكيفية أداء عملي.	0.612	0.434**	0.000	الجزء الأول
2	يمنحني رئيسي المباشر فرصة مزاوله عملي بحرية دون تدخل مباشر منه.	0.628	0.408**	0.000	
3	أمتلك صلاحية تحديد الوقت اللازم لإنجاز عملي.	0.631	0.432**	0.000	الجزء الثاني
4	تساعدني استقلاليتي في أداء عملي على تحقيق أفضل النتائج.	0.670	0.463**	0.000	
درجة ثبات بعد استقلالية الوظيفة ومعامل Guttman		0.700			0.684

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26. (انظر الملحق 6)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient تفوق (0.7) وهي قيمة جيدة تدل على ثبات/ استقرار نتائج بعد استقلالية الوظيفة لو أعيد هذا الاختبار مع نفس الأفراد وفي نفس الظروف، أما إذا استبعدنا كل عبارة على حدة لتحديد قيمة هذا المعامل فالملاحظ أن القيم لا تتغير بدرجة كبيرة (بين 0.612 و 0.670)، وبالتالي فجميع العبارات مقبولة ومتسقة داخلياً لبعد استقلالية الوظيفة وهذا ما يؤكد معامل الارتباط Spearman الذي تظهر أغلب قيمه بارتباط موجب متوسط للعبارات بمستوى معنوية يقل عن 5%، أما معامل التجزئة النصفية Guttman بقيمته مقبولة تقدر بـ (0.684) أي تفوق (0.60) وتقل عن قيمة معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient (0.70)، مما يؤكد أكثر الاتساق الداخلي لهذا البعد على اعتبار أن عبارات الجزء الأول ترتبط بقوة مع عبارات الجزء الثاني. وبناءً على هذه النتائج تتأكد فعالية المقياس والعبارات المعتمدة في هذا البعد لقياس مدى استقلالية الوظيفة في المؤسسة المستهدفة بالدراسة.

الجدول رقم (5-3) الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق مقياس بُعد أهمية الوظيفة

م	العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الارتباط Spearman	درجة المعنوية	معامل Guttman
1	أشعر بأن المهام الوظيفية التي أكلف بها على درجة عالية من الأهمية.	0.704	0.468**	0.000	الجزء الأول
2	يُقدر زملائي في العمل أهمية المهام التي أقوم بتأديتها.	0.715	0.601**	0.000	
3	يعتمد نجاح المؤسسة على جودة العمل الذي أقوم به.	0.705	0.453**	0.000	الجزء الثاني
4	تؤثر نتائج عملي بشكل كبير على مصالح ومكانة المؤسسة.	0.639	0.448**	0.000	
درجة ثبات بعد أهمية الوظيفة ومعامل Guttman		0.749			0.728

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26. (انظر الملحق 6)

تظهر نتائج الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient تفوق (0.70) وهي قيمة جيدة ومقبولة تُفسر ثبات العبارات المعتمدة في هذا البعد، خصوصاً وأن قيمة هذا المعامل لم تتأثر كثيراً لو استبعدنا كل عبارة على حدة (انحصرت بين 0.639 و 0.74)، كذلك فقيم معامل الارتباط Spearman (الموجبة القوية للعبارة الثانية والموجبة المتوسطة لباقي العبارات)، أما معامل التجزئة النصفية Guttman فقيمته مقبولة (0.728) أقل من معامل الثبات وأكبر من 0.6) تدل على الصدق البنائي للبعد، التوازن بين مختلف عباراته وصدق المحتوى أي عبارات بعد أهمية الوظيفة تُعبر بفعالية عن ما هو مستهدف بالقياس.

الجدول رقم (4-5) الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق مقياس بُعد هوية الوظيفة

م	العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الارتباط Spearman	درجة المعنوية	معامل Guttman
1	المهام المطلوبة مني مترابطة ومتكاملة ومتسلسلة، فنهاية مرحلة منها يقودني مباشرة نحو المرحلة الموالية.	0.75	0.547**	0.000	الجزء الأول
2	يعمل رئيسي المباشر على شرح المهام المطلوبة مني.	0.729	0.535**	0.000	
3	يمنحني رئيسي المباشر فرصة أداء الأعمال المطلوبة مني حتى نهايتها.	0.767	0.536**	0.000	الجزء الثاني
4	مهمتي الوظيفية واضحة ومحددة بدقة وذلك يمنحني قدرة أكبر على الإنجاز.	0.780	0.488**	0.000	
درجة ثبات بُعد هوية الوظيفة ومعامل Guttman		0.805			0.8

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26. (انظر الملحق 6)

عند استقراء نتائج الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient هي قيمة جيدة ومقبولة تفوق (0.80) القيمة التي لم تتعد عنها قيمة هذا المعامل باستبعاد كل عبارة على حدة (بين 0.729 و 0.780)، هذه العبارات تتسق بشكل متوسط (معامل الارتباط Spearman ينحصر بين 0.488 و 0.547)، وكذلك عبارات النصف الأول تتسق مع عبارات النصف الثاني بمعامل تجزئة نصفية Guttman يقدر بـ (0.80) ويفوق (0.6). وبالتالي هذه النتائج تُفسر بفعالية العبارات المعتمدة في بُعد هوية الوظيفة.

الجدول رقم (5-5) الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق مقياس بُعد التغذية الراجعة

م	العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الارتباط Spearman	درجة المعنوية	معامل Guttman
1	يزودني رئيسي المباشر باستمرار بمعلومات تقييمية لأدائي.	0.662	0.447**	0.000	الجزء الأول
2	تتيح لي عملية تقييم الأداء التي أخضع لها فرصة اكتشاف نقاط ضعفي ونقاط قوتي.	0.733	0.474**	0.000	
3	أمتلك القدرة على رؤية مخرجات ونتائج أدائي للمهام التي أقوم بها.	0.642	0.414**	0.000	الجزء الثاني
4	يتم تصويب الأخطاء التي أرتكبها أثناء أداء عملي، واقتراح حلول لها مما يزيد من رغبتني في العمل.	0.622	0.444**	0.000	
درجة ثبات بعد هوية الوظيفة ومعامل Guttman		0.729			0.707

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26. (انظر الملحق 6)

تظهر نتائج الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient تفوق (0.70) وهي قيمة جيدة ومقبولة تُفسر ثبات العبارات المعتمدة في هذا البُعد، خصوصاً وأن قيمة هذا المعامل لم تتأثر كثيراً لو استبعدنا كل عبارة على حدة (انحصرت بين 0.662 و 0.733)، كما أن قيم معامل الارتباط Spearman موجبة ومتوسطة لكل العبارات، أما معامل التجزئة النصفية Guttman فقيمته مقبولة (0.707) أقل من معامل الثبات وأكبر من 0.6) مما يدل على التوازن بين مختلف عبارات البُعد أي أن عبارات بُعد التغذية الراجعة تُعبر بفعالية عن ما هو مستهدف بالقياس.

الجدول رقم (5-6) الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق مقياس محور خصائص الوظيفة

م	الأبعاد	معامل ألفا كرونباخ	معامل الارتباط Spearman	درجة المعنوية	معامل Guttman
01	تنوع المهارات الوظيفية	0.803	0.536**	0.000	0.783
02	استقلالية الوظيفة		0.591**	0.000	
03	أهمية الوظيفة		0.548**	0.000	
04	هوية الوظيفة		0.514**	0.000	
05	التغذية الراجعة		0.433**		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26. (انظر الملحق 6)

تظهر نتائج الجدول السابق أن المقياس والعبارات المعتمدة في محور خصائص الوظيفة الجوهرية لتصميم الوظائف فعالة لقياس ما هو مستهدف -المؤسسة محل الدراسة- حيث يتضح ذلك من خلال قيمة معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient التي تفوق (0.80) وهي قيمة ممتازة ومقبولة تؤكد ثبات نتائج هذا المحور، ومن خلال قيم معامل الارتباط Spearman موجبة ومتوسطة التي تدل على الاتساق بين الأبعاد والمحور الخاص بها، وقيمة معامل التجزئة النصفية Guttman التي تفوق 0.6 وهذا ما يثبت تعبير عبارات الأبعاد عن الشيء المراد قياسه

الجدول رقم (5-7) الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق مقياس بُعد قوة الحاجة للنمو لدى شاغل الوظيفة

م	العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الارتباط Spearman	درجة المعنوية	معامل Guttman
1	أسعى للنمو والتقدم المهني والمعرفي في وظيفتي (الترقيات مثلاً).	0.66	0.531**	0.000	الجزء الأول
2	أسعى للتعليم المستمر؛ ولدي رغبة ملحة في توليد الأفكار وحل المشاكل المتعلقة بالعمل.	0.625	0.479**	0.000	
3	تتيح لي وظيفتي تعلم أشياء جديدة.	0.667	0.469**	0.000	الجزء الثاني
4	يتعامل رئيسي المباشر بعدالة بين المرؤوسين مما يولد لدي روح المبادرة والتفاني في العمل.	0.75	0.595**	0.000	
درجة ثبات بُعد قوة الحاجة للنمو ومعامل Guttman		0.734			0.73

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26. (انظر الملحق 6)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient تفوق (0.7) وهي قيمة جيدة تدل على ثبات/ استقرار نتائج مقياس قوة الحاجة للنمو لدى شاغل الوظيفة، أما إذا استبعدنا كل عبارة على حدة لتحديد قيمة هذا المعامل فالملاحظ أن القيم لا تتغير بدرجة كبيرة (بين 0.625 و 0.75)، وبالتالي فجميع العبارات مقبولة ومتسقة داخلياً للبُعد وهذا ما يؤكد معامل الارتباط Spearman الذي تظهر أغلب قيمه بارتباط موجب متوسط للعبارات بمستوى معنوية يقل عن 5%، أما معامل التجزئة النصفية Guttman فقيمته مقبولة تقدر بـ (0.73) أي تفوق (0.60) وتقل عن قيمة معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient (0.734)، مما يؤكد أكثر الاتساق الداخلي لهذا البُعد على اعتبار أن عبارات الجزء الأول ترتبط مع عبارات الجزء الثاني. وبناءً على هذه النتائج تتأكد فعالية المقياس والعبارات المعتمدة في هذا البُعد لقياس مدى قوة الحاجة للنمو لدى شاغل الوظيفة في المؤسسة المستهدفة بالدراسة.

الجدول رقم (5-8) الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق مقياس بُعد المعرفة والمهارة

م	العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الارتباط Spearman	درجة المعنوية	معامل Guttman
1	لدي معرفة جيدة بكل المهام المنوطة بي في وظيفتي.	0.761	0.499**	0.000	الجزء الأول
2	لدي القدرة على التعامل مع المشكلات بمهارة عالية.	0.748	0.464**	0.000	
3	يؤهلني اكتسابي للمعارف والمهارات التعامل مع الصعوبات والعراقيل التي تواجهني.	0.729	0.574**	0.000	الجزء الثاني
4	أتحكم جيداً في الإجراءات التطبيقية لمهامي.	0.740	0.441**	0.000	
درجة ثبات بعد المعرفة والمهارة ومعامل Guttman		0.796			0.755

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26. (انظر الملحق 6)

عند استقراء نتائج الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient هي قيمة جيدة ومقبولة تفوق (0.70) القيمة التي لم تتعد عنها قيمة هذا المعامل باستبعاد كل عبارة على حدة (بين 0.729 و 0.761)، هذه العبارات تتسق بشكل متوسط (معامل الارتباط Spearman ينحصر بين 0.441 و 0.574)، وكذلك عبارات النصف الأول تتسق مع عبارات النصف الثاني بمعامل تجزئة نصفية Guttman يقدر بـ (0.755) ويفوق (0.6). وبالتالي هذه النتائج تُفسر بفعالية العبارات المعتمدة لقياس بعد المعرفة والمهارة.

الجدول رقم (5-9) الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق مقياس هيكل وبيئة العمل

م	العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الارتباط Spearman	درجة المعنوية	معامل Guttman
1	توفر لي المؤسسة الراحة والاستقرار النفسي في أداء عملي.	0.616	0.478**	0.000	الجزء الأول
2	توفر لي المؤسسة الإمكانيات المادية المناسبة لأداء عملي.	0.644	0.435**	0.000	
3	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع مؤهلاتي وخبراتي العلمية.	0.684	0.54**	0.000	الجزء الثاني
4	يسهل مناخ العمل عملية التواصل بين الأفراد العاملين ويتيح فرصة تبادل المعرفة والخبرات.	0.722	0.50**	0.000	
درجة ثبات بعد هيكل وبيئة العمل ومعامل Guttman		0.728			0.70

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26. (انظر الملحق 6)

تظهر نتائج الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient تفوق (0.70) وهي قيمة جيدة ومقبولة تفسر ثبات العبارات المعتمدة في هذا البعد، خصوصاً وأن قيمة هذا المعامل لم تتأثر كثيراً لو استبعدنا كل عبارة على حدة (انحصرت بين 0.616 و 0.722)، كما أن قيم معامل الارتباط Spearman موجبة ومتوسطة لكل العبارات، أما معامل التجزئة النصفية Guttman فقيمته مقبولة (0.70) أقل من معامل الثبات وأكبر من (0.6) مما يدل على التوازن/ الاستقرار بين مختلف عبارات هذا بعد أي أن عبارات بعد مقياس هيكل وبيئة العمل تُعبر بفعالية عن ما هو مستهدف بالقياس.

الجدول رقم (5-10) الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق محور الدافعية لدى الموارد البشرية

م	العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الارتباط Spearman	درجة المعنوية	معامل Guttman
1	أنجز عملي بالمستوى الذي يجعلني دوماً متميزاً فيه.	0.82	0.575**	0.000	الجزء الأول
2	أصمم على العطاء رغم كبر حجم المسؤولية.	0.825	0.458**	0.000	
3	أهتم بالتفوق لذاته أكثر من اهتمامي بالعائد منه.	0.816	0.594**	0.000	
4	أحاول تجنب تأثير الضغوط الاجتماعية على أدائي في العمل.	0.814	0.621**	0.000	
5	أحب تحمل المسؤولية في المهام التي أكون قادراً على السيطرة عليها والتحكم فيها.	0.822	0.517**	0.000	
6	لدي القدرة في التعايش مع سلوك الآخرين والرغبة في التأثير فيهم.	0.818	0.52**	0.000	
7	أسعى دوماً للوصول إلى مراكز أعلى توفر لي صلاحيات أكبر.	0.833	0.636**	0.000	الجزء الثاني
8	أؤثر في سلوكيات الآخرين من خلال أدائي المتميز في العمل.	0.824	0.79**	0.000	
9	أسعى دائماً لبناء علاقات ثقة متبادلة مع زملائي في العمل.	0.846	0.642**	0.000	
10	أحرص على تكوين علاقات إيجابية مع زملائي في العمل.	0.848	0.465**	0.000	
11	أميل إلى منافسة الآخرين في عملي بشكل إيجابي.	0.846	0.565**	0.000	
12	يرتفع مستوى أدائي لوظيفتي عندما تكون علاقتي مع زملائي في العمل جيدة.	0.845	0.503**	0.000	

0.695		0.843	درجة ثبات محور الدافعية ومعامل Guttman
-------	--	-------	--

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26. (انظر الملحق 6)

عند استقراء نتائج الجدول السابق الملاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient تفوق (0.80) وهي قيمة ممتازة ومقبولة تُفسر ثبات العبارات المعتمدة في هذا المحور والمقياس المعتمد فيه، خصوصاً وأن قيمة هذا المعامل لم تتأثر كثيراً لو استبعدنا كل عبارة على حدة (انحصرت بين 0.814 و 0.846)، كذلك قيم معامل الارتباط Spearman (الموجبة القوية للعبارة 4،7،8،9 والموجبة المتوسطة لباقي العبارات)، أما معامل التجزئة النصفية Guttman فقيمته مقبولة (0.695 أقل من معامل الثبات وأكبر من 0.6) تدل على الصدق البنائي للمحور / التوازن بين مختلف عباراته وصدق المحتوى أي عبارات محور الدافعية لدى الموارد البشرية تُعبر بفعالية عن ما هو مستهدف بالقياس.

المطلب الثالث: تحليل محور خصائص عينة الدراسة

تعدّ البيانات الشخصية والوظيفية للمستجوبين (أفراد عينة الدراسة) المدخل المناسب لمعرفة خصائص/ سمات المجتمع ومدى تجانسه أو تباينه، فضلاً عن كونها تمكن من فهم وتحليل البيانات الكمية الأخرى، وفي هذا المطلب سيتم دراسة خصائص عينة الدراسة من خلال إيجاد مقدار التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية والوظيفية، عرضها وتحليلها كالاتي:

أولاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس والفئة العمرية

1. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

يمثل الجدول المذكور أدناه تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم (6-1): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

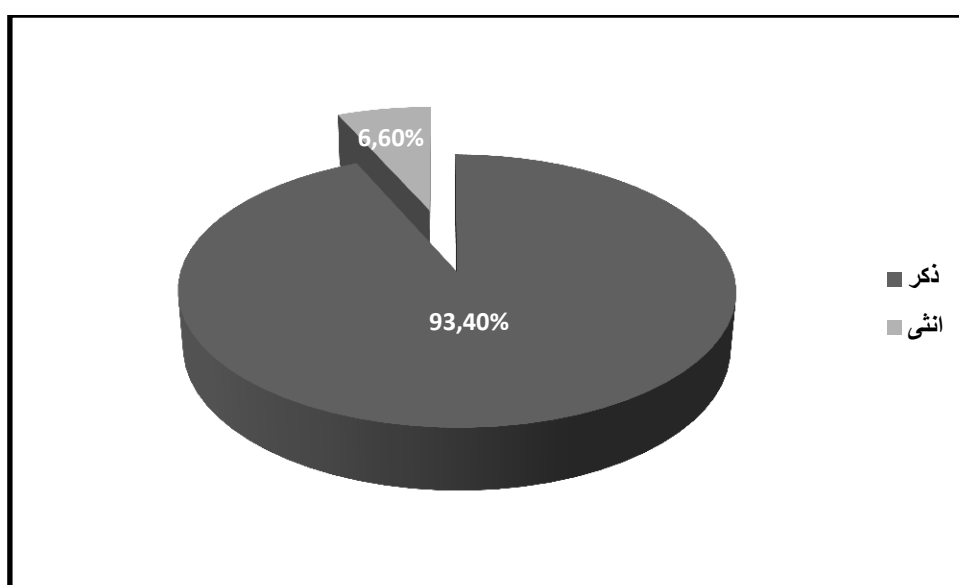
النسبة	التكرار	الجنس
93.4%	267	ذكر
6.6%	19	انثى
100%	286	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss v. 26. (انظر الملحق 7)

يُلاحظ من خلال الجدول (31) أن عدد الذكور بلغ (267) من مجموع (286) بنسبة مئوية تقدر بـ (93.4%) من عينة الدراسة، في حين بلغ عدد الإناث (19) بنسبة (6.6%)، حيث تعكس هذه النتيجة محدودية مساهمة المرأة في القوى العاملة، وهذا راجع إلى طبيعة المهام التي تستدعي القيام بمجهودات بدنية

وتقنية، أو نشاط المؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب الحلزونية Alfa Pipe بغرداية - ذات طابع إنتاجي - والتي تعتبر حكرًا على الرجال بالرغم من المساهمة الطفيفة للعنصر النسوي. وفيما يلي تمثيل بواسطة الدائرة النسبية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

الشكل رقم (7-1): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Excel.

2. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

يمثل الجدول التالي تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية:

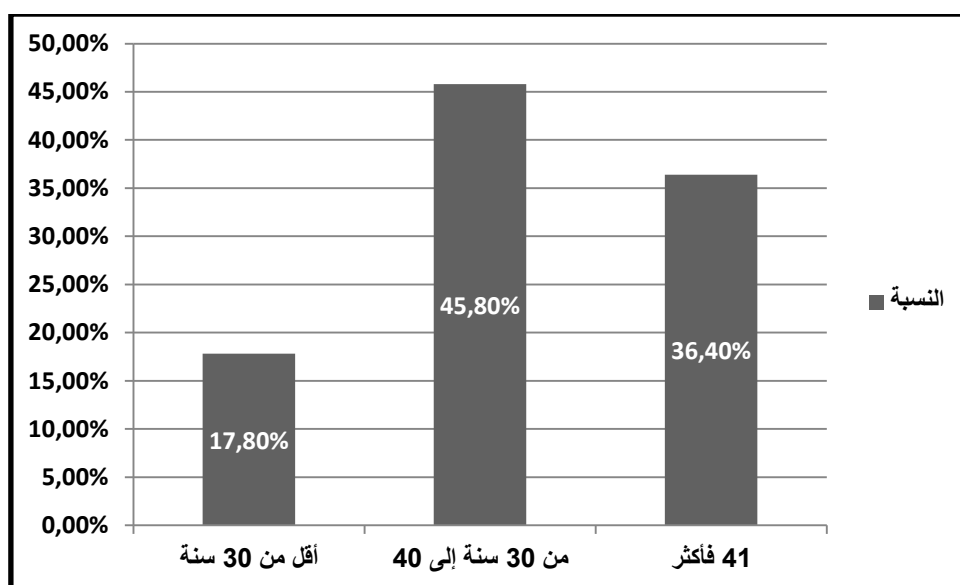
الجدول رقم (6-2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

النسبة	التكرار	الفئة العمرية
17.8	51	أقل من 30 سنة
45.8	131	من 30 سنة إلى 40
36.4	104	41 فأكثر
100	286	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss v. 26. (انظر الملحق 7)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الفئة العمرية المتواجدة بدرجة كبيرة هي الفئة من (30 إلى 40 سنة) والتي تمثل (45.8%) من الذين تم استقصاؤهم، ثم تليها الفئة العمرية (41 فأكثر) بنسبة متقاربة تقدر بـ (36.4%)، في حين كانت فئة الأفراد الأقل من (30) سنة ممثلة بأقل نسبة (17.8%). وبذلك يُلاحظ أن موظفي المؤسسة محل الدراسة من مختلف الأعمار. وفيما يلي تمثيل بواسطة الأعمدة البيانية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية.

الشكل رقم (7-2): توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Excel.

ثانياً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة

1. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

يمثل الجدول أدناه تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

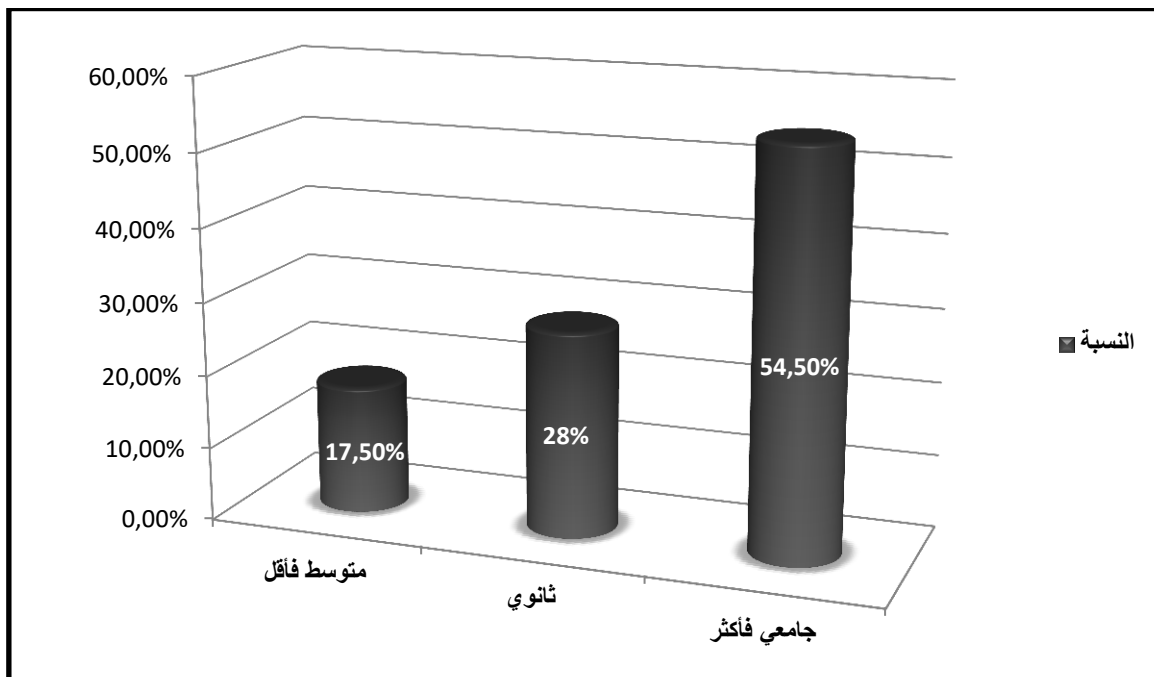
الجدول رقم (6-3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
%17.5	50	متوسط فأقل
%28	80	ثانوي
%54.5	156	جامعي فأكثر
%100	286	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss v. 26. (انظر الملحق 7)

بإدراج المستوى التعليمي ضمن التحليل يتضح من الجدول السابق أن أفراد مجتمع الدراسة ذوي المستوى المتوسط فأقل بلغ عددهم (50 فرد) بنسبة (17.5%)، تليها ذوي المستوى الثانوي بلغ عدد الأفراد فيه (80) بنسبة (28%)، بعدها فئة جامعي فأكثر بلغ عددهم (156 فرد) بنسبة (54.5%)، وهذا يدل على منح فرص التشغيل لجميع المستويات التعليمية بغرض القضاء على البطالة، كما يُلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة تركزت في الفئتين الثانية والثالثة مما يدل على أن مجتمع الدراسة مؤهل بدرجة علمية جيدة، وهذا مؤشر يدل على أن نسبة عالية من أفراد عينة الدراسة مؤهلين بمستوى عالي أي لديهم الكفاءة والقدرة العالية للإنجاز الوظيفي، مما يجعلهم قادرين على فهم وإدراك موضوع الدراسة وبالتالي الإجابة عن الاستبيان بالكفاءة المطلوبة. كما يمكن تمثيل النتائج السابقة لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (7-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Excel.

2. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

يمثل الجدول أدناه تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

الجدول رقم (6-4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

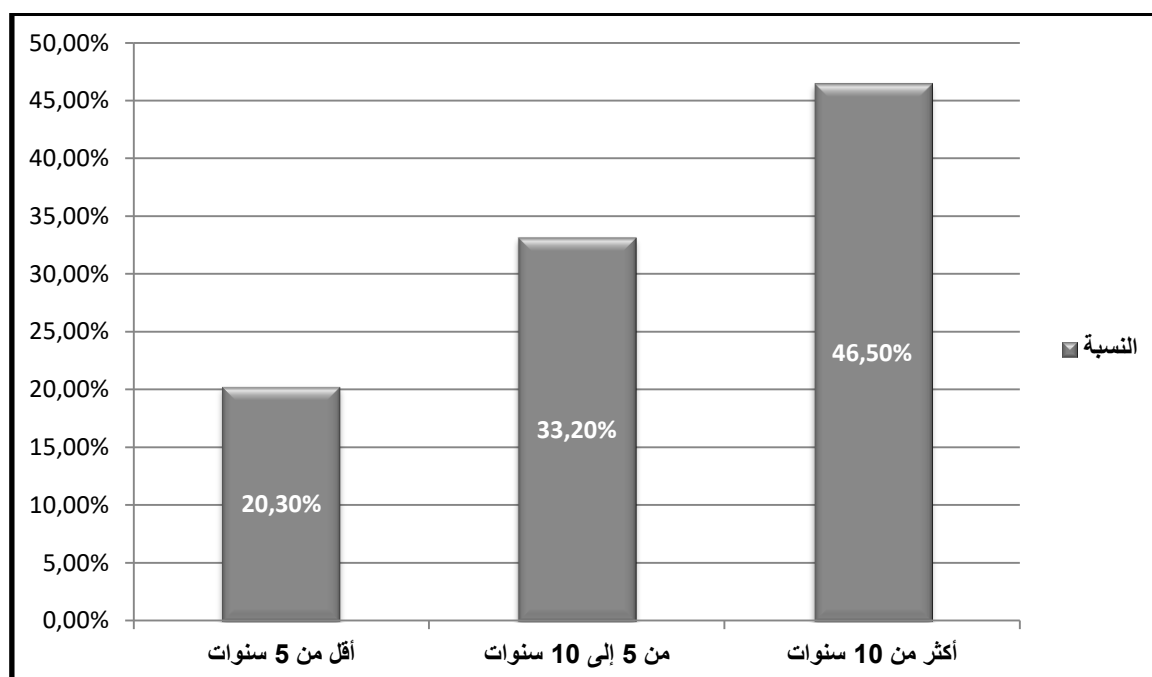
الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	58	20.3%
من 5 إلى 10 سنوات	95	33.2%
أكثر من 10 سنوات	133	46.5%
المجموع	286	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss v. 26. (انظر الملحق 7)

يُلاحظ من خلال الجدول أعلاه فيما يتعلق بالتوزيع حسب سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية أن الفئة أكثر من (10 سنوات) جاءت في المرتبة الأولى بتكرار (133) وبنسبة (46.5%)، في حين تحصلت الفئة من (05 إلى 10 سنوات) على المرتبة الثانية بتكرار (95) وبنسبة (33.2%)، ثم تلتها الفئة أقل من (5 سنوات) في المرتبة الثالثة بتكرار (58) وبنسبة (20.3%). وتعود النسبة العالية لسنوات الخبرة القديمة إلى احتفاظ المؤسسة بموظفيها واهتمامها بتطوير قدراتهم وإمكانياتهم من خلال إخضاعهم للتدريب والتكوين أما بخصوص نسبة سنوات الخبرة الحديثة تعود إلى استفادة المؤسسة من الإطارات بمؤهلات علمية عالية خاصة فئة الدكتوراه وتوظيفهم .

توضيحاً للتوجه السابق، تدل البيانات السابقة على وجود عامل الخبرة لدى أفراد عينة الدراسة، مما يجعلهم قادرين على تكوين آراء موجبة أو سلبية أكثر دقة نحو موضوع الدراسة، كما لا يخفى لنا أيضاً العامل الإيجابي لتواجد شريحة الموظفين الجدد لما لهم من الحيوية والرغبة في العمل والإصرار على فهمه وسهولة التأقلم في جو العمل ما يزيد في فعاليته. والشكل الآتي يوضح تمثيل الأعمدة البيانية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة.

الشكل رقم (7-4): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Excel.

ثالثاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الوظيفية ونمط التوظيف، الشهادة المتحصل عليها

1. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الوظيفية

يمثل الجدول المذكور أدناه تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية:

الجدول رقم (6-5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الوظيفية

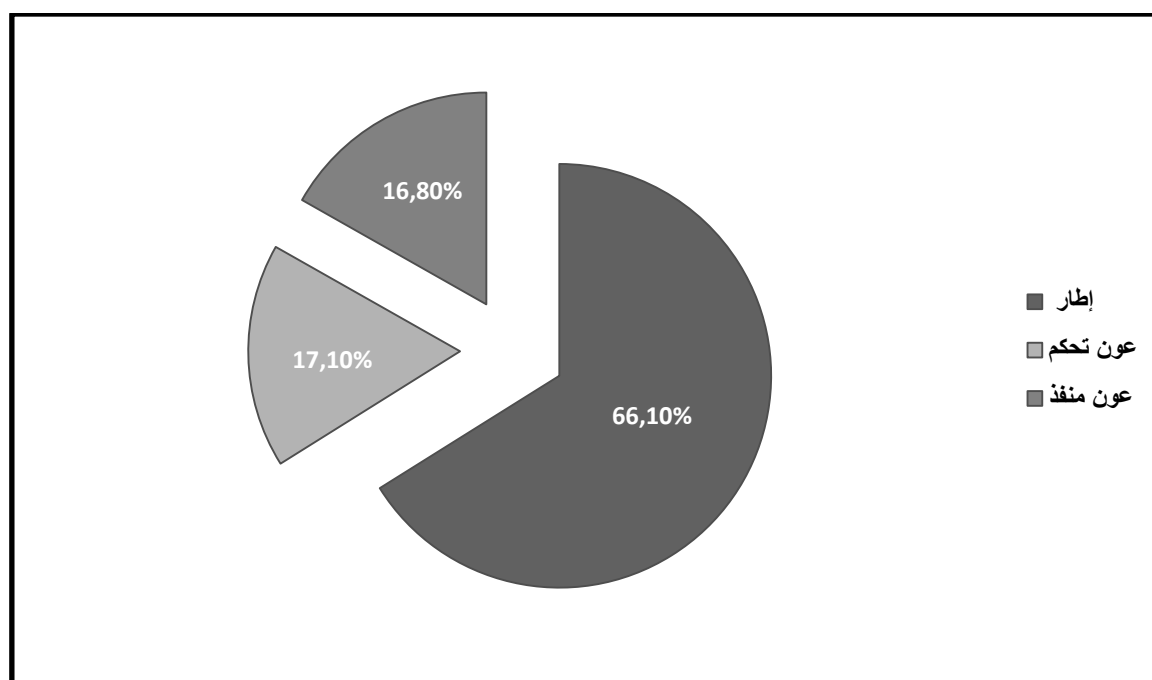
الرتبة الوظيفية	التكرار	النسبة
إطار	189	66.1%
عون تحكم	49	17.1%
عون منفذ	48	16.8%
المجموع	286	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss v. 26 (انظر الملحق 7)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن فئة الإطارات تستحوذ على أكبر نسبة من مجموع أفراد عينة الدراسة بحوالي (66.1%) وهذا أمر طبيعي بالنسبة لمهام الإطارات أين المستوى التعليمي والثقافي له دور فعال في تسير المؤسسة، في حين حصلت فئة عون التحكم على المرتبة الثانية بتكرار (49) وبنسبة (17.1%)

تليها نسبة فئة الأفراد الذين ينتمون إلى المستوى التنفيذي بلغت حوالي (16.8%). وبالتالي يُلاحظ أن الشهادات الجامعية تعدّ معيار أساسي في التوظيف وهذا انعكس جلياً في أن أغلب الإطارات من ذوي الشهادات الجامعية. وفيما يلي تمثيل بواسطة الدائرة النسبية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الوظيفية.

الشكل رقم (7-5): توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Excel.

2. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير نمط التوظيف

يمثل الجدول أدناه تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب نمط التوظيف:

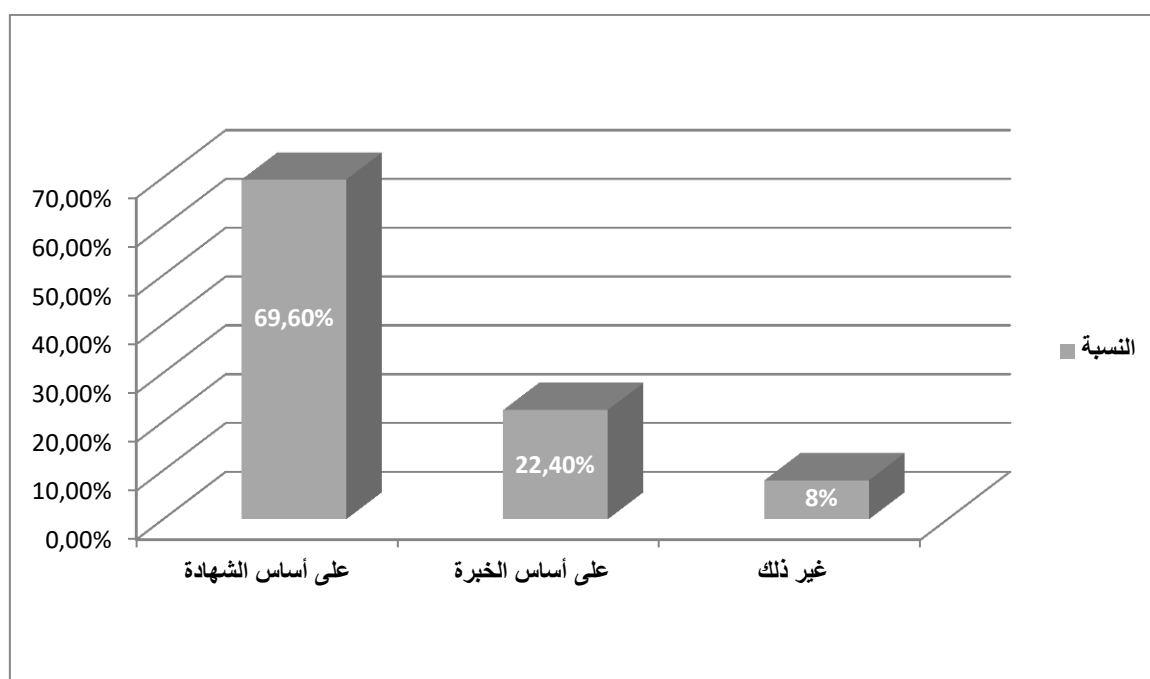
الجدول رقم (6-6): توزيع عينة الدراسة حسب متغير نمط التوظيف

النسبة	التكرار	نمط التوظيف
69.6%	199	على أساس الشهادة
22.4%	64	على أساس الخبرة
8%	23	غير ذلك
100%	286	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss v. 26. (انظر الملحق 7)

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن أغلب أفراد عينة الدراسة تم توظيفهم على أساس الشهادة وهذا ما دلت عليه نسبة (69.6%) من مجموع المستجوبين، أما (22.4%) فتمثل نسبة المبحوثين التي تم توظيفهم على أساس الخبرة، وأخيراً نسبة (8%) غير ذلك وهي أقل نسبة تمثل نسبة المبحوثين الذين تم توظيفهم على أساس العلاقات الشخصية. وفيما يلي تمثيل بواسطة الأعمدة البيانية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير نمط التوظيف.

الشكل رقم (7-6): توزيع أفراد العينة حسب متغير نمط التوظيف



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Excel.

3. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الشهادة المتحصل عليها

يمثل الجدول المذكور أدناه تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب الشهادة المتحصل عليها:

الجدول رقم (6-7): توزيع عينة الدراسة حسب الشهادة المتحصل عليها

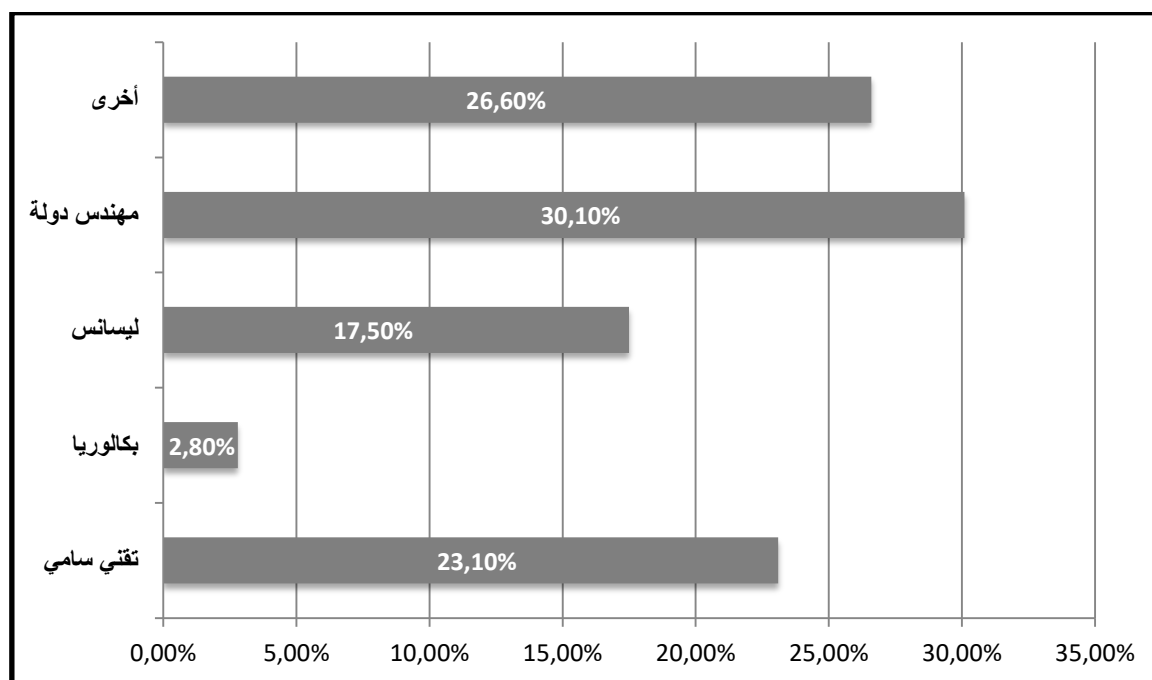
النسبة	التكرار	الشهادة العلمية
23.1%	66	تقني سامي
2.8%	8	بكالوريا
17.5%	50	ليسانس
30.1%	86	مهندس دولة

أخرى	76	26.6%
المجموع	286	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss v. 26. (انظر الملحق 7)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة هم من حاملي شهادة مهندس دولة بنسبة (30%) وتعود النسبة العالية لحاملي شهادة مهندس دولة إلى طبيعة العمل الإنتاجي للمؤسسة حيث تعتمد في بناء استراتيجياتها على آراء المهندسين، باعتبارهم المسؤولين عن العملية الإنتاجية، وذلك أن المؤسسة تُولي أهمية كبيرة لمنتجاتها ووضع التغييرات والتحديثات اللازمة لتطويرها. يليها أخرى والتي تمثل حاملي شهادة الدكتوراه بنسبة (26.6%) وتُفسر هذه النسبة في عينة الدراسة إلى كثرة هذا المؤهل العلمي داخل الإدارة العليا، بحيث تعتمد المؤسسة على آرائهم في صياغة الاستراتيجية نظراً لما يملكونه من خبرات وزخم معرفي يسهم في تطوير استراتيجياتها. ثم تأتي بعدها حاملي شهادة تقني سامي بنسبة (23.1%) وراجع ذلك إلى نشاط المؤسسة الذي يعتمد أكثر على الأنشطة الإنتاجية لأن أغلب منتجات المؤسسة موجهة للقطاع المؤسسات البترولية الواقعة في تلك المنطقة. تليها حاملي شهادة ليسانس وذلك بنسبة (17.5%)، في حين نجد النسبة المتدنية لحاملي شهادة البكالوريا بحيث بلغت (2.8%). كما يمكن تمثيل النتائج السابقة لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الشهادة العلمية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (7-7): توزيع أفراد العينة حسب متغير الشهادة العلمية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Excel.

المبحث الثالث: منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية SEM

شاع استخدام النمذجة بالمعادلات البنائية Structural Equation Modeling في البحوث والدراسات الأكاديمية في السنوات الأخيرة، وذلك نظراً لما توفره هذه التقنية من إمكانيات للباحثين باعتبارها أحد الأساليب التي تستخدم للتحقق من مقبولية أو منطقية نموذج يتضمن مجموعة من المتغيرات بينها علاقات أو تأثيرات سببية، أي تحديد مدى تطابق النموذج الافتراضي - المبني على فرضيات الدراسة - مع البيانات المجمعة.

المطلب الأول: مفهوم النمذجة بالمعادلات البنائية

تعتبر النمذجة بالمعادلات البنائية أسلوب/ تقنية بحثية لاختبار النماذج النظرية كمياً بحيث من خلالها يتم النظر إلى مشكلة الدراسة كظاهرة يمكن قياسها وتحديد كمياً، وذلك وفق بناء نموذج لقياسها يتضمن مجموعة من المؤشرات الدالة عليه واختبار مدى ملائمة النموذج النظري لبيانات الدراسة.

أولاً: تعريف النمذجة بالمعادلات البنائية

تتعدد تعريفات النمذجة بالمعادلات البنائية وفيما يلي يمكن إيجاز أهم تعاريفها:

- تعدّ النمذجة بالمعادلات البنائية المدخل الإحصائي الشامل لاختبار الفروض عن العلاقات بين المتغيرات الكامنة والمتغيرات المشاهدة/ الملاحظة؛¹
 - جملة طرق أو استراتيجيات إحصائية متقدمة في تحليل البيانات بهدف اختبار صحة شبكة العلاقات بين المتغيرات التي يفترضها الباحث، جملة واحدة بدون الحاجة إلى تجزئ العلاقات المفترضة إلى أجزاء.²
 - إطاراً تحليلياً عاماً لأنماط عديدة من النماذج كنماذج تحليل المسار، تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي التوكيدي، تلك الأساليب التي تعتبر حالات خاصة من النمذجة بالمعادلات البنائية؛³
 - مدخل يُستخدم لتقدير وتحليل واختبار النماذج التي تُحدد العلاقات بين المتغيرات؛⁴
- من خلال التعاريف السابقة يتضح أن النمذجة بالمعادلات البنائية تُعبر عن منهجية أو مدخل/ أسلوب في البحث والتحليل للنماذج النظرية التي تُحدد العلاقات بين متغيرات موضوع الدراسة.

¹Rick H. Hoyle, *Structural Equation Modeling: Concepts, Issues and Application*, 1st Ed, Sage Publications, New York, 1995, p.21.

² أحمد بوزيان تيغزة، التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي - مفاهيمهما ومنهجيتهما بتوظيف حزمة Spss وليزرل Lisrel، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2012، ص21.

³عابد عثمانى ومحمد قماري، النمذجة بالمعادلة البنائية لاختبار نماذج القياس في البحوث النفسية والتربوية، *مجلة العلوم النفسية والتربوية*، المجلد 4، العدد 2، جامعة الشهيد حمّة لخضر بالوادي، الجزائر، 2017، ص200.

⁴ نفس المكان.

توضيحاً للتوجه السابق، يمكن تعريف النمذجة بالمعادلات البنائية SEM على أنها: مدخل إحصائي متكامل وشامل لاختبار فروض حول علاقات بين متغيرات مشاهدة/ ملاحظة ومتغيرات كامنة في أنماط مختلفة من النماذج النظرية، أي تلك التقنية التي تُحدد درجة تطابق بيانات العينة مع النموذج النظري المفترض للظاهرة.

ثالثاً: أهداف وأهمية النمذجة بالمعادلة البنائية

1. أهداف النمذجة بالمعادلة البنائية:

إن الهدف الأساسي من استخدام النمذجة بالمعادلات البنائية SEM يتمثل في محاولة التحقق من البنية المقترحة للظاهرة المدروسة كما تم تصورها بأبعادها المختلفة والكشف عن العلاقات فيما بينها أو بينها وبين بقية الظواهر، ومن بين أهداف النمذجة بالمعادلة البنائية هو اختبار ما إذا كانت بيانات العينة تؤيد النموذج المستند إلى نظرية، أي المدى الذي يتم فيه تأييد النموذج النظري بواسطة بيانات العينة (تحديد مدى مطابقة النموذج النظري Theoretical Model للبيانات الميدانية Field Data. ويمكن تحديد أهداف النمذجة بالمعادلة البنائية كالآتي:¹

- التحقق من صدق البنية العاملية للمفاهيم أي البنية المكونة لعناصر موضوع الدراسة كما تم تصورها (التحقق من صلاحية أو صدق المقياس أو أداة البحث)؛
- دراسة التأثيرات المباشرة والتأثيرات غير المباشرة بين المتغيرات أي إمكانية دراسة تأثير متغير المستقل على المتغير التابع ودراسة تأثير متغير الدور الوسيط بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة في النموذج المفترض؛
- إمكانية تعديل النموذج المفترض وفقاً للحاجة العلمية لذلك؛
- التحكم في أخطاء القياس.

2. أهمية النمذجة بالمعادلة البنائية:

- هناك العديد من المزايا المتضمنة في استخدام منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية من أهمها مايلي:²
- تتيح النمذجة اختبار النماذج بصورة شاملة بدلاً من التعامل مع متغيرات النموذج بشكل منفصل/ منفرد؛
- تخفيض خطأ القياس من خلال وجود المؤشرات المتعددة لكل متغير كامن خاصة مع استخدام التحليل العامل التوكيدي؛

¹ أيمن سليمان الفهوجي وفريال محمد، النمذجة بالمعادلات البنائية باستخدام برنامج أموس Amos، ط.1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2018، ص23.

² ياسر الهنداوي، منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية وتطبيقاتها في بحوث الإدارة التعليمية، مجلة التربية والتنمية، المجلد.11، العدد.40، جامعة عين الشمس، مصر، 2008، ص 26.

- إمكانية اختبار النماذج التي تتضمن العديد من المتغيرات التابعة والمتغيرات الوسيطة بين المتغيرات المستقلة والتابعة؛

- تتمتع المنهجية بجاذبية واجهة تخطيطية لرسم النموذج واختباره.

المطلب الثاني: المفاهيم الأساسية في منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية

للمنذجة بالمعادلات البنائية مفاهيم أساسية يجب الإلمام بها حيث ينبغي إدراك لمفهوم النموذج وطبيعة المتغيرات في النمذجة، معرفة معاني الأسهم والأشكال المستخدمة في رسم النموذج وأنماطها، فهم للنماذج الأساسية التي تختبرها ومن بين هذه المفاهيم الأساسية مايلي:

أولاً: طبيعة المتغيرات في النمذجة

1. النموذج Model:

يعدّ النموذج تمثيل لظاهرة أو محاكاة لها باعتباره تعبير/ تصور رمزي مصطنع لموقف أو مشكلة ما مما يساعد على حسن التصور كأساس لصنع القرار المناسب.¹

2. نموذج المعادلات البنائية Structural Equation Model:

يعتبر نموذج المعادلات البنائية SEM نموذج مسار كامل للعلاقة بين مجموعة من المتغيرات بحيث يمكن وصفه أو تمثيله في شكل رسم بياني.²

3. المتغيرات في النمذجة بالمعادلات البنائية:

يمكن تصنيف المتغيرات في النمذجة بالمعادلة البنائية كما يلي:³

3-1. المتغيرات الكامنة والظاهرة Latent and Manifest Variables:

- تعدّ المتغيرات الكامنة Latent Variables المتغيرات غير المقاسة/ غير المشاهدة، أي تلك المتغيرات التي لا يتم مشاهدتها أو قياسها مباشرة لكن يمكن ملاحظتها وقياسها بشكل غير مباشر بحيث يستدل عليها من مؤشراتها/ متغيراتها الخارجية الظاهرة التي يتم إعدادها لقياسها باستخدام الاستبيان وغيرها من أدوات جمع البيانات، وتتضمن المتغيرات المستقلة والتابعة والوسيط؛
- تعتبر المتغيرات الظاهرة Manifest Variables المؤشرات الخارجية للمتغيرات الكامنة حيث يطلق عليها عدة تسميات كالمتغيرات المقاسة أو الملاحظة والتي تستخدم لتحديد أو الاستدلال على المتغيرات الكامنة.

¹ أيمن سليمان القهوجي وفريال محمد، مرجع سبق ذكره، ص 15.

² Daire Hooper & al, Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit, *Journal of Business Research Methods*, Vol.6, N.1, School of Management, U.K, 2008, p. 55.

³ أيمن سليمان القهوجي وفريال محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص (16-18).

3-2. المتغيرات ذات التأثير المباشر وغير المباشر Direct and Indirect Effects:

- المتغيرات ذات التأثير المباشر Direct Effect: وهي المتغيرات التي تؤثر مباشرة في متغير آخر داخل النموذج كتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع دون وجود متغير ثالث؛
- المتغيرات ذات التأثير غير المباشر Indirect Effect: وهي المتغيرات التي تؤثر في متغير ما بواسطة متغير آخر داخل النموذج كتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع في ظل وجود متغير ثالث.¹

4. نموذج القياس Measurement Model:

يعدّ نموذج القياس ذلك الجزء من نموذج المعادلة البنائية الذي يصف كيف تعمل المؤشرات المشاهدة كأداة لقياس المتغيرات الكامنة، أي يُحدد العلاقات بين المتغيرات المشاهدة (المؤشرات) والمتغيرات غير المشاهدة (الكامنة).²

5. أنماط النماذج:

سيتم الاقتصار في هذا السياق على ثلاثة أنماط الأكثر شيوعاً كالاتي:³

5-1. نماذج التحليل البنائية Structural Analysis Model: تبين العلاقات بين المتغيرات الكامنة ذاتها

التي تمثل البعد البنائي للنموذج فضلاً عن احتوائه على المتغيرات الكامنة أو العوامل مصحوبة بمؤشراتها (متغيراتها المقاسة) التي تمثل بعد القياس للنموذج؛

5-2. نماذج تحليل المسارات Path Analysis Model: يعدّ تحليل المسار نموذج ينطوي على شبكة من

العلاقات الخطية في اتجاه واحد حيث تدل على تأثير متغيرات مقاسة على متغيرات مقاسة أخرى في اتجاه واحد كل علاقة تأثير يرمز لها بسهم وحيد الاتجاه يدعى المسار (نموذج يدرس العلاقة بين المتغيرات المقاسة/ المشاهدة وليس الكامنة)؛

5-3. النماذج العاملية Confirmatory Factor Analysis Model: تعدّ النماذج العاملية نماذج تحليلية

تُعنى أساساً بتحليل مفهوم معين أو متغير معين إلى الأبعاد أو العوامل التي يفترض أنها تشكل بنية المفهوم وتختلف النماذج العاملية عن النماذج البنائية وتحليل المسارات في أن النموذجين الأخيرين ينطويان على العلاقة السببية أو التنبؤية التي تمثل بأسهم مستقيمة وحيدة الاتجاه، تمثل مسار التأثير أو التنبؤ بين المتغيرات أو العوامل الكامنة في النموذج البنائي أو بين المتغيرات المقاسة إذا كان النموذج من نوع تحليل المسارات.

¹ أيمن سليمان الفهوجي وفريال محمد، مرجع سبق ذكره، ص 18.

² ياسر الهنداوي، مرجع سبق ذكره، ص 30.

³ أحمد بوزيان تيغزة، مرجع سبق ذكره، ص ص (136-152).

ثانياً: البرامج الإحصائية للنمذجة بالمعادلات البنائية

تعتمد النمذجة بالمعادلات البنائية العديد من المقاربات الإحصائية حيث الأكثر استخداماً وشيوعاً من بينها مايلي:¹

1. مقارنة التباين Covariance_ Based: تعتمد على التباين كأسلوب إحصائي في التحليل وفي هذا المجال البرامج الإحصائية التالية: "MPLUS, LISREL, EQS, AMOS" حيث تعمل مقارنة التباين على التحقق من نفي وإثبات الفرضيات وتستخدم في حال كبر حجم العينة، وتعدّ من أكثر المقاربات استخداماً إلا أنها تشترط التحديد الدقيق للمتغيرات في النموذج والتحقق من بعض الافتراضات كالتوزيع الطبيعي وخطية العلاقة والتباين وغيره؛

2. مقارنة المربعات الصغرى الجزئية Partial Least Squares: تركز على تحليل التباين وتعتمد على البرامج الإحصائية التالية: "Warp PLS, Smart PLS, PLS_Graph Visual PLS"، كما تُعتمد مقارنة المربعات الصغرى الجزئية في البحوث الاستكشافية في حالة عدم توفر نظريات قوية تدعم الفرضيات وتستخدم في حال صغر حجم العينة وعدم التحقق من شروط التوزيع الطبيعي متعدد المتغيرات.

- برنامج ليزرل LISREL: يعدّ من أقدم برامج النمذجة بالمعادلات البنائية؛
- برنامج EQS: يستخدم إذا كان حجم العينة صغير نسبياً؛
- برنامج أموس AMOS: غالباً ما يستخدم في حالة توفر نظرية علمية قوية، وتوفر حجم كافي لأفراد عينة الدراسة؛
- برنامج سمارت بي الاس Smart PLS: غالباً ما يستخدم في حالة عدم توفر نظرية علمية قوية وكذلك عدم قدرة الباحث على توفير حجم عينة كافي.

¹ Halima Bougara, Strategies of Contemporary Statistical Analysis in Social Sciences: Structural Equation Modeling As Model, *Route Educational & Social Science Journal*, Vol.6, N.4, Antakya, TURKEY, 2019, p. 306.

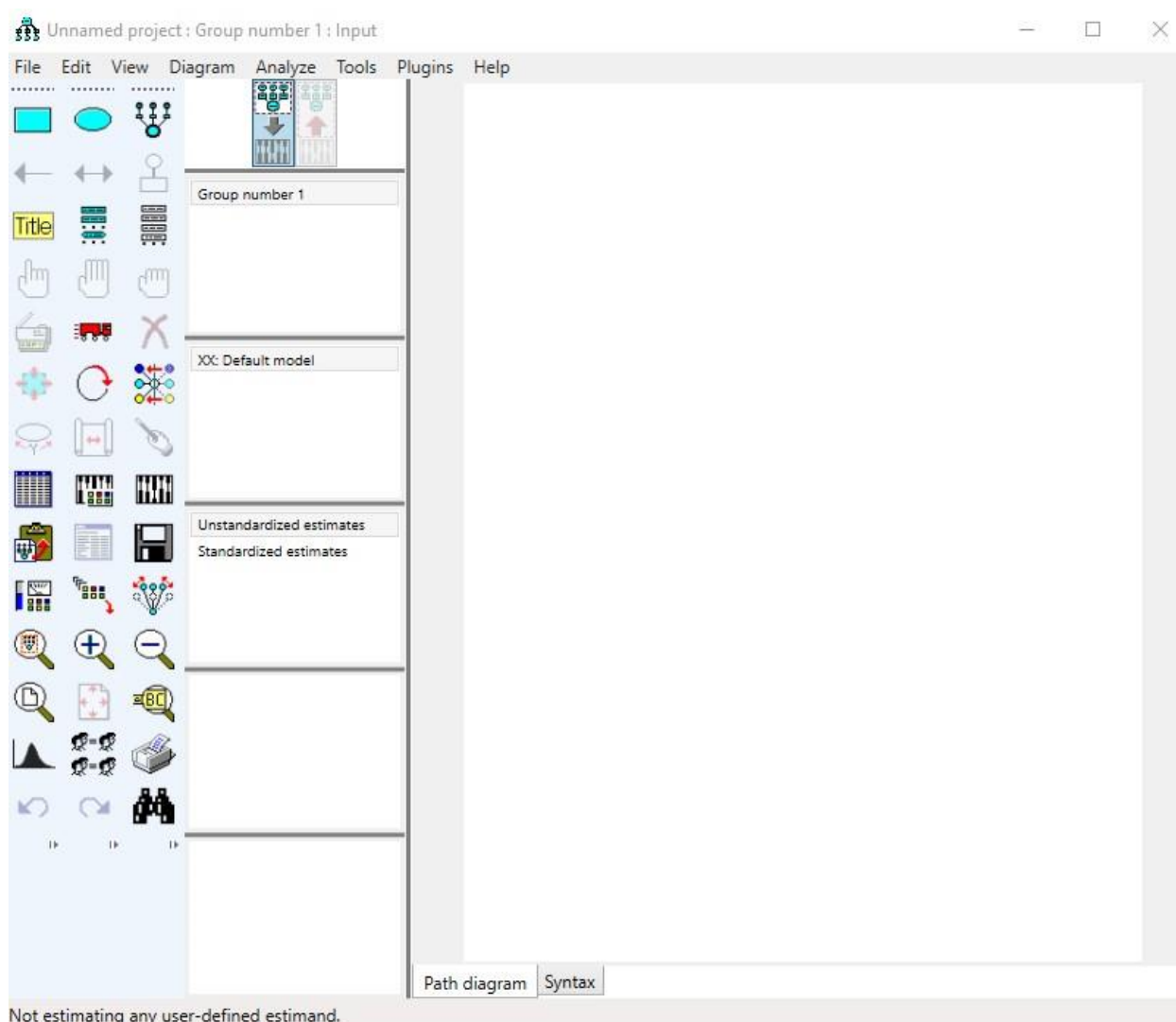
ثالثاً: لغة النمذجة بالمعادلات البنائية

تعتمد النمذجة بالمعادلات البنائية على مجموعة من البرامج التي تم ذكرها سابقاً والدراسة الحالية تقتصر على برنامج أموس AMOS الذي طُور من قبل الباحث James Arbuckle من قسم علوم النفس بجامعة فيلاديلفيا بالولايات المتحدة الأمريكية، تقوم بتوزيعه مؤسسة Small Watters نفسها الموزعة لبرنامج Spss لذا يُعرف بالنسخة التكميلية له، حيث يسمح البرنامج بتحديد وتقدير وتقييم وتمثيل النماذج لتوضيح العلاقات السببية المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة.¹

وتجدر الإشارة إلى أنه في الدراسة الحالية تم استخدام النسخة السادسة والعشرين من برنامج أموس AMOS لاختبار نموذج الدراسة.

1. واجهة برنامج أموس AMOS: قبل البدء بعملية التحليل لابد من التعرف على واجهة برنامج أموس AMOS والأدوات المتوفرة في البرنامج كآتي:

¹ ياسر الهنداوي، مرجع سبق ذكره، ص29.



2. الأشكال والرموز في برنامج أموس Amos:

توجد للنمذجة لغة موحدة في تصميم النماذج واختبارها وتتمثل في مجموعة من الأشكال والأسهم المستخدمة في رسم النموذج وسيتم توضيح بعض الرموز المعتمدة في البرنامج كآتي:

الدائرة أو الشكل البيضاوي تشير إلى المتغيرات الكامنة، ويعني ذلك أن المتغيرات الموجودة داخل الدائرة أو الشكل البيضاوي تسمى متغيرات كامنة؛

المستطيل أو المربع يشير إلى المتغيرات الظاهرة المشاهدة؛

السهم ذو الرأس الواحدة علاقة سببية (المتغير الخارج من السهم يؤثر في المتغير الذي يصل إليه السهم)؛

السهم ذو الرأسان علاقة اقتران/ارتباطية (ليس فيها سببية)؛

علاقة سببية تبادلية (تأثير متبادل).

المطلب الثالث: اختبار النموذج باستخدام برنامج أموس المتكامل AMOS

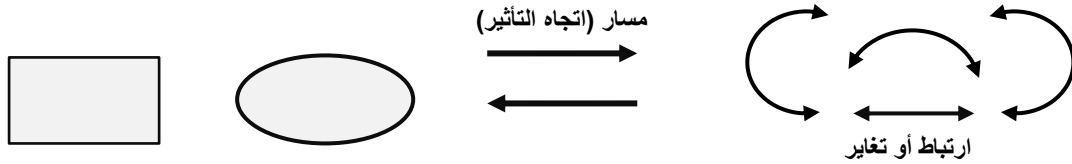
قبل البدء في تقدير النموذج البنائي يجدر فحص ومراجعة بعض الافتراضات الإحصائية التي يجب أن تتوفر في البيانات والمتمثلة في:

- معالجة البيانات المفقودة بإحدى الطرق المعتمدة من خلال برنامج Spss؛
- التخلص من القيم المتطرفة Outlier باستخدام distance Mahalanobis أو Cook's distance؛
- التوزيع الطبيعي للبيانات من خلال مراجعة قيم التلطح والالتواء.

يتطلب تطبيق تقنية النمذجة بالمعادلة البنائية المراحل التالية:¹

أولاً: بناء النموذج وتحديد (إعداد النموذج النظري)

يتم تصميم النموذج النظري بالاعتماد على التأطير النظري من خلال توظيف النظريات، النماذج التنظيرية المناسبة والدراسات السابقة لدراسة صلاحية النموذج وبالاعتماد على تقنية النمذجة بالمعادلة البنائية باستخدام برنامج أموس المتكامل AMOS يتمكن الباحث من تحديد طبيعة المتغيرات التي تشكل بنية النموذج البحثي الذي يعتمده في دراسته، حيث يفضل تدعيم النموذج النظري أو توضيحه برسوم تخطيطية وهذه أحد الأمثلة عن الأشكال التوضيحية كالاتي:



- يرمز السهم المحدث ذو الرأسين إلى الارتباط أو التغاير بين متغيرين مستقلين؛
- يرمز السهم المستقيم ذو الرأس أو الاتجاه الواحد على العلاقة بين متغيرين التي تكون في الغالب إما علاقة سببية أو علاقة تنبؤية، وتسمى أحياناً بمعامل المسار/ معاملات المسارات/ المسارات اختصاراً؛
- يرمز الشكل المستطيل أو المربع إلى المتغير الملاحظ أو المقاس (المتغير غير الكامن)؛
- يرمز الشكل البيضاوي أو الدائري إلى المتغيرات الكامنة.

¹ Hair J.W. Black & al, **Multivariate Data Analysis: A Global Perspective**, 7th Ed, Pearson Prentice Hall, London, 2010, p.644.

ثانياً: تعيين النموذج

يقصد بالتعيين تحديد أو تقدير احتياجات النموذج المفترض ومقارنتها بوحدة المعلومات غير المتكررة في البيانات (المعلومات المتاحة أو المتوفرة في البيانات)، حيث النموذج الذي يكون عدد معالمه أكبر من المعلومات المتاحة في بيانات العينة يعدّ نموذج دون تعيين أي غير معين Under-identified، أما إذا كان حجم المعلومات المتوفر في البيانات مساوياً لعدد المعالم فيكون النموذج معين أي متعدي التعيين Over-identified، وفي حالة حجم المعلومات المتوفرة في البيانات أكبر من عدد المعالم يُعتبر النموذج مشبع Saturated Just-identified، لكن إذا افترق النموذج إلى التعيين يستحال تقدير قيمة محددة لكل معلم.

ثالثاً: تقدير النموذج (طريقة تقدير البارامترات الحرة)

تتطلب عملية تقدير النماذج التأكد من مدى تأييد بيانات العينة للنموذج النظري المفترض، وبالطبع يُحتمل أن يكون هناك تباين بينهما، لأنه من الصعب أن توجد مطابقة تامة بين التصور النظري والواقع الميداني، وهذا التباين هو ما يعرف اصطلاحاً بالأخطاء، ويتم تقدير النموذج من خلال تقدير نموذج القياس الذي يتم وفقاً لمرحلتين، تتمثل الأولى في تقدير ثبات البنية العاملية بطريقتين عن طريق: الثبات المركب (CR) أو معامل رو لجورسكوك (ρ) لكل متغير كامن، ثم تأتي مرحلة التأكد من صدق البنية العاملية لهذا المتغير (الصدق التقاربي والتمييزي) عن طريق الصدق العاملي.

رابعاً: اختبار جودة مطابقة النموذج عن طريق مؤشرات المطابقة

لا يمكن لأي باحث افتراض نموذج مطابق تماماً للواقع وإنما يمكنه محاكاة النموذج الواقعي في المجتمع وهذا ما يُعنى بوجود درجة من الخطأ في توصيف النموذج، ويمكن تقدير درجة هذا الخطأ عن طريق المؤشرات بقياس مدى التناقض بين مصفوفة التباين/ التغاير التي يتم إنتاجها من البيانات الملاحظة والمصفوفة المستخلصة من النموذج المقترح. ولعل التصنيف الأكثر استخداماً وشيوعاً التصنيف الذي يقسم مؤشرات المطابقة على اختلافها وتباينها إلى ثلاث أصناف أو مجموعات كبرى وهي:¹

■ المجموعة الأولى: مؤشرات المطابقة المطلقة Absolute Fit indices

سميت مطلقة لأنها لا تقوم على مقارنة مطابقة النموذج المفترض بنماذج أخرى مقيدة كما سنرى.

■ المجموعة الثانية: مؤشرات المطابقة المقارنة أو التزايدية Comparative Fit Indices / incremental Fit Indices

وهي المؤشرات التي تقدر مقدار التحسن النسبي في المطابقة التي يتمتع بها النموذج المفترض (نموذج الباحث) مقارنة بالنموذج القاعدي Baseline model، ويتمثل النموذج القاعدي في النموذج ذي المتغيرات المستقلة ويُدعى اختصاراً بالنموذج المستقل Independent Model أو نموذج العدم Null model الذي يقوم

¹ Halima Bougara, Op.Cit, p.p (312-314).

على افتراض أن تغيرات المتغيرات الملاحظة على مستوى المجتمع تساوي صفراً أو منعدمة ولا تبقى إلا قيم تبين هذه المتغيرات.

■ المجموعة الثالثة: مؤشرات تصحيح الافتقار للاقتصاد/ المؤشرات الاقتصادية Parsimony Correction Indices

تقوم على مدى اقتصاد النموذج في عدد المعالم الحرة المستعملة لتمثيل البيانات بدون أن يخل هذا الاقتصاد بقدرة النموذج المفترض على التفسير، وبالتالي عند تكافؤ أداء مؤشرات المطابقة لنموذجين نظريين متنافسين فإن النموذج الذي يقتصد في عدد المعالم الحرة في التفسير يعتبر أكثر مطابقة من النموذج الذي يستعمل عدداً أكبر من المعالم الحرة لكونه يفتقر إلى خاصية الاقتصاد في عدد المعالم الحرة الموظفة في النموذج.

خامساً: تعديل النموذج

قد لا يحظى النموذج بمؤشرات جودة مطابقة مقبولة، مما يدفع المصمم/ الباحث إلى البحث عن خيارات تعديل النموذج للوصول إلى أفضل نموذج يمكن من خلاله تحقيق أفضل جودة مطابقة، حيث أن الخطوة النهائية في النمذجة هي تعديل النموذج، ويتم هذا التعديل باقتراح من برنامج التحليل - برنامج أموس المتكامل AMOS، والجدير بالذكر أن النموذج يرفض ويعدل في حالة عدم صحة العلاقة المفترضة بين متغيرات النموذج بسبب عدم وقوع محكات المؤشرات في المدى الملائم لكل منها، وعكس ذلك يتم قبول النموذج.¹ كما أن عملية بناء هذه النماذج يجب أن تتم وفق ما يعرف بمؤشرات جودة المطابقة وسيتم توضيح المؤشرات المعتمدة في النمذجة ومحكاتها من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (7): مؤشرات جودة المطابقة

المؤشر	القيمة الدالة على حسن المطابقة
مربع كاي (CMIN)	أن لا يكون دالاً؛
مربع كاي المعياري (CMIN/DF) النسبة بين قيم X^2 ودرجات الحرية Df	يجب أن تكون (5 - 1) فإذا كانت بين (2 - 5) دل على جودة النموذج، إذا كانت بين (1 - 2) دل على أن النموذج ذو مطابقة.
مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit index	$CFI \geq 0.90$ تطابق أفضل، $CFI = 1$ مطابقة جيدة.
مؤشر توكر لويس (TLI) Tucker-Lewis Index	$TLI \geq 0.90$ تطابق أفضل، $TLI = 1$ مطابقة جيدة.
مؤشر المطابقة التزايدية (IFI) Incremental Fit	$IFI \geq 0.90$ تطابق أفضل، $IFI = 1$ مطابقة جيدة.

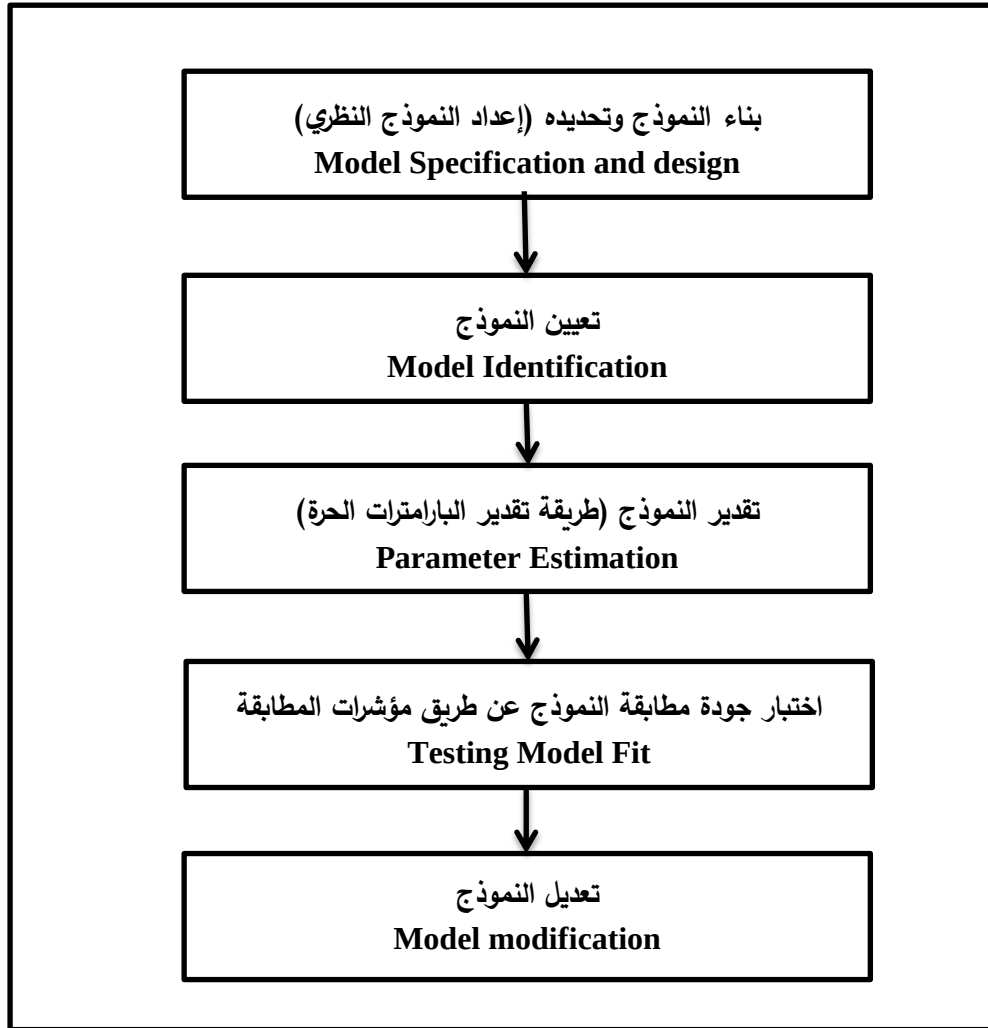
¹ عبد الله صحراوي وعبد الحكيم بوصلب، النمذجة البنائية SEM ومعالجة صدق المقاييس في البحوث النفسية والتربوية، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد 3، العدد 2، جامعة حمة لخضر الوادي، الجزائر، 2016، ص 71.

Index	
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) Root Mean Square Error of Approximation	$RMSEA \leq 0.05$ مطابقة ممتازة، وإذا كانت القيمة محصورة بين (0.05، 0.08) دل ذلك على توفر مطابقة جيدة ، أما إذا زادت قيمته على 0.08 دل على مطابقة غير كافية.
مؤشر متوسط مربع البواقي المعياري Standardized RMR (SRMR)	$SRMR < 0.08$ تطابق أفضل. $SRMR = 0$ مطابقة جيدة.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (تبيغة، 2012 ; Hair et al., 2010).

مما سبق ذكره، سيتم توضيح خطوات تقنية النمذجة بالمعادلة البنائية من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (8): خطوات تطبيق تقنية النمذجة بالمعادلة البنائية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات السابقة.

خلاصة الفصل الثالث:

تم في هذا الفصل التطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة فمن الضروري التمهيد منهجيا وعمليا للدراسة الميدانية، وذلك من خلال التعريف أولا بالمؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في المؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب الحلزونية Alfa Pipe باعتبارها من بين أهم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تسعى للنهوض بالاقتصاد الوطني وإيجاد الميزة التنافسية التي تمكنها من دخول المنافسة الدولية، وتوضيح ثانيا كل ما يتعلق بالمسار البحثي فبناءً على طبيعة البيانات المراد جمعها وعلى المنهج الذي تم اختياره في هذه الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان باعتباره الأداة المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة وذلك نظراً لصعوبة الحصول على البيانات باستخدام الأدوات الأخرى (كالمقابلات الشخصية، الملاحظة... الخ) والتأكد من ثباته وصدقه. وأخيرا عرض نبذة مختصرة عن منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية باعتبارها الأسلوب الإحصائي الأنسب الذي سيستخدم في هذه الدراسة نظراً لخصائصها التي تمكن من دراسة ظواهر متعددة المتغيرات واختبار علاقات التأثير فيما بينها في آن واحد.



الفصل الرابع:
الإطار الميداني للدراسة
واختبار الفرضيات

تمهيد

ضمن الإطار الميداني للدراسة واختبار الفرضيات يتم عرض نتائج الدراسة الخاصة بالاستبيان لمحور خصائص الوظيفة الجوهرية المنبثقة من المقاربة التحفيزية لتصميم الوظائف، محور المتغيرات الوسيطة (قوة الحاجة للنمو لدى شاغل الوظيفة، المعرفة والمهارة، هيكل وبيئة العمل) ومحور الدافعية لدى الموارد البشرية باستخدام طرق الإحصاء الوصفي (التكرارات، النسب، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) ليتم بعد ذلك بناء نماذج متغيرات الدراسة باستخدام التحليل العاملي التوكيدي أو التثبتي وذلك للتحقق من صحة المقاييس الخمسة المستخدمة في الدراسة واختبار الفرضيات وذلك استناداً إلى ما تم التوصل إليه في العنصرين السابقين. وسيتم ذلك من خلال العناصر الآتية:

- عرض نتائج الدراسة الخاصة بالاستبيان؛
- التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة؛
- التحليل الكمي والتركيبى لاختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: عرض نتائج الدراسة الخاصة بالاستبيان

لتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، يتم حساب المدى ($5-1=4$)، ثم تقسيمه على عدد الخلايا ($4/5=0.8$)، بعدها إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية، وعليه سيتم تفسير النتائج حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (8-1): إجابات الأسئلة ودلالاتها

الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الرمز	الإجابة على الأسئلة
20%- أقل من 36%	من 1 إلى أقل من 1.80	1	غير موافق بشدة
36%- أقل من 52%	من 1.80 إلى أقل من 2.6	2	غير موافق
52%- أقل من 68%	من 2.6 إلى أقل من 3.4	3	محايد
68%- أقل من 84%	من 3.4 إلى أقل من 4.2	4	موافق
84% فأكثر	أكبر من 4.2	5	موافق بشدة

المصدر: عبد الفتاح حسن ، مقدمة في الإحصاء الوصفي و الاستدلالي باستخدام SPSS، دار خوارزم العلمية، ط1، جدة، السعودية، ، 2008، ص540.

قبل الإجابة على أسئلة الدراسة المتعلقة بمستويات أبعاد محور خصائص الوظيفة الجوهرية لتصميم الوظائف، محور المتغيرات الوسيطة وأبعاد محور الدافعية لدى الموارد البشرية فُمنّا بالاعتماد على سلم تصنيفي لتفسير استجابات الأفراد، وذلك من خلال تقسيم الدرجة العليا (5) على ثلاث مستويات ضمن المدى [1-5] كالآتي:

الحدود العليا لبدائل الإجابة (مقياس ليكرت الخماسي) في أداة الدراسة - الحدود الدنيا لبدائل الإجابة في أداة الدراسة/ عدد المستويات الثلاثة (عالي، متوسط، منخفض). ولتحديد ذلك يتم حساب المدى ($5-1=4$)، ثم تقسيمه على عدد الخلايا ($4/3=1.33$)، بعدها إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية، وعليه سيتم تفسير النتائج حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (8-2) السلم التصنيفي لتفسير الاستجابات

الرمز	المستويات	الدرجة التقديرية
1	[من 1 إلى أقل من 2.33]	منخفض
2	[من 2.33 إلى أقل من 3.67]	متوسط
3	[أكبر من 3.67]	عالي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات السابقة

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة لمحور خصائص الوظيفة

تم تحليل البيانات من خلال مجموعة من الاختبارات الوصفية كالمتوسط الحسابي، والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لمحور خصائص الوظيفة الجوهرية المنبثقة عن المقاربة التحفيزية لتصميم الوظائف أبعاده الخمسة وفقراته/ مؤشرات/ ليتم مناقشة نتائج السؤال التالي:

ما مستوى توافر خصائص الوظيفة الخمسة الواردة في نموذج أولدهام وهاكمان لتصميم الوظائف بالمؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب الحلزونية Alfa Pipe بغرداية؟

وللإجابة على السؤال قُمنّا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، قيم اختبار t والقيمة الاحتمالية لاستجابات أفراد العينة على الفقرات/ العبارات الممثلة لمقياس خصائص الوظيفة وذلك وفقاً للأبعاد المكونة له، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي كآلاتي:

الجدول رقم (8-3): تحليل فقرات/ مؤشرات خصائص الوظيفة

مقياس خصائص الوظيفة الجوهرية لتصميم الوظائف							
الترتيب	الدلالة الإحصائية p-Value	قيمة t	مستوى الاستجابة	المتوسط الحسابي النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات/ العبارات
3	0.000	2.50	عالي	99.5	0.860	3.98	1 تمنحني وظيفتي فرصة التنوع في أداء مهامي وواجباتي اليومية.
2	0.001	4.66	عالي	99.75	0.707	3.99	2 تمنحني وظيفتي فرصة التعلم من خلال توفير برامج تدريبية تعزز من مهاراتي في مجال تخصصي.
1	0.000	2.53	عالي	100	0.703	4	3 تزودني وظيفتي بفرص اكتساب مهارات جديدة.
4	0.000	8.20	متوسط	80	0.718	3.20	4 تتطلب مني وظيفتي استخدام مهارات متنوعة وعديدة (ذاتية، تقنية...) لإنجاز المهام بكفاءة وفعالية.
	0.000	4.30	عالي	95		3.80	المتوسط العام لبعد تنوع المهارات الوظيفية
3	0.000	1.90	متوسط	80	1.05	3.20	5 أمتلك حرية القرار في تحديد طريقة وكيفية أداء عملي.
1	0.000	2.90	متوسط	84.5	1.075	3.38	6 يمنحني رئيسي المباشر فرصة مزاولة عملي

							بحرية دون تدخل مباشر منه.	
4	0.000	3.99	متوسط	76.5	1.008	3.06	أمتلك صلاحية تحديد الوقت اللازم لإنجاز عملي.	7
2	0.000	4.00	متوسط	82	1.019	3.28	تساعدني استقلالي في أداء عملي على تحقيق أفضل النتائج.	8
	0.002	2.80	متوسط	80.75		3.23	المتوسط العام لبعد استقلالية الوظيفة	
3	0.000	7.13	عالي	99.75	0.656	3.99	أشعر بأن المهام الوظيفية التي أكلف بها على درجة عالية من الأهمية.	9
4	0.000	2.49	عالي	97.5	0.845	3.90	يُقدر زملائي في العمل أهمية المهام التي أقوم بتأديتها.	10
2	0.000	5.00	عالي	99.98	0.73	3.999	يعتمد نجاح المؤسسة على جودة العمل الذي أقوم به.	11
1	0.005	6.33	عالي	100	0.734	4.00	تؤثر نتائج عملي بشكل كبير على مصالح ومكانة المؤسسة.	12
	0.000	4.22	عالي	99.25		3.97	المتوسط العام لبعد أهمية الوظيفة	
4	0.000	2.22	عالي	91	1.070	3.64	المهام المطلوبة مني مترابطة ومتكاملة ومتسلسلة، فنهاية مرحلة منها يقودني مباشرة نحو المرحلة الموالية.	13
2	0.010	5.11	عالي	93.75	0.986	3.75	يعمل رئيسي المباشر على شرح المهام المطلوبة مني.	14
1	0.000	6.40	عالي	94.75	1.00	3.79	يمنحني رئيسي المباشر فرصة أداء الأعمال المطلوبة مني حتى نهايتها.	15
3	0.003	5.50	عالي	92	1.15	3.68	مهمتي الوظيفية واضحة ومحددة بدقة وذلك يمنحني قدرة أكبر على الإنجاز.	16
	0.000	5.70	عالي	93		3.72	المتوسط العام لبعد هوية الوظيفة	
4	0.000	7.21	عالي	98.5	0.874	3.94	يزودني رئيسي المباشر باستمرار بمعلومات تقييمية لأدائي.	17
3	0.000	6.15	عالي	99	0.712	3.96	تتيح لي عملية تقييم الأداء التي أخضع لها فرصة اكتشاف نقاط ضعفي ونقاط قوتي.	18

19	أمتك القدرة على رؤية مخرجات ونتائج أدائي للمهام التي أقوم بها.	3.98	0.807	99.5	عالي	4.27	0.000	2
20	يتم تصويب الأخطاء التي أرتكبها أثناء أداء عملي، واقتراح حلول لها مما يزيد من رغبتني في العمل.	3.99	0.867	99.75	عالي	6.30	0.000	1
المتوسط العام لبعد التغذية الراجعة		3.96		99.18	عالي	6.41	0.000	
المتوسط العام لأبعاد خصائص الوظيفة الجوهرية لتصميم الوظائف		3.74		74.8	عالي			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss v.26. (انظر الملحق 8)

عند استقراء الجدول المذكور أعلاه الذي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية قيم اختبار t والقيمة الاحتمالية ومستوى الاستجابة والرتبة لفقرات/ مؤشرات أبعاد محور خصائص الوظيفة الجوهرية لتصميم الوظائف، يتضح أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات البعد الأول (تنوع المهارات الوظيفية) تراوحت بين [3.20 - 4.00]، إذ احتلت الفقرة الثالثة الرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع (عالي) الذي قُدر بـ (4.00) ووزن نسبي عالي جداً (100%) مما يعني درجة موافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس مدى إدراك الأفراد على اهتمام المؤسسة وحرصها على إكسابهم مهارات جديدة التي من شأنها تطوير القدرات الوظيفية بشكل مستمر، كما أظهر التحليل أن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة الرابعة قدره (3.20) وانحراف معياري قدره (0.718) ومتوسط حسابي نسبي يقدر بـ (80%)، أما باقي الفقرات فكانت تتراوح بين هاتين النتيجةتين.

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي العام لإجمالي الفقرات الخاصة ببُعد تنوع المهارات الوظيفية ككل (3.80) وبمتوسط حسابي نسبي يقدر بـ (95%)، كما أن قيمة t موجبة ودالة إحصائياً، مما يدل أن متوسط العام لبعد تنوع المهارات الوظيفية عالي، ويشير ذلك إلى أن الوظائف التي يشغلها الأفراد العاملون في المؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب الحلزونية Alfa Pipe بغرداية تساهم في إكسابهم مهارات لها علاقة بوظائفهم بشكل مستمر، مما يدل على تجدد وتنوع أساليب/ طرق أداء المهام الوظيفية، وبالتالي اهتمام المؤسسة محل الدراسة بتطوير الأفراد العاملين وظيفياً.

كما يتضح أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لفقرات البُعد الثاني (استقلالية الوظيفة) الذي يهدف إلى معرفة مستوى حرية التصرف لدى الأفراد العاملين في مؤسسة Alfa Pipe بغرداية تراوحت بين [3.06 - 3.38]، إذ احتلت الفقرة السادسة الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (متوسط) قُدر بـ (3.38) ووزن نسبي (84.5%) مما يعني درجة موافقة متوسطة من أفراد العينة على هذه الفقرة، كما أظهر التحليل أن

أدنى متوسط حسابي كان للفقرة السابعة قُدر بـ (3.06) وانحراف معياري قدره (1.008) ومتوسط حسابي نسبي يقدر (76.5%) أما باقي الفقرات فكانت تتراوح بين هاتين النتيجةتين.

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي العام لإجمالي الفقرات الخاصة ببعد استقلالية الوظيفة ككل (3.23) وبمتوسط حسابي نسبي يقدر بـ (80.75%)، كما أن قيمة t موجبة ودالة إحصائية، مما يدل أن المتوسط العام لبُعد استقلالية الوظيفة لدى الأفراد العاملين في مؤسسة Alfa Pipe بغرداية فيما يتعلق بشعورهم بحرية التصرف أي استقلالية الوظيفة كبعد من أبعاد خصائص الوظيفة الجوهرية لتصميم الوظائف جاء بمستوى متوسط.

تشير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لفقرات البعد الثالث (أهمية الوظيفة) الذي يهدف إلى معرفة مستوى أهمية العمل لدى الأفراد العاملين في مؤسسة Alfa Pipe بغرداية إلى درجة اتفاق عالية حيث تراوحت قيمتها بين [3.90 - 4.00]، إذ احتلت الفقرة اثنا عشر الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قُدر بـ (4.03) ووزن نسبي (100%) مما يعني درجة موافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة، كما أظهر التحليل أن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة العاشرة قدر بـ (3.99) وانحراف معياري قدره (1.656) ومتوسط حسابي نسبي يقدر (99.75%) أما باقي الفقرات فكانت تتراوح بين هاتين النتيجةتين.

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي العام لإجمالي الفقرات الخاصة ببعد أهمية الوظيفة ككل (3.97) وبمتوسط حسابي نسبي يقدر بـ (99.25%)، كما أن قيمة t موجبة ودالة إحصائية، مما يدل أن المتوسط العام لبُعد أهمية الوظيفة لدى الأفراد العاملين في مؤسسة Alfa Pipe بغرداية فيما يتعلق بشعورهم بأهمية الوظيفة كبُعد من أبعاد خصائص الوظيفة الجوهرية لتصميم الوظائف جاء بمستوى عالي.

هدف البُعد الرابع (هوية الوظيفة) إلى معرفة مستوى هوية الوظيفة لدى الأفراد العاملين في مؤسسة Alfa Pipe بغرداية أي مدى وضوحها، حيث يتضح أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لفقرات البعد الرابع تراوحت بين [3.64 - 3.79]، إذ احتلت الفقرة الخامسة عشر الرتبة الأولى بمتوسط حسابي عالي قُدر بـ (3.79) ووزن نسبي (94.75%) مما يعني درجة موافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة كما أظهر التحليل أن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة الثالثة عشر قدر بـ (3.64) وانحراف معياري قدره (1.07) ومتوسط حسابي نسبي يقدر (91%) أما باقي الفقرات فكانت تتراوح بين هاتين النتيجةتين.

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي العام لإجمالي الفقرات الخاصة ببُعد هوية الوظيفة ككل (3.72) وبمتوسط حسابي نسبي يقدر بـ (93%)، كما أن قيمة t موجبة ودالة إحصائية، مما يدل أن المتوسط العام لبُعد هوية الوظيفة لدى الأفراد العاملين في مؤسسة Alfa Pipe بغرداية فيما يتعلق بهوية الوظيفة أي وضوحها كبُعد من أبعاد خصائص الوظيفة الجوهرية لتصميم الوظائف جاء بمستوى عالي، ويعزى ذلك إلى

ارتفاع درجة الفهم بشكل كبير لدى الأفراد العاملين في مؤسسة Alfa Pipe بغرداية ووجود وصف وظيفي كامل وواضح لكل وظيفة من الوظائف.

يتبين أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لفقرات البُعد الخامس (التغذية الراجعة) تراوحت بين [3.99 – 3.94]، إذ احتلت الفقرة عشرون الرتبة الأولى بمتوسط حسابي عالي قُدر بـ (3.99) ووزن نسبي (99.75%) مما يعني درجة موافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة، كما أظهر التحليل أن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة السابعة عشر قدر بـ (3.94) وانحراف معياري قدره (0.874) ومتوسط حسابي نسبي يقدر (98.5%) أما باقي الفقرات فكانت تتراوح بين هاتين النتيجةتين.

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي العام لإجمالي الفقرات الخاصة ببُعد التغذية الراجعة ككل (3.96) وبمتوسط حسابي نسبي يقدر بـ (99%)، كما أن قيمة t موجبة ودالة إحصائية، مما يدل أن المتوسط العام لبُعد التغذية الراجعة لدى الأفراد العاملين في مؤسسة Alfa Pipe بغرداية فيما يتعلق بالتغذية الراجعة كُبعد من أبعاد خصائص الوظيفة الجوهرية لتصميم الوظائف جاء بمستوى عالي.

توضيحاً للتوجه السابق، وبناءً على ما ورد في الجدول أعلاه فإن أبعاد خصائص الوظيفة الجوهرية

لتصميم الوظائف سائدة لدى الأفراد العاملين في مؤسسة Alfa Pipe بغرداية وفقاً للترتيب التالي:

- بُعد أهمية الوظيفة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.97)؛
- بُعد التغذية الراجعة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.96)؛
- بُعد تنوع المهارات الوظيفية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.80)؛
- بُعد هوية الوظيفة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.72)؛
- بُعد استقلالية الوظيفة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.23).

أما المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور خصائص الوظيفة الجوهرية لتصميم الوظائف بأبعاده وفقراته/ مؤشرات بشكل عام قُدر بـ (3.74) وبمتوسط حسابي نسبي قدره (74.8%)، كما أن أغلب قيم الانحرافات المعيارية للإجابات عن المتوسطات الحسابية لفقرات المكونة للأبعاد والمحور الكلي تقل عن الواحد الصحيح بمعنى لا يوجد تشتت في الإجابات عن المتوسط الحسابي، أي أن الأفراد العاملين في مؤسسة Alfa Pipe بغرداية لديهم وعي وإدراك بمستوى خصائص الوظيفة الجوهرية لتصميم الوظائف، وذلك بناءً على مستوى درجة الاستجابة العالية حسب الأبعاد المكونة له ووفقاً لفقرات/ مؤشرات كل بعد من هذه الأبعاد.

المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة لمحور المتغيرات الوسيطة

تم تحليل البيانات من خلال مجموعة من الاختبارات الوصفية كالمتوسط الحسابي، والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، قيم اختبار t والقيمة الاحتمالية والرتب لمحور المتغيرات الوسيطة (قوة الحاجة للنمو لدى شاغل الوظيفة، المعرفة والمهارة هيكل بيئة العمل) فقراته/ مؤشرات ليتم مناقشة نتائج السؤال التالي:

ما مستوى توافر قوة الحاجة للنمو لدى شاغل الوظيفة، المعرفة والمهارة، هيكل وبيئة العمل بالمؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب الحزونية Alfa Pipe بغرداية؟

وللإجابة على السؤال قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، قيم اختبار t والقيمة الاحتمالية لاستجابات أفراد العينة على العبارات الممثلة لمحور المتغيرات الوسيطة وفقاً لمؤشرات، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي كآتي:

الجدول رقم (8-4): تحليل فقرات/ مؤشرات المتغيرات الوسيطة

مقياس المتغيرات الوسيطة (قوة الحاجة للنمو، المعرفة والمهارة، هيكل وبيئة العمل)							
الترتيب	الدلالة الإحصائية p-Value	قيمة t	مستوى الاستجابة	المتوسط الحسابي النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات/العبارات
3	0.000	3.95	عالي	98.5	0.906	3.94	21 أسعى للنمو والتقدم المهني والمعرفي في وظيفتي (الترقيات مثلاً).
1	0.000	4.50	عالي	99	0.907	3.96	22 أسعى للتعلم المستمر؛ ولدي رغبة ملحة في توليد الأفكار وحل المشاكل المتعلقة بالعمل.
2	0.000	1.80	عالي	98.75	0.926	3.95	23 تتيح لي وظيفتي تعلم أشياء جديدة.
4	0.000	4.26	متوسط	87.5	1.175	3.50	24 يتعامل رئيسي المباشر بعدالة بين المرؤوسين مما يولد لدي روح المبادرة والتفاني في العمل.
3	0.000	2.25	عالي	95.75		3.83	المتوسط العام لمتغير قوة الحاجة للنمو لدى شاغل الوظيفة
1	0.000	7.40	عالي	100	0.792	4.00	25 لدي معرفة جيدة بكل المهام المنوطة بي في وظيفتي.
2	0.000	3.85	عالي	99.75	0.861	3.99	26 لدي القدرة على التعامل مع المشكلات بمهارة عالية.
3	0.001	3.90	عالي	98.75	0.874	3.95	27 يؤهلني اكتسابي للمعارف والمهارات التعامل مع

							الصعوبات والعراقيل التي تواجهني.						
28	أتحكم جيداً في الإجراءات التطبيقية لمهامي.	3.92	0.872	98	عالي	2.88	0.000	4					
المتوسط العام لمتغير المعرفة والمهارة								3.965	99.13	متوسط	4.54	0.000	1
29	توفر لي المؤسسة الراحة والاستقرار النفسي في أداء عملي.	3.93	0.656	98.25	عالي	6.10	0.000	3					
30	توفر لي المؤسسة الإمكانيات المادية المناسبة لأداء عملي.	3.90	0.845	97.5	عالي	2.52	0.000	4					
31	يتناسب الراتب الذي أنقاضاه مع مؤهلاتي وخبراتي العلمية.	3.99	0.73	99.75	عالي	3.25	0.000	1					
40	يسهل مناخ العمل عملية التواصل بين الأفراد العاملين ويتيح فرصة تبادل المعرفة والخبرات.	3.95	0.734	98.75	عالي	4.40	0.000	2					
المتوسط العام لمتغير هيكل وبيئة العمل								3.94	98.5	عالي	3.86	0.000	2

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26. (انظر الملحق 8)

يُلاحظ من خلال الجدول المذكور أعلاه والذي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم اختبار t والقيمة الاحتمالية ومستوى الاستجابة والرتبة لفقرات/ مؤشرات محور المتغيرات الوسيطة (قوة الحاجة للنمو، المعرفة والمهارة، هيكل وبيئة العمل)، أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات متغير قوة الحاجة للنمو لدى شاغل الوظيفة تراوحت بين [3.96 - 3.50]، إذ احتلت الفقرة الثانية والعشرون الرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع (عالي) قدر بـ (3.96) ووزن نسبي عالي جداً (99%) مما يعني درجة موافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس مدى إدراك الأفراد العاملين إلى أن وظيفتهم تتناسب مع خططهم للتطور الوظيفي، كما أظهر التحليل أن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة الرابعة والعشرون قدر بـ (3.50) وانحراف معياري قدره (1.175) ومتوسط حسابي نسبي يقدر بـ (87.5%)، أما باقي الفقرات فكانت تتراوح بين هاتين النتيجةتين.

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي العام لإجمالي الفقرات الخاصة بمتغير قوة الحاجة للنمو لدى شاغل الوظيفة ككل (3.83) بمتوسط حسابي نسبي يقدر بـ (95.75%)، كما تشير قيم الانحرافات المعيارية للإجابات عن المتوسطات الحسابية والتي أغلبها يقل عن الواحد الصحيح لا يوجد تشتت في الإجابات عن المتوسط الحسابي، كما أن قيمة t موجبة ودالة إحصائياً، مما يدل أن متوسط العام لمتغير قوة الحاجة للنمو لدى شاغل الوظيفة عالي، ويشير ذلك إلى وجود توافق بين الوظائف الحالية التي يشغلها الأفراد العاملين في

المؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب الحلزونية Alfa Pipe وأهدافهم/ خططهم الوظيفية لتحقيق النمو والتقدم الوظيفي.

كما يتضح أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات/ مؤشرات متغير المعرفة والمهارة تراوحت بين [3.92 - 4.00]، إذ احتلت الفقرة الخامسة والعشرون الرتبة الأولى بمتوسط حسابي عالي فُدر ب (4.00) ووزن نسبي عالي جداً (100%) مما يعني درجة موافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس مدى إدراك الأفراد العاملين لمهامهم الوظيفية، كما أظهر التحليل أن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة الثامنة والعشرون والذي قدر ب (3.92) وانحراف معياري قدره (0.872) ومتوسط حسابي نسبي يقدر ب (98%)، أما باقي الفقرات فكانت تتراوح بين هاتين النتيجةتين.

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي العام لإجمالي الفقرات الخاصة بمتغير المعرفة والمهارة ككل (3.965) بمتوسط حسابي نسبي يقدر ب (99.13)، كما تشير قيم الانحرافات المعيارية للإجابات عن المتوسطات الحسابية للفقرات/ المؤشرات والتي تقل عن الواحد الصحيح لا يوجد تشتت في الإجابات عن المتوسط الحسابي، كما أن قيمة t موجبة ودالة إحصائياً، مما يدل أن متوسط العام لمتغير المعرفة والمهارة عالي، مما يدل على وجود نظام/ برنامج تدريبي شامل ومتكامل يستهدف إكساب المعارف وتطوير المهارات الوظيفية للأفراد العاملين في المؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب الحلزونية Alfa Pipe.

ويتبين أيضاً من الجدول المذكور آنفاً أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات/ مؤشرات متغير هيكل وبيئة العمل تراوحت بين [3.99 - 3.90]، إذ احتلت الفقرة الواحد وثلاثون الرتبة الأولى بمتوسط حسابي عالي فُدر ب (3.99) ووزن نسبي عالي جداً (99.75%) مما يعني درجة موافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس مدى إدراك الأفراد العاملين لتناسب الراتب مع المؤهلات والخبرات العلمية، كما أظهر التحليل أن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة رقم ثلاثين والذي قدر ب (3.90) وانحراف معياري قدره (0.845) ومتوسط حسابي نسبي يقدر ب (97.5%)، أما باقي الفقرات فكانت تتراوح بين هاتين النتيجةتين.

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي العام لإجمالي الفقرات الخاصة بهيكل وبيئة العمل ككل (3.94) بمتوسط حسابي نسبي يقدر ب (98.5)، كما تشير قيم الانحرافات المعيارية للإجابات عن المتوسطات الحسابية للفقرات/ المؤشرات والتي تقل عن الواحد الصحيح لا يوجد تشتت في الإجابات عن المتوسط الحسابي، كما أن قيمة t موجبة ودالة إحصائياً، مما يدل أن متوسط العام لمتغير هيكل وبيئة العمل عالي، مما يدل على أن المتوسط العام لتصورات الأفراد العاملين في المؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب الحلزونية Alfa Pipe لمتغير هيكل وبيئة العمل فقراته/ مؤشرات جاء بمستوى عالي.

المطلب الثالث: عرض نتائج الدراسة لمحور الدافعية لدى الموارد البشرية

تم تحليل البيانات من خلال مجموعة من الاختبارات الوصفية كالمتوسط الحسابي، والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، قيم اختبار t والقيمة الاحتمالية والرتب لمحور الدافعية لدى الموارد البشرية: أبعاده الثلاثة وفقراته/ مؤشرات ليتيم مناقشة نتائج السؤال التالي:

ما مستوى توافر الدافعية لدى الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب الحلزونية Alfa Pipe بغرداية؟

وللإجابة على السؤال قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، قيم اختبار t والقيمة الاحتمالية لاستجابات أفراد العينة على الفقرات/ العبارات الممثلة لمقياس الدافعية لدى الموارد البشرية وذلك وفقاً للأبعاد المكونة له، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي كآتي:

الجدول رقم (5-8): تحليل فقرات/ مؤشرات أبعاد الدافعية لدى الموارد البشرية

مقياس الدافعية لدى الموارد البشرية							
الترتيب	الدلالة الإحصائية p-Value	قيمة t	مستوى الاستجابة	المتوسط الحسابي النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات/العبارات
2	0.000	4.12	عالي	91	1.014	3.64	33 أنجز عملي بالمستوى الذي يجعلني دوماً متميزاً فيه.
1	0.000	5.20	عالي	91.25	1.031	3.65	34 أصمم على العطاء رغم كبر حجم المسؤولية.
4	0.000	6.11	متوسط	86.75	0.964	3.47	35 أهتم بالتفوق لذاته أكثر من اهتمامي بالعائد منه.
3	0.000	3.91	متوسط	88	1.038	3.52	36 أحاول تجنب تأثير الضغوط الاجتماعية على أدائي في العمل.
2	0.000	4.62	متوسط	89.25		3.57	المتوسط العام لبعد الحاجة إلى الإنجاز
3	0.000	1.70	متوسط	84.25	1.171	3.37	37 أحب تحمل المسؤولية في المهام التي أكون قادراً على السيطرة عليها والتحكم فيها.
2	0.000	4.15	متوسط	87	1.014	3.48	38 لدي القدرة في التعايش مع سلوك الآخرين والرغبة في التأثير فيهم.
1	0.000	4.02	متوسط	89.5	1.116	3.58	39 أسعى دوماً للوصول إلى مراكز أعلى توفر لي صلاحيات أكبر.
4	0.000	2.33	متوسط	79	1.195	3.16	40 أؤثر في سلوكيات الآخرين من خلال أدائي

المتميز في العمل.							
	0.000	3.40	متوسط	85		3.40	المتوسط العام لبعء الحاجة إلى السلطة/ القوة
41	0.000	4.17	عالي	97.5	0.502	3.90	أسعى دائماً لبناء علاقات ثقة متبادلة مع زملائي في العمل.
42	0.000	2.98	عالي	100	0.513	4.00	أحرص على تكوين علاقات إيجابية مع زملائي في العمل.
43	0.000	1.70	عالي	95	0.578	3.80	أميل إلى منافسة الآخرين في عملي بشكل إيجابي.
44	0.000	3.55	عالي	98.75	0.579	3.95	يرتفع مستوى أدائي لوظيفتي عندما تكون علاقائي مع زملائي في العمل جيدة.
1	0.000	3.42	عالي	97.75		3.91	المتوسط العام لبعء الحاجة إلى الانتماء
			عالي			3.87	المتوسط العام لأبعاد الدافعية لدى الموارد البشرية

(انظر الملحق 8)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26.

عند استقراء الجدول المذكور أعلاه الذي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابة والرتبة لفقرات/ مؤشرات أبعاد محور الدافعية لدى الموارد البشرية، يتضح أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات البعد الأول (الحاجة إلى الإنجاز) تراوحت بين [3.47 - 3.65]، إذ احتلت الفقرة الرابعة والثلاثون الرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع -عالي- الذي قُدر بـ (3.65) ووزن نسبي عالي (91.25%) مما يعني درجة موافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة، كما أظهر التحليل أن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة الخامسة والثلاثون قدر بـ (3.47) وانحراف معياري قدره (0.964) ومتوسط حسابي نسبي يقدر بـ (86.75%)، أما باقي الفقرات فكانت تتراوح بين هاتين النتيجةتين.

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي العام لإجمالي الفقرات الخاصة ببعء الحاجة إلى الإنجاز ككل (3.57) وبمتوسط حسابي نسبي يقدر بـ (89.25%)، كما أن قيمة t موجبة ودالة إحصائياً مما يدل أن متوسط العام لبعء الحاجة إلى الإنجاز لدى الأفراد العاملين في مؤسسة Alfa Pipe بغرداية فيما يتعلق بالحاجة إلى الإنجاز كبعء من أبعاد الدافعية لدى الموارد البشرية جاء بمستوى متوسط.

كما يتضح أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لفقرات البعد الثاني (الحاجة إلى السلطة) تراوحت بين [3.16 - 3.58]، إذ احتلت الفقرة التاسعة والثلاثون الرتبة الأولى بمتوسط حسابي متوسط قُدر بـ (3.58) ووزن نسبي (89.5%) مما يعني درجة موافقة متوسطة من أفراد العينة على هذه الفقرة، كما أظهر التحليل أن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة أربعون قدر بـ (3.16) وانحراف معياري قدره (1.195) ومتوسط حسابي نسبي يقدر بـ (79%) أما باقي الفقرات فكانت تتراوح بين هاتين النتيجةتين.

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي العام لإجمالي الفقرات الخاصة ببعد الحاجة إلى السلطة/ القوة ككل (3.40) وبمتوسط حسابي نسبي يقدر بـ (85%)، كما أن قيمة t موجبة ودالة إحصائياً، مما يدل أن المتوسط العام لبعد الحاجة إلى السلطة/ القوة لدى الأفراد العاملين في مؤسسة Alfa Pipe بغرداية فيما يتعلق بالحاجة إلى السلطة كبعد من أبعاد الدافعية لدى الموارد البشرية جاء بمستوى متوسط.

ويتبين أيضاً من الجدول المذكور آنفاً أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لفقرات البعد الثالث (الحاجة إلى الانتماء) تراوحت بين [4 - 3.80]، إذ احتلت الفقرة أربعة وأربعون الرتبة الأولى بمتوسط حسابي عالي قُدر بـ (4.00) ووزن نسبي (100%) مما يعني درجة موافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة، كما أظهر التحليل أن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة ثلاثة وأربعون قدر بـ (3.80) وانحراف معياري قدره (0.578) ومتوسط حسابي نسبي يقدر بـ (95%) أما باقي الفقرات فكانت تتراوح بين هاتين النتيجة.

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي العام لإجمالي الفقرات الخاصة ببعد الحاجة إلى الانتماء ككل (3.91) وبمتوسط حسابي نسبي يقدر بـ (97.75%)، كما أن قيمة t موجبة ودالة إحصائياً مما يدل أن متوسط العام لبعد الحاجة إلى الانتماء لدى الأفراد العاملين في مؤسسة Alfa Pipe بغرداية فيما يتعلق بالحاجة إلى الانتماء كبعد من أبعاد الدافعية لدى الموارد البشرية جاء بمستوى عالي.

توضيحاً للتوجه السابق، وبناءً على ما ورد في الجدول أعلاه فإن أبعاد الدافعية لدى الموارد البشرية سائدة لدى الأفراد العاملين في مؤسسة Alfa Pipe بغرداية وفقاً للترتيب التالي:

- بُعد الحاجة إلى الانتماء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.91)؛
- بُعد الحاجة إلى الإنجاز في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.57)؛
- بُعد الحاجة إلى السلطة/ القوة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.40)؛

أما المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور الدافعية لدى الموارد البشرية بأبعادها وفقراتها/ مؤشراتها بشكل عام قُدر بـ (3.87)، أي أن الأفراد العاملين في مؤسسة Alfa Pipe بغرداية لديهم وعي وإدراك بمستوى الدافعية لدى الموارد البشرية وذلك بناءً على مستوى درجة الاستجابة العالية حسب الأبعاد المكونة له ووفقاً لفقرات/ مؤشرات كل بعد من هذه الأبعاد.

المبحث الثاني: التحليل العاملي التوكيدي/ التثبتي لمتغيرات الدراسة

لبناء نماذج متغيرات الدراسة تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي أو التثبتي وذلك لتحقيق من صحة المقاييس الخمسة المستخدمة في الدراسة، واختبار النموذج العاملي التوكيدي يبين هل البنية المقترحة للمقاييس تتطابق مع البيانات أم لا، كما أن توفر المفهوم المقاس على مطابقة جيدة للبيانات يعدّ من أقوى الأدلة على توفر الصدق البنائي.

المطلب الأول: نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقاييس خصائص الوظيفة

يشترط التحليل العاملي التوكيدي خضوع المتغيرات المراد دراستها للتوزيع الطبيعي أو ما يقاربه، ويسمح لنا هذا النوع من الإحصائيات من عرض مقاييس الالتواء والتفرطح، بحيث تمكننا هاتين المعاملتين من التأكد بأن كل متغير يتبع التوزيع الطبيعي.

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي Normality Test

هناك عدة طرق لاختبار التوزيع الطبيعي، تم الاعتماد على استخدام مقاييس الشكل وكان ذلك وفق تطبيق العلاقات التالية:

$$Z_{\text{Skewness}} = \text{Skewness} - 0 / \text{SE}_{\text{Skewness}} \text{ and } Z_{\text{Kurtosis}} = \text{Kurtosis} - 0 / \text{SE}_{\text{Kurtosis}}$$

الجدول رقم (9-1) معاملات الالتواء والتفرطح الخاصة بمتغير خصائص الوظيفة

المتغير	معامل الالتواء	معامل التفرطح	المتغير	معامل الالتواء	معامل التفرطح
DJS1	-1.040	1.389	IJ3	-0.645	0.496
DJS2	-1.017	2.305	IJ4	-0.534	0.262
DJS3	-0.797	1.216	JID1	-0.574	-0.552
DJS4	-0.808	0.814	JID2	-0.871	0.357
JI1	-0.225	-0.890	JID3	-0.936	0.390
JI2	-0.327	-0.813	JID4	-0.710	-0.474
JI3	0.031	-0.980	Fb1	-1.083	1.462
JI4	-0.189	-0.810	Fb2	-0.943	1.668
IJ1	-0.294	0.226	Fb3	-1.314	2.726
IJ2	-0.944	1.420	Fb4	-1.425	2.536

(انظر الملحق 9)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Amos v.26

تشير نتائج الجدول المذكور آنفاً إلى أن أغلب القيم تقع ضمن النطاق المسموح به للحدود الدنيا والعليا للتوزيع الطبيعي ويكون ذلك: $|Z_{\text{Kurtosis}}| > 1.96$, $|Z_{\text{Skewness}}| > 1.96$ لأن:

$$|Z| > 1.96$$

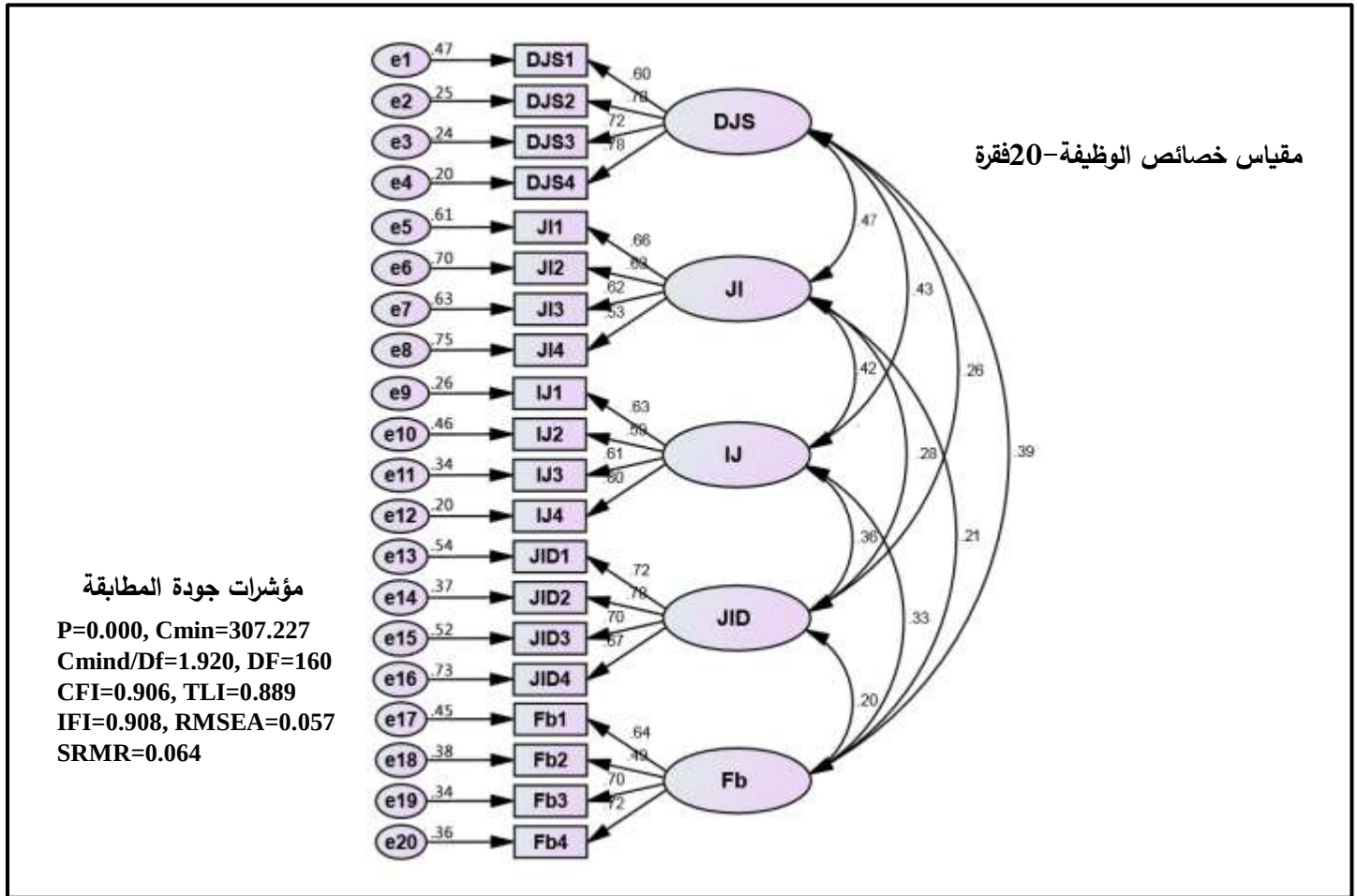
$$\therefore Z > 196 \vee Z < -196$$

استناداً لـ (Black, Bain, & Anderson, 2010) فهذه النتائج تدل على أن البيانات خاصة بمتغير خصائص الوظيفة الجوهرية لتصميم الوظائف صالحة لإجراء الاختبارات الإحصائية المطلوبة.

ثانياً: بناء نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس خصائص الوظيفة الجوهرية لتصميم الوظائف

يوضح الشكل البياني الموالي نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمفهوم خصائص الوظيفة الجوهرية لتصميم الوظائف، بحيث ينطوي على خمسة أبعاد لمقياس خصائص الوظيفة والذي يوضح درجة تأثير/ تشعب أبعاد خصائص الوظيفة بالفقرات أو المؤشرات المرتبطة بها لدى موظفي مؤسسة ألفا بليب.

الشكل رقم (9-1): نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس خصائص الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Amos v.26

وفيما يأتي تلخيص لمؤشرات جودة مطابقة نموذج خصائص الوظيفة للبيانات كالاتي:
الجدول رقم (9-2): مؤشرات جودة المطابقة لنموذج خصائص الوظيفة

المؤشر	القيمة المسجلة	شروط قبول النموذج
مربع كاي Cmin	307.227	أن لا يكون دالاً
مربع كاي المعياري Cmind/Df	1.920	أن يكون محصور بين [5-1]
مستوى الدلالة (p-value)	0.000	أن لا تكون دالة
درجات الحرية (DF)	160	DF ≥ 0 نموذج معين
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	0.906	CFI ≥ 0.90 تطابق أفضل، CFI = 1 مطابقة تامة.
مؤشر توكر لويس (TLI)	0.889	TLI ≥ 0.90 تطابق أفضل، TLI = 1 مطابقة تامة.
مؤشر المطابقة التزايدى (IFI)	0.908	IFI ≥ 0.90 تطابق أفضل، IFI = 1 مطابقة تامة.
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	0.057	[0.08, 0.05] قبول النموذج.
مؤشر متوسط مربع البواقي المعياري (SRMR)	0.064	SRMR < 0.08 تطابق أفضل. SRMR = 0 مطابقة تامة.

(انظر الملحق 9)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Amos v.26

يعتبر مؤشر مربع كاي من المؤشرات الأساسية لتقدير مطابقة النموذج النظري من نموذج القياس، نتيجته (307.227)، بدرجة حرية (160)، وهي دالة عند $(p\text{-value} = 0.00 < \alpha = 0.05)$ أي تحت مستوى (0.05) ويتميزان بأنهما الأكثر انتشاراً ودقة عند مقارنتهما بالدلائل الأخرى، إلا أنه لا يوجد أي مقدار لمربع كاي أو لدرجة الحرية يجعلنا نتأكد بأن النتيجة جيدة أو لا إلا بتقويمه من خلال قسمة مربع كاي على درجة الحرية ما يعطينا مربع كاي المعياري أو النسبي (Cmind/Df) والتي سجلت قيمته (1.920) وتعتبر هذه النتيجة جيدة إذ أنها محصورة بين [5-1] أي احتمال توافق نموذج القياس مع النموذج النظري كبير. كما تجدر الإشارة إلى أن قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) تساوي (0.906) حيث يقيس هذا المؤشر الانخفاض النسبي لانعدام التطابق وهي قيمة جيدة، ضمن مجال قبول المطابقة المقدرة بـ (0.90) فما فوق ما يسمح لنا بقبول النموذج، أما بالنسبة لمؤشر توكر لويس (TLI) فكانت قيمته (0.889) حيث يعمل هذا

المؤشر على مقارنة انعدام المطابقة للنموذج المختبر مع النموذج القاعدي، وقيمه مقبولة مقارنة بدرجة القطع المقدرة بـ (0.90) فما فوق وهي تدل بأن المطابقة مقبولة للنموذج المختبر. أما بالنسبة لمؤشر متوسط مربع البواقي المعياري SRMR فقيمه تساوي (0.064)، ومؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي RMSEA يساوي (0.057) ونتيجته في هذا النموذج تدل على أن النموذج يطابق البيانات لأن قيمته ضمن المدى المحدد لقبول المطابقة.

ثالثاً: الصدق التقاربي لنموذج خصائص الوظيفة الجوهرية لتصميم الوظائف

انطلاقاً من النتائج الموضحة في الشكل البياني لنموذج التحليل العاملي التوكيدي المذكور أعلاه لخصائص الوظيفة الجوهرية لتصميم الوظائف درجة تأثر/ تشبع أبعاد خصائص الوظيفة بالمؤشرات أو الفقرات المعبرة عنها، كل قيمة من القيم الموجودة على كل سهم من الأسهم المتجهة من المتغيرات الكامنة إلى كل مؤشر من المؤشرات/ الفقرات تعبر عن درجة تشبع المتغير الكامن بهذه المؤشرات، وللمقارنة بين هذه المؤشرات من حيث درجة التشبع أو الإشباع للمتغير الكامن يتم الاعتماد على الأوزان الانحدارية المعيارية Standardized وغير المعيارية unStandardized التي تسمى بمعاملات الصدق أو التشبع على المتغير الكامن كما هو موضح في جدول تقديرات نموذج خصائص الوظيفة كالاتي:

الجدول رقم (9-3): تقديرات نموذج خصائص الوظيفة

مستوى الدلالة	قيمة الحرجة	الخطأ المعياري	درجة المعيارية	درجة غير المعيارية	التشبعات
			0.776	1.000	DJS4 <--- DJS
***	10.593	.084	0.717	.904	DJS3 <--- DJS
***	8.700	.106	0.702	.891	DJS2 <--- DJS
***	6.330	.183	0.598	.922	DJS1 <--- DJS
			0.526	1.000	JI4 <--- JI
***	6.210	.202	0.616	1.159	JI3 <--- JI
***	6.240	.208	0.625	1.254	JI2 <--- JI
	9.076	.084	0.663	1.297	JI1 <--- JI
			0.795	1.000	IJ4 <--- IJ
***	8.713	.099	0.607	.759	IJ3 <--- IJ
***	8.311	.086	0.595	.861	IJ2 <--- IJ
	9.355	.096	0.635	.714	IJ1 <--- IJ

JID4 <--- JID	1.000	0.67			***
JID3 <--- JID	.899	0.695	.096	10.435	***
JID2 <--- JID	.997	0.784	.102	9.819	***
JID1 <--- JID	.997	0.723	.095	6.548	***
Fb1 <--- Fb	1.000	0.644			
Fb2 <--- Fb	.620	0.490	.118	8.423	***
Fb3 <--- Fb	.996	0.695	.134	8.327	***
Fb4 <--- Fb	1.113	0.723	.083	10.913	***

(انظر الملحق 9)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Amos v.26

عند استقراء نتائج الجدول أعلاه يتضح أن أكثر المتغيرات إشباعاً لأبعاد خصائص الوظيفة الجوهرية لتصميم الوظائف هو المؤشر/ الفقرة رقم (1) في بُعد استقلالية الوظيفة والتي نصت على: "أمتلك حرية القرار في تحديد طريقة وكيفية أداء عملي" إذ بلغت الدرجة غير المعيارية للإشباع (1.297) وبدرجة معيارية تقدر بـ (0.663)، كما نلاحظ أن أقل المؤشرات/ الفقرات إشباعاً الفقرة رقم (2) في بعد التغذية الراجعة "تتيح لي عملية تقييم الأداء التي أخضع لها فرصة اكتشاف نقاط ضعفي ونقاط قوتي" إذ بلغت الدرجة غير المعيارية للإشباع (0.62) وبدرجة معيارية تساوي (0.49)، أما باقي المؤشرات فتتراوح الدرجات المعيارية وغير المعيارية لإشباع بين هاتين القيمتين. كما أن نموذج خصائص الوظيفة خال من الارتباط غير المنطقي Illogical Correlation والذي يتجاوز الرقم الواحد الصحيح، وأن نسبة التشبع/ الصدق بين أبعاد خصائص الوظيفة الخمسة وفقراتها/ مؤشرات العشرة تعتبر جيدة فمعظمها تجاوزت 0.40 مع مستويات معنوية ($\alpha=0.05$, $p\text{-value}=0.00$).

الجدول رقم (9-4): التباين المشترك والتباين المستخلص لمقياس خصائص الوظيفة

تنوع المهارات	استقلالية الوظيفة	أهمية الوظيفة	هوية الوظيفة	التغذية الراجعة
0.52	0.04	0.14	0.07	0.12
0.04	0.49	0.05	0.54	0.22
0.14	0.05	0.54	0.16	0.11
0.07	0.04	0.16	0.56	0.09
0.12	0.22	0.11	0.09	0.52

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Amos v.26

علماً أن:

التباين المشترك: عبارة عن قيمة الارتباط بين العوامل مضروبة في نفسها؛

التباين المستخلص: عبارة عن المتوسط الحسابي للارتباط المتعدد.

عند استقراء الجدول (46) الخاص بالتباين المشترك والتباين المستخلص نلاحظ أن قيم التباين المستخلص لأبعاد/ عوامل خصائص الوظيفة تفوق (0.40)، وبالتالي تثبت الصدق التقاربي لمقياس خصائص الوظيفة أي أنه فعلاً يتكون من خمسة أبعاد/ عوامل، وعشرون مؤشراً/ فقرة.

رابعاً: الصدق التمايزي لنموذج خصائص الوظيفة الجوهرية لتصميم الوظائف

انطلاقاً من النتائج الموضحة في الشكل البياني السابق لنموذج خصائص الوظيفة الجوهرية لتصميم الوظائف الجدول الموالي يوضح الارتباطات بين أبعاد/ عوامل خصائص الوظيفة كالآتي:

الجدول رقم (9-5): الارتباطات بين أبعاد/ عوامل مقياس خصائص الوظيفة

التغذية الراجعة	هوية الوظيفة	أهمية الوظيفة	استقلالية الوظيفة	تنوع المهارات	
0.39	0.26	0.42	0.47		تنوع المهارات
0.21	0.28	0.43		0.47	استقلالية الوظيفة
0.33	0.36		0.42	0.43	أهمية الوظيفة
0.20		0.36	0.28	0.26	هوية الوظيفة
	0.20	0.33	0.21	0.39	التغذية الراجعة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Amos v.26

نلاحظ من خلال الشكل البياني لنموذج خصائص الوظيفة الجوهرية لتصميم الوظائف والجدول المذكور آنفاً، أن معامل الارتباط بين الأبعاد/ العوامل الخمسة لمتغير خصائص الوظيفة أقل من (0.90)، مما يدل على ارتباط منخفض أو معتدل إلى حد ما بين الأبعاد الخمسة (تنوع المهارات الوظيفية، استقلالية الوظيفة، أهمية الوظيفة، هوية الوظيفة، التغذية الراجعة) لمقياس خصائص الوظيفة الجوهرية لتصميم الوظائف ما يعزز تمايز العوامل عن بعضها البعض أي تمتعها بالصدق التمييزي.

بناءً على ما سبق، تشير كل الدلائل على أن المقياس الخاص بخصائص الوظيفة الجوهرية لتصميم الوظائف صادق لما وضع لقياسه.

المطلب الثاني: نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس المتغيرات الوسيطة

يشترط التحليل العاملي التوكيدي خضوع المتغيرات المراد دراستها للتوزيع الطبيعي أو ما يقاربه، ويسمح لنا هذا النوع من الإحصائيات من عرض مقاييس الالتواء والتفرطح، بحيث تمكننا هاتين المعاملتين من التأكد بأن كل متغير يتبع التوزيع الطبيعي.

أولاً: التحليل العاملي التوكيدي لمتغير قوة الحاجة للنمو لدى شاغل الوظيفة

1. اختبار التوزيع الطبيعي Normality Test

هناك عدة طرق لاختبار التوزيع الطبيعي، تم الاعتماد على استخدام مقاييس الشكل وكان ذلك وفق تطبيق العلاقات التالية:

$$Z_{\text{Skewness}} = \text{Skewness} - 0 / \text{SE}_{\text{Skewness}} \text{ and } Z_{\text{Kurtosis}} = \text{Kurtosis} - 0 / \text{SE}_{\text{Kurtosis}}$$

الجدول رقم (9-6) معاملات الالتواء والتفرطح الخاصة بمتغير قوة الحاجة للنمو

المتغير	معامل الالتواء	معامل التفرطح
PNG1	-1.142	0.943
PNG2	-0.885	0.306
PNG3	-1.131	0.924
PNG4	-0.353	-1.033

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Amos v.26 (انظر الملحق 9)

تشير نتائج الجدول المذكور آنفاً إلى أن أغلب القيم تقع ضمن النطاق المسموح به للحدود الدنيا والعليا للتوزيع الطبيعي ويكون ذلك: $|Z_{\text{Kurtosis}}| > 1.96$ ، $|Z_{\text{Skewness}}| > 1.96$ لأن:

$$|Z| > 1.96$$

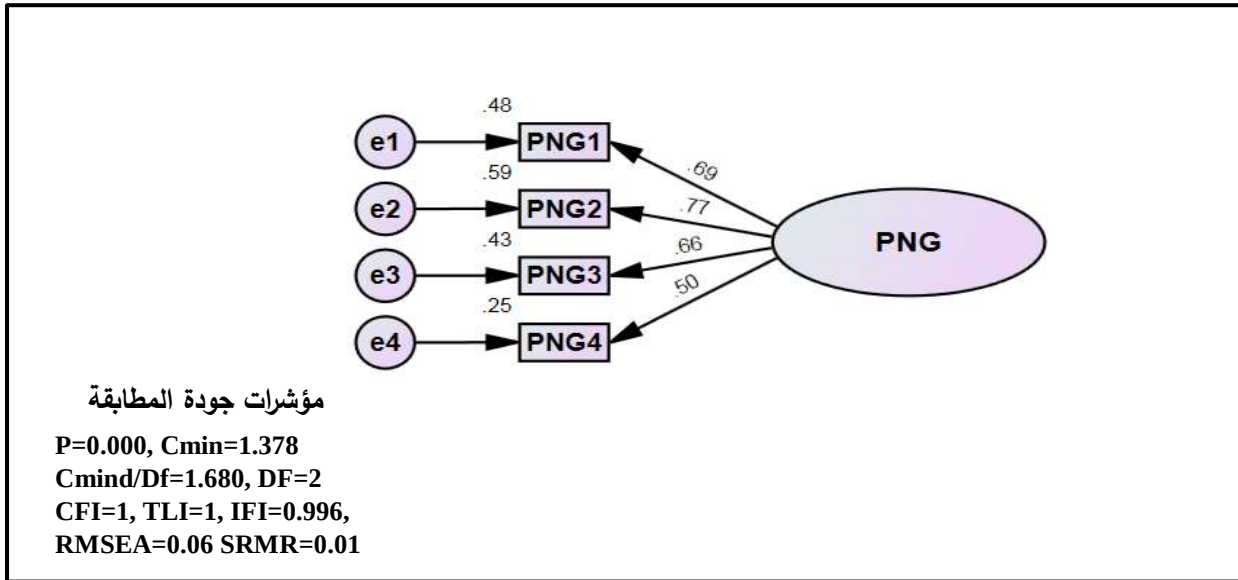
$$\therefore Z > 196 \vee Z < -196$$

استناداً لـ (Black, Bain, & Anderson, 2010) فهذه النتائج تدل على أن البيانات الخاصة بمتغير قوة الحاجة للنمو لدى شاغل الوظيفة صالحة لإجراء الاختبارات الإحصائية المطلوبة.

2. بناء نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس قوة الحاجة للنمو لدى شاغل الوظيفة

يوضح الشكل البياني الموالي نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمفهوم قوة الحاجة للنمو لدى شاغل الوظيفة كآلاتي:

الشكل رقم (9-2): نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس قوة الحاجة للنمو



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Amos v.26

وفيما يأتي تلخيص لمؤشرات جودة مطابقة نموذج قوة الحاجة للنمو لدى شاغل الوظيفة للبيانات كآلاتي:

الجدول رقم (9-7): مؤشرات جودة المطابقة لنموذج قوة الحاجة للنمو

المؤشر	القيمة المسجلة	شروط قبول النموذج
مربع كاي Cmin	1.378	أن لا يكون دالاً
مربع كاي المعياري Cmind/Df	1.680	أن يكون محصور بين [5-1]
مستوى الدلالة (p-value)	0.000	أن لا تكون دالة
درجات الحرية (DF)	2	$DF \geq 0$ نموذج معين
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	1	$CFI \geq 0.90$ تطابق أفضل، $CFI = 1$ مطابقة تامة.
مؤشر توكر لويس (TLI)	1	$TLI \geq 0.90$ تطابق أفضل، $TLI = 1$ مطابقة تامة.

مؤشر المطابقة التزايدى (IFI)	0.996	IFI ≥ 0.90 تطابق أفضل، IFI = 1 مطابقة تامة.
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	0.06	[0.08, 0.05] قبول النموذج.
مؤشر متوسط مربع البواقي المعياري (SRMR)	0.013	SRMR < 0.08 تطابق أفضل، SRMR = 0 مطابقة تامة.

(انظر الملحق 9)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Amos v.26

سجلت قيمة مربع كاي Cmin قيمة قدرها (1.378)، بدرجة حرية DF تساوي (2)، وبمستوى دالة $\alpha=0.05$ ($p\text{-value} = 0.00 < \alpha$)، أما مربع كاي المعياري أو النسبي (Cmind/Df) الذي يعتبر حاصل قسمة مربع كاي على درجة الحرية قيمته تساوي (1.680)، وتعتبر هذه النتيجة جيدة إذ أنها محصورة بين [1-5] أي احتمال توافق نموذج القياس مع النموذج النظري كبير. كما أن قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) تساوي 1 وهي قيمة جيدة جداً، ضمن مجال قبول المطابقة المقدرة بـ (0.90) فما فوق أي مطابقة تامة ما يسمح لنا بقبول النموذج، أما بالنسبة لمؤشر توكر لويس (TLI) فكانت قيمته 1 وقيمته مقبولة مقارنة بدرجة القطع المقدرة بـ (0.90) فما فوق وهي تدل بأن المطابقة مقبولة للنموذج المختبر. أما بالنسبة لمؤشر المطابقة التزايدى (IFI) فقيمته تساوي (0.996) وهي قيمة جيدة جداً إذ ما قورنت بدرجة القطع المقدرة بـ (0.90) فما فوق لقبول النموذج. أما بالنسبة لمؤشر متوسط مربع البواقي المعياري SRMR فقيمته تساوي (0.013)، ومؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي RMSEA يساوي (0.06) ونتيجته في هذا النموذج تدل على أن النموذج يطابق البيانات لأن قيمته ضمن المدى المحدد لقبول المطابقة.

3. الصدق التقاربي لنموذج قوة الحاجة للنمو لدى شاغل الوظيفة

انطلاقاً من النتائج الموضحة في الشكل البياني لنموذج التحليل العاملي لقوة الحاجة للنمو لدى شاغل الوظيفة درجة تأثر/ تشبع البعد بالمؤشرات أو الفقرات المعبرة عنه كل قيمة من القيم الموجودة على كل سهم من الأسهم المتجهة من المتغير الكامن إلى كل مؤشر من المؤشرات/ الفقرات تعبر عن درجة تشبع المتغير الكامن بهذه المؤشرات، وللمقارنة بين هذه المؤشرات من حيث درجة التشبع أو الإشباع للمتغير الكامن يتم الاعتماد على الأوزان الانحدارية المعيارية Standardized وغير المعيارية unStandardized التي تسمى بمعاملات الصدق أو التشبع على المتغير الكامن، كما هو موضح في جدول تقديرات نموذج قوة الحاجة للنمو لدى شاغل الوظيفة كالاتي:

الجدول رقم (9-8): تقديرات نموذج قوة الحاجة للنمو

مستوى الدلالة	قيمة الدرجة	الخطأ المعياري	درجة المعيارية	درجة غير المعيارية	التشبعات
			.501	1.000	PNG4 <--- PNG
***	6.873	.151	.658	1.035	PNG3 <--- PNG
***	7.176	.165	.768	1.184	PNG2 <--- PNG
	7.016	.152	.693	1.067	PNG1 <--- PNG

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Amos v.26

عند استقراء نتائج الجدول أعلاه يتضح أن أكثر المتغيرات إشباعاً لقوة الحاجة للنمو لدى شاغل الوظيفة هو المؤشر/ الفقرة رقم (2) والتي نصت على: "أسعى للتعلم المستمر؛ ولدى رغبة ملحّة في توليد الأفكار وحل المشاكل المتعلقة بالعمل" إذ بلغت الدرجة غير المعيارية للإشباع (1.184) وبدرجة معيارية تقدر بـ (0.768)، كما نلاحظ أن أقل المؤشرات/ الفقرات إشباعاً الفقرة رقم (3) "تتيح لي وظيفتي تعلم أشياء جديدة" إذ بلغت الدرجة غير المعيارية للإشباع (1.03) وبدرجة معيارية تساوي (0.658)، كما أن قوة الحاجة للنمو لدى شاغل الوظيفة خال من الارتباط غير المنطقي Illogical Correlation والذي يتجاوز الرقم الواحد الصحيح، وأن نسبة التشبع/ الصدق بين متغير قوة الحاجة للنمو لدى شاغل الوظيفة وفقراته/ مؤشرات الأربعة تعتبر جيدة فمعظمها تجاوزت (0.40) مع مستويات معنوية $p\text{-value}=0.000$ ، أي أقل من 0.05.

ثانياً: التحليل العاملي التوكيدي لمتغير المعرفة والمهارة

يشترط التحليل العاملي التوكيدي خضوع المتغيرات المراد دراستها للتوزيع الطبيعي أو ما يقاربه، ويسمح لنا هذا النوع من الإحصائيات من عرض مقاييس الالتواء والتفرطح، بحيث تمكننا هاتين المعاملتين من التأكد بأن كل متغير يتبع التوزيع الطبيعي.

1. اختبار التوزيع الطبيعي Normality Test

هناك عدة طرق لاختبار التوزيع الطبيعي، تم الاعتماد على استخدام مقاييس الشكل وكان ذلك وفق تطبيق العلاقات التالية:

$$Z_{\text{Skewness}} = \text{Skewness} - 0 / \text{SE}_{\text{Skewness}} \text{ and } Z_{\text{Kurtosis}} = \text{Kurtosis} - 0 / \text{SE}_{\text{Kurtosis}}$$

الجدول رقم (9-9) معاملات الالتواء والتفرطح الخاصة بمتغير المعرفة والمهارة

المتغير	معامل الالتواء	معامل التفرطح
KS1	-1.427	3.209
KS2	-1.451	2.870
KS3	-1.085	1.091
KS4	-1.065	1.334

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Amos v.26

تشير نتائج الجدول المذكور آنفاً إلى أن أغلب القيم تقع ضمن النطاق المسموح به للحدود الدنيا والعليا للتوزيع الطبيعي ويكون ذلك: $|Z_{\text{Kurtosis}}| > 1.96$ ، $|Z_{\text{Skewness}}| > 1.96$ لأن:

$$|Z| > 1.96$$

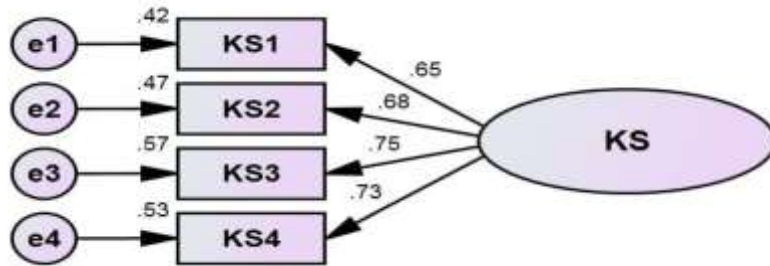
$$\therefore Z > 196 \vee Z < -196$$

استناداً لـ (Black, Bain, & Anderson, 2010) فهذه النتائج تدل على أن البيانات الخاصة بمتغير المعرفة والمهارة صالحة لإجراء الاختبارات الإحصائية المطلوبة.

2. بناء نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس المعرفة والمهارة

يوضح الشكل البياني الموالي نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمفهوم المعرفة والمهارة كالآتي:

الشكل رقم (9-3): نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس المعرفة والمهارة



مؤشرات جودة المطابقة

$P=0.000$, $Cmin=7.283$

$Cmind/Df=3.641$, $DF=2$

$CFI=0.984$, $TLI=0.952$

$IFI=0.984$, $RMSEA=0.08$

$SRMR=0.02$

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Amos v.26

وفيما يأتي تلخيص مؤشرات جودة المطابقة لنموذج المعرفة والمهارة كالاتي:

الجدول رقم (9-10): مؤشرات جودة المطابقة لنموذج المعرفة والمهارة

المؤشر	القيمة المسجلة	شروط قبول النموذج
مربع كاي Cmin	7.283	أن لا يكون دالاً
مربع كاي المعياري Cmind/Df	3.641	أن يكون محصور بين [5-1]
مستوى الدلالة (p-value)	0.026	أن لا تكون دالة
درجات الحرية (DF)	2	$DF \geq 0$ نموذج معين
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	0.984	$CFI \geq 0.90$ تطابق أفضل، $CFI = 1$ مطابقة تامة.
مؤشر توكر لويس (TLI)	0.952	$TLI \geq 0.90$ تطابق أفضل، $TLI = 1$ مطابقة تامة.
مؤشر المطابقة التزايدى (IFI)	0.984	$IFI \geq 0.90$ تطابق أفضل، $IFI = 1$ مطابقة تامة.
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	0.08	[0.08, 0.05] قبول النموذج.
مؤشر متوسط مربع البواقي المعياري (SRMR)	0.027	$SRMR < 0.08$ تطابق أفضل. $SRMR = 0$ مطابقة تامة.

(انظر الملحق 9)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Amos v.26

يتضح من خلال الجدول المذكور أعلاه أن قيمة مربع كاي سجلت قيمة قدرها (1.378)، بدرجة حرية (2)، وبمستوى دالة $p\text{-value} = 0.026$ أي أقل من 0.05، أما مربع كاي المعياري أو النسبي (Cmind/Df) الذي يعتبر حاصل قسمة مربع كاي على درجة الحرية قيمته تساوي (3.641) وتعتبر هذه النتيجة جيدة جداً إذ أنها محصورة بين [5-1]، أي احتمال توافق نموذج القياس مع النموذج النظري كبير. كما أن قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) تساوي (0.984) وهي قيمة جيدة جداً، ضمن مجال قبول المطابقة المقدر بـ (0.90) فما فوق ما يسمح لنا بقبول النموذج، أما بالنسبة لمؤشر توكر لويس (TLI) فكانت قيمته (0.952) وهي مقبولة مقارنة بدرجة القطع المقدر بـ (0.90) فما فوق، مما يدل بأن المطابقة مقبولة للنموذج المختبر. أما بالنسبة لمؤشر المطابقة التزايدى (IFI) فقيمته تساوي (0.984) وهي قيمة جيدة جداً إذا ما قورنت بدرجة القطع المقدر بـ (0.90) فما فوق لقبول النموذج. كما بلغت SRMR قيمة قدرها

(0.027) وسجلت RMSEA قيمة تساوي (0.08) ونتيجته في هذا النموذج تدل على أن النموذج يطابق البيانات لأن قيمته ضمن المدى المحدد لقبول المطابقة.

3. الصدق التقاربي لنموذج المعرفة والمهارة

انطلاقاً من النتائج الموضحة في الشكل البياني لنموذج التحليل العاملي المعرفة والمهارة درجة تأثر/ تشبع البعد بالمؤشرات أو الفقرات المعبرة عنه، كل قيمة من القيم الموجودة على كل سهم من الأسهم المتجهة من المتغير الكامن إلى كل مؤشر من المؤشرات/ الفقرات تعبر عن درجة تشبع المتغير الكامن بهذه المؤشرات وللمقارنة بين هذه المؤشرات من حيث درجة التشبع أو الإشباع للمتغير الكامن يتم الاعتماد على الأوزان الانحدارية المعيارية Standardized وغير المعيارية unStandardized التي تسمى بمعاملات الصدق أو التشبع على المتغير الكامن كما هو موضح في جدول تقديرات نموذج المعرفة والمهارة كالآتي:

الجدول رقم (9-11): تقديرات نموذج متغير المعرفة والمهارة

مستوى الدلالة	قيمة الدرجة	الخطأ المعياري	درجة المعيارية	درجة غير المعيارية	التشبعات
			.725	1.000	KS4 <--- KS
***	10.264	.101	.753	1.040	KS3 <--- KS
***	9.670	.096	.683	.930	KS2 <--- KS
	9.283	.087	.649	.812	KS1 <--- KS

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Amos v.26

عند استقراء نتائج الجدول أعلاه يتضح أن أكثر المتغيرات إشباعاً المعرفة والمهارة هو المؤشر/ الفقرة رقم (3) التي نصت على: "يؤهلني اكتسابي للمعارف والمهارات التعامل مع الصعوبات والعراقيل التي تواجهني" إذ بلغت الدرجة غير المعيارية للإشباع (1.04) وبدرجة معيارية تقدر بـ (0.753)، ونلاحظ أن أقل المؤشرات/ الفقرات إشباعاً الفقرة رقم (1) "لدي معرفة جيدة بكل المهام المنوطة بي في وظيفتي" إذ بلغت الدرجة غير المعيارية للإشباع (1.812) وبدرجة معيارية تساوي (0.649)، كما أن متغير المعرفة والمهارة خال من الارتباط غير المنطقي Illogical Correlation والذي يتجاوز الرقم الواحد الصحيح، وأن نسبة التشبع/ الصدق بين متغير المعرفة والمهارة وفقراته/ مؤشرات الأربعة تعتبر جيدة فمعظمها تجاوزت (0.40) مع مستويات معنوية $p\text{-value}=0.000$.

ثالثاً: التحليل العاملي التوكيدي لمتغير هيكل وبيئة العمل

يشترط التحليل العاملي التوكيدي خضوع المتغيرات المراد دراستها للتوزيع الطبيعي أو ما يقاربه، ويسمح لنا هذا النوع من الإحصائيات من عرض مقاييس الالتواء والتفرطح، بحيث يمكننا هاتين المعاملتين من التأكد بأن كل متغير يتبع التوزيع الطبيعي.

1. اختبار التوزيع الطبيعي Normality Test

هناك عدة طرق لاختبار التوزيع الطبيعي، تم الاعتماد على استخدام مقاييس الشكل وكان ذلك وفق تطبيق العلاقات التالية:

$$Z_{\text{Skewness}} = \text{Skewness} - 0 / \text{SE}_{\text{Skewness}} \text{ and } Z_{\text{Kurtosis}} = \text{Kurtosis} - 0 / \text{SE}_{\text{Kurtosis}}$$

الجدول رقم (9-12) معاملات الالتواء والتفرطح الخاصة بمتغير هيكل وبيئة العمل

المتغير	معامل الالتواء	معامل التفرطح
WE1	-1.040	1.717
WE2	-1.129	3.194
WE3	-.727	.698
WE4	-1.995	6.128

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Amos v.26

تشير نتائج الجدول المذكور آنفاً إلى أن أغلب القيم تقع ضمن النطاق المسموح به للحدود الدنيا والعليا للتوزيع الطبيعي ويكون ذلك: $|Z_{\text{Kurtosis}}| > 1.96$ ، $|Z_{\text{Skewness}}| > 1.96$ لأن:

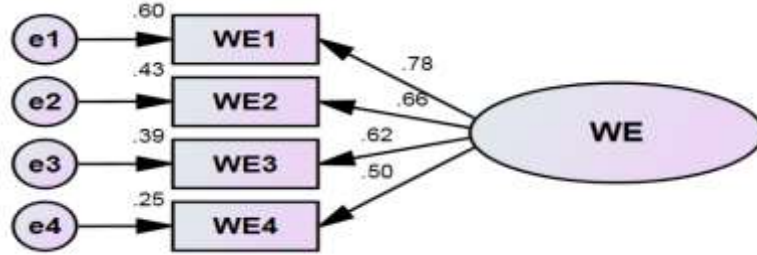
$$|Z| > 1.96$$

$$\therefore Z > 196 \vee Z < -196$$

استناداً لـ (Black, Bain, & Anderson, 2010) فهذه النتائج تدل على أن البيانات خاصة بمتغير هيكل وبيئة العمل صالحة لإجراء الاختبارات الإحصائية المطلوبة.

2. بناء نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس هيكل وبيئة العمل

يوضح الشكل البياني الموالي نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمفهوم هيكل وبيئة العمل كالاتي:
الشكل رقم (9-4): نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس هيكل وبيئة العمل



مؤشرات جودة المطابقة

P=0.008, Cmin=9.598
Cmind/Df=4.799, DF=2
CFI=0.968, TLI=0.904
IFI=0.96, RMSEA=0.06
SRMR=0.03

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Amos v.26

وفيما يأتي تلخيص قيم مؤشرات جودة المطابقة لنموذج هيكل وبيئة العمل كالاتي:

الجدول رقم (9-13): مؤشرات جودة المطابقة لنموذج هيكل وبيئة العمل

المؤشر	القيمة المسجلة	شروط قبول النموذج
مربع كاي Cmin	9.598	أن لا يكون دالاً
مربع كاي المعياري Cmind/Df	4.799	أن يكون محصور بين [1-5]
مستوى الدلالة (p-value)	0.008	أن لا تكون دالة
درجات الحرية (DF)	2	$DF \geq 0$ نموذج معين
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	0.968	$CFI \geq 0.90$ تطابق أفضل، $CFI = 1$ مطابقة تامة.
مؤشر توكر لويس (TLI)	0.904	$TLI \geq 0.90$ تطابق أفضل، $TLI = 1$ مطابقة تامة.
مؤشر المطابقة التزايدية (IFI)	0.96	$IFI \geq 0.90$ تطابق أفضل، $IFI = 1$ مطابقة تامة.

مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	0.065	[0.08, 0.05] قبول النموذج.
مؤشر متوسط مربع البواقي المعياري (SRMR)	0.037	SRMR < 0.08 تطابق أفضل. SRMR = 0 مطابقة تامة.

(انظر الملحق 9)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Amos v.26

يتضح من خلال الجدول أن مربع كاي سجلت قيمة قدرها (9.598)، بدرجة حرية (2)، وبمستوى دالة $p\text{-value} = 0.008$ أي أقل من 0.05، أما مربع كاي المعياري أو النسبي (Cmind/Df) قيمته تساوي (4.799) وتعتبر هذه النتيجة جيدة جداً إذ أنها محصورة بين، [1-5] أي احتمال توافق نموذج القياس مع النموذج النظري كبير. كما أن قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) تساوي (0.968) وهي قيمة جيدة جداً ضمن مجال قبول المطابقة المقدرة بـ (0.90) فما فوق ما يسمح لنا بقبول النموذج، أما بالنسبة لمؤشر توكر لويس (TLI) فكانت قيمته (0.904) وقيمته مقبولة مقارنة بدرجة القطع المقدرة بـ (0.90) فما فوق مما يدل بأن المطابقة مقبولة للنموذج المختبر. أما بالنسبة لمؤشر المطابقة التزايدى (IFI) فقيمته تساوي (0.968) وهي قيمة جيدة إذ ما قورنت بدرجة القطع المقدرة بـ (0.90) فما فوق لقبول النموذج. وبلغت قيمة SRMR (0.037) وسجلت RMSEA قيمة (0.065) ونتيجته في هذا النموذج تدل على أن النموذج يطابق البيانات لأن قيمته ضمن المدى المحدد لقبول المطابقة.

3. الصدق التقاربي لنموذج هيكل وبيئة العمل

انطلاقاً من النتائج الموضحة في الشكل البياني لنموذج التحليل العاملي هيكل وبيئة العمل درجة تأثر/ تشبع البعد بالمؤشرات أو الفقرات المعبرة عنه، كل قيمة من القيم الموجودة على كل سهم من الأسهم المتجهة من المتغير الكامن إلى كل مؤشر من المؤشرات/ الفقرات تعبر عن درجة تشبع المتغير الكامن بهذه المؤشرات، وللمقارنة بين هذه المؤشرات من حيث درجة التشبع أو الإشباع للمتغير الكامن يتم الاعتماد على الأوزان الانحدارية المعيارية Standardized وغير المعيارية unStandardized التي تسمى بمعاملات الصدق أو التشبع على المتغير الكامن كما هو موضح في جدول تقديرات نموذج هيكل وبيئة العمل كالاتي:

الجدول رقم (9-14): تقديرات نموذج هيكل وبيئة العمل

مستوى الدلالة	قيمة الحرجة	الخطأ المعياري	درجة المعيارية	درجة غير المعيارية	التشبعات
			0.499	1.000	WE4 <--- WE
***	6.589	0.177	0.623	1.165	WE3 <--- WE
***	6.739	0.172	0.656	1.158	WE2 <--- WE

WE1 <---	WE	1.478	0.775	0.213	6.953	***
----------	----	-------	-------	-------	-------	-----

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Amos v.26

عند استقراء نتائج الجدول أعلاه يتضح أن أكثر المتغيرات إشباعاً لهيكل وبيئة العمل هو المؤشر / الفقرة رقم (1) والتي نصت على: "توفر لي المؤسسة الراحة والاستقرار النفسي في أداء عملي" إذ بلغت الدرجة غير المعيارية للإشباع (1.478) وبدرجة معيارية تقدر بـ (0.775)، كما نلاحظ أن أقل المؤشرات / الفقرات إشباعاً الفقرة رقم (2) "توفر لي المؤسسة الإمكانيات المادية المناسبة لأداء عملي" إذ بلغت الدرجة غير المعيارية للإشباع (1.158) وبدرجة معيارية تساوي (0.656)، كما أن متغير هيكل وبيئة العمل خال من الارتباط غير المنطقي Illogical Correlation والذي يتجاوز الرقم الواحد الصحيح، وأن نسبة التشبع / الصدق بين متغير هيكل وبيئة العمل وفقراته / مؤشرات الأربعة تعتبر جيدة فمعظمها تجاوزت (0.40) مع مستويات معنوية $p\text{-value}=0.000$.

المطلب الثالث: نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الدافعية لدى الموارد البشرية

يشترط التحليل العاملي التوكيدي خضوع المتغيرات المراد دراستها للتوزيع الطبيعي أو ما يقاربه، ويسمح لنا هذا النوع من الإحصائيات من عرض مقاييس الالتواء والتفرطح، بحيث تمكننا هاتين المعاملتين من التأكد بأن كل متغير يتبع التوزيع الطبيعي.

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي Normality Test

هناك عدة طرق لاختبار التوزيع الطبيعي، تم الاعتماد على استخدام مقاييس الشكل وكان ذلك وفق تطبيق العلاقات التالية:

$$Z_{\text{Skewness}} = \text{Skewness} - 0 / \text{SE}_{\text{Skewness}} \text{ and } Z_{\text{Kurtosis}} = \text{Kurtosis} - 0 / \text{SE}_{\text{Kurtosis}}$$

الجدول رقم (9-15) معاملات الالتواء والتفرطح الخاصة بمتغير الدافعية لدى الموارد البشرية

المتغير	معامل الالتواء	معامل التفرطح	المتغير	معامل الالتواء	معامل التفرطح
MHR1	-0.564	-0.287	MHR7	-0.552	-0.775
MHR2	-0.637	-0.257	MHR8	-0.023	-1.145
MHR3	-0.238	-0.696	MHR9	0.214	-1.740
MHR4	-0.386	-0.545	MHR10	-0.043	-1.620
MHR5	-0.084	-1.240	MHR11	-0.365	-0.750
MHR6	-0.194	-0.870	MHR12	-0.652	-0.558

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Amos v.26

تشير نتائج الجدول المذكور آنفاً إلى أن أغلب القيم تقع ضمن النطاق المسموح به للحدود الدنيا والعليا للتوزيع الطبيعي ويكون ذلك: $|Z_{\text{Kurtosis}}| > 1.96$ ، $|Z_{\text{Skewness}}| > 1.96$ لأن:

$$|Z| > 1.96$$

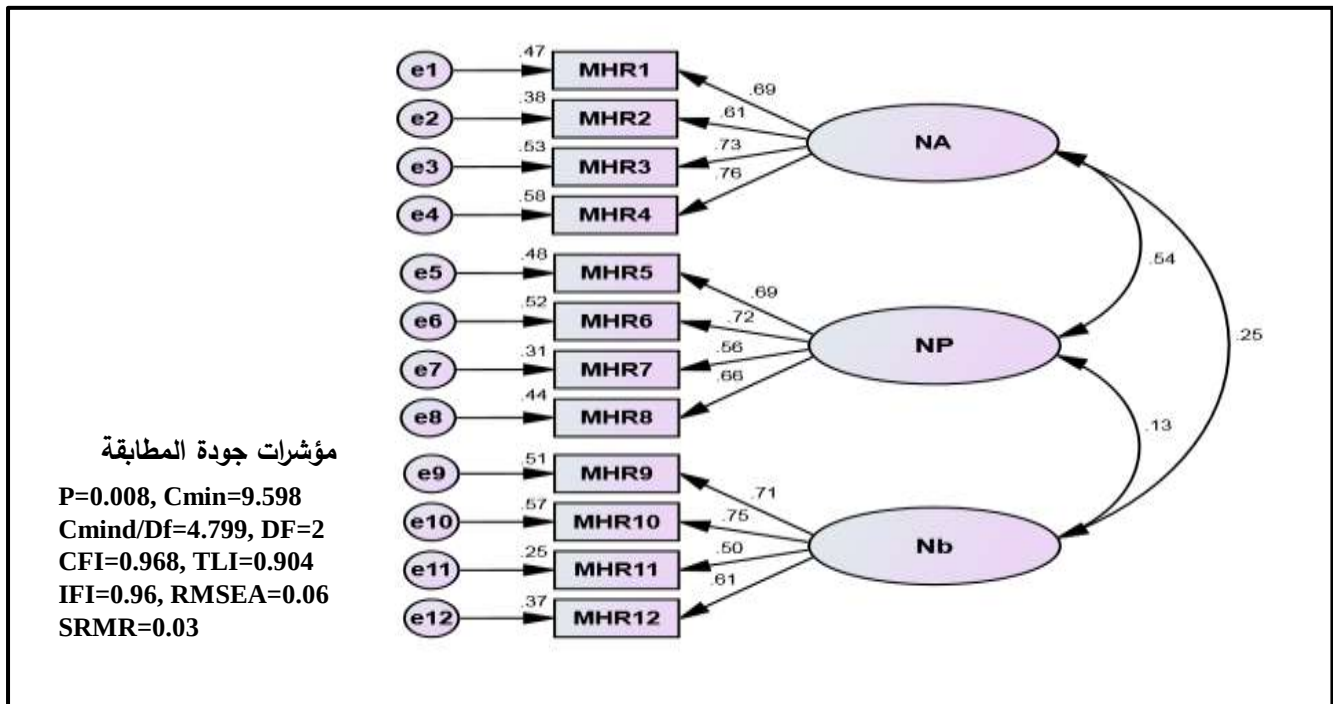
$$\therefore Z > 196 \vee Z < -196$$

استناداً لـ (Black, Bain, & Anderson, 2010) فهذه النتائج تدل على أن البيانات الخاصة بمتغير الدافعية لدى الموارد البشرية صالحة لإجراء الاختبارات الإحصائية المطلوبة.

ثانياً: بناء نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الدافعية لدى الموارد البشرية

يوضح الشكل البياني الموالي نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمفهوم الدافعية لدى الموارد البشرية، حيث ينطوي على ثلاثة أبعاد لمقياس الدافعية لدى الموارد البشرية والذي يوضح درجة تأثير/ تشبع أبعاد الدافعية لدى الموارد البشرية بالفقرات أو المؤشرات المرتبطة بها لدى موظفي مؤسسة Alfa Pipe بغرداية.

الشكل رقم (9-5): نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الدافعية لدى الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Amos v.26

وفيما يأتي تلخيص لقيم مؤشرات جودة المطابقة لنموذج الدافعية لدى الموارد البشرية كالاتي:
الجدول رقم (9-16): مؤشرات جودة المطابقة لنموذج الدافعية لدى الموارد البشرية

المؤشر	القيمة المسجلة	شروط قبول النموذج
مربع كاي Cmin	132.661	أن لا يكون دالاً
مربع كاي المعياري Cmind/Df	2.601	أن يكون محصور بين [5-1]
مستوى الدلالة (p-value)	0.000	أن لا تكون دالة
درجات الحرية (DF)	51	$DF \geq 0$ نموذج معين
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	0.934	$CFI \geq 0.90$ تطابق أفضل، $CFI = 1$ مطابقة تامة.
مؤشر توكر لويس (TLI)	0.914	$TLI \geq 0.90$ تطابق أفضل، $TLI = 1$ مطابقة تامة.
مؤشر المطابقة التزايدى (IFI)	0.930	$IFI \geq 0.90$ تطابق أفضل، $IFI = 1$ مطابقة تامة.
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	0.075	[0.08, 0.05] قبول النموذج.
مؤشر متوسط مربع البواقي المعياري (SRMR)	0.053	$SRMR < 0.08$ تطابق أفضل. $SRMR = 0$ مطابقة تامة.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Amos v.26

من خلال الجدول تقدر قيمة مربع كاي بالنسبة لنموذج الدافعية بـ (132.661)، مع درجة حرية (51) وبمستوى دالة $p\text{-value} = 0.000$ أي أقل من 0.05، أما مربع كاي المعياري أو النسبي (Cmind/Df) قيمته تساوي (2.601) وتعتبر هذه النتيجة جيدة جداً إذ أنها محصورة بين [5-1] أي احتمال توافق نموذج القياس مع النموذج النظري كبير. كما أن قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) تساوي (0.934) وهي قيمة جيدة ضمن مجال قبول المطابقة المقدرة بـ (0.90) فما فوق مما يدل على أن النموذج يتمتع بمطابقة جيدة أما بالنسبة لمؤشر توكر لويس (TLI) فكانت قيمته (0.914) وهي ضمن مجال درجة القطع المقدرة بـ (0.90) فما فوق. أما بالنسبة لمؤشر المطابقة التزايدى (IFI) فقيمه تساوي (0.930) وهي أيضاً قيمة جيدة إذ ما قورنت بدرجة القطع المقدرة بـ (0.90) فما فوق لقبول النموذج. وبلغت قيمة مؤشر متوسط مربع البواقي المعياري (SRMR) (0.053)، أما مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي RMSEA فقيمه قدرت

ب (0.075) حيث تدل هذه النتيجة على أن النموذج يمثل البيانات بصورة جيدة لأن قيمته ضمن المدى المحدد لقبول المطابقة.

ثالثاً: الصدق التقاربي لنموذج الدافعية لدى الموارد البشرية

انطلاقاً من النتائج الموضحة في الشكل البياني لنموذج التحليل العاملي التوكيدي لدافعية لدى الموارد البشرية درجة تأثر/ تشعب أبعاد خصائص الوظيفة بالمؤشرات أو الفقرات المعبرة عنها، كل قيمة من القيم الموجودة على كل سهم من الأسهم المتجهة من المتغيرات الكامنة إلى كل مؤشر من المؤشرات/ الفقرات تعبر عن درجة تشعب المتغير الكامن بهذه المؤشرات وللمقارنة بين هذه المؤشرات من حيث درجة التشعب أو الإشباع للمتغير الكامن يتم الاعتماد على الأوزان الانحدارية المعيارية Standardized وغير المعيارية unStandardized التي تسمى بمعاملات الصدق أو التشعب على المتغير الكامن كما هو موضح في جدول تقديرات نموذج الدافعية لدى الموارد البشرية كالآتي:

الجدول رقم (9-17): تقديرات نموذج الدافعية لدى الموارد البشرية

مستوى الدلالة	قيمة الحرجة	الخطأ المعياري	درجة المعيارية	درجة غير المعيارية	التشعبات
***			.763	1.000	MHR4 <--- NA
***	12.619	.070	.730	.889	MHR3 <--- NA
***	10.411	.077	.615	.801	MHR2 <--- NA
	11.800	.075	.688	.881	MHR1 <--- NA
***			.661	1.000	MHR8 <--- NP
***	8.664	.091	.560	.792	MHR7 <--- NP
***	10.828	.085	.721	.926	MHR6 <--- NP
	10.490	.098	.695	1.030	MHR5 <--- NP
***			.609	1.000	MHR12 <--- NB
***	6.562	.125	.499	.818	MHR11 <--- NB
***	8.347	.132	.755	1.100	MHR10 <--- NB
	8.250	.123	.711	1.014	MHR9 <--- NB

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Amos v.26

عند استقراء نتائج الجدول أعلاه يتضح أن أكثر المتغيرات إشباعاً لأبعاد الدافعية لدى الموارد البشرية هو المؤشر/ الفقرة رقم (2) في بعد الحاجة إلى الانتماء والتي نصت على: " أحرص على تكوين علاقات

إيجابية مع زملائي في العمل." إذ بلغت الدرجة غير المعيارية للإشباع (1.100) وبدرجة معيارية تقدر بـ (0.755)، كما نلاحظ أن أقل المؤشرات/ الفقرات إشباعاً الفقرة رقم (3) في بعد الحاجة إلى السلطة/ القوة " أسعى دوماً للوصول إلى مراكز أعلى توفر لي صلاحيات أكبر"، إذ بلغت الدرجة غير المعيارية للإشباع (0.792) وبدرجة معيارية تساوي (0.56)، أما باقي المؤشرات فتتراوح الدرجات المعيارية وغير المعيارية للإشباع بين هاتين القيمتين. كما أن نموذج خصائص الوظيفة خال من الارتباط غير المنطقي Illogically Correlation والذي يتجاوز الرقم الواحد الصحيح، وأن نسبة التشبع/ الصدق بين أبعاد خصائص الوظيفة الخمسة وفقراتها/ مؤشراتها اثنا عشر تعتبر جيدة فمعظمها تجاوزت (0.40) مع مستويات معنوية . p-value=0.000

الجدول رقم (9-18): التباين المشترك والتباين المستخلص لمفهوم الدافعية لدى الموارد البشرية

الحاجة إلى الإنجاز	الحاجة إلى السلطة	الحاجة إلى الانتماء	
0.63	0.058	0.036	الحاجة إلى الإنجاز
0.058	0.622	0.07	الحاجة إلى السلطة
0.036	0.07	0.449	الحاجة إلى الانتماء

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Amos v.26

علماً أن:

التباين المشترك: عبارة عن قيمة الارتباط بين العوامل مضروبة في نفسها؛

التباين المستخلص: عبارة عن المتوسط الحسابي للارتباط المتعدد.

عند استقراء الجدول المذكور أعلاه الخاص بالتباين المشترك والتباين المستخلص نلاحظ أن قيم التباين المستخلص لأبعاد/ عوامل الدافعية لدى الموارد البشرية تفوق (0.40)، وبالتالي تثبت الصدق التقاربي لمقياس الدافعية لدى الموارد البشرية، أي أنه فعلاً يتكون من ثلاثة أبعاد/ عوامل وخمسة عشر مؤشراً/ فقرة.

رابعاً: الصدق التمايزي لنموذج الدافعية لدى الموارد البشرية

انطلاقاً من النتائج الموضحة في الشكل المذكور أعلاه لنموذج الدافعية لدى الموارد البشرية، الجدول الموالي يوضح الارتباطات بين أبعاد/ عوامل الدافعية لدى الموارد البشرية كآلاتي:

الجدول رقم (9-19): الارتباطات بين أبعاد/ عوامل الدافعية لدى الموارد البشرية

الحاجة إلى الإنجاز	الحاجة إلى السلطة	الحاجة إلى الانتماء
الحاجة إلى الإنجاز	0.54	0.252
الحاجة إلى السلطة	0.54	0.13
الحاجة إلى الانتماء	0.252	0.13

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Amos v.26

نلاحظ من خلال الشكل البياني لنموذج الدافعية لدى الموارد البشرية والجدول المذكور آنفاً أن معامل الارتباط بين الأبعاد/ العوامل الثلاثة لمتغير الدافعية لدى الموارد البشرية أقل من (0.90) مما يدل على ارتباط منخفض أو معتدل إلى حد ما بين الأبعاد الثلاثة (الحاجة إلى الإنجاز، الحاجة إلى السلطة، الحاجة إلى الانتماء) لمتغير الدافعية لدى الموارد البشرية ما يعزز تمايز العوامل عن بعضها البعض أي تمتعها بالصدق التمييزي.

بناءً على ما سبق تشير كل الدلائل على أن المقياس الخاص بالدافعية لدى الموارد البشرية صادق لما وضع لقياسه.

المبحث الثالث: التحليل الكمي والتركيبى لاختبار فرضيات الدراسة

سيتم اختبار نموذج القياس باستخدام التحليل العاملي التوكيدي لاختبار مدى صلاحية النموذج النظري وجودة مطابقته لبيانات العينة المدروسة، ليتم بعدها اختبار النموذج البنائي في الخطوة الثانية واختبار الفرضيات.

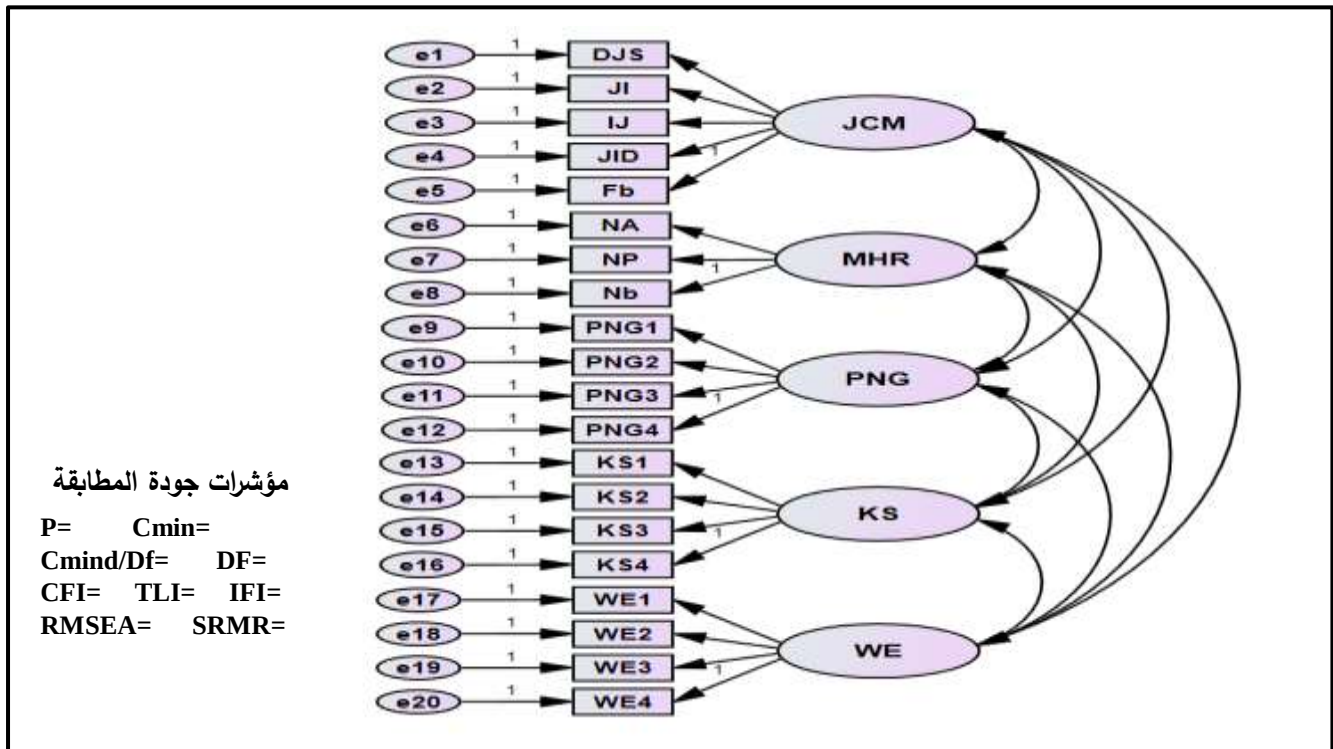
المطلب الأول: بناء نموذج القياس

تم الاعتماد على طريقة التحليل العاملي التوكيدي الكلي¹ بمعنى سيتم تجميع كل المتغيرات الكامنة معاً وإجراء التحليل العاملي التوكيدي لها وذلك لتأكد من جودة النموذج، حيث يضم نموذج القياس خمسة متغيرات كامنة (خصائص الوظيفة الجوهرية لتصميم الوظائف، قوة الحاجة للنمو لدى شاغل الوظيفة المعرفة والمهارة، هيكل وبيئة العمل، الدافعية لدى الموارد البشرية).

أولاً: توصيف وتقدير نموذج القياس

الشكل البياني الموالي يوضح العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع والمتغيرات الوسيطة لنموذج القياس كالآتي:

الشكل رقم (10-1): توصيف نموذج القياس

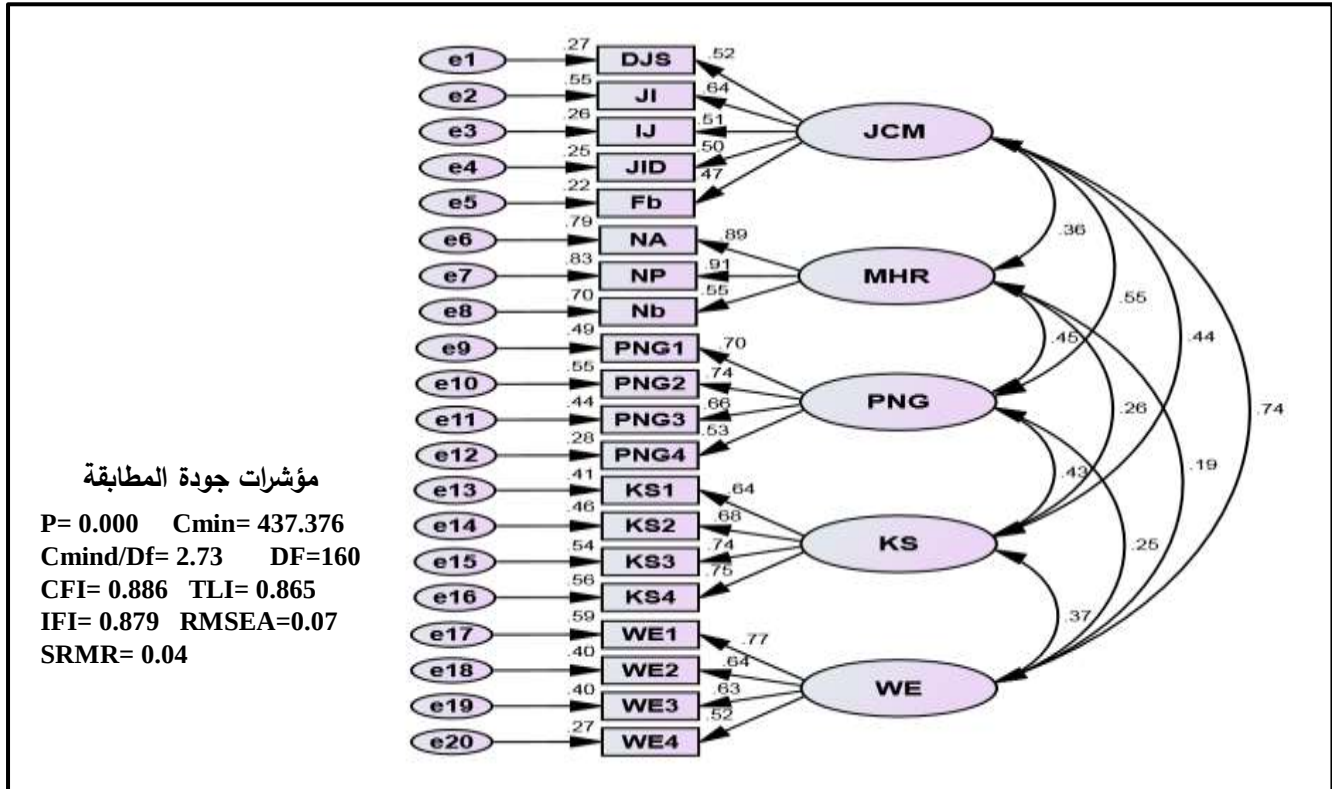


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Amos v.26

¹ زين الدين أوانغ، ترجمة إبراهيم مخيمر، نمذجة المعادلات البنائية باستخدام برنامج أموس، ص.97.

تم قياس كل متغير كامن من خلال مجموعة من المؤشرات تمثلت في الفقرات التي احتواها الاستبيان وبعد توصيف النموذج برسم المتغيرات الكامنة وعلاقات الارتباط بين المتغيرات، تم تقدير النموذج لمعرفة تشبعات أبعاد نموذج القياس، أي: المتغيرات الكامنة بالفقرات/ المؤشرات المرتبطة بها في المؤسسة محل الدراسة والشكل البياني الموالي يوضح نتائج تقدير نموذج القياس كالاتي:

الشكل رقم (10-2): تقدير نموذج القياس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Amos v.26

وفيما يأتي تلخيص نتائج مخرجات مؤشرات المطابقة لنموذج القياس في الجدول الموالي كالاتي:

الجدول رقم (10-1): مؤشرات جودة المطابقة لنموذج القياس

المؤشر	القيمة المسجلة	شروط قبول النموذج
مربع كاي Cmin	437.376	أن لا يكون دالاً
مربع كاي المعياري Cmind/Df	2.734	أن يكون محصور بين [5-1]
مستوى الدلالة (p-value)	0.000	أن لا تكون دالة
درجات الحرية (DF)	160	DF ≥ 0 نموذج معين

مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	0.886	CFI ≥ 0.90 تطابق أفضل، CFI = 1 مطابقة تامة.
مؤشر توكر لويس (TLI)	0.865	TLI ≥ 0.90 تطابق أفضل، TLI = 1 مطابقة تامة.
مؤشر المطابقة التزايدى (IFI)	0.879	IFI ≥ 0.90 تطابق أفضل، IFI = 1 مطابقة تامة.
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	0.078	[0.08, 0.05] قبول النموذج.
مؤشر متوسط مربع البواقي المعياري (SRMR)	0.047	SRMR < 0.08 تطابق أفضل. SRMR = 0 مطابقة تامة.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Amos v.26

يتضح من خلال الجدول أعلاه عدم حصول النموذج على مؤشرات مطابقة جيدة فرغم أن قيم كل من مربع كاي المعياري Cmind/Df، ومؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي RMSEA ومؤشر متوسط مربع البواقي المعياري SRMR تدل على مطابقة مقبولة إلا أن قيم كل من مؤشر المطابقة المقارن CFI ومؤشر توكر لويس TLI ومؤشر المطابقة التزايدى IFI منخفضة أي دون المستوى المقبول لمطابقة النموذج مع البيانات، لذا لتحسين مؤشرات جودة المطابقة فالنموذج يحتاج إلى تعديل، حيث قمنا بتفحص مؤشرات التعديل Modifications Index مع الأخذ بالاعتبار الجانب النظري والمنطقي في التأكد من صحة التعديل وبمراجعة قائمة التعديلات في برنامج أموس Amos v.26 كانت أهم التعديلات بين المؤشرين رقم (1) و (5) في متغير خصائص الوظيفة الجوهرية لتصميم الوظائف، وبين المؤشرين رقم (2) و (4) في متغير هيكل وبيئة العمل والتي يوضحها الجدول المذكور أدناه كالاتي:

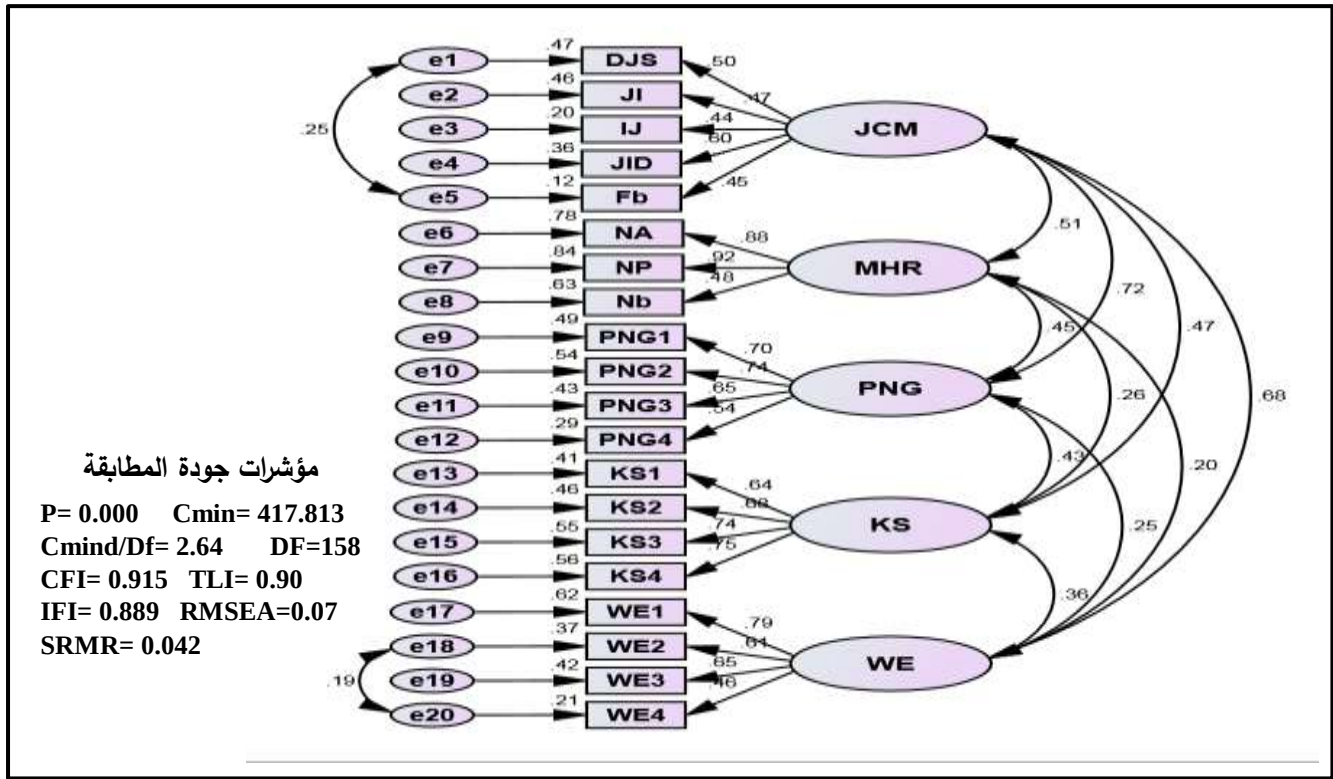
الجدول رقم (10-2): مؤشرات تعديل النموذج

التعديلات	أخطاء القياس المراد تعديلها	نسبة التشبع
التعديل	e1 ↔ e5	6.612
	e18 ↔ e20	6.277

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Amos v.26

التأطير النظري لهذا التعديل: يدلّ التعديل المقترح ما بين بواقي الفترتين رقم 1 و 5 في متغير خصائص الوظيفة الجوهرية لتصميم الوظائف أن هذين البعدين كلاهما ينتميان إلى نفس مقياس خصائص الوظيفة أما بالنسبة للتعديل الثاني فهو الآخر كذلك ينتمي إلى نفس المتغير (متغير هيكل وبيئة العمل). انطلاقاً مما سبق تم تعديل نموذج القياس، والشكل الموالي يوضح نموذج القياس المعدل وتقديره كالاتي:

الشكل رقم (10-3): تقدير نموذج القياس المعدل



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Amos v.26

للحكم على جودة نموذج القياس المعدل لا بد من التأكد من أن مؤشرات جودة المطابقة وصدقه التقاربي والتمييزي، والجدول الموالي يوضح مخرجات التحليل الإحصائي لمؤشرات جودة المطابقة بعد التعديل كالآتي:

الجدول رقم (10-3): مؤشرات جودة المطابقة لنموذج القياس بعد التعديل

المؤشر	القيمة المسجلة	القيمة المسجلة بعد التعديل
مربع كاي Cmin	437.376	417.813
مربع كاي المعياري Cmind/Df	2.734	2.644
مستوى الدلالة (p-value)	0.000	0.000
درجات الحرية (DF)	160	158
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	0.886	0.915
مؤشر توكر لوييس (TLI)	0.865	0.907
مؤشر المطابقة التزايدية (IFI)	0.879	0.899

0.076	0.078	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)
0.042	0.047	مؤشر متوسط مربع البواقي المعياري (SRMR)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Amos v.26

يلخص الجدول قيم مؤشرات جودة مطابقة نموذج القياس المعدل، حيث يُلاحظ عند استقراءه أن قيم مؤشرات المطابقة المطلقة (مربع مؤشر كاي المعياري Cmind/Df، مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي RMSEA، مؤشر متوسط مربع البواقي المعياري SRMR) كلها جيدة، مما يؤكد تمثيل واقع مؤسسة Alfa Pipe بغرداية تمثيلاً جيداً بواسطة نموذج القياس المعدل بأبعاده، كما يتبين أيضاً فيما يخص مؤشرات المطابقة المقارنة/ التزايدية (CFI، TLI، IFI) جميعها ضمن مجال درجة القطع المقدر بـ (0.90) فما فوق وبالتالي نموذج القياس المعدل يمثل البيانات بصورة جيدة لأن قيمه ضمن المدى المحدد لقبول المطابقة، أي يمكن تأكيد مطابقة نموذج القياس المعدل لبيانات واقع المؤسسة محل الدراسة مما يعني أن النموذج له إسهام في تمثيل الواقع.

ثانياً: اختبار الصدق البنائي لنموذج القياس المعدل

بعد إجراء التعديلات اللازمة والتأكد من جودة مطابقة نموذج القياس، يتم التأكد من الصدق البنائي لنموذج القياس المعدل وذلك بالاعتماد على الثبات والصدق التقاربي والتمييزي من خلال الآتي:

1. اختبار الثبات:

يمكن تلخيص نتائج ثبات نموذج القياس المعدل في الجدول الموالي كالاتي:

الجدول رقم (10-4): ثبات نموذج القياس المعدل

المتغيرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الثبات المركب CR
خصائص الوظيفة الجوهرية لتصميم الوظائف	0.803	0.813
قوة الحاجة للنمو لدى شاغل الوظيفة	0.734	0.738
المعرفة والمهارة	0.796	0.804
هيكل وبيئة العمل	0.728	0.76
الدافعية لدى الموارد البشرية	0.843	0.881

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Amos v.26، Spss v.26

عند استقراء الجدول أعلاه يتبين أن مستوى الثبات جيد حيث كل قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ أكبر من (0.70)، مما يعني ثبات الأبعاد كما أنها لم تصل إلى (0.90) ولم تزد عن هذه القيمة، مما يعني أن الفقرات/ العبارات لا تقيس معنى واحداً بتعبير مختلف، وبالتالي فالنموذج ثابت، وذلك ما يوضحه معامل الثبات المركب CR الذي يعدّ أكثر دقة من معامل ألفا كرونباخ كونه يأخذ بعين الاعتبار الفروقات في

تشبهات المؤشرات في المتغير الكامن الواحد بينما ألفا كرونباخ يعتبرها متساوية، حيث لم تقل عن (0.738) ولم تزيد عن (0.881).

2. الصدق التقاربي لنموذج القياس المعدل

انطلاقاً من النتائج الموضحة في الشكل البياني لنموذج التحليل العاملي التوكيدي لنموذج القياس المعدل يعرض الجدول الموالي تقديرات نموذج القياس المعدل كالاتي:

الجدول رقم (10-5): تقديرات نموذج القياس المعدل

التشبهات	الدرجة غير المعيارية	الدرجة المعيارية	الخطأ المعياري	القيمة الحرجة	مستوى الدلالة
Fb <--- JCM	1.000	.446			
JID <--- JCM	2.412	.604	.05	4.778	***
IJ <--- JCM	1.190	.444	.077	4.299	***
JI <--- JCM	1.237	.466	.056	2.965	***
DJS <--- JCM	1.104	.497	.054	4.727	***
Nb <--- MHR	1.000	.480			
NP <--- MHR	10.698	.919	.681	2.907	***
NA <--- MHR	9.610	.882	.596	2.916	***
PNG4 <--- PNG	1.000	.537			
PNG3 <--- PNG	.960	.655	.129	7.460	***
PNG2 <--- PNG	1.061	.738	.135	7.885	***
PNG1 <--- PNG	1.009	.703	.131	7.726	***
KS4 <--- KS	1.000	.748			
KS3 <--- KS	.990	.739	.093	10.666	***
KS2 <--- KS	.900	.681	.090	10.040	***
KS1 <--- KS	.774	.638	.082	9.477	***
WE4 <--- WE	1.000	.460			
WE3 <--- WE	1.317	.649	.051	6.252	***
WE2 <--- WE	1.166	.608	.120	6.864	***

مستوى الدلالة	القيمة الحرجة	الخطأ المعياري	الدرجة المعيارية	الدرجة غير المعيارية	التشبعات
***	6.439	.054	.790	1.634	WE1 <--- WE

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Amos v.26

انطلاقاً من الشكل البياني لنموذج القياس المعدل والجدول المذكور آنفاً يتضح أن قيم تشبعات الفقرات/ المؤشرات في نموذج القياس المعدل تعتبر جيدة فمعظمها تجاوزت (0.40) مع مستويات معنوية $p\text{-value}=0.000$ ، كما أن النموذج خال من الارتباط غير المنطقي Illogical Correlation والذي يتجاوز الرقم الواحد الصحيح.

الجدول رقم (10-6): التباين المشترك والتباين المستخلص لنموذج القياس المعدل

المتغيرات	خصائص الوظيفة	قوة الحاجة للنمو	المعرفة والمهارة	هيكل بيئة العمل	الدافعية
خصائص الوظيفة	0.54	0.095	0.064	0.050	0.080
قوة الحاجة للنمو	0.095	0.50	0.275	0.055	0.21
المعرفة والمهارة	0.064	0.275	0.497	0.082	0.045
هيكل بيئة العمل	0.050	0.055	0.082	0.424	0.054
الدافعية	0.080	0.21	0.045	0.054	0.521

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Amos v.26

علماً أن:

التباين المشترك: عبارة عن قيمة الارتباط بين العوامل مضروبة في نفسها؛

التباين المستخلص: عبارة عن المتوسط الحسابي للارتباط المتعدد.

عند استقراء الجدول المذكور أعلاه الخاص بالتباين المشترك والتباين المستخلص نلاحظ أن قيم التباين المستخلص لنموذج القياس المعدل تفوق (0.40)، وبالتالي تثبت الصدق التقاربي لنموذج القياس المعدل.

3. الصدق التمايزي لنموذج القياس المعدل

انطلاقاً من النتائج الموضحة في الشكل البياني، الجدول الموالي يوضح الارتباطات بين أبعاد/ عوامل نموذج القياس المعدل كآتي:

الجدول رقم (10-7): الارتباطات بين أبعاد/ عوامل نموذج القياس المعدل

المتغيرات	خصائص الوظيفة	قوة الحاجة للنمو	المعرفة والمهارة	هيكل وبيئة العمل	الدافعية
خصائص الوظيفة		0.722	0.465	0.682	0.513
قوة الحاجة للنمو	0.722		0.427	0.252	0.453
المعرفة والمهارة	0.465	0.427		0.362	0.260
هيكل وبيئة العمل	0.682	0.252	0.362		0.20
الدافعية	0.513	0.453	0.260	0.260	

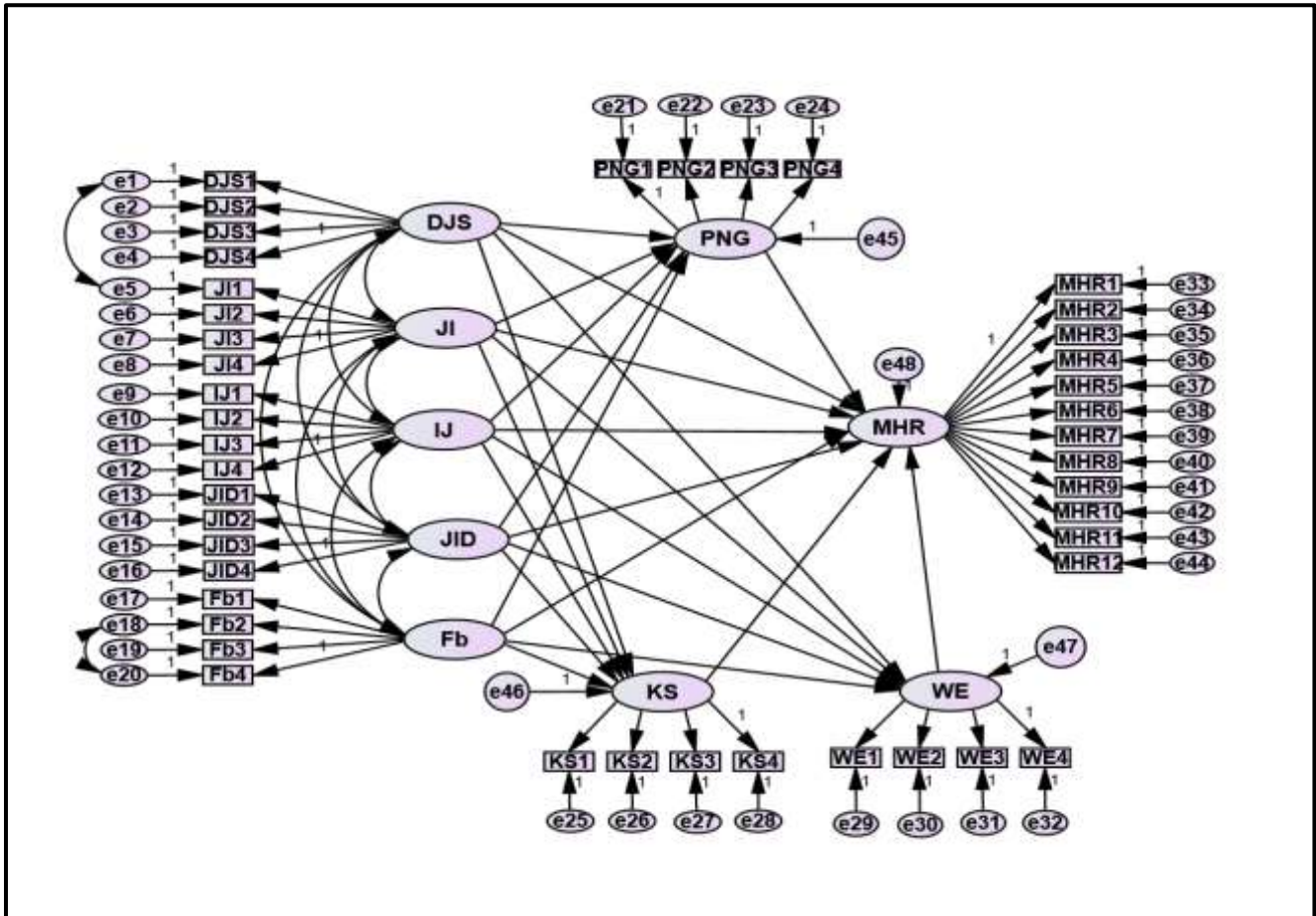
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Amos v.26

نلاحظ من خلال الشكل البياني لنموذج القياس المعدل والجدول المذكور آنفاً أن معامل الارتباط بين الأبعاد/ العوامل أقل من (0.90)، مما يدل على ارتباط منخفض أو معتدل إلى حد ما بين الأبعاد لنموذج القياس المعدل، ما يعزز تمايز العوامل عن بعضها البعض أي تمتعها بالصدق التمييزي.

ثانياً: اختبار النموذج البنائي للدراسة

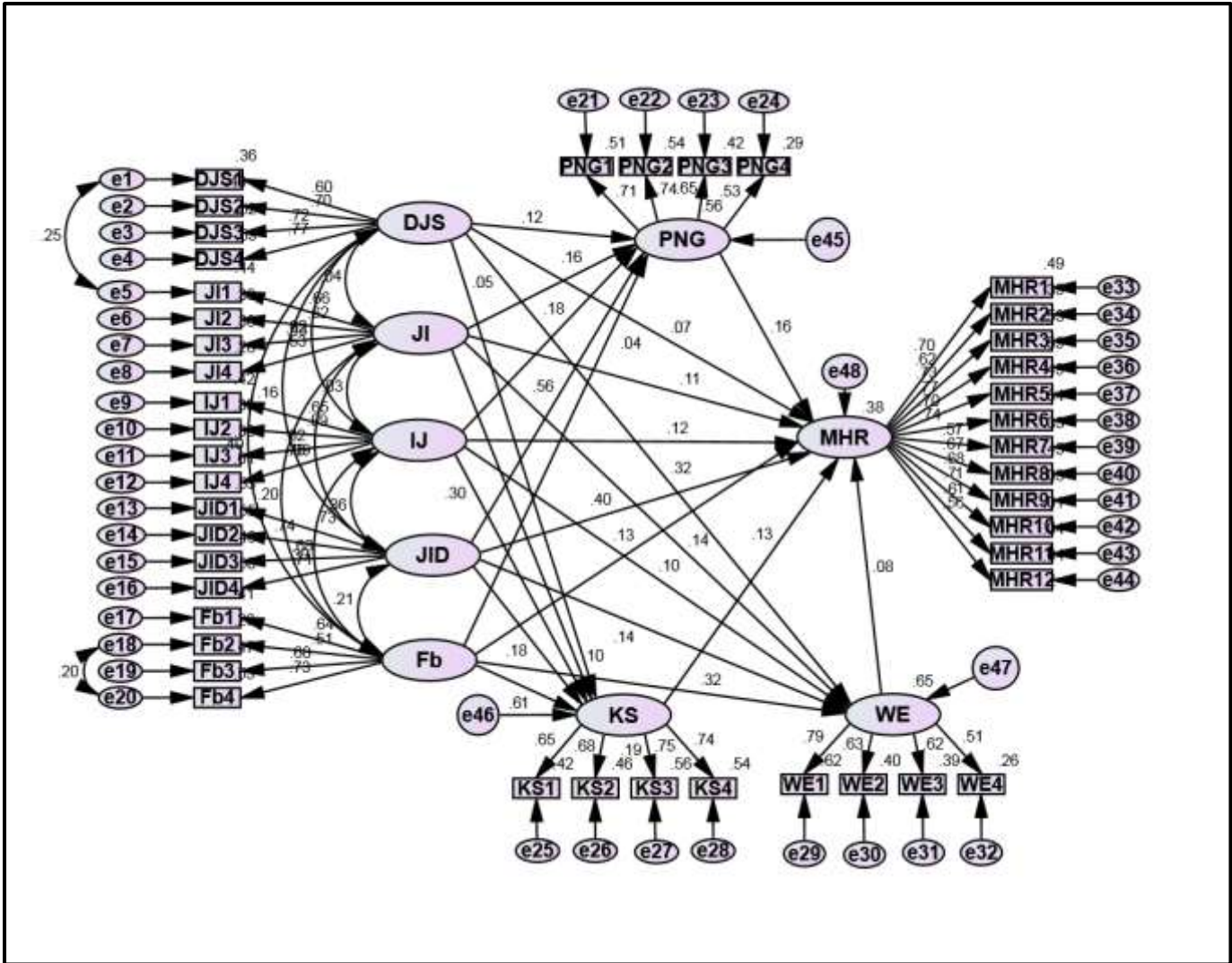
بعد التأكد من أن نموذج القياس المعدل يستوفي شروط جودة المطابقة والثبات والصدق التقاربي والتمييزي فإنه يمكن الاعتماد عليه في اختبار النموذج البنائي، والشكل الموالي يمثل النموذج البنائي للدراسة الذي سيتم اختبار جودته أولاً ليتم بعدها اختبار المسارات التي تم افتراضها حيث أنه بعد توصيف النموذج البنائي تم أيضاً تقديره باستخدام البرنامج الإحصائي المستخدم ونتائج تقديره ملخصة في الشكل الموالي كآلاتي:

الشكل رقم (10-4): توصيف النموذج البنائي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Amos v.26

الشكل رقم (10-5): تقدير النموذج البنائي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Amos v.26

وفيما يأتي تلخيص نتائج مخرجات مؤشرات جودة المطابقة لنموذج البنائي ومجالات قبولها في الجدول الموالي كآلاتي:

الجدول رقم (10-8): مؤشرات جودة المطابقة لنموذج البنائي

المؤشر	القيمة المسجلة	شروط قبول النموذج
مربع كاي Cmin	1009.524	أن لا يكون دالاً
مربع كاي المعياري Cmind/Df	2.312	أن يكون محصور بين [5-1]
مستوى الدلالة (p-value)	0.000	أن لا تكون دالة

درجات الحرية (DF)	869	DF ≥ 0 نموذج معين
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	0.909	CFI ≥ 0.90 تطابق أفضل، CFI = 1 مطابقة تامة.
مؤشر توكر لويس (TLI)	0.907	TLI ≥ 0.90 تطابق أفضل، TLI = 1 مطابقة تامة.
مؤشر المطابقة التزايدى (IFI)	0.896	IFI ≥ 0.90 تطابق أفضل، IFI = 1 مطابقة تامة.
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	0.068	[0.08, 0.05] قبول النموذج.
مؤشر متوسط مربع البواقي المعياري (SRMR)	0.07	SRMR < 0.08 تطابق أفضل. SRMR = 0 مطابقة تامة.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Amos v.26

عند استقراء الجدول أعلاه الذي يلخص قيم مؤشرات المطابقة التي تقيس مدى مطابقة بيانات النموذج المفترض للبيانات الحقيقية في عينة الدراسة يتبين أن النموذج البنائي جيد من حيث مؤشرات المطابقة المطلقة، ما عدا ما يتعلق بمؤشر كاي تربيع الذي لا يؤخذ به نظراً لكونه يتأثر بحجم العينة، لذا يتم الاعتماد على قيمة $Cmin/Df$ وهي ضمن حدود مجال المطابقة قيمتها جيدة، كما أن النموذج مستوفٍ لمؤشرات جودة التطابق الأخرى، حيث أن جميعها تنتمي إلى مجالات جودة المطابقة الجيدة ($CFI = 0.909$, $TLI = 0.907$, $IFI = 0.90$, $RMSEA = 0.068$, $SRMR = 0.07$)، مما يقودنا إلى الخطوة الأخيرة وهي اختبار الفرضيات.

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تمثلت الفرضية الرئيسية الثانية لهذه الدراسة في: " ترتبط متغيرات النموذج النظري فيما بينها في المؤسسة محل الدراسة ارتباطاً دالاً إحصائياً لتشكل بنية واحدة تمثل نموذج خصائص الوظيفة وقياس دوافعها" ولاختبارها فقد تم الاعتماد على اختبارات التحليل العاملي التوكيدي لنموذج القياس وعلى اختبار النموذج البنائي المقترح، حيث أن الهدف الأساسي من كل هذه الاختبارات هو التأكد من جودة النموذج النظري سواء من حيث الأبعاد التي يحتويها (نموذج القياس) أو علاقاتها فيما بينها (النموذج البنائي) بناء على واقعها في المؤسسة محل الدراسة.

بالرجوع إلى النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها في العنصرين السابقين فإنه يمكن القول أن الفرضية لم تتحقق بالنسبة لنموذج القياس المقترح الأول وذلك لعدم تحقق بعض شروط جودة المطابقة، بينما تحققت بالنسبة لنموذج القياس المعدل بعد إجراء التعديلات المطلوبة. مما يعني أن أبعاد النموذج تتوافق مع ما جاء في الجانب النظري ممثلاً في أبعاد الاستبيان وفقراته من جهة وواقع المؤسسة محل الدراسة من جهة أخرى كما بينت نتائج اختبار النموذج البنائي أن الفرضية محققة أيضاً بالنسبة لشبكة العلاقات المقترحة بين أبعاد النموذج، أي أن الآثار المباشرة وغير المباشرة بين مختلف الأبعاد داخل النموذج تتماشى وواقع المؤسسة محل الدراسة ويمكن اعتمادها في اختبار باقي فرضيات الدراسة.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة المباشرة وغير المباشرة

قبل التفصيل في نتائج اختبار الفرضيات لا بد من الإشارة إلى مساهمة أبعاد المتغير المستقل في تفسير التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع في النموذج، وذلك بالاعتماد على قيم معامل التحديد R^2 الذي يبين النسبة التي يساهم بها المتغير المستقل في تفسير المتغير التابع، حيث تكون قيمته محصورة بين 0 و 1 وكلما اقتربت من 1 دل ذلك على قدرة المتغير المستقل في تفسير التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع. بالرجوع إلى الشكل يتضح أن قيمة معامل التحديد بالنسبة لدافعية لدى الموارد البشرية يمثل (0.36) مما يعني أن خصائص الوظيفة الجوهرية لتصميم الوظائف مجتمعة تفسر (36%) من تغيرات الدافعية لدى الموارد البشرية في مؤسسة ألفا بايب ALFA PIPE لصناعة الأنابيب بغرداية، أما قيمة معامل التحديد بالنسبة لقوة الحاجة للنمو لدى شاغل الوظيفة، المعرفة والمهارة، هيكل بيئة العمل تمثل (0.56)، (0.61) (0.65) على التوالي، أي أن خصائص الوظيفة الجوهرية المنبثقة من المقاربة التحفيزية لتصميم الوظائف مجتمعة تفسر (56%) من تغيرات قوة الحاجة للنمو لدى شاغل الوظيفة، (61%) من تغيرات المعرفة والمهارة، (65%) من تغيرات هيكل وبيئة العمل في المؤسسة محل الدراسة، وهذه النسب جيدة مما يدل على أهمية أبعاد المتغير المستقل التي تم اختيارها لتفسير المتغيرات الأخرى في هذه الدراسة.

أولاً: اختبار فرضيات الدراسة المباشرة

تتعلق الفرضية الرئيسية الثالثة بعلاقة الأثر المباشر لأبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع في النموذج النظري، حيث نصت الفرضية الرئيسية الثالثة لهذه الدراسة على أنه: "لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) لخصائص الوظيفة الخمسة الواردة في نموذج أولدهام وهاكمان لتصميم الوظائف على الدافعية لدى الموارد البشرية في مؤسسة ألفا بايب ALFA PIPE لصناعة الأنابيب بغرداية".

وتتفرع هذه الفرضية إلى خمس فرضيات فرعية/جزئية كالآتي:

الفرضية الفرعية الأولى: "لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) لتنوع المهارات الوظيفية على الدافعية لدى الموارد البشرية في مؤسسة ألفا بايب ALFA PIPE لصناعة الأنابيب بغرداية".

الفرضية الفرعية الثانية: "لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) لاستقلالية الوظيفة على الدافعية لدى الموارد البشرية في مؤسسة ألفا بايب ALFA PIPE لصناعة الأنابيب بغرداية".

الفرضية الفرعية الثالثة: "لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) لأهمية الوظيفة على الدافعية لدى الموارد البشرية في مؤسسة ألفا بايب ALFA PIPE لصناعة الأنابيب بغرداية".

الفرضية الفرعية الرابعة: " لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) لهوية/ وضوح الوظيفة على الدافعية لدى الموارد البشرية في مؤسسة ألفا بايب ALFA PIPE لصناعة الأنابيب بغرداية".

الفرضية الفرعية الخامسة: "لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) لتغذية الراجعة على الدافعية لدى الموارد البشرية في مؤسسة ألفا بايب ALFA PIPE لصناعة الأنابيب بغرداية".

لاختبار هذه الفرضيات سيتم دراسة علاقة الآثار المباشرة لهذه المتغيرات على الدافعية لدى الموارد البشرية والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار علاقة الأثر المباشر للمتغير المستقل ولأبعاده على الدافعية لدى الموارد البشرية كالآتي:

الجدول رقم (11-1): الآثار المباشرة لخصائص الوظيفة على الدافعية لدى الموارد البشرية (دون وساطة)

المسارات	التقدير	الخطأ المعياري	القيمة الحرجة	الدلالة الإحصائية	الحكم على الأثر المباشر
خصائص الوظيفة ← الدافعية	0.350	0.087	1.554	0.214	غير موجود
أبعاد خصائص الوظيفة:					
تنوع المهارات ← الدافعية	0.087	0.107	0.819	0.413	غير موجود
استقلالية الوظيفة ← الدافعية	0.144	0.091	1.591	0.078	غير موجود
أهمية الوظيفة ← الدافعية	0.148	0.109	1.359	0.112	غير موجود
هوية الوظيفة ← الدافعية	0.344	0.086	3.985	0.174	غير موجود
التغذية الراجعة ← الدافعية	0.151	0.094	1.606	0.000	موجود

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Amos v.26

عند استقراء الجدول أعلاه يتبين أن هناك علاقة تأثير ذات إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) لتغذية الراجعة على الدافعية لدى الموارد البشرية إذ بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.000) مؤكدة هذا الأثر، كما يتضح من خلال الجدول آنفاً أنه إذا تغيرت التغذية الراجعة بوحدة واحدة فإن الدافعية لدى الموارد البشرية تتغير هي الأخيرة في نفس الاتجاه بـ (0.151)، بينما لا تتأثر الدافعية لدى الموارد البشرية بتنوع المهارات الوظيفية، استقلالية الوظيفة، أهمية الوظيفة، هوية الوظيفة، فقيم الدلالة الإحصائية للمسارات الأربعة أكبر من (0.05)، وتعني هذه النتائج أن الفرضية الرئيسية الثانية محققة بالنسبة لتغذية الراجعة مما يعني أنها توجد علاقة تأثير لتغذية الراجعة تؤثر أثراً مباشراً على الدافعية لدى الموارد البشرية في مؤسسة ألفا بايب ALFA PIPE لصناعة الأنابيب بغرداية، وغير محققة بالنسبة لباقي الأبعاد مما يعني أن تنوع

المهارات الوظيفية، استقلالية الوظيفة أهمية الوظيفة، هوية الوظيفة لا تؤثر أثراً مباشراً على الدافعية لدى الموارد البشرية، وبالتالي يمكن الاستنتاج أن علاقة أثر المتغيرات الوسيطة إن وجدت فسيكون أثرها كلياً بالنسبة لتنوع المهارات الوظيفية، استقلالية الوظيفة أهمية الوظيفة وهوية الوظيفة بسبب عدم وجود العلاقة المباشرة بين المتغيرات الأربعة والدافعية لدى الموارد البشرية، وجزئياً بين التغذية الراجعة والدافعية لدى الموارد البشرية بسبب وجود علاقة الأثر المباشر بينهما.

توضيحاً للتوجه السابق أوضحت نتائج التحليل مايلي:

- نقبل الفرضية الرئيسية الأولى التي نصت على أنه: " لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) لخصائص الوظيفة على الدافعية لدى الموارد البشرية في مؤسسة ألفا بايب ALFA PIPE لصناعة الأنابيب بغرداية".

- نقبل الفرضية الصفريّة الأولى التي نصت على أنه: " لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) لتنوع المهارات الوظيفية على الدافعية لدى الموارد البشرية في مؤسسة ألفا بايب ALFA PIPE لصناعة الأنابيب بغرداية".

- نقبل الفرضية الصفريّة الثانية التي نصت على أنه: " لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) لاستقلالية الوظيفة على الدافعية لدى الموارد البشرية في مؤسسة ألفا بايب ALFA PIPE لصناعة الأنابيب بغرداية".

- نقبل الفرضية الصفريّة الثالثة التي نصت على أنه: " لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) لأهمية الوظيفة على الدافعية لدى الموارد البشرية في مؤسسة ألفا بايب ALFA PIPE لصناعة الأنابيب بغرداية".

- نقبل الفرضية الصفريّة الرابعة التي نصت على أنه: " لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) لهوية/ وضوح الوظيفة على الدافعية لدى الموارد البشرية في مؤسسة ألفا بايب ALFA PIPE لصناعة الأنابيب بغرداية".

- نرفض الفرضية الصفريّة الخامسة التي نصت على أنه: " لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) للتغذية الراجعة على الدافعية لدى الموارد البشرية في مؤسسة ألفا بايب ALFA PIPE لصناعة الأنابيب بغرداية". ونقبل الفرضية البديلة التي نصت على أنه: " توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) للتغذية الراجعة على الدافعية لدى الموارد البشرية في مؤسسة ألفا بايب ALFA PIPE لصناعة الأنابيب بغرداية".

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة غير المباشرة

تتعلق الفرضية الرئيسية الرابعة والخامسة والسادسة بالآثار غير المباشرة لأبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.¹

1. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:

نصت الفرضية الرئيسية الرابعة لهذه الدراسة على أنه: " لا تتوسط قوة الحاجة لنمو لدى شاغل الوظيفة علاقة الأثر الإيجابي غير المباشر لخصائص الوظيفة الخمسة الواردة في نموذج أولدهام وهاكمان لتصميم الوظائف على الدافعية لدى الموارد البشرية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في مؤسسة ألفا بايب ALFA PIPE لصناعة الأنابيب بغرداية".

وتتفرع هذه الفرضية إلى خمس فرضيات فرعية/ جزئية كالآتي:

الفرضية الفرعية الأولى: " لا تتوسط قوة الحاجة لنمو لدى شاغل الوظيفة علاقة الأثر الإيجابي غير المباشر لتنوع المهارات الوظيفية على الدافعية لدى الموارد البشرية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في مؤسسة ألفا بايب ALFA PIPE لصناعة الأنابيب بغرداية".

الفرضية الفرعية الثانية: " لا تتوسط قوة الحاجة لنمو لدى شاغل الوظيفة علاقة الأثر الإيجابي غير المباشر لاستقلالية الوظيفة على الدافعية لدى الموارد البشرية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في مؤسسة ألفا بايب ALFA PIPE لصناعة الأنابيب بغرداية".

الفرضية الفرعية الثالثة: " لا تتوسط قوة الحاجة لنمو لدى شاغل الوظيفة علاقة الأثر الإيجابي غير المباشر لأهمية الوظيفة على الدافعية لدى الموارد البشرية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في مؤسسة ألفا بايب ALFA PIPE لصناعة الأنابيب بغرداية".

الفرضية الفرعية الرابعة: " لا تتوسط قوة الحاجة لنمو لدى شاغل الوظيفة علاقة الأثر الإيجابي غير المباشر لهوية/ وضوح الوظيفة على الدافعية لدى الموارد البشرية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في مؤسسة ألفا بايب ALFA PIPE لصناعة الأنابيب بغرداية".

الفرضية الفرعية الخامسة: " لا تتوسط قوة الحاجة لنمو لدى شاغل الوظيفة علاقة الأثر الإيجابي غير المباشر لتغذية الراجعة على الدافعية لدى الموارد البشرية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في مؤسسة ألفا بايب ALFA PIPE لصناعة الأنابيب بغرداية".

¹ تم الاستعانة بموقع Plugins – Statwiki لحساب الآثار غير المباشرة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة حيث تم تحميل Estimand (MyIndirectEffects)، الذي يتم من خلاله حساب الأثر غير المباشر بين المتغير المستقل والتابع في وجود متغير وسيط، باستخدام تقنية BootStrapping وذلك من أجل تقدير الأثر ومجال التأثير (الأعلى، الأدنى)، وقيمة الدلالة الإحصائية التي من خلالها يتم الحكم على وجود الأثر غير المباشر من عدمه، انظر: <http://statwiki.kolobkreations.com/index.php?title=Plugins>.

بعد اختبار الآثار المباشرة للمتغير المستقل وأبعاده على الدافعية لدى الموارد البشرية في الفرضية الرئيسية الثالثة، سيتم من خلال هذه الفرضية دراسة علاقة الأثر غير المباشر للتأكد من نوعه إن وُجد (كلي أو جزئي)، والجدول الموالي يعرض نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة كالآتي:

الجدول رقم (11-2): الآثار غير المباشرة لخصائص الوظيفة على الدافعية لدى الموارد البشرية (بوجود قوة الحاجة للنمو كوسيط)

المسارات	التقدير	الأدنى	الأعلى	مستوى الدلالة	الحكم على الأثر غير المباشر
خصائص الوظيفة ← قوة الحاجة للنمو ← الدافعية	0.050	0.016	0.090	0.001	موجود
الآثار غير المباشرة للأبعاد:					
تنوع المهارات ← قوة الحاجة للنمو ← الدافعية	0.046	0.013	0.095	0.013	موجود
استقلالية الوظيفة ← قوة الحاجة للنمو ← الدافعية	-0.10	-0.038	0.017	0.464	غير موجود
أهمية الوظيفة ← قوة الحاجة للنمو ← الدافعية	0.090	0.048	0.143	0.002	موجود
هوية الوظيفة ← قوة الحاجة للنمو ← الدافعية	0.105	0.062	0.158	0.002	موجود
التغذية الراجعة ← قوة الحاجة للنمو ← الدافعية	0.051	0.019	0.092	0.002	موجود

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Amos v.26

يتضح من خلال الجدول أن تقدير علاقة الأثر غير المباشر الذي يساوي حاصل ضرب تقدير المسارين المباشرين من خصائص الوظيفة إلى قوة الحاجة للنمو لدى شاغل الوظيفة إلى الدافعية لدى الموارد البشرية يساوي (0.050) وهي قيمة دالة إحصائياً، ومن تنوع المهارات الوظيفية إلى قوة الحاجة للنمو لدى شاغل الوظيفة إلى الدافعية لدى الموارد البشرية يساوي (0.046) وهي قيمة دالة إحصائياً، مما يعني أن قوة الحاجة للنمو لدى شاغل الوظيفة تتوسط علاقة الأثر بين تنوع المهارات الوظيفية والدافعية لدى الموارد البشرية، وبما أن علاقة الأثر المباشر لتنوع المهارات الوظيفية على الدافعية لدى الموارد البشرية غير موجود فالوساطة هنا تامة/ كلية، أي: أن تنوع المهارات الوظيفية لا تؤثر على الدافعية لدى الموارد البشرية إلا من خلال علاقة تأثيرها على قوة الحاجة للنمو لدى شاغل الوظيفة.

كما يتضح أن استقلالية الوظيفة لا تؤثر أبداً على الدافعية لدى الموارد البشرية لا بشكل مباشر ولا بشكل غير مباشر لأن الأثرين المباشر وغير المباشر غير دالين. أما ما يخص كلاً من أهمية الوظيفة وهوية الوظيفة فكلاهما يؤثران أثراً غير مباشر على الدافعية لدى الموارد البشرية، بمعنى أن قوة الحاجة للنمو لدى شاغل الوظيفة تتوسط أثرهما عليه، ولكن كليهما لا يؤثر أثراً مباشراً على الدافعية لدى الموارد البشرية لأن الأثرين المباشرين غير دالين.

بالنسبة للتغذية الراجعة فإن تقدير أثرها على الدافعية لدى الموارد البشرية بلغ (0.051) وهي قيمة دالة إحصائياً، مما يعني وجود علاقة أثر غير مباشر للتغذية الراجعة على الدافعية لدى الموارد البشرية بوساطة من قوة الحاجة للنمو، وبما أن علاقة الأثر المباشر أيضاً محقق فالأثر غير المباشر جزئي فقط، أي التغذية الراجعة تؤثر على الدافعية لدى الموارد البشرية مباشرة، كما أنها تؤثر عليها عن طريق علاقة تأثيرها على قوة الحاجة للنمو لدى شاغل الوظيفة في مؤسسة ألفا بايب ALFA PIPE لصناعة الأنابيب بغرداية.

توضيحاً للتوجه السابق أوضحت نتائج التحليل مايلي:

- نرفض الفرضية الرئيسية الثانية التي نصت على أنه: " لا تتوسط قوة الحاجة لنمو لدى شاغل الوظيفة علاقة الأثر الإيجابي غير المباشر لخصائص الوظيفة على الدافعية لدى الموارد البشرية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في مؤسسة ألفا بايب ALFA PIPE لصناعة الأنابيب بغرداية".

- نرفض الفرضية الصفريّة الأولى التي نصت على أنه: " لا تتوسط قوة الحاجة لنمو لدى شاغل الوظيفة علاقة الأثر الإيجابي غير المباشر لتنوع المهارات الوظيفية على الدافعية لدى الموارد البشرية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في مؤسسة ألفا بايب ALFA PIPE لصناعة الأنابيب بغرداية". ونقبل الفرضية البديلة التي نصت على أنه: " تتوسط قوة الحاجة لنمو لدى شاغل الوظيفة علاقة الأثر الإيجابي غير المباشر لتنوع المهارات الوظيفية على الدافعية لدى الموارد البشرية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في مؤسسة ألفا بايب ALFA PIPE لصناعة الأنابيب بغرداية".

- نقبل الفرضية الصفريّة الثانية التي نصت على أنه: " لا تتوسط قوة الحاجة لنمو لدى شاغل الوظيفة علاقة الأثر الإيجابي غير المباشر لاستقلالية الوظيفة على الدافعية لدى الموارد البشرية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في مؤسسة ألفا بايب ALFA PIPE لصناعة الأنابيب بغرداية".

- نرفض الفرضية الصفريّة الثالثة التي نصت على أنه: " لا تتوسط قوة الحاجة لنمو لدى شاغل الوظيفة علاقة الأثر الإيجابي غير المباشر لأهمية الوظيفة على الدافعية لدى الموارد البشرية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في مؤسسة ألفا بايب ALFA PIPE لصناعة الأنابيب بغرداية". ونقبل الفرضية البديلة التي نصت على أنه: " تتوسط قوة الحاجة لنمو لدى شاغل الوظيفة علاقة الأثر الإيجابي غير المباشر لأهمية الوظيفة على الدافعية لدى الموارد البشرية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في مؤسسة ألفا بايب ALFA PIPE لصناعة الأنابيب بغرداية".

- نرفض الفرضية الصفريّة الرابعة التي نصت على أنه: " لا تتوسط قوة الحاجة لنمو لدى شاغل الوظيفة علاقة الأثر الإيجابي غير المباشر لهوية/ وضوح الوظيفة على الدافعية لدى الموارد البشرية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في مؤسسة ألفا بايب ALFA PIPE لصناعة الأنابيب بغرداية". ونقبل الفرضية البديلة التي نصت على أنه: " تتوسط قوة الحاجة لنمو لدى شاغل الوظيفة علاقة الأثر الإيجابي غير المباشر

لهوية/ وضوح الوظيفة على الدافعية لدى الموارد البشرية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في مؤسسة ألفا بايب ALFA PIPE لصناعة الأنابيب بغرداية".

- نرفض الفرضية الصفرية الخامسة التي نصت على أنه: " لا تتوسط قوة الحاجة لنمو لدى شاغل الوظيفة علاقة الأثر الإيجابي غير المباشر للتغذية الراجعة على الدافعية لدى الموارد البشرية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في مؤسسة ألفا بايب ALFA PIPE لصناعة الأنابيب بغرداية". ونقبل الفرضية البديلة التي نصت على أنه: " تتوسط قوة الحاجة لنمو لدى شاغل الوظيفة علاقة الأثر الإيجابي غير المباشر للتغذية الراجعة على الدافعية لدى الموارد البشرية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في مؤسسة ألفا بايب ALFA PIPE لصناعة الأنابيب بغرداية".

2. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة

نصت الفرضية الرئيسية الخامسة لهذه الدراسة على أنه: " لا تتوسط المعرفة والمهارة علاقة الأثر الإيجابي غير المباشر لخصائص الوظيفة الخمسة الواردة في نموذج أولدهام وهاكمان لتصميم الوظائف على الدافعية لدى الموارد البشرية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في مؤسسة ألفا بايب ALFA PIPE لصناعة الأنابيب بغرداية".

وتتفرع هذه الفرضية إلى خمس فرضيات فرعية/ جزئية كالاتي:

الفرضية الفرعية الأولى: " لا تتوسط المعرفة والمهارة علاقة الأثر الإيجابي غير المباشر لتنوع المهارات الوظيفية على الدافعية لدى الموارد البشرية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في مؤسسة ألفا بايب ALFA PIPE لصناعة الأنابيب بغرداية".

الفرضية الفرعية الثانية: " لا تتوسط المعرفة والمهارة علاقة الأثر الإيجابي غير المباشر لاستقلالية الوظيفة على الدافعية لدى الموارد البشرية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في مؤسسة ألفا بايب ALFA PIPE لصناعة الأنابيب بغرداية".

الفرضية الفرعية الثالثة: " لا تتوسط المعرفة والمهارة علاقة الأثر الإيجابي غير المباشر لأهمية الوظيفة على الدافعية لدى الموارد البشرية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في مؤسسة ألفا بايب ALFA PIPE لصناعة الأنابيب بغرداية".

الفرضية الفرعية الرابعة: " لا تتوسط المعرفة والمهارة علاقة الأثر الإيجابي غير المباشر لهوية/ وضوح الوظيفة على الدافعية لدى الموارد البشرية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في مؤسسة ألفا بايب ALFA PIPE لصناعة الأنابيب بغرداية".

الفرضية الفرعية الخامسة: " لا تتوسط المعرفة والمهارة علاقة الأثر الإيجابي غير المباشر للتغذية الراجعة على الدافعية لدى الموارد البشرية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في مؤسسة ألفا بايب ALFA PIPE لصناعة الأنابيب بغرداية".

بعد اختبار الآثار غير المباشرة للمتغير المستقل وأبعاده على الدافعية لدى الموارد البشرية في الفرضية الرئيسية الرابعة، سيتم من خلال هذه الفرضية دراسة علاقة الأثر غير المباشر للتأكد من نوعه إن وجد (كلي أو جزئي)، والجدول الموالي يعرض نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة كالآتي:

الجدول رقم (11-3): الآثار غير المباشرة لخصائص الوظيفة على الدافعية لدى الموارد البشرية (بوجود المعرفة والمهارة كوسيط)

المسارات	التقدير	الأدنى	الأعلى	مستوى الدلالة	الحكم على الأثر غير المباشر
خصائص الوظيفة ← المعرفة والمهارة ← الدافعية	0.012	-0.03	0.066	0.20	غير موجود
الآثار غير المباشرة للأبعاد:					
تنوع المهارات ← المعرفة والمهارة ← الدافعية	0.021	0.000	0.054	0.05	موجود
استقلالية الوظيفة ← المعرفة والمهارة ← الدافعية	0.006	-0.005	0.021	0.201	غير موجود
أهمية الوظيفة ← المعرفة والمهارة ← الدافعية	0.033	-0.02	0.072	0.062	غير موجود
هوية الوظيفة ← المعرفة والمهارة ← الدافعية	0.016	-0.001	0.042	0.06	غير موجود
التغذية الراجعة ← المعرفة والمهارة ← الدافعية	0.010	-0.003	0.038	0.122	غير موجود

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Amos v.26

يتضح من خلال الجدول أنه لا توجد علاقة تأثير لخصائص الوظيفة على الدافعية لدى الموارد البشرية تؤثر تأثيراً غير مباشر لأن تقدير علاقة الأثر دال إحصائياً، كما أن التغذية الراجعة لا تؤثر على الدافعية لدى الموارد البشرية تأثيراً غير مباشر لأن تقدير الأثر غير دال إحصائياً، مما يعني أن المعرفة والمهارة لا تتوسط أثر التغذية الراجعة على الدافعية لدى الموارد البشرية، ولكن تؤثر أثراً مباشراً على الدافعية لدى الموارد البشرية لأن الأثر المباشر دال إحصائياً. أما ما يخص كل من هوية وأهمية واستقلالية الوظيفة فكلها لا تؤثر أثراً غير مباشر على الدافعية لدى الموارد البشرية لأن تقدير الأثر غير دال إحصائياً، كما أنها لا تؤثر عليه تأثيراً مباشراً لعدم دلالة الأثر المباشر أيضاً. في حين نلاحظ أن تنوع المهارات الوظيفية تؤثر أثراً غير مباشر فقط على الدافعية لدى الموارد البشرية، مما يعني أن المعرفة والمهارة تتوسط أثر تنوع المهارات الوظيفية على الدافعية لدى الموارد البشرية وساطة كلية، إذ لا تؤثر على الدافعية لدى الموارد البشرية إلا من خلال تأثيرها على المعرفة والمهارة.

توضيحاً للتوجه السابق أوضحت نتائج التحليل مايلي:

- نقبل الفرضية الفرعية الخامسة التي نصت على أنه: " لا تتوسط المعرفة والمهارة علاقة الأثر الإيجابي غير المباشر لخصائص الوظيفة على الدافعية لدى الموارد البشرية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في مؤسسة ألفا بايب ALFA PIPE لصناعة الأنابيب بغرداية".

- نرفض الفرضية الصفرية الأولى التي نصت على أنه: " لا تتوسط المعرفة والمهارة علاقة الأثر الإيجابي غير المباشر لتنوع المهارات الوظيفية على الدافعية لدى الموارد البشرية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في مؤسسة ألفا بايب ALFA PIPE لصناعة الأنابيب بغرداية". ونقبل الفرضية البديلة التي نصت على أنه: " تتوسط المعرفة والمهارة علاقة الأثر الإيجابي غير المباشر لتنوع المهارات الوظيفية على الدافعية لدى الموارد البشرية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في مؤسسة ألفا بايب ALFA PIPE لصناعة الأنابيب بغرداية".

- نقبل الفرضية الصفرية الثانية التي نصت على أنه: " لا تتوسط قوة الحاجة لنمو لدى شاغل الوظيفة علاقة الأثر الإيجابي غير المباشر لاستقلالية الوظيفة على الدافعية لدى الموارد البشرية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في مؤسسة ألفا بايب ALFA PIPE لصناعة الأنابيب بغرداية".

- نقبل الفرضية الصفرية الثالثة التي نصت على أنه: " لا تتوسط المعرفة والمهارة علاقة الأثر الإيجابي غير المباشر لأهمية الوظيفة على الدافعية لدى الموارد البشرية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في مؤسسة ألفا بايب ALFA PIPE لصناعة الأنابيب بغرداية".

- نقبل الفرضية الصفرية الرابعة التي نصت على أنه: " لا تتوسط المعرفة والمهارة علاقة الأثر الإيجابي غير المباشر لهوية/ وضوح الوظيفة على الدافعية لدى الموارد البشرية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في مؤسسة ألفا بايب ALFA PIPE لصناعة الأنابيب بغرداية".

- نقبل الفرضية الصفرية الخامسة التي نصت على أنه: " لا تتوسط المعرفة والمهارة علاقة الأثر الإيجابي غير المباشر لتغذية الراجعة على الدافعية لدى الموارد البشرية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في مؤسسة ألفا بايب ALFA PIPE لصناعة الأنابيب بغرداية".

3. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية السادسة

نصت الفرضية الرئيسية السادسة لهذه الدراسة على أنه: " لا يتوسط هيكل وبيئة العمل علاقة الأثر الإيجابي غير المباشر لخصائص الوظيفة الخمسة الواردة في نموذج أولدهام وهاكمان لتصميم الوظائف على الدافعية لدى الموارد البشرية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في مؤسسة ألفا بايب ALFA PIPE لصناعة الأنابيب بغرداية".

وتتفرع هذه الفرضية إلى خمس فرضيات فرعية/ جزئية كالآتي:

الفرضية الفرعية الأولى: " لا يتوسط هيكل وبيئة العمل علاقة الأثر الإيجابي غير المباشر لتنوع المهارات الوظيفية على الدافعية لدى الموارد البشرية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في مؤسسة ألفا بايب ALFA PIPE لصناعة الأنابيب بغرداية".

الفرضية الفرعية الثانية: " لا يتوسط هيكل وبيئة العمل علاقة الأثر الإيجابي غير المباشر لاستقلالية الوظيفة على الدافعية لدى الموارد البشرية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في مؤسسة ألفا بايب ALFA PIPE لصناعة الأنابيب بغرداية".

الفرضية الفرعية الثالثة: " لا يتوسط هيكل وبيئة العمل علاقة الأثر الإيجابي غير المباشر لأهمية الوظيفة على الدافعية لدى الموارد البشرية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في مؤسسة ألفا بايب ALFA PIPE لصناعة الأنابيب بغرداية".

الفرضية الفرعية الرابعة: " لا يتوسط هيكل وبيئة العمل علاقة الأثر الإيجابي غير المباشر لهوية/ وضوح الوظيفة على الدافعية لدى الموارد البشرية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في مؤسسة ألفا بايب ALFA PIPE لصناعة الأنابيب بغرداية".

الفرضية الفرعية الخامسة: " لا يتوسط هيكل وبيئة العمل علاقة الأثر الإيجابي غير المباشر لتغذية الراجعة على الدافعية لدى الموارد البشرية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في مؤسسة ألفا بايب ALFA PIPE لصناعة الأنابيب بغرداية".

بعد اختبار الآثار غير المباشرة للمتغير المستقل وأبعاده على الدافعية لدى الموارد البشرية في الفرضية الرئيسية الخامسة، سيتم من خلال هذه الفرضية دراسة الأثر غير المباشر للتأكد من نوعه إن وجد (كلي أو جزئي)، والجدول الموالي يعرض نتائج اختبار الفرضية الرئيسية السادسة كالآتي:

الجدول رقم (11-4): الآثار غير المباشرة لخصائص الوظيفة على الدافعية لدى الموارد البشرية
(بوجود هيكل وبيئة العمل كوسيط)

المسارات	التقدير	الأدنى	الأعلى	مستوى الدلالة	الحكم على الأثر غير المباشر
خصائص الوظيفة ← هيكل وبيئة العمل ← الدافعية	0.021	0.003	0.073	0.020	موجود
الآثار غير المباشرة للأبعاد:					
تنوع المهارات ← هيكل وبيئة العمل ← الدافعية	0.037	0.005	0.081	0.030	موجود
استقلالية الوظيفة ← هيكل وبيئة العمل ← الدافعية	0.000	-0.01	0.010	0.881	غير موجود
أهمية الوظيفة ← هيكل وبيئة العمل ← الدافعية	0.028	0.005	0.069	0.02	موجود
هوية الوظيفة ← هيكل وبيئة العمل ← الدافعية	0.013	0.001	0.036	0.025	موجود
التغذية الراجعة ← هيكل وبيئة العمل ← الدافعية	0.035	0.006	0.077	0.015	موجود

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Amos v.26

يتضح من خلال الجدول أن علاقة الأثر غير المباشر لخصائص الوظيفة على الدافعية لدى الموارد البشرية دال إحصائياً. علاقة الأثر غير المباشر لتنوع المهارات الوظيفية على الدافعية لدى الموارد البشرية دال إحصائياً، مما يعني أن هيكل وبيئة العمل تتوسط أثر تنوع المهارات الوظيفية على الدافعية لدى الموارد البشرية، وبما أن علاقة الأثر المباشر غير دال فنوع الوساطة هنا وساطة كلية/ تامة، وبالتالي تنوع المهارات الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة لا تؤثر على الدافعية لدى الموارد البشرية إلا بتأثيرها على هيكل وبيئة العمل.

كما يتضح أن استقلالية الوظيفة لا تؤثر أبداً على الدافعية لدى الموارد البشرية لا بشكل مباشر ولا بشكل غير مباشر لأن الأثرين المباشر وغير المباشر غير دالين. أما بالنسبة لأهمية الوظيفة، هوية الوظيفة والتغذية الراجعة فإن تقدير أثرهم على الدافعية لدى الموارد البشرية بلغ (0.028)، (0.013)، (0.035) على التوالي، وهي قيم دالة إحصائياً مما يعني وجود علاقة أثر غير مباشرة لأهمية الوظيفة على الدافعية لدى الموارد البشرية بوساطة هيكل وبيئة العمل، وبما أن علاقة الأثر المباشر غير محقق فالأثر غير المباشر كلي "وجود علاقة تأثير غير مباشرة لهوية الوظيفة على الدافعية لدى الموارد البشرية بوساطة هيكل وبيئة العمل" وبما أن علاقة الأثر المباشر غير محقق فالأثر غير المباشر كلي، "وجود علاقة تأثير غير مباشرة للتغذية الراجعة على الدافعية لدى الموارد البشرية بوساطة هيكل وبيئة العمل"، وبما أن علاقة الأثر المباشر أيضاً محقق فالأثر غير المباشر جزئي فقط بمعنى أن التغذية الراجعة تؤثر على الدافعية لدى الموارد البشرية مباشرة، وأيضاً تؤثر عليها عن طريق تأثيرها على هيكل وبيئة العمل في المؤسسة محل الدراسة.

توضيحاً للتوجه السابق أوضحت نتائج التحليل مايلي:

- نرفض الفرضية الرئيسية السادسة التي نصت على أنه: " لا يتوسط هيكل وبيئة العمل علاقة الأثر الإيجابي غير المباشر لخصائص الوظيفة على الدافعية لدى الموارد البشرية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في مؤسسة ألفا بايب ALFA PIPE لصناعة الأنابيب بغرداية". ونقبل الفرضية البديلة التي نصت على أنه: " يتوسط هيكل وبيئة العمل علاقة الأثر الإيجابي غير المباشر لخصائص الوظيفة على الدافعية لدى الموارد البشرية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في مؤسسة ألفا بايب ALFA PIPE لصناعة الأنابيب بغرداية".

- نرفض الفرضية الصفريّة الأولى التي نصت على أنه: " لا يتوسط هيكل وبيئة العمل علاقة الأثر الإيجابي غير المباشر لتنوع المهارات الوظيفية على الدافعية لدى الموارد البشرية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في مؤسسة ألفا بايب ALFA PIPE لصناعة الأنابيب بغرداية". ونقبل الفرضية البديلة التي نصت على أنه: " يتوسط هيكل وبيئة العمل علاقة الأثر الإيجابي غير المباشر لتنوع المهارات الوظيفية على الدافعية لدى الموارد البشرية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في مؤسسة ألفا بايب ALFA PIPE لصناعة الأنابيب بغرداية".

- نقبل الفرضية الصفريّة الثانية التي نصت على أنه: " لا يتوسط هيكل وبيئة العمل علاقة الأثر الإيجابي غير المباشر لاستقلالية الوظيفة على الدافعية لدى الموارد البشرية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في مؤسسة ألفا بايب ALFA PIPE لصناعة الأنابيب بغرداية".

- نرفض الفرضية الصفريّة الثالثة التي نصت على أنه: " لا يتوسط هيكل وبيئة العمل علاقة الأثر الإيجابي غير المباشر لأهمية الوظيفة على الدافعية لدى الموارد البشرية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في مؤسسة ألفا بايب ALFA PIPE لصناعة الأنابيب بغرداية". ونقبل الفرضية البديلة التي نصت على أنه: " يتوسط هيكل وبيئة العمل علاقة الأثر الإيجابي غير المباشر لأهمية الوظيفة على الدافعية لدى الموارد البشرية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في مؤسسة ألفا بايب ALFA PIPE لصناعة الأنابيب بغرداية".

- نرفض الفرضية الصفريّة الرابعة التي نصت على أنه: " لا يتوسط هيكل وبيئة العمل علاقة الأثر الإيجابي غير المباشر لهوية/ وضوح الوظيفة على الدافعية لدى الموارد البشرية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في مؤسسة ألفا بايب ALFA PIPE لصناعة الأنابيب بغرداية". ونقبل الفرضية البديلة التي نصت على أنه: " يتوسط هيكل وبيئة العمل علاقة الأثر الإيجابي غير المباشر لهوية/ وضوح الوظيفة على الدافعية لدى الموارد البشرية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في مؤسسة ألفا بايب ALFA PIPE لصناعة الأنابيب بغرداية".

- نرفض الفرضية الصفرية الخامسة التي نصت على أنه: " لا يتوسط هيكل بيئة العمل علاقة الأثر الإيجابي غير المباشر لتغذية الراجعة على الدافعية لدى الموارد البشرية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في مؤسسة ألفا بايب ALFA PIPE لصناعة الأنابيب بغرداية". ونقبل الفرضية البديلة التي نصت على أنه: " يتوسط هيكل بيئة العمل الأثر الإيجابي غير المباشر لتغذية الراجعة على الدافعية لدى الموارد البشرية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في مؤسسة ألفا بايب ALFA PIPE لصناعة الأنابيب بغرداية".

ثالثاً: مناقشة نتائج التأثيرات المباشرة والتأثيرات غير المباشرة

سيتم مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة والخامسة والسادسة بفرضياتها الفرعية التي تُعنى بدراسة التأثيرات المباشرة والتأثيرات غير المباشرة في نموذج الدراسة أي نتائج علاقة تأثير كل من تنوع المهارات الوظيفية واستقلالية الوظيفة وأهمية الوظيفة وهوية الوظيفة والتغذية الراجعة على الدافعية لدى الموارد البشرية وذلك في ضوء وجود أو غياب وساطة من قوة الحاجة للنمو والمعرفة والمهارة وهيكل بيئة العمل.

على عكس ما جاءت به الدراسات السابقة والتي اعتبرت في مجملها أن هناك علاقة تأثير بين خصائص الوظيفية الخمسة الواردة في نموذج أولدهام وهاكمان لتصميم الوظائف والدافعية لدى الموارد البشرية، أتت هذه الدراسة وأثبتت أن الخصائص الوظيفية المنبثقة من المقاربة التحفيزية لتصميم الوظائف لا تؤثر بنفس الطريقة على جميع العاملين في المؤسسة ولعل الدراسة الحالية داعمة لهذا التوجه وهذا ما يمكن استنتاجه من خلال تحليل نتائجها كالاتي:

بيّنت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة عدم وجود علاقة تأثير لخصائص الوظيفة تؤثر تأثيراً إيجابياً مباشراً على دافعية الموارد البشرية بحيث:

- أثبتت نتائج الفرضية الفرعية الأولى على عدم وجود علاقة تأثير لتنوع المهارات الوظيفية تؤثر تأثيراً إيجابياً مباشراً على دافعية الموارد البشرية. وهذا راجع إلى طبيعة بعض المهام أي ليست ذات الطبيعة الصعبة والمعقدة ولا تحوي الكثير من المهارات، وهذا ما يتفق مع نتائج دراسة Suman & Srivastava (2009).

- بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية فقد جاءت نتائجها لتؤكد على عدم وجود علاقة تأثير لاستقلالية الوظيفة تؤثر تأثيراً إيجابياً مباشراً على دافعية الموارد البشرية. ويُفسر ذلك بأن العينة المدروسة لا تملك الحرية والاستقلالية الكافية للتصرف واتخاذ القرار حيث تقوم بممارسة المهام الوظيفية ضمن مراسيم وقواعد محددة سلفاً، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة Suman & Srivastava (2009) في تأثير استقلالية الوظيفة على الدافعية حيث أوصت بضرورة تعزيز مبدأ الاستقلالية ومشاركة الأفراد العاملين في اتخاذ القرارات. مما يعني أن الاهتمام أكثر بهذا البُعد سيقود حتماً إلى تحقيق أفضل النتائج في المؤسسة محل الدراسة. غير أنها تختلف مع نتائج دراسة Hadi & Adil (2010)، دراسة

Kumar & al (2011) دراسة Isfahani & al (2013)، دراسة ماجد الخياط (2017)، دراسة خالد عبد دهليز وآخرون (2018) التي توصلت إلى وجود تأثير معنوي دال إحصائياً لبُعد الاستقلالية على الدافعية لدى الموارد البشرية.

- أما الفرضية الفرعية الثالثة فقد جاءت نتائجها لتؤكد على عدم وجود علاقة تأثير لهوية الوظيفة تؤثر تأثيراً إيجابياً مباشراً على دافعية الموارد البشرية. ويرجع ذلك إلى قيام شاغل الوظيفة بجزء صغير من الكل أي عدم اتساع المهام لإنتاج وظيفة كاملة محددة من خلال القيام بالمهام من بدايتها إلى نهايتها مع وضوح نتائجها وبالتالي هذا ما يجعل شاغل الوظيفة لا يستطيع تحديد المنتج النهائي لجهوده.
- أما بالنسبة للفرضية الفرعية الرابعة فقد جاءت نتائجها أيضاً لتؤكد على عدم وجود علاقة تأثير لأهمية الوظيفة تؤثر تأثيراً إيجابياً مباشراً على دافعية الموارد البشرية. ويُفسر ذلك بأن شاغلي الوظائف يعتبرون أن مهامهم غير مفيدة أو غير هادفة أي أن المهام الوظيفية المكلفين بها ليست على درجة عالية من الأهمية.
- أما التغذية الراجعة كآخر بُعد من أبعاد خصائص الوظيفة فقد خلُصت الدراسة الحالية إلى وجود علاقة تأثير إيجابي مباشر للتغذية الراجعة على الدافعية وهو ما يمكن تفسيره بأن التغذية الراجعة لها تأثيرات إيجابية على الموظفين وهو ما يعكس أن العينة المدروسة تتلقى تغذية راجعة متأتية من المشرفين مما يمكنهم من معرفة جودة أدائهم من خلال تزويدهم بمعلومات مباشرة وواضحة عن فعالية أدائهم وهو ما يجب حدوثه بصفة متكررة باعتبارها الخاصية الوحيدة التي تمكن شاغل الوظيفة من تصويب أخطائه وتعديل أدائه. وهنا تتفق الدراسة الحالية مع دراسة Kumar & al (2011) و دراسة Isfahani & al (2013) ودراسة ماجد الخياط (2017) التي بيّنت وجود علاقة إيجابية بين التغذية الراجعة والدافعية.

كما بيّنت نتائج تقدير علاقة الأثر غير المباشر أن قوة الحاجة للنمو لدى شاغل الوظيفة تتوسط علاقة الأثر بين تنوع المهارات الوظيفية والدافعية لدى الموارد البشرية، وبما أن علاقة الأثر المباشر لتنوع المهارات الوظيفية على الدافعية لدى الموارد البشرية غير موجود فالوساطة هنا تامة/ كلية، أي أن تنوع المهارات الوظيفية لا تؤثر على الدافعية لدى الموارد البشرية إلا من خلال تأثيرها على قوة الحاجة للنمو لدى شاغل الوظيفة ويتضح كذلك أن بُعد استقلالية الوظيفة لا يؤثر أبداً على الدافعية لدى الموارد البشرية لا بشكل مباشر ولا بشكل غير مباشر لأن الأثرين المباشر وغير المباشر غير دالين. أما ما يخص كلٍّ من أهمية الوظيفة وهوية الوظيفة فكلاهما يؤثران أثراً غير مباشر على الدافعية لدى الموارد البشرية، بمعنى أن قوة الحاجة للنمو لدى شاغل الوظيفة تتوسط أثرهما عليه، ولكن كليهما لا يؤثر أثراً مباشراً على الدافعية لدى الموارد البشرية لأن الأثرين المباشرين غير دالين. وجود أثر غير مباشر للتغذية الراجعة على الدافعية لدى

الموارد البشرية بوساطة من قوة الحاجة للنمو، وبما أن الأثر المباشر أيضاً محقق فالأثر غير المباشر جزئي فقط أي التغذية الراجعة تؤثر على الدافعية لدى الموارد البشرية مباشرة، كما أنها تؤثر عليها عن طريق تأثيرها على قوة الحاجة للنمو لدى شاغل الوظيفة في مؤسسة ألفا بايب ALFA PIPE لصناعة الأنابيب بغرداية. ويمكن تفسير هذه النتائج بأن القدرة على أداء/ إنجاز العمل بشكل جيد لا تكفي وحدها لاستغلال فرص الإنجاز الذاتي، لا بد من وجود حاجة قوية للنمو لدى الموظفين لتكون دافعا لهم، فالعلاقة بين الخصائص الوظيفية والدافعية ليست علاقة مباشرة وإنما مشروطة بمدى قوة الحاجة للنمو لدى شاغل الوظيفة أي وجود رغبة قوية لدى شاغل الوظيفة في إشباع حاجته للنمو والتطور من خلال إنجازه لمهامه الوظيفية (استجابة الأفراد العاملين ذوي الحاجة القوية للنمو للوظائف الثرية التي تتمتع بفرص التنوع وغير ذلك)، بمعنى أن الخصائص الوظيفية لا تؤثر بنفس الطريقة على جميع الموظفين في المؤسسة فهي تؤثر على أولئك الذين يملكون الحاجة الملحة والرغبة القوية لبلوغ النمو والتقدم الوظيفي. وهذا ما يتفق مع نتائج دراسة رفعت (1999) التي أكدت على أن استجابة العاملين ذوي الحاجة القوية للنمو للوظائف الثرية والتي تتمتع بدرجات مرتفعة من الخصائص الوظيفية سوف تكون أكبر من استجابة العاملين ذوي الحاجات الضعيفة للنمو لهذا النوع من الوظائف والمقصود بالعاملين ذوي الحاجات القوية للنمو من يبحثون عن عنصر التحدي وتأكيد الذات والفرص التي تختبر قدراتهم وتعمق تجاربهم.

تتوسط المعرفة والمهارة علاقة تأثير تنوع المهارات الوظيفية على الدافعية لدى الموارد البشرية بوساطة كلية، إذ لا تؤثر على الدافعية لدى الموارد البشرية إلا من خلال تأثيرها على المعرفة والمهارة. ويرجع ذلك في أن الرغبة في العمل وحدها لا تكفي لأداء الموظفين لوظيفتهم ما لم تتناسب الخصائص الشخصية مع الخصائص الوظيفية لشاغل الوظيفة فبعض الأعمال التي تستثير قدرات شاغليها تُشعر ذوي المعارف والمهارات الكافية القيام بأداء العمل بجدّ وحماس أي بشكل إيجابي عكس الموظفين غير الأكفاء لأداء العمل مسببة الإحباط لشاغلي الوظائف والشعور بعدم الرضا كون العمل يعتمد عليهم وتحدث هذه الحالة إذا صُممت الوظيفة بدرجة من التحدي للقدرات أكبر من قدرات شاغليها.

بيّنت النتائج أن هيكل وبيئة العمل كمتغير وسيط بديل لمتغير قوة الحاجة للنمو أو لمتغير المعرفة والمهارة في نموذج خصائص الوظيفة يتوسط أثر تنوع المهارات الوظيفية على الدافعية لدى الموارد البشرية وبما أن علاقة الأثر المباشر غير دال فنوع الوساطة هنا وساطة كلية/ تامة وبالتالي تنوع المهارات الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة لا تؤثر على الدافعية لدى الموارد البشرية إلا بتأثيرها على هيكل وبيئة العمل. كما يتضح أن استقلالية الوظيفة لا تؤثر أبداً على الدافعية لدى الموارد البشرية لا بشكل مباشر ولا بشكل غير مباشر لأن الأثرين المباشر وغير المباشر غير دالين. وجود أثر غير مباشر لأهمية الوظيفة على الدافعية لدى الموارد البشرية بوساطة هيكل وبيئة العمل، وبما أن الأثر المباشر غير محقق فالأثر غير

المباشر كلي "وجود أثر غير مباشر لهوية الوظيفة على الدافعية لدى الموارد البشرية بوساطة هيكل وبيئة العمل" وبما أن علاقة الأثر المباشر غير محقق فالأثر غير المباشر كلي، "وجود أثر غير مباشر لتغذية الراجعة على الدافعية لدى الموارد البشرية بوساطة هيكل وبيئة العمل"، وبما أن علاقة الأثر المباشر أيضاً محقق فالأثر غير المباشر جزئي فقط بمعنى أن التغذية الراجعة تؤثر على الدافعية لدى الموارد البشرية مباشرة، وأيضاً تؤثر عليه عن طريق تأثيرها على هيكل وبيئة العمل في المؤسسة محل الدراسة. ويمكن تفسير هذه النتائج المتحصل عليها بأن خصائص الوظيفة تؤثر على الدافعية في وجود هيكل وبيئة العمل من خلال الرضا عن بيئة العمل بما تشتمل عليه من مكونات (الأجر والترقيات وظروف العمل والعلاقات الإجتماعية سواء مع الزملاء أو الرؤساء).

المطلب الثالث: اختبار فرضية الفروق

بهدف معرفة ما إذا كانت إجابة موظفي مؤسسة ألفا بايب ALFA PIPE لصناعة الأنابيب بغرداية في اتجاه واحد على حسب بياناتهم الشخصية والوظيفية (الجنس، الفئة العمرية، المستوى العلمي، سنوات الخبرة)، تم صياغة هذه الفرضية والتي تُعرف منهجياً بفرضية الفروق بحيث تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) لآراء العاملين المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تعزى لمتغير الجنس، العمر، المستوى التعليمي في مؤسسة ألفا بايب ALFA PIPE لصناعة الأنابيب بغرداية". وتتفرع هذه الفرضية إلى ثلاث فرضيات فرعية/ جزئية كالاتي:

الفرضية الفرعية الأولى: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) لآراء العاملين المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تعزى لمتغير الجنس".

الفرضية الفرعية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) لآراء العاملين المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تعزى لمتغير الفئة العمرية".

الفرضية الفرعية الثالثة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) لآراء العاملين المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي".

ولاختبارها كمياً تم اعتماد اختبار دلالة الفروق الإحصائية لعينتين مستقلتين Independent- Samples T Test، واختبار التباين الأحادي ANOVA والتباين اللامعلمي Kruskal-Wallis

أولاً: اختبار الفروق بين أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

سنقوم باختبار الفرضية الفرعية الأولى باستخدام اختبار (Independent- Sample Test) لعينتين مستقلتين في حالة كانت البيانات تتوزع طبيعياً، أي أن متغير الجنس يتكون من فئتين (ذكر أو أنثى) والذي يمثل اختبار الفرق بين متوسطين أحدهما متغير مستقل تم قياسه بمقياس إسمي، أما المتغير الآخر متغير تابع تم قياسه باستخدام مقياس فئوي/ نسبي (متغير الجنس كمتغير مستقل تم قياسه بمقياس إسمي، خصائص

الوظيفة؛ قوة الحاجة للنمو لدى شاغل الوظيفة؛ المعرفة والمهارة؛ هيكل وبيئة العمل؛ الدافعية لدى الموارد البشرية كمتغيرات تابعة تم قياسها بمقياس ترتيبي "أوافق بشدة - أوافق - أوافق إلى حد ما - لا أوافق - لا أوافق إطلاقاً"، أما في حالة عدم توفر خاصية التوزيع الطبيعي يتم استخدام اختبار (Mann Whitney n).
أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

سنطلق من بديلين اثنين لكل فرضية كالآتي:

H_0 : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) لآراء العاملين المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تعزى لمتغير الجنس ".

H_1 : " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) لآراء العاملين المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تعزى لمتغير الجنس ".

ولمعرفة نوع الاختبار المستخدم سيتم دراسة كيفية توزيع البيانات من خلال اختبار Kolmogorov Smirnov ليتم التوصل إلى مجموعة من النتائج تتوضح في الجدول الموالي كمايلي:

الجدول رقم (12-1): اختبار التوزيع الطبيعي لإجابة الأفراد اتجاه خصائص الوظيفة حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	قيمة F	مستوى المعنوية
ذكر	267	0.065	0.008
أنثى	19	0.125	0.200*

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26. (انظر الملحق 10)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن إجابة فئة الذكور اتجاه خصائص الوظيفة لا تتوزع طبيعياً، والتي نجد قيمتها الاحتمالية تقل عن 5% وتساوي 0.008، وبما أن إحدى الفئتين لا تخضع للتوزيع الطبيعي سيتم استخدام اختبار Mann Whitney n من أجل مقارنة عينتين مستقلتين. والجدول الموالي يوضح ذلك كالآتي:

الجدول رقم (12-2): اختبار Mann Whitney للتباين في خصائص الوظيفة حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	متوسط الرتب	قيمة F	مستوى المعنوية
ذكر	267	144.20	-0.540	0.589
أنثى	19	133.61		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26. (انظر الملحق 10)

من خلال معنوية الاختبار نلاحظ أنه لا يوجد تباين في آراء المستجوبين تجاه خصائص الوظيفة، وذلك استناداً إلى مستوى المعنوية حيث بلغت قيمته الاحتمالية 0.589 والتي هي أكبر من مستوى المعنوية

المفروض ($\alpha = 0.05$). وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء العاملين المستجوبين تجاه خصائص الوظيفة تعزى لمتغير الجنس".

الجدول رقم (12-3): اختبار التوزيع الطبيعي لإجابة الأفراد اتجاه قوة الحاجة للنمو حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	قيمة F	مستوى المعنوية
ذكر	267	0.171	0.000
أنثى	19	0.198	0.049

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26. (انظر الملحق 10)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة اتجاه قوة الحاجة للنمو لدى شاغل الوظيفة لا تخضع للتوزيع الطبيعي، وذلك استناداً إلى القيمة الاحتمالية لكلا الفئتين (ذكر، أنثى) التي تقل عن 5% وبالتالي سيتم استخدام اختبار Mann Whitney n. والجدول الموالي يوضح ذلك كالآتي:

الجدول رقم (12-4): اختبار Mann Whitney للتباين في قوة الحاجة للنمو حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	متوسط الرتب	قيمة F	مستوى المعنوية
ذكر	267	142.25	-0.966	0.334
أنثى	19	161.05		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26. (انظر الملحق 10)

من خلال معنوية الاختبار نلاحظ أنه لا يوجد تباين في آراء المستجوبين تجاه قوة الحاجة للنمو، وذلك استناداً إلى مستوى المعنوية حيث بلغت قيمته الاحتمالية 0.334 والتي هي أكبر من مستوى المعنوية المفروض ($\alpha = 0.05$). وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء العاملين المستجوبين تجاه قوة الحاجة للنمو تعزى لمتغير الجنس".

الجدول رقم (12-5): اختبار التوزيع الطبيعي لإجابة الأفراد اتجاه المعرفة والمهارة حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	قيمة F	مستوى المعنوية
ذكر	267	0.19	0.000
أنثى	19	0.299	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26. (انظر الملحق 10)

عند استقراء نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد العينة تجاه المعرفة والمهارة لا تخضع للتوزيع الطبيعي، وذلك استناداً إلى القيمة الاحتمالية لكلا الفئتين (ذكر، أنثى) والتي تقل عن 5%، وبالتالي سيتم استخدام اختبار Mann Whitney n. والجدول الموالي يوضح ذلك كالآتي:

الجدول رقم (12-6): اختبار Mann Whitney للتباين في المعرفة والمهارة حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	متوسط الرتب	قيمة F	مستوى المعنوية
ذكر	267	143.18	-0.247	0.805
أنثى	19	147.95		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26. (انظر الملحق 10)

من خلال معنوية الاختبار يتضح أنه لا يوجد تباين في آراء المستجوبين تجاه المعرفة والمهارة، وذلك استناداً إلى مستوى المعنوية حيث بلغت قيمته الاحتمالية 0.805 وتعدّ أكبر من مستوى المعنوية المفروض ($\alpha = 0.05$). وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء العاملين المستجوبين تجاه المعرفة والمهارة تعزى لمتغير الجنس.

الجدول رقم (12-7): اختبار التوزيع الطبيعي لإجابة الأفراد اتجاه هيكل وبيئة العمل حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	قيمة F	مستوى المعنوية
ذكر	267	0.203	0.000
أنثى	19	0.238	0.006

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26. (انظر الملحق 10)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة اتجاه هيكل وبيئة العمل لا تخضع للتوزيع الطبيعي، وذلك استناداً إلى القيمة الاحتمالية لكلا الفئتين (ذكر، أنثى) التي تقل عن 5%، وبالتالي سيتم استخدام اختبار Mann Whitney n. والجدول الموالي يوضح ذلك كالاتي:

الجدول رقم (12-8): اختبار Mann Whitney للتباين في هيكل وبيئة العمل حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	متوسط الرتب	قيمة F	مستوى المعنوية
ذكر	267	142.13	-1.069	0.285
أنثى	19	162.74		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26. (انظر الملحق 10)

من خلال معنوية الاختبار يتضح أنه لا يوجد تباين في آراء المستجوبين تجاه هيكل وبيئة العمل، وذلك استناداً إلى مستوى المعنوية حيث بلغت قيمته الاحتمالية 0.285 وهي أكبر من مستوى المعنوية المفروض ($\alpha = 0.05$). وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) لآراء العاملين المستجوبين تجاه هيكل وبيئة العمل تعزى لمتغير الجنس.

الجدول رقم (12-9): اختبار التوزيع الطبيعي لإجابة الأفراد تجاه الدافعية حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	قيمة F	مستوى المعنوية
ذكر	267	0.060	0.021
أنثى	19	0.156	0.200*

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26. (انظر الملحق 10)

الظاهر من خلال الجدول أعلاه أن إجابة فئة الذكور اتجاه الدافعية لدى الموارد البشرية لا تتوزع طبيعياً والتي نجد قيمتها الاحتمالية تقل عن 5% وتساوي 0.021، وبما أن إحدى الفئتين لا تخضع للتوزيع الطبيعي سيتم استخدام اختبار Mann Whitney n. والجدول الموالي يوضح ذلك كالاتي:

الجدول رقم (12-10): اختبار Mann Whitney للتباين في الدافعية حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	متوسط الرتب	قيمة F	مستوى المعنوية
ذكر	267	140.29	-2.466	0.054
أنثى	19	188.66		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26. (انظر الملحق 10)

من خلال معنوية الاختبار نلاحظ أنه لا يوجد تباين في آراء المستجوبين تجاه الدافعية لدى الموارد البشرية، وذلك استناداً إلى قيمة مستوى المعنوية المحسوب الذي قدر بـ 0.054 أكبر من مستوى المعنوية المفروض ($\alpha = 0.05$). وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء العاملين المستجوبين اتجاه الدافعية لدى الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس.

بناءً على ما سبق، يتضح أن موظفي مؤسسة ألفا بايب ALFA PIPE لصناعة الأنابيب بغرداية حسب عينة الدراسة لا تختلف آرائهم باختلاف متغير الجنس فكلا الفئتين (ذكر، أنثى) لديهم تصورات واتجاهات متشابهة تجاه متغيرات الدراسة (خصائص الوظيفة الجوهرية لتصميم الوظائف، قوة الحاجة للنمو لدى شاغل الوظيفة، المعرفة والمهارة، هيكل وبيئة العمل، الدافعية لدى الموارد البشرية).

ثانياً: اختبار الفروق بين أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

يتم قياس متغير الفئة العمرية باستخدام اختبار تحليل التباين (ANOVA) إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي وفي حالة عدم توفر شروط التوزيع الطبيعي يتم استخدام اختبار (Kruskal-Wallis)، وتجدر الإشارة إلى أن المتغير المستقل يشمل على أكثر من مجموعتين. لذا يستخدم اختبار تحليل التباين بدل اختبار (Independent- Samples T Test).

تنص الفرضية الثانية على أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) لآراء العاملين المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تعزى لعمر الموظف".

سنطلق من بديلين اثنين لكل فرضية كالآتي:

H_0 : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) لآراء العاملين المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تعزى لعمر الموظف".

H_1 : " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) لآراء العاملين تجاه متغيرات الدراسة تعزى لعمر الموظف".

ولمعرفة نوع الاختبار المستخدم سيتم دراسة كيفية توزيع البيانات من خلال اختبار Kolmogorov Smirnov ليتم التوصل إلى مجموعة من النتائج تتوضح في الجدول الموالي وذلك كمايلي:

الجدول رقم (1-13): اختبار التوزيع الطبيعي لإجابة الأفراد تجاه خصائص الوظيفة حسب الفئة العمرية

مستوى المعنوية	قيمة F	العدد	الفئة العمرية	خصائص الوظيفة الجوهرية لتصميم الوظائف
0.200	0.105	51	أقل من 30 سنة	
0.200	0.064	131	من 30 إلى 40	
0.198	0.074	104	41 فأكثر	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26. (انظر الملحق 10)

عند استقراء نتائج الجدول أعلاه يتضح أن إجابات الأفراد على كل الفئات اتجاه خصائص الوظيفة تتوزع طبيعياً، وذلك ما يتبين من القيم الاحتمالية التي تفوق جميعها مستوى المعنوية المحدد أو 5%، إذ حُددت بـ 0.200 بالنسبة للفئة العمرية أقل من 30 سنة؛ 0.200 بالنسبة للفئة من 30 إلى 40؛ و 0.198 بالنسبة لـ 41 فأكثر. لذا سيتم استخدام اختبار ANOVA وذلك من أجل مقارنة أكثر من عینتين مستقلتين.

الجدول رقم (2-13): اختبار ANOVA للتباين في خصائص الوظيفة حسب الفئة العمرية

مستوى المعنوية	قيمة F	المتوسط الحسابي	العدد	خصائص الوظيفة الجوهرية لتصميم الوظائف
0.186	4.054	3.952	51	
		3.780	131	
		3.835	104	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26. (انظر الملحق 10)

من خلال معنوية الاختبار يتضح أنه لا يوجد تباين في آراء المستجوبين تجاه خصائص الوظيفة، وذلك استناداً إلى قيمة مستوى المعنوية المحسوب الذي قدر بـ 0.186 أكبر من مستوى المعنوية المفروض

($\alpha = 0.05$). وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) لآراء العاملين المستجوبين تجاه خصائص الوظيفة تعزى لعمر الموظف.
الجدول رقم (13-3): اختبار التوزيع الطبيعي لإجابة الأفراد تجاه قوة الحاجة للنمو حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	العدد	قيمة F	مستوى المعنوية
أقل من 30 سنة	51	0.150	0.006
من 30 إلى 40	131	0.205	0.000
41 فأكثر	104	0.174	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26. (انظر الملحق 10)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة اتجاه قوة الحاجة للنمو لدى شاغل الوظيفة لا تخضع للتوزيع الطبيعي، وذلك استناداً إلى القيمة الاحتمالية لكل الفئات والتي تقل عن 5%، وبالتالي سيتم استخدام اختبار Kruskal-Wallis. والجدول الموالي يوضح ذلك كالآتي:

الجدول رقم (13-4): اختبار Kruskal-Wallis للتباين في قوة الحاجة للنمو حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	العدد	متوسط الرتب	قيمة F	مستوى المعنوية
أقل من 30 سنة	51	154.11	1.182	0.554
من 30 إلى 40	131	139.40		
41 فأكثر	104	143.46		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26. (انظر الملحق 10)

من خلال معنوية الاختبار يتضح أنه لا يوجد تباين في آراء المستجوبين تجاه قوة الحاجة للنمو لدى شاغل الوظيفة، وذلك استناداً إلى قيمة مستوى المعنوية المحسوب الذي قدر بـ 0.554 أكبر من مستوى المعنوية المفروض ($\alpha = 0.05$). وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء العاملين المستجوبين تجاه قوة الحاجة للنمو لدى شاغل الوظيفة تعزى لعمر الموظف.

الجدول رقم (13-5): اختبار التوزيع الطبيعي لإجابة الأفراد اتجاه المعرفة والمهارة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	العدد	قيمة T	مستوى المعنوية
أقل من 30 سنة	51	0.229	0.000
من 30 إلى 40	131	0.195	0.000
41 فأكثر	104	0.180	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26. (انظر الملحق 10)

نُلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة اتجاه المعرفة والمهارة لا تخضع للتوزيع الطبيعي وذلك استناداً إلى القيمة الاحتمالية لكل الفئات والتي تقل عن 5%. وبالتالي سيتم استخدام اختبار Kruskal-Wallis وذلك من أجل مقارنة أكثر من عينتين مستقلتين. والجدول الموالي يوضح ذلك كالآتي:

الجدول رقم (13-6): اختبار Kruskal-Wallis للتباين في المعرفة والمهارة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	العدد	متوسط الرتب	قيمة F	مستوى المعنوية
أقل من 30 سنة	51	139.80	1.760	0.415
من 30 إلى 40	131	138.26		
41 فأكثر	104	151.91		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26. (انظر الملحق 10)

من خلال معنوية الاختبار يتضح أنه لا يوجد تباين في آراء المستجوبين تجاه المعرفة والمهارة، وذلك استناداً إلى قيمة مستوى المعنوية المحسوب الذي قدر بـ 0.415 أكبر من مستوى المعنوية المفروض ($\alpha = 0.05$). وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء العاملين المستجوبين تجاه المعرفة والمهارة تعزى لعمر الموظف.

الجدول رقم (13-7): اختبار التوزيع الطبيعي لإجابة الأفراد اتجاه هيكل بيئة العمل حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	العدد	قيمة T	مستوى المعنوية
أقل من 30 سنة	51	0.213	0.000
من 30 إلى 40	131	0.21	0.000
41 فأكثر	104	0.188	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26. (انظر الملحق 10)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة اتجاه هيكل بيئة العمل لا تخضع للتوزيع الطبيعي، وذلك استناداً إلى القيمة الاحتمالية لكل الفئات والتي تقل عن 5%. وبالتالي سيتم استخدام اختبار Kruskal-Wallis وذلك من أجل مقارنة أكثر من عينتين مستقلتين. والجدول الموالي يوضح ذلك كالآتي:

الجدول رقم (13-8): اختبار Kruskal-Wallis للتباين في هيكل بيئة العمل حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	العدد	متوسط الرتب	قيمة F	مستوى المعنوية
أقل من 30 سنة	51	145.69	0.049	0.976
من 30 إلى 40	131	143.31		
41 فأكثر	104	142.66		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26. (انظر الملحق 10)

من خلال معنوية الاختبار يتضح أنه لا يوجد تباين في آراء المستجوبين اتجاه هيكل بيئة العمل، وذلك استناداً إلى قيمة مستوى المعنوية المحسوب الذي قدر بـ 0.976 أكبر من مستوى المعنوية المفروض ($\alpha = 0.05$). وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء العاملين المستجوبين تجاه هيكل بيئة العمل تعزى لعمر الموظف.

الجدول رقم (13-9): اختبار التوزيع الطبيعي لإجابة الأفراد اتجاه الدافعية حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	العدد	قيمة F	مستوى المعنوية
أقل من 30 سنة	51	0.116	0.083
من 30 إلى 40	131	0.059	0.200
41 فأكثر	104	0.088	0.045

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26. (انظر الملحق 10)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة اتجاه الدافعية لدى الموارد البشرية لا تخضع للتوزيع الطبيعي، وذلك استناداً إلى القيمة الاحتمالية للفئة العمرية 41 فأكثر والتي تقل عن 5%. وبالتالي سيتم استخدام اختبار Kruskal-Wallis. والجدول الموالي يوضح ذلك كالاتي:

الجدول رقم (13-10): اختبار Kruskal-Wallis للتباين في الدافعية حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	العدد	متوسط الرتب	قيمة F	مستوى المعنوية
أقل من 30 سنة	51	149.96	0.410	0.815
من 30 إلى 40	131	142.94		
41 فأكثر	104	141.04		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26. (انظر الملحق 10)

من خلال معنوية الاختبار يتضح أنه لا يوجد تباين في آراء المستجوبين تجاه الدافعية لدى الموارد البشرية، وذلك استناداً إلى قيمة مستوى المعنوية المحسوب الذي قدر بـ 0.815 أكبر من مستوى المعنوية

المفروض ($\alpha = 0.05$). وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء العاملين المستجوبين تجاه الدافعية لدى الموارد البشرية تعزى لعمر الموظف.

بناء على ما سبق، يتضح أن موظفي مؤسسة ألفا بايب ALFA PIPE لصناعة الأنابيب بغرداية حسب عينة الدراسة لا تختلف آرائهم باختلاف متغير الفئة العمرية لديهم تصورات واتجاهات متشابهة اتجاه متغيرات الدراسة.

ثالثاً: اختبار الفروق بين أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي

تنص الفرضية الثالثة على أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) لآراء العاملين المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تعزى للمستوى التعليمي".

سنطلق من بديلين اثنين لكل فرضية كالآتي:

H_0 : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) لآراء العاملين المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تعزى للمستوى التعليمي".

H_1 : " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) لآراء العاملين المستجوبين تجاه لمتغيرات الدراسة تعزى للمستوى التعليمي".

ولمعرفة نوع الاختبار المستخدم سيتم دراسة كيفية توزيع البيانات من خلال اختبار Kolmogorov Smirnov ليتم التوصل إلى مجموعة من النتائج تتوضح في الجدول الموالي وذلك كمايلي:

الجدول رقم (14-1): اختبار التوزيع الطبيعي لإجابة الأفراد اتجاه خصائص الوظيفة حسب المستوى

التعليمي

مستوى المعنوية	قيمة F	العدد	المستوى التعليمي	خصائص الوظيفة الجوهرية لتصميم الوظائف
0.200	0.085	50	متوسط فأقل	
0.071	0.095	80	ثانوي	
0.024	0.077	156	جامعي فأكثر	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26. (انظر الملحق 10)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة اتجاه خصائص الوظيفة الجوهرية لتصميم الوظائف لا تخضع للتوزيع الطبيعي، وذلك استناداً إلى القيمة الاحتمالية لفئة جامعي فأكثر والتي تقل عن 5%. وبالتالي سيتم استخدام اختبار Kruskal-Wallis. والجدول الموالي يوضح ذلك كالآتي:

الجدول رقم (14-2): اختبار Kruskal-Wallis للتباين في خصائص الوظيفة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	العدد	متوسط الرتب	قيمة F	مستوى المعنوية
متوسط فأقل	50	156.32	6.710	0.035
ثانوي	80	157.99		
جامعي فأكثر	156	131.96		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26. (انظر الملحق 10)

من خلال معنوية الاختبار يتضح أنه يوجد تباين في آراء المستجوبين اتجاه خصائص، وذلك استناداً إلى قيمة مستوى المعنوية المحسوب الذي قدر بـ 0.035 أقل من مستوى المعنوية المفروض ($\alpha = 0.05$) وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء العاملين المستجوبين اتجاه خصائص الوظيفة تعزى للمستوى التعليمي.

ويمكن أن ننوه أنه إذا كانت الإجابات غير متماثلة والمتوسطات غير متقاربة فالأولى أن نجد فروق ذات دلالة إحصائية وهو الحال بالنسبة لخصائص الوظيفة، وهذا ما يمكن تفسيره باختلاف إجابة الفئات المتباينة (متوسط فأقل، ثانوي، جامعي فأكثر) لمتغير الفئة العمرية وكذا متوسطاتها.

والسؤال الذي يطرح نفسه الآن الفروق ذات دلالة إحصائية إلى من تعود، هل هذه الفروق بين الفئة/ المجموعة الأولى والثانية أم بين الفئة الثانية والثالثة أو سببها الفئة الأولى والثالثة؟ لذا سنقوم باختبار المقارنات البعدية Post hoc ليتم التوصل إلى مجموعة من النتائج تتوضح في الجدول الموالي كمايلي:

الجدول رقم (14-3): اختبار Mann Whitney للتباين في خصائص الوظيفة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	العدد	متوسط الرتب	قيمة F	مستوى المعنوية
متوسط فأقل	50	65.13	-0.089	0.929
ثانوي	80	65.73		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26. (انظر الملحق 10)

من خلال معنوية الاختبار يتضح أنه لا يوجد تباين في آراء المستجوبين اتجاه خصائص الوظيفة بين الفئة/ المجموعة الأولى والثانية، وذلك استناداً إلى قيمة مستوى المعنوية المحسوب الذي قدر بـ 0.929 أقل من مستوى المعنوية المفروض ($\alpha = 0.05$). وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) بين الفئة الأولى والفئة الثانية.

الجدول رقم (14-4): اختبار Mann Whitney للتباين في خصائص الوظيفة حسب المستوى التعليمي

مستوى المعنوية	قيمة F	متوسط الرتب	العدد	المستوى التعليمي	خصائص الوظيفة الجوهرية لتصميم الوظائف
0.072	-1.800	116.69	50	متوسط فأقل	
		99.27	80	جامعي فأكثر	

(انظر الملحق 10)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26.

من خلال معنوية الاختبار يتضح أنه لا يوجد تباين في آراء المستجوبين اتجاه خصائص الوظيفة بين الفئة/ المجموعة الأولى والثالثة، وذلك استناداً إلى قيمة مستوى المعنوية المحسوب الذي قدر بـ 0.929 أقل من مستوى المعنوية المفروض ($\alpha = 0.05$). وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) بين الفئة/ المجموعة الأولى والفئة الثالثة.

الجدول رقم (14-5): اختبار Mann Whitney للتباين في خصائص الوظيفة حسب المستوى التعليمي

مستوى المعنوية	قيمة F	متوسط الرتب	العدد	المستوى التعليمي	خصائص الوظيفة الجوهرية لتصميم الوظائف
0.021	-2.301	132.76	50	ثانوي	
		111.19	80	جامعي فأكثر	

(انظر الملحق 10)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26.

من خلال معنوية الاختبار يتضح أنه يوجد تباين في آراء المستجوبين اتجاه خصائص الوظيفة بين الفئة/ المجموعة الأولى والثانية، وذلك استناداً إلى قيمة مستوى المعنوية المحسوب الذي قدر بـ 0.021 أقل من مستوى المعنوية المفروض ($\alpha = 0.05$). وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) بين الفئة/ المجموعة الأولى والفئة الثانية في متوسطات الدرجات.

توضيحاً للتوجه السابق، قمنا بإجراء اختبار Kruskal-Wallis بين ثلاث فئات حيث اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية، لكن لم يتبين أي الفئات/ المجموعات التي تسببت في هذه الفروق، وبالتالي تم الاعتماد على الاختبارات الثنائية عن طريق Mann Whitney وتم اختبار كل فئتين/ مجموعتين على حدى (الفئة/ المجموعة الأولى مع الثانية، الأولى مع الثالثة، والثانية مع الثالثة) لمعرفة أي الفروقات تسببت في الفروق ذات الدلالة الإحصائية.

الجدول رقم (14-6): اختبار التوزيع الطبيعي لإجابة الأفراد اتجاه قوة الحاجة للنمو حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	العدد	قيمة F	مستوى المعنوية
متوسط فأقل	50	0.227	0.000
ثانوي	80	0.184	0.000
جامعي فأكثر	156	0.158	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26. (انظر الملحق 10)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة اتجاه قوة الحاجة للنمو لدى شاغل الوظيفة لا تخضع للتوزيع الطبيعي، وذلك استناداً إلى القيمة الاحتمالية لكل الفئات والتي تقل عن 5%. وبالتالي سيتم استخدام اختبار Kruskal-Wallis. والجدول الموالي يوضح ذلك كالآتي:

الجدول رقم (14-7): اختبار Kruskal-Wallis للتباين في قوة الحاجة للنمو حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	العدد	متوسط الرتب	قيمة F	مستوى المعنوية
متوسط فأقل	50	156.77	1.589	0.452
ثانوي	80	140.81		
جامعي فأكثر	156	140.63		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26. (انظر الملحق 10)

من خلال معنوية الاختبار يتضح أنه لا يوجد تباين في آراء المستجوبين تجاه قوة الحاجة للنمو لدى شاغل الوظيفة، وذلك استناداً إلى قيمة مستوى المعنوية المحسوب الذي قدر بـ 0.452 أكبر من مستوى المعنوية المفروض ($\alpha = 0.05$). وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) لآراء العاملين المستجوبين تجاه قوة الحاجة للنمو لدى شاغل الوظيفة تعزى للمستوى التعليمي

الجدول رقم (14-7): اختبار التوزيع الطبيعي لإجابة الأفراد اتجاه المعرفة والمهارة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	العدد	قيمة F	مستوى المعنوية
متوسط فأقل	50	0.162	0.002
ثانوي	80	0.152	0.000
جامعي فأكثر	156	0.230	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26. (انظر الملحق 10)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة اتجاه المعرفة والمهارة لا تخضع للتوزيع الطبيعي وذلك استناداً إلى القيمة الاحتمالية لكل الفئات والتي تقل عن 5%. وبالتالي سيتم استخدام اختبار Kruskal-Wallis وذلك من أجل مقارنة أكثر من عینتين مستقلتين. والجدول الموالي يوضح ذلك كالآتي:

الجدول رقم (14-8): اختبار Kruskal-Wallis للتباين في المعرفة والمهارة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	العدد	متوسط الرتب	قيمة F	مستوى المعنوية
متوسط فأقل	50	162.22	7.361	0.025
ثانوي	80	154.61		
جامعي فأكثر	156	131.80		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26. (انظر الملحق 10)

من خلال معنوية الاختبار يتضح أنه يوجد تباين في آراء المستجوبين اتجاه المعرفة والمهارة، وذلك استناداً إلى قيمة مستوى المعنوية المحسوب الذي قدر بـ 0.025 أقل من مستوى المعنوية المفروض ($\alpha = 0.05$). وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء العاملين المستجوبين تجاه المعرفة والمهارة تعزى للمستوى التعليمي.

وهذا ما يمكن تفسيره باختلاف إجابة الفئات المختلفة (متوسط فأقل، ثانوي، جامعي فأكثر) لمتغير الفئة العمرية وكذا متوسطاتها.

والسؤال الذي يطرح نفسه الآن الفروق ذات دلالة إحصائية إلى من تعود، هل هذه الفروق بين الفئة/ المجموعة الأولى والثانية أم بين الفئة الثانية والثالثة أو سببها الفئة الأولى والثالثة؟ لذا سنقوم باختبار المقارنات البعدية Post hoc ليتم التوصل إلى مجموعة من النتائج تتوضح في الجدول الموالي وذلك كمايلي:

الجدول رقم (14-9): اختبار Mann Whitney للتباين في المعرفة والمهارة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	العدد	متوسط الرتب	قيمة F	مستوى المعنوية
متوسط فأقل	50	66.98	-0.358	0.72
ثانوي	80	64.58		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26. (انظر الملحق 10)

من خلال معنوية الاختبار يتضح أنه لا يوجد تباين في آراء المستجوبين اتجاه المعرفة والمهارة بين الفئة/ المجموعة الأولى والثانية، وذلك استناداً إلى قيمة مستوى المعنوية المحسوب الذي قدر بـ 0.72 يفوق مستوى المعنوية المفروض ($\alpha = 0.05$). وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) بين الفئة/ المجموعة الأولى والفئة الثانية.

الجدول رقم (14-10): اختبار Mann Whitney للتباين في المعرفة والمهارة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	العدد	متوسط الرتب	قيمة F	مستوى المعنوية
ثانوي	50	130.54	-1.974	0.048
جامعي فأكثر	80	112.33		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26. (انظر الملحق 10)

من خلال معنوية الاختبار يتضح أنه يوجد تباين في آراء المستجوبين اتجاه المعرفة والمهارة بين الفئة/ المجموعة الثانية والثالثة، وذلك استناداً إلى قيمة مستوى المعنوية المحسوب الذي قدر بـ 0.048 أقل من مستوى المعنوية المفروض ($\alpha = 0.05$). وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) بين الفئة/ المجموعة الثانية والفئة الثالثة.

الجدول رقم (14-11): اختبار Mann Whitney للتباين في المعرفة والمهارة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	العدد	متوسط الرتب	قيمة F	مستوى المعنوية
متوسط فأقل	50	120.74	-2.403	0.016
جامعي فأكثر	80	97.97		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26. (انظر الملحق 10)

من خلال معنوية الاختبار يتضح أنه يوجد تباين في آراء المستجوبين اتجاه المعرفة والمهارة بين الفئة/ المجموعة الأولى والثالثة، وذلك استناداً إلى قيمة مستوى المعنوية المحسوب الذي قدر بـ 0.016 أقل من مستوى المعنوية المفروض ($\alpha = 0.05$). وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) بين الفئة/ المجموعة الأولى والفئة الثالثة في متوسطات الدرجات.

الجدول رقم (14-12): اختبار التوزيع الطبيعي لإجابة الأفراد اتجاه هيكل بيئة العمل حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	العدد	قيمة F	مستوى المعنوية
متوسط فأقل	50	0.180	0.000
ثانوي	80	0.175	0.000
جامعي فأكثر	156	0.219	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26. (انظر الملحق 10)

نُلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة اتجه هيكل وبيئة العمل لا تخضع للتوزيع الطبيعي، وذلك استناداً إلى القيمة الاحتمالية لكل الفئات والتي تقل عن 5%. وبالتالي سيتم استخدام اختبار Kruskal-Wallis وذلك من أجل مقارنة أكثر من عينتين مستقلتين، والجدول الموالي يوضح ذلك كالآتي:

الجدول رقم (14-13): اختبار Kruskal-Wallis للتباين في هيكل وبيئة العمل حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	العدد	متوسط الرتب	قيمة F	مستوى المعنوية
متوسط فأقل	50	131.47	16.043	0.452
ثانوي	80	174.36		
جامعي فأكثر	156	131.53		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26. (انظر الملحق 10)

من خلال معنوية الاختبار يتضح أنه يوجد تباين في آراء المستجوبين اتجاه هيكل وبيئة العمل، وذلك استناداً إلى قيمة مستوى المعنوية المحسوب الذي قدر بـ 0.452 أكبر من مستوى المعنوية المفروض ($\alpha = 0.05$). وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) لآراء العاملين المستجوبين تجاه هيكل وبيئة العمل تعزى للمستوى التعليمي.

الجدول رقم (14-14): اختبار التوزيع الطبيعي لإجابة الأفراد اتجاه الدافعية حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	العدد	قيمة F	مستوى المعنوية
متوسط فأقل	50	0.094	0.200
ثانوي	80	0.078	0.200
جامعي فأكثر	156	0.075	0.031

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26. (انظر الملحق 10)

نُلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة اتجه الدافعية لدى الموارد البشرية لا تخضع للتوزيع الطبيعي، وذلك استناداً إلى القيمة الاحتمالية لفئة جامعي فأكثر والتي تقل عن 5%. وبالتالي سيتم استخدام اختبار Kruskal-Wallis. والجدول الموالي يوضح ذلك كالآتي:

الجدول رقم (14-15): اختبار Kruskal-Wallis للتباين في الدافعية حسب الفئة العمرية

الدافعية لدى الموارد البشرية	المستوى التعليمي	العدد	متوسط الرتب	قيمة T	مستوى المعنوية
	متوسط فأقل	50	151.31	0.566	0.753
	ثانوي	80	140.67		
	جامعي فأكثر	156	142.45		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26. (انظر الملحق 10)

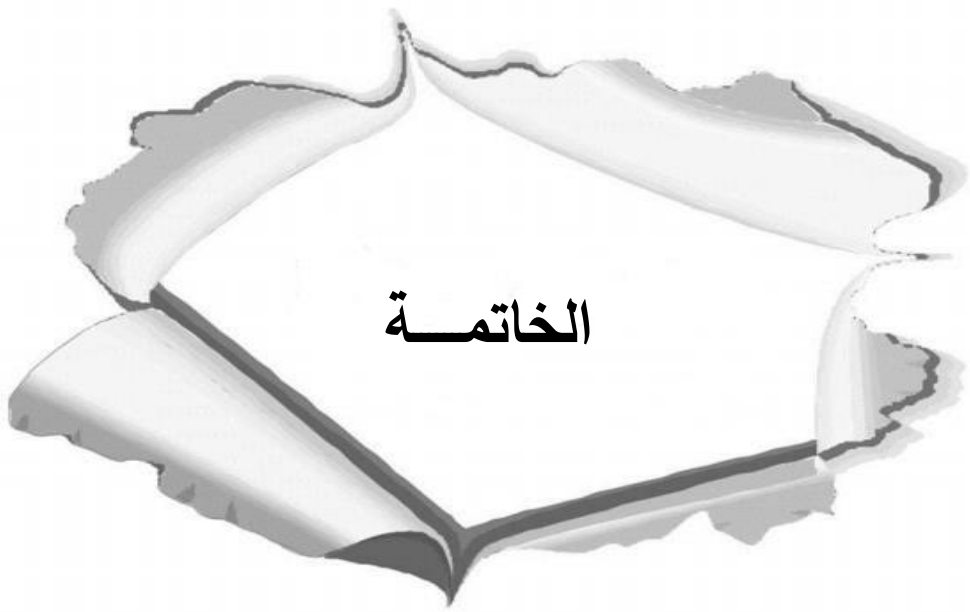
من خلال معنوية الاختبار يتضح أنه لا يوجد تباين في آراء المستجوبين اتجاه الدافعية لدى الموارد البشرية، وذلك استناداً إلى قيمة مستوى المعنوية المحسوب الذي قدر بـ 0.753 أكبر من مستوى المعنوية المفروض ($\alpha = 0.05$). وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) لآراء العاملين المستجوبين تجاه الدافعية لدى الموارد البشرية تعزى للمستوى التعليمي.

بناء على ما سبق، يتضح أن أغلبية موظفي مؤسسة ألفا بايب ALFA PIPE لصناعة الأنابيب بغرداية حسب عينة الدراسة لا تختلف آرائهم باختلاف متغير المستوى التعليمي لديهم تصورات واتجاهات متشابهة اتجاه متغيرات الدراسة (خصائص الوظيفة الجوهرية لتصميم الوظائف، قوة الحاجة للنمو لدى شاغل الوظيفة، المعرفة والمهارة، هيكل وبيئة العمل، الدافعية لدى الموارد البشرية).

خلاصة الفصل الرابع:

تم في هذا الفصل عرض النتائج الإحصائية للدراسة من خلال عرض الاتجاه العام لإجابات المستجوبين حول فقرات الأبعاد من محاور النموذج النظري للحكم على مستوى كل محور منها، والتأكد من الفرضية الأولى. حيث تم التوصل إلى وجود مستوى عالي لتنوع المهارات الوظيفية وأهمية الوظيفة وهوية الوظيفة والتغذية الراجعة، ومستوى متوسط لبُعد استقلالية الوظيفة لمحور خصائص الوظيفة الجوهرية المنبثقة من المقاربة التحفيزية لتصميم الوظائف ومستوى عالي لبقية المحاور، مما يعني تحقق الفرضية الرئيسية الأولى بشكل كلي.

تم الانتقال إلى اختبار النموذج النظري باستخدام التحليل العاملي التوكيدي، حيث تم أولاً اختبار نماذج متغيرات الدراسة، نموذج القياس ليتضح عدم جودة مطابقته ليتم تعديله والتأكد من ثبات النموذج المعدل باستخدام مؤشر ألفا كرونباخ والثبات المركب والصدق التقاربي والتمييزي، ليتم بعدها التأكد من جودة النموذج البنائي الذي يحدّد المتغيرات وشبكة علاقات التأثير المباشر وغير المباشر واعتماداً على النموذج البنائي تم اختبار الفرضيات.



انطلقت الدراسة المُجرّاة من نموذج خصائص الوظيفة الجوهرية الخمسة لهاكمان وأولدهام Hackman & Oldham وقياس دوافعها، والذي يضم خمسة أبعاد لا بد من الوظيفة أن تتمتع بها والتي في ظلها يزداد أثر تصميم الوظائف في الدافعية لدى الموارد البشرية وهي تنوع المهارات الوظيفية واستقلالية الوظيفة وأهمية الوظيفة وهوية الوظيفة والتغذية الراجعة، حيث يقترح النموذج في صيغته الأصلية بأن العلاقة بين خصائص الوظيفة الخمسة لتصميم الوظائف والدافعية لدى الموارد البشرية ليست علاقة مباشرة ولكنها علاقة مشروطة بمدى قوة الحاجة للنمو لدى شاغل الوظيفة، المعرفة والمهارة، وهيكل بيئة العمل، باعتبارها متغيرات وسيطة مشروطة يلزم أن تتوفر حتى يمكن للإثراء الوظيفي كما تعكسه الخصائص الوظيفية الخمسة أن يُحقّق النتائج المرغوب فيها.

من هذا المنطلق، وبما أن النموذج عبارة عن مجموعة من الأبعاد المترابطة فيما بينها تم تقسيم هذه الدراسة إلى أربعة فصول، سبقها تحديد الإطار المنهجي العام للدراسة والذي يُبنى على أساسه تصميم الفصول الأخرى، حيث تم فيه التمهيد للموضوع من خلال تقديم إشكالية الدراسة وتوضيح أهدافها وأهميتها عرض وتحليل الدراسات السابقة، وفي الأخير هيكل الدراسة وخطتها البحثية.

تم ضبط المقاربات النظرية في الفصلين الأولين حيث خُصصا لدراسة النموذج النظري بأبعاده وعلاقتها ببعضها البعض، ليتم بعدها في الفصل الثالث الذي يعدّ حلقة وصل بين الجانب النظري والجانب الميداني تحديد المسار المنهجي للدراسة والإجراءات المتبعة في معالجة الموضوع، فمن الصعب تحقيق الأهداف البحثية بدون التمهيد منهجياً وعملياً للدراسة الميدانية، ثم الانتقال إلى التفصيل في باقي الخطوات المنهجية للدراسة الميدانية وهذا ما لخصه الفصل الرابع وذلك باستخدام التحليل العاملي التوكيدي أو التثبتي لتحقيق من صحة المقاييس الخمسة المستخدمة في الدراسة، ليتم بعدها اختبار نموذج القياس والذي من خلاله تم ضبط محاور وأبعاد وفقرات الاستبيان للتأكد من مطابقة النموذج للبيانات ومن ثبات وصدق المقياس التقاربي والتمييزي، إضافة إلى ذلك عرض الاتجاه العام لكل محور من المحاور للحكم على مدى توفر أبعاد المحاور في مؤسسة ألفا بايب ALFA PIPE لصناعة الأنابيب بغرداية.

بعد تعديل نموذج القياس وضبطه بصورة نهائية تم التحول إلى النموذج البنائي الذي ترجم شبكة علاقات التأثير بين مختلف المتغيرات (المستقل، الوسيط، التابع) حيث تم التأكد من صحة وجودة مطابقته للبيانات ليتم بعدها اختبار مختلف الفرضيات التي تم وضعها والتوصل إلى مجموعة من النتائج.

أولاً: نتائج الدراسة

بعد اختبار الفرضيات المطروحة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- بيّنت نتائج اختبار مستوى توافر تنوع المهارات الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة أن جميع قيم المتوسطات الحسابية عالية، وبالتالي هناك اتفاق بين المستجوبين على توفر بعد تنوع المهارات الوظيفية بدرجة عالية، مما يعني أن مؤسسة ألفا بايب ALFA PIPE لصناعة الأنابيب بغرداية تولي اهتمامها وحرصها على اكساب أفرادها مهارات جديدة ومتنوعة بشكل مستمر والتي لها علاقة بوظائفهم ومن شأنها تطوير قدراتهم الوظيفية، وذلك من خلال فرصة التنوع في أداء مهامهم وواجباتهم اليومية، فرصة التعلم من خلال توفير برامج تدريبية تعزز من مهاراتهم في مجال التخصص، فرص اكتساب مهارات جديدة واستخدام مهارات متنوعة وعديدة لإنجاز المهام بكفاءة وفاعلية، مما يدل على تنوع طرق وأساليب أداء المهام الوظيفية في المؤسسة. وبالتالي يتضح أن الهدف من تنوع المهارات الوظيفية تعزيز القدرات التنظيمية وتمكين الأفراد العاملين من اكتساب المعارف والمهارات لمواكبة التحديات الحالية والمستقبلية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية بغية إحداث التغيير والتطوير وبالتالي زيادة الفعالية التنظيمية؛
- هناك اهتمام متوسط باستقلالية الوظيفة في المؤسسة محل الدراسة حيث أن جميع قيم المتوسطات الحسابية ضمن حدود المجال المتوسط، مما يعني أن هناك اتفاق بين المستجوبين على أن مؤسسة ألفا بايب ALFA PIPE لصناعة الأنابيب بغرداية تتوفر فيها استقلالية الوظيفة بدرجة متوسطة، مما يدل أن الوظائف مصممة بحيث تمنح بعض العاملين الاستقلالية في تحديد الإجراءات وحرية التصرف/ اتخاذ القرارات؛
- يمكن تلخيص نتائج الدراسة المتعلقة ببُعد التغذية الراجعة على مستوى توفر هذا البعد في المؤسسة محل الدراسة بدرجة عالية، وهذا ما تم الاتفاق عليه من قبل المستجوبين حيث يتم تزويدهم بمعلومات تقييمية باستمرار لأدائهم، مما يعني أن هذه العملية (تقييم الأداء) تتيح لهم فرصة اكتشاف نقاط قوتهم وضعفهم، كما أن تصويب الأخطاء التي يرتكبونها أثناء أداء أعمالهم واقتراح حلول لها تزيد من رغبتهم في العمل.
- المتوسط العام لمتغير قوة الحاجة للنمو لدى شاغل الوظيفة عالي، ويشير ذلك إلى وجود توافق بين الوظائف الحالية التي يشغلها الأفراد العاملين في المؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب الحلزونية Alfa Pipe وأهدافهم/ خططهم الوظيفية لتحقيق النمو والتقدم الوظيفي.
- بينت نتائج الدراسة الخاصة بمتغير المعرفة والمهارة أن المتوسط العام لفقرات/ مؤشرات هذا المتغير عالية، مما يدل على وجود نظام أي برنامج تدريبي شامل ومتكامل يستهدف إكساب

المعارف وتطوير المهارات الوظيفية للأفراد العاملين في المؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب
الحرزونية Alfa Pipe؛

- المتوسط العام لمتغير هيكل وبيئة العمل عالي، مما يدل على أن المتوسط العام لتصورات الأفراد العاملين في المؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب الحرزونية Alfa Pipe لمتغير هيكل وبيئة العمل فقراته/ مؤشرات جاء بمستوى عالي.
- بينت نتائج الدراسة المتعلقة بمحور الدافعية لدى الموارد البشرية أن المؤسسة محل الدراسة تولي اهتمام كبير لهذا المحور، حيث أن المتوسط العام لأبعاد الدافعية لدى الموارد البشرية بدرجة عالية وبالتالي هناك اتفاق بين المستجوبين على أن مؤسسة ألفا بايب ALFA PIPE لصناعة الأنابيب بغرداية تتوفر فيها الدافعية لدى الموارد البشرية، مما يعني أن الأفراد العاملين لديهم دافع داخلي للعمل حيث يشعرون بتحقيق ذاتهم من خلال إنجازهم للمهام الوظيفية بشكل جيد؛
- تتأثر الدافعية لدى الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة بتنوع المهارات الوظيفية وأهمية الوظيفة وهوية الوظيفة والتغذية الراجعة بوساطة من قوة الحاجة للنمو لدى شاغل الوظيفة، كما تتأثر تأثيراً مباشراً بالتغذية الراجعة ولا تتأثر باستقلالية الوظيفة لا بشكل مباشر ولا بشكل غير مباشر؛
- تتأثر الدافعية لدى الموارد البشرية بتنوع المهارات الوظيفية بوساطة كلية من المعرفة والمهارة وبشكل مباشر بالتغذية الراجعة، ولا تتأثر باستقلالية الوظيفة وأهمية الوظيفة وهوية الوظيفة لا بشكل مباشر ولا بشكل غير مباشر؛
- تتأثر الدافعية لدى الموارد البشرية بتنوع المهارات الوظيفية وأهمية الوظيفة وهوية الوظيفة والتغذية الراجعة بوساطة من هيكل وبيئة العمل، ولا تتأثر باستقلالية الوظيفة لا بشكل مباشر ولا بشكل غير مباشر.

ثانياً: اقتراحات الدراسة

انطلاقاً من النتائج التي تم التوصل إليها فإنه يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات، وفي هذا الصدد نقترح مايلي:

- نظراً لوجود كفاءات ذات مستويات تعليمية جيدة يتطلب من المختصين والفائمين على تصميم الوظائف، ضرورة الاهتمام أكثر ببُعد استقلالية الوظيفة وأهمية الوظيفة وهوية الوظيفة لما لهم من تأثير كبير على دافعية الموارد البشرية لإنجاز المهمات الوظيفية؛

- ضرورة تطبيق أسس الترقية بشكل عادل بين الأفراد العاملين وبدون تحيز مع مراعاة الكفاءة، أي وضع نظام ترقية واضح وملائم يتصف بالمصداقية والموضوعية لتحقيق فرص متكافئة للعاملين، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم وبالتالي زيادة دافعيتهم للإنجاز الوظيفي؛
- ضرورة مراعاة العدالة بين الأفراد العاملين وعدم التحيز للارتقاء بالدافعية لدى العاملين والتي تعدّ مطلباً مسبقاً لتحقيق الكفاءة الإنتاجية وزيادة مستويات الأداء؛
- إشاعة أجواء الاستقلالية الوظيفية (حرية التصرف واتخاذ القرارات) في بيئة العمل مما يدفع الأفراد العاملين نحو المزيد من الإنجاز الوظيفي من خلال إثارة الأفكار والآراء التي تشجع وتعمل على تطوير وتنمية القدرات الوظيفية.

ثالثاً: آفاق الدراسة

إن تصميم الوظائف لا زال حتى الساعة مجالاً بحثياً يافعاً ينتظر المزيد من الدراسات على المستوى الأكاديمي في المؤسسات الجزائرية. لذا فإنه يمكن عرض مجموعة من الدراسات المستقبلية المتمحورة أساساً حول النقاط الأساسية التالية:

اعتمدت هذه الدراسة على المقاربة الكمية وذلك ببناء النموذج النظري بالاعتماد على الدراسات السابقة ثم توكيده في عينة الدراسة، وهنا يمكن اقتراح توسيع عينة الدراسة لإعادة اختبار هذا النموذج وتقديم تأكيد إضافي على جودته وصحته. أو اعتماد المقاربة الهجينة (مدخل كمي وكيفي) لقياس مفهوم خصائص الوظيفة الخمسة الواردة في نموذج أولدهام وهاكمان في القطاعات الجزائرية المختلفة خاصة أن هذا الموضوع لازال محل بحث خارج الجزائر وعدد البحوث التي تقدم حوله في تزايد أما البحوث الجزائرية فيه قليلة جداً مقارنة بأهميته.

كما يمكن اعتماد المقاربة الكمية في إجراء دراسة في مؤسسة أو مجموعة من المؤسسات لأبعاد هذه الدراسة للحصول على نتائج أكثر تفصيلاً لكل محور.



أولاً: المراجع باللغة العربية:

أ. المعاجم والقواميس

1. الفيروز أبادي، القاموس المحيط، دار إحياء التراث العربي، ط2، بيروت، لبنان، 1996.

إ. الكتب

2. أحمد الشميمري وهيجان عبد الرحمن؛ غنام بشرى، مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، ط10، الرياض، السعودية، 2014.
3. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004.
4. أحمد ماهر، نظم الأجر والتعويضات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010.
5. أحمد بوزيان تيغزة، التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي - مفاهيمها ومنهجيتها بتوظيف حزمة Spss وليزرل Lisrel، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2012.
6. أمل عصفور مصطفى، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2008.
7. أندرو دي سيزلاقي ومارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة: "جعفر أبو القاسم"، معهد الادارة العامة، ط1، السعودية، الرياض، 1991.
8. أيمن سليمان القهوجي وفريال محمد، النمذجة بالمعادلات البنائية باستخدام برنامج أموس Amos، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2018.
9. بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008.
10. بشير العلاق، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008.
11. جعفر المياحي، دوافع السلوك، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010.
12. جمال الدين المرسي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002.
13. جميل معروف بريشان ، تحفيز الأفراد باستخدام نظرية العدالة، دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2016.
14. حسين حريم، إدارة الموارد البشرية: إطار متكامل، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013.
15. حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2009.

16. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
17. الدحام غني الزبيدي والزبيدي ناظم جواد؛ حسين وليد حسين، إدارة الموارد البشرية-مفاهيم وتوجهات معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط.1، عمان، 2016.
18. درة عبد الباري إبراهيم والصباغ زهير نعيم، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
19. ديسلر جاري ، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: "محمد سيد أحمد عبد المتعال"، دار المريخ للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2012.
20. رامي صلاح جبريل، تحليل البيانات خطوة بخطوة في Spss، دار الكتب الوطنية للنشر والتوزيع، بنغازي، ليبيا، 2020.
21. زيد عبوي ومحمد هاني؛ محمد القدومي، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار المعترف للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2015.
22. زين الدين أوانغ، ترجمة إبراهيم مخيمر، نمذجة المعادلات البنائية باستخدام برنامج أموس، دليل مبسط لتعلم برمجية أموس.
23. سايمون راندي وجون وارنر، ترجمة عبد المحسن نعساني، تنمية الموارد البشرية، جامعة الملك سعود للنشر العلمي والمطابع، الرياض، السعودية، 2012.
24. سعد علي ريحان المحمدي، إدارة الموارد البشرية-رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019.
25. سعد علي ريحان المحمدي، إدارة الموارد البشرية-رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019.
26. سعيد محمد أنور، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004.
27. سليمان خليل الفارس وشحادة عيسى؛ يسرى مباركة، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق، 1999.
28. سهيلة عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2003.
29. ضرار العتيبي، العملية الإدارية: مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013.
30. طه طارق، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2008.

31. عبد الستار عامر العلي وإبراهيم قنديلجي؛ غسان العمري، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
32. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث، ب.ط، الإسكندرية، مصر، 1993.
33. عبد الفتاح حسن، مقدمة في الإحصاء الوصفي و الاستدلالي باستخدام SPSS، دار خوارزم العلمية، ط1، جدة، السعودية، 2008.
34. عليوة السيد، تحديد الاحتياجات التدريبية، مركز القرار للاستشارات، ط.1، القاهرة، مصر، 2001.
35. عواد فتحي، إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
36. فاطمة سعدي، مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة، الشركة البريطانية "إي- كتب" للنشر، ط1، لندن، 2019.
37. فريد فهمي، وظائف الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011.
38. كاظم خضير وياسين الخرشة ، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط.2، عمان، الأردن، 2009.
39. مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، العبيكان للنشر والتوزيع، ط.3، السعودية، الرياض، 2009.
40. ماهر أمين مخامرة، هيكله الوظائف القيادية، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط.1، عمان، الأردن، 2010.
41. محمد بوعلاق، الموجه في الإحصاء الوصفي والاستدلالي في العلوم النفسية والتربوية، دار الأمل للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009.
42. محمد رائد، نظرية المنظمة والمؤسسات، الجنادرية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013.
43. محمد سرور الحريري، إدارة الأفراد الحديثة: مهارة إدارة شؤون الموظفين، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2016.
44. محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط.1، عمان، الأردن، 2012.

45. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، ط4، الأردن، عمان، 2009.
46. محمد محمود الفاتح المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
47. محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2005.
48. محمود حسين الهواسي وحيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار الكتب والوثائق الوطنية، ط1، بغداد، 2014.
49. مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، دار ومؤسسة رسلان للنشر والتوزيع، ط1، سوريا، دمشق، 2012.
50. موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007.
51. مؤيد السالم، تصميم المنظمات وتحليلها، دار حميثرا للنشر والترجمة، ط1، الإمارات العربية المتحدة، 2018.
52. مؤيد سعيد السالم وعادل صالح حرحوش، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
53. نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
54. نفيسة محمد باشري وفوزي شعبان مذكور؛ رباب فهمي، السلوك التنظيمي، جامعة القاهرة، كلية التجارة، مصر، 2017.

III. المجلات والدوريات العلمية

55. أبو القاسم حمدي، إشكالية ضبط مفهوم كفاءات الموارد البشرية بين مقاربتين: السلوك والأداء، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد.1، العدد.1، 2017.
56. بدر حامد رمضان، إمكانية إدخال الإثراء الوظيفي في تصميم الوظائف بجامعة الكويت: دراسة استكشافية، مجلة الإدارة، القاهرة، مصر، المجلد.22، العدد.4، 1999.
57. بدر عمر العمر، علاقة الدافعية نحو العمل ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية لدى الموظفين في دولة الكويت، مجلة مركز البحوث التربوية، جامعة قطر، العدد.17، 2000.
58. خالد عبد دهليز وعبد الله اليعقوبي؛ يوسف عاشور، أثر خصائص العمل على الدافعية والرضا الوظيفي للعاملين بشكل حر عبر الإنترنت في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في

- قطاع غزة مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة فلسطين، المجلد.26، العدد.1، 2018.
59. خميلي فريد، تحليل الوظائف ودوره في تفعيل التسيير التقديري للوظائف، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، كلية بغداد، العدد.49، 2016.
60. رفعت محمد، الحاجة للنمو وبيئة العمل كمتغيرين وسيطين بين الإثراء الوظيفي وكل من الرضا والدافعية والجهد المبذول في الأداء، المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد، جامعة قطر، الدوحة، العدد.1، 1999.
61. زياد مصطفى خيوكه، دراسة واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجامعة العراقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، بغداد، العراق، العدد.52، 2017.
62. صالح برشنك وسولاف عز الدين، دور التوصيف الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد.23، العدد.101، 2017.
63. عابد عثمانى ومحمد قماري، النمذجة بالمعادلة البنائية لاختبار نماذج القياس في البحوث النفسية والتربوية، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد.4، العدد.2، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، الجزائر، 2017.
64. عبد الرزاق خضر ومحمد إبراهيم، أثر تحليل الوظائف في جودة الخدمة المالية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، العراق، المجلد.11، العدد.45، 2015.
65. عبد الرزاق خضر ومحمد إبراهيم، أثر تحليل الوظائف في جودة الخدمة المالية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء (العراق)، المجلد.11، العدد.45، 2015.
66. عبد الله صحراوي وعبد الحكيم بوصلب، النمذجة البنائية SEM ومعالجة صدق المقاييس في البحوث النفسية والتربوية، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد.3، العدد.2، جامعة حمة لخضر الوادي، الجزائر، 2016.
67. عثمان الصاوي، تطوير نموذج الخصائص الوظيفية للتصميم الوظيفي لتحسين دافعية العاملين في الفنادق المصرية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، جامعة قناة السويس، مصر، المجلد.16، العدد.1، 2019.
68. عسكر سمير، قياس أثر خصائص تصميم الوظيفة على النتائج السلوكية لشاغلي الوظائف - دراسة ميدانية في أبوظبي ودبي، مجلة الإدارة العامة، السعودية، المجلد.29، العدد.63، 1989.

69. عفيفة جديدي، الدافعية: أهميتها ودورها في عملية التعلم، مجلة معارف، البويرة، الجزائر، العدد.17، 2014.
70. فريد خميلي، تحليل الوظائف ودوره في تفعيل التسيير التقديري للوظائف، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، كلية بغداد، العراق، العدد.49، 2016.
71. كنزة مخلوفي والحبیب ثابتي، الإثراء الوظيفي كمدخل أساسي لدعم سياسة التمكين الإداري لدى مدراء المؤسسات التربوية الجزائرية، مجلة البشائر الاقتصادية، بشار، الجزائر، المجلد. 04، العدد. 03، 2018.
72. كنزة مخلوفي والحبیب ثابتي، الإثراء الوظيفي كمدخل أساسي لدعم سياسة التمكين الإداري لدى مدراء المؤسسات التربوية الجزائرية، مجلة البشائر الاقتصادية، بشار، الجزائر، المجلد. 04، العدد. 03، 2018.
73. ليلي مهني ومحي الدين مغراوي، تشخيص العلاقة بين خصائص الوظيفة والرضا الوظيفي حالة المؤسسة الاستشفائية دالي عبد القادر بغريس، مجلة التنظيم والعمل، معسكر، الجزائر، المجلد.8، العدد.4، 2020.
74. ماجد الخياط، العلاقة بين الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية: دراسة مسحية لموظفي مركز الجامعة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، المجلد.31، العدد.8، 2017.
75. محمد الحراشنة، خصائص العمل وأثرها على دافعية العاملين في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك بتطبيق نموذج أولدهام وهاكمان، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، الأردن، المجلد.19، العدد.5، 2004.
76. محمد مرعي، فاعلية أتمته مرجع معلومات الكفاءات في المنظمات بغية مواكبة التحولات الاقتصادية المعولمة، المؤتمر الدولي الثامن في جامعة الزرقاء الأهلية-كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 15-17/3/2011.
77. مصعب محمود شحادة و بسام عبد الرحمان يوسف، المواءمة بين وصف الوظائف الإدارية ومواصفاتها في إطار التحليل الوظيفي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت (العراق)، المجلد.4، العدد.44، 2018.
78. مصعب محمود شحادة وعبد الرحمان يوسف بسام، المواءمة بين وصف الوظائف الإدارية ومواصفاتها في إطار التحليل الوظيفي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت (العراق)، المجلد.4، العدد.44، 2018.

79. ميسون عبد الكريم وخلف رشم فليح، تحليل تصميم العمل وقياس دوافع العاملين باستخدام نموذج أولدهام وهاكمان: دراسة تطبيقية في مصرف الرافدين، مجلة كلية الرافدين للعلوم، العراق، العدد.44، 2019.
80. ناظم جواد الزبيدي ومحمد جابر، التوافق المهني للعاملين في إطار تحليل الوظيفة وتصميمها، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد.22، العدد.90، 2016.
81. وداد شعيب وأبو القاسم حمدي، تأثير عملية تصميم الوظائف في تعزيز الارتباط الوظيفي للموظفين وفقاً للمقاربة التحفيزية-دراسة حالة، مجلة الباحث، ورقلة، الجزائر، المجلد.18، العدد.1، 2018.
82. ياسر الهنداوي، منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية وتطبيقاتها في بحوث الإدارة التعليمية، مجلة التربية والتنمية، المجلد.11، العدد.40، جامعة عين الشمس، مصر، 2008.
- IV. الأطروحات والرسائل الجامعية**
83. أبو القاسم حمدي، التنمية الاستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم تخصص: إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2011.
84. سميرة هشير، دور تقييم المهارات في تهيئة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث تخصص: تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.
85. منار حبيب، الإثراء الوظيفي كمدخل لتصميم الوظائف وتحفيز العاملين في ظل تخفيض حجم العمالة: دراسة تطبيقية على شركات قطاع الأعمال العام الصناعي، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال بكلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2013.
- V. المنشورات والندوات:**
86. أبو القاسم حمدي ومحمد بداوي، بناء الاستبانة بين الضوابط العلمية والممارسات الواقعية، مداخلة لفائدة الندوة العلمية الوطنية الثانية حول: تقنيات وأساليب الكتابة البحثية المحترفة، جامعة عمار ثلجي بالأغواط، يوم 15 مارس 2018.
87. عيبر عدنان برقاي، دليل المتدرب: البرنامج التدريبي لأخصائي الموارد البشرية- تحليل الوظائف، الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي، 2015.
88. منظمة العمل الدولية، نظام إدارة الموارد البشرية-دليل تدريبي وتطبيقي للشركات، ط.1، مصر، القاهرة، 2016.

VI. القوانين والمراسيم:

89. القانون رقم 88-01 المؤرخ في 22 جمادى الأولى لعام 1408 الموافق لـ 12 جانفي 1988، المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، الجريدة الرسمية، العدد 2، 1988.

VII. المواقع الإلكترونية:

90. خليفة أمجد، مصفوفة المهارات Skills Matrix، منشور على الموقع:
<https://pdfslide.tips/documents/-skills-matrix-55f9e3455b22e.html>
91. معلومات حول المدونة الجزائرية للوظائف والمهن، منشورة تحت عنوان: (المدونة الجزائرية للوظائف والمهن)، على موقع الوكالة الوطنية للتشغيل:
<http://www.anem.dz/siteanem/ar/pages/c-est-quoi-la-name-ar.html>
92. المدونة الجزائرية للوظائف والمهن، منشور على الموقع:
https://dzconcoours.blogspot.com/2017/02/blog-post_86.html

ثانيا: قائمة المراجع باللغة الأجنبية

VIII. Les dictionnaires

95. New Webster's dictionary of the English language, Arrangement with Consolidate book publisher, 9thEd, U.S.A, 2000.

IX. Les ouvrages

96. Armstrong Michael, Human Resource Management Practice, Kogan Page Limited, 9th Ed, London, 2003.
97. Boyatzis E. Richard, The Competent Manager: A Model for Effective Performance, Wiley Interscience, N.A, New York, 2009.
98. Byars L. Lloyd & Rue W. Leslie, Human Resource Management, The McGraw-Hill, 7th Ed, New York, 2004.
99. Christian Batal, La Gestion des ressources humaines dans le secteur public- L'analyse des métiers des emplois et des compétences, Collection Service public, 1ère Ed, paris, 1997.
100. David A. Decenzo & Stephen P. Robbins; Susan L. Verhulst , Fundamentals of Human Resource Management, John Wiley & Sons, 1st Ed, U.S.A, 2013.
101. David A. Decenzo ; Stephen P. Robbins & Susan L. Verhulst, Fundamentals of Human Resource Management, John Wiley & Sons, 11st Ed, U.S.A, 2013.
102. Dessler Gary & Nita Chhinzer, Human Resources Management in Canada, Pearson, 13th Ed, U.S.A, 2017.
103. Dessler Gary, Human Resource Management, Prentice Hall Pub., 13th Ed, U.S.A, 2011.
104. Flippo B. Edwin, Personnel Management, McGraw-Hill College, 6th Ed, New York, 1984.
105. George W. Bohlander & Scott Snell, Managing Human Resources, Cengage Learning, 15th Ed, U.S.A, 2010.

106. Gibson L. James, John H. Donnelly, Robert Konopaske, Organizations: Behavior, Structure, Processes, McGraw-Hill Companies, 14th Ed, the Americas, New York, 2011.
107. Greenberg Jerald, Behavior in Organizations, Pearson, 10th Ed, U.S.A, 2010.
108. Hackman J. Richard & Oldham R. Greg, Work Redesign, Prentice Hall, U.S.A, 1980.
109. Hair J.W. Black & al, Multivariate Data Analysis: A Global Perspective, 7th Ed, Pearson Prentice Hall, London, 2010.
110. Herzberg Frederick, work and the nature of man lovland the world, Cleveland: World Pub, New York, 1966.
111. Ivancevich M. John & Szilagyi D. Andrew , Marc J. Wallace, Organizational Behaviour and Performance, Goodyear Publishing, U.S.A, 1977.
112. Jackson E. Susan; Schuler S. Randall & Werner Steve , Managing human resources, South-Western Cengage Learning, 10th Ed, U.S.A, 2009.
113. Janet Houser & Joanna Bokovoy, Clinical Research in Practice: A Guide For The Bedside Scientist, Jaonas & Bartlett, 1st Ed Canada, 2006.
114. Jason & A.Jeffery; J.Michel, Organizational Behavior, McGraw-Hill/Irwin, 3rd Ed, New York, 2013.
115. Jean Pierre Citeau, Gestion des ressources humains, Armand Colin, 3rd Ed, Paris, 2000.
116. Jean-Marie Peretti, Ressources humaines et gestion du personnel, Vuibert, 2nd Ed, paris, 1998.
117. Joan E. Pynes, Human Resources Management For Public and Nonprofit Organizations: A Strategic Approach, John Wiley & Sons, 3rd Ed, U.S.A, 2009.
118. Joseph Gliem & Rosemary R. Gliem, Calculating; Interpreting; and Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient for Likert Type Scales, Midwest Research to Practice Conference, USA, 2003.
119. Luthans Fred, Organizational Behavior: "An Evidence-Based Approach", McGraw-Hill/Irwin, 11st Ed, U.S.A, 2011.
120. Mathis L. Robert & Jackson H. John, Human Resource Management, South-Western, 12nd Ed, U.S.A, 2007.
121. McCourt Willy & Eldridge Derek, Global Human Resource Management: Managing People Developing and Transitional Countries, Edward Elgar Pub., N.A, Cheltenham, U. K, 2003.
122. Michel Ferrary, yvon Pesqueux, Management de la connaissances, Economica, 1st Ed, Paris, 2006.
123. Mintzberg Henry, Structure et dynamique des organisations, Prentice-Hall, U.S.A, 1986.
124. Osborn N. Richard & Mary Uhl-Bien; John R. Schermerhom, Organizational Behavior, John Wiley & Sons, 13rd Ed, U.S.A, 2015.
125. Osborn N. Richard & Schermerhorn R. John; Hunt G. James; Uhl-Bien Mary, Organizational Behavior, John Wiley & Sons, 13rd Ed, U.S.A, 2015.
126. Richard L. Daft, Management, Dryden Press Holt, 2nd Ed, U.S.A, 1991, p.403.
127. Rick H. Hoyle, Structural Equation Modeling: Concepts, Issues and Application, 1st Ed, Sage Publications, New York, 1995.
128. Robbins P. Stephen & Judge A. Timothy, Organizational Behavior, publishing as Prentice Hall, 15th Ed, U.S.A, 2013.
129. Robbins P.Stephen, Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications, Prentice-Hall International, 8th Ed, U.S.A, 2003.

130. Robert S. Henandez & Stephen J. O'Connor, Strategic Human Resources Management in Health Services Organizations, Delmar engage learning, 3rd Ed, U.S.A, 2010.
131. Shimon L. Dolan; Tania Saba; Susan E. Jackson & Randall S. Schuler, La gestion des ressources humaines, Pearson, 3rd Ed, Canada, 2001.
132. Taylor Tracy & Doherty Alison; McGraw Peter, Managing People in Sport Organizations: "A strategic human resource management perspective", Elsevier Ltd, 1st Ed, U.S.A, 2008.
133. Udeme Udoh, Job Analysis and Design, Educational Management and Economics, University of Ibadan, Nigeria, 2018.

X. Revues et Articles Scientifiques:

134. Wang Keh-Luh & al, Integrating human resource management and knowledge management: from the viewpoint of core employees and organizational performance, the international journal of organizational innovation, Vol.5, N01, 2012.
135. Mustafa M., A model of integration between knowledge management and business processes of industrial small and medium, international journal of Data Base Management System, Vol. 04, N0.0 4, 2012.
136. Ammann Eckhard, Hierarchical Modelling Approach to Intellectual Capital Development, Electronic Journal of Knowledge Management, Vol. 08, N0. 02, 2012.
137. Daire Hooper & al, Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit, Journal of Business Research Methods, Vol.6, N.1, School of Management, U.K, 2008.
138. Halima Bougara, Strategies of Contemporary Statistical Analysis in Social Sciences: Structural Equation Modeling As Model, Route Educational & Social Science Journal, Vol.6, N.4, Antakya, TURKEY, 2019.
139. Burr Renu & Cordery John, Self-Management Efficacy as a Mediator of the Relation Between Job Design and Employee Motivation, Human Performance, Vol.14, UK, 2001.
140. Suman S. & Srivastava k., The Measurement of job characteristics in context of Indian work Scenario, journal of Indian academy of Applied Psychology, Vol.35, Indian, 2009.
141. Hadi R. & Adil A., Job characteristics as predictors of work motivation and job satisfaction of bank employees, Journal of the Indian Academy of Applied Psychology, Vol.36, No.2, Indian, 2010.
142. Kumar A., Job characteristics as predictors of job satisfaction and motivation, Asian Journal of Business and Management Sciences, Vol.1, No4, Malaysia, 2011.
143. Isfahani S.; Bahram S. & Torki S, Job Characteristic Perception and Intrinsic Motivation in Medical Record Department Staff, Medical Archives, Bosnia-Herzegovina Europe, Indian, Vol.67, No. 1, 2013.
144. Avandele I. & Nnamseh M., Hackman and Oldham Job Characteristics Model (JCM) and Akwa Ibom State Civil Servants' Performance", Canadian Social Science, Canada, Vol.10, No.2, 2014.
145. Nanle M. Sanda A. & Asikhia, EFFECT OF JOB ENRICHMENT ON EMPLOYEE SATISFACTION IN SELECTED PRIVATE UNIVERSITIES IN SOUTH-WEST NIGERIA, International Journal of Development Research, M.Gayathri, Indian, Vol.5, No.11, 2015.
146. Chaudhary S., Job enrichment: A tool for employee motivation, International Journal of Applied Research, India, Vol.2, No.5, 2016.

147. Azeez, R. & Abimbola, M. Job Enrichment and Work-Related Attitudes of Non-Academic Staff of Selected Public Universities in Lagos State, International Journal of Human Resource Studies, quarterly, U.S, Vol.6, No.1, N.A.
148. Sanchez I. Juan & Levine L. Edward, The Rise and Fall of Job Analysis and the Future of Work Analysis, Annual Review of Psychology, Florida International University, Vol. 63, NO. 01, 2012.
149. Suthar B. k. & Latha T. Chakravarthi; Shamyal Pradhan, Impacts of Job Analysis on Organizational Performance: An Inquiry on Indian Public Sector Enterprises, Procedia Economics and Finance, Vol.11, N.D, 2014.
150. Anna E. Van Wyk & Ilze Swarts; Chipso Mukonza, The Influence of the Implementation of Job Rotation on Employees' Perceived Job Satisfaction, International Journal of Business and Management, Published by Canadian Center of Science and Education, Vol. 13, No. 11, 2018.

XI. Conférences et Séminaires:

151. Udemé Udoh, Job Analysis and Design, Educational Management and Economics, University of Ibadan, Nigeria, 2018.

XII. Sites d'internet

152. Mazharul Islam, Skill Matrix, Web-site:
https://www.academia.edu/5357039/Skill_Matrix
153. Statstutor U.K Team, Spearman's Correlation, Web-site:
<http://www.statstutor.ac.uk/resources/uploaded/spearmans.pdf>
154. <http://statwiki.kolobkcreations.com/index.php?title=Plugins>



الملحق رقم (1): الاستبيان قبل التحكيم



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عمار ثليجي - الأغواط -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



طلب تحكيم استبيان

الأستاذة/الفاضل/ة _____ حفظه الله

وبعد،،،

السلام عليكم ورحمة الله

تسعى الطالبة من وراء الاستبيان المرفق لإجراء دراسة حول الموضوع الموسوم بـ: "تصميم الوظائف وعلاقته بالدفاعية لدى الموارد البشرية- دراسة عينة من موظفي مؤسسة ألفا بايب Alfa pipe لصناعة الأنابيب بغرداية-"، لجمع البيانات المطلوبة لإتمام هذا البحث، وذلك في إطار التحضير لأطروحة الدكتوراه (ل.م.د) - تخصص: تنمية الموارد البشرية في المؤسسات.

الهدف من إعداد هذه الاستبيان هو قياس العلاقة بين خصائص الوظيفة الخمسة المنبثقة عن المقاربة التحفيزية لتصميم الوظائف وبين حافز العمل الداخلي لدى شاغليها.

تتطلع الطالبة إلى ملاحظاتكم وآرائكم النيرة التي سيأخذ بها، ومن المؤمل أن يكون لهذه الملاحظات الدور الأكبر في إخراج هذا الاستبيان بشكل يتسم بالمنهجية العلمية، وذلك بإجراء تعديلات أو إضافات أو ملاحظات ترونها مناسبة تثري هذا الاستبيان.

وتتقدم الطالبة بشكركم سلفاً على حسن تعاونكم معها وتفضلكم بالوقت اللازم لتحكيم قائمة الأسئلة بدقة وبموضوعية، بما يساعد على الوصول إلى نتائج مضبوطة تخدم البحث العلمي بدرجة أولى.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير،،،

إشراف الأستاذ:

أ.د. أبو القاسم حمدي

د. أحميدة فرحات

إعداد الطالبة:

جهيدة جيلاني

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

ملاحظة: ضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

الجنس:	الفئة العمرية:	المستوى العلمي	سنوات الخبرة
ذكر ☐	أقل من 30 سنة ☐	متوسط فأقل ☐	أقل من 5 سنوات ☐
أنثى ☐	من 30 إلى 40 ☐	ثانوي ☐	من 5 إلى 10 سنوات ☐
	41 فأكثر ☐	جامعي فأكثر ☐	أكثر من 10 سنوات ☐

الرتبة الوظيفية:	نمط التوظيف:	الشهادة المتحصل عليها
إطار ☐	على أساس الشهادة ☐	تقني سامي ☐
عون تحكم ☐	على أساس الخبرة ☐	بكالوريا ☐
عون منفذ ☐	غير ذلك ☐	ليسانس ☐
		مهندس دولة ☐
		أخرى ☐

الجزء الثاني: الفقرات المشكلة للاستبيان

المحور الأول: خصائص الوظيفية الجوهرية لتصميم الوظائف

تم بناء فقرات الاستبيان بالاعتماد على:

(نموذج الخصائص الوظيفية لهاكمان و أولدهام Job Characteristics Model Hackman & Oldham

الرقم	العبارة	مدى		مدى ملائمة		اقتراحات وتعديلات
		وضوح العبارة		العبارة للبعد الذي تنتمي إليه		
		واضحة	غ. واضحة	ملائمة	غ. ملائمة	
🔗 تنوع المهارات الوظيفية: هي الدرجة التي تتطلبها وظيفة ما لاستخدام نشاطات ومهارات مختلفة ومتنوعة لإتمام عمل معين بما فيها توظيف أكثر من مهارة أو موهبة تعود للفرد شاغل الوظيفة نفسه.						
1	تمنحني وظيفتي فرصة التنوع في أداء مهامي وواجباتي اليومية.					
2	تمنحني وظيفتي فرصة التعلم من خلال توفير برامج تدريبية تعزز من مهاراتي في مجال تخصصي.					
3	تزودني وظيفتي بفرص اكتساب مهارات جديدة.					
4	تتطلب مني وظيفتي استخدام مهارات خاصة لإنجاز المهام بكفاءة وفعالية.					
5	تتطلب مني وظيفتي القيام بالمهام نفسها كل يوم.					
6	أفضل القيام بالمهام التي تمثل تحدياً لي.					
🔗 استقلالية الوظيفة: هي الدرجة التي توفرها المؤسسة للفرد شاغل الوظيفة من حرية على قدر عالي واستقلالية وخصوصية في تنظيم وجدولة عمله وتقرير الإجراءات التي سيطبقها في تنفيذه.						
7	لدي حرية كبيرة أو مجال أوسع في اتخاذ القرارات التي تتعلق بوظيفتي.					
8	يمنحني رئيسي المباشر فرصة المراقبة الذاتية لعملتي دون تدخل مباشر منه.					
9	أمتلك حرية القرار في تحديد طريقة وكيفية أداء عملي.					
10	أمتلك صلاحية تحديد الوقت اللازم لإنجاز عملي في إطار التنظيم.					
11	تساعدني استقلالي في أداء عملي على تحقيق أفضل النتائج.					
🔗 أهمية الوظيفة: هي درجة التأثير المباشر للوظيفة التي يؤديها الفرد على حياة الآخرين سواء كان هذا التأثير داخل المؤسسة أو خارجها.						

الملاحق

12	يشعر زملائي في العمل بأهمية المهام التي أقوم بتأديتها.				
13	أشعر بأن المهام الوظيفية التي أكلف بها على درجة عالية من الأهمية.				
14	يسهم العمل الذي أقوم به بشكل واضح في تحقيق أهداف المؤسسة.				
15	لدي شعور دائم بأن أعمالي مؤثرة ولها تقييم علي من الأفراد العاملين.				
16	تؤثر نتائج عملي بشكل كبير على مصالح الآخرين.				
🔗 هوية الوظيفة (وضوح الوظيفة): هي الدرجة التي تتطلبها وظيفة ما لإكمال عمل معين ومحدد مثل: القيام بوظيفة من الألف إلى الياء مع نتائج مرئية واضحة.					
17	المهام المطلوبة مني مترابطة وتشكل وحدة واحدة بحيث يمكن القيام بها من البداية إلى النهاية.				
18	أشعر بالإنجاز أكثر كلما كانت المهمة الوظيفية واضحة ومحددة بدقة.				
19	يعطيني رئيسي المباشر فرصة لأداء مهام الوظيفية حتى النهاية.				
20	يعمل رئيسي المباشر على شرح المهام المطلوبة مني				
🔗 التغذية الراجعة: هي الدرجة التي يتم فيها تزويد الفرد العامل بمعلومات واضحة ومباشرة عن نجاح أو فشل عمله وتقييم لأدائه في المهمة الموكلة له.					
21	يزودني رئيسي المباشر باستمرار بمعلومات عن تقويمه لأدائي.				
22	تتيح لي عملية تقييم أدائي من كشف نقاط قوتي وضعفي في الأداء.				
23	تتوفر لدي إمكانية رؤية مخرجات ونتائج أدائي للمهام التي أقوم بها.				
24	أحصل على معلومات عن تقييم أدائي (التغذية العكسية) مباشرة بعد انتهائها.				

المحور الثاني: المتغيرات الوسطية قوة الحاجة للنمو، المعرفة والمهارة، الرضا عن بيئة العمل
تم بناء فقرات الاستبيان بالاعتماد على:

(نموذج الخصائص الوظيفية لهاكمان و أولدهام Hackman & Oldham Job Characteristics Model)

و

دراسة جرين وزملاؤه George B. Graen : (A Field Experimental Test of the Moderating Effects of Growth Need Strength on Productivity)

الرقم	العبارة	مدى وضوح العبارة		مدى ملائمة العبارة للبعد الذي تنتمي إليه		اقتراحات وتعديلات
		واضحة	غ. واضحة	ملائمة	غ. ملائمة	
📌 قوة الحاجة للنمو لدى شاغل الوظيفة Employee Growth Need Strength: مدى رغبة الفرد شاغل الوظيفة في توسيع إدراكه، زيادة مهاراته، صقل خبراته وتجاربه أي: (الحاجة إلى الإنجاز الشخصي، التعلم، النمو والتطور الذاتي للفرد في عمله).						
25	تمنحني وظيفتي فرصة للنمو والتقدم المعرفي والمهني.					
26	تمنحني وظيفتي فرصة كبيرة للاستقلال في العمل والتصرف.					
27	يحترمني رئيسي المباشر.					
28	يتعامل رئيسي المباشر بعدالة بين المرؤوسين.					
29	تتيح لي وظيفتي تعلم أشياء جديدة.					
30	لدي رغبة كبيرة في ممارسة وظيفتي وبدون ضغوط.					
31	تتيح لي وظيفتي فرصة المبادرة وتحقيق الإنجازات.					
📌 المعرفة والمهارة Knowledge and Skills : القدرة على الأداء مما يعني استخدام مهارات ذهنية جديدة، التعامل مع مشكلات لم يتم التعامل معها من قبل...الخ.						
32	لدي معرفة جيدة بكل المهام المنوطة بي في وظيفتي.					
33	لدي القدرة على التعامل مع المشكلات بمهارة عالية.					
34	أتحكم جيداً في الإجراءات التطبيقية لمهامي.					
35	صعوبة عملي تؤدي بي إلى ارتكاب أخطاء مهنية (عكسية).					
36	تتطلب وظيفتي الابتكار والإبداع.					
📌 الرضا الوظيفي Job Satisfaction: مستوى رضا شاغل الوظيفة عن البيئة التي يمارس في إطارها وظيفته بما فيها الرضا عن: الأجر أو الراتب، مستوى الإشراف الذي يمارسه الرؤساء، العلاقة مع الزملاء....الخ.						
37	توفر لي الجامعة الراحة والاستقرار النفسي في أداء عملي.					

الملاحق

					تتم الجامعة بمراعاة الظروف المادية من (تهوية، إنارة... الخ).	38
					يتناسب الراتب الذي ألقاضاه مع مؤهلاتي وخبراتي العلمية.	39
					يحرص الأفراد العاملين داخل المؤسسة على تبادل الخبرات فيما بينهم.	40
					تمنحني وظيفتي فرصة الترقية والتقدم للمناصب العليا إذ استكملت كل الشروط المطلوبة.	41
					هناك توازن بين ما ألقاضاه من أجر ومستوى المعيشة السائد في المجتمع.	42
					يتوافق نظام الترقية في الجامعة مع طموحاتي وتطلعاتي.	43
					أشعر بالرضا عن مساري الوظيفي بالجامعة.	44

المحور الثالث: الدافعية لدى الموارد البشرية نحو الإنجاز الوظيفي

تم بناء فقرات الاستبيان بالاعتماد على:

نظرية حاجات الدافعية لماكلياند Motivational needs theory

الرقم	العبارة	مدى وضوح العبارة		مدى ملائمة العبارة للبعد الذي تنتمي إليه		اقتراحات وتعديلات
		واضحة	غ. واضحة	ملائمة	غ. ملائمة	
📌 الحاجة إلى الإنجاز Achievement The Need: مدى رغبة الفرد شاغل الوظيفة في الامتياز والنجاح والتفوق في إتمام أي مهام موكلة له.						
45	أنجز عملي بالمستوى الذي يجعلني دوماً متميزاً فيه.					
46	أصمم على العطاء رغم كبر حجم المسؤولية.					
47	تستهويني الأعمال التي تتسم بجو التنافس والتحدي.					
48	أهتم بالتفوق من أجل التفوق ذاته أكثر من العائد منه.					
49	أحاول منع تأثير الضغوط الاجتماعية على أدائي في العمل.					
📌 الحاجة إلى السلطة/ القوة Authority/Power The Need: الحاجة أو الرغبة إلى أن يكون للفرد شاغل الوظيفة سلطة يؤثر من خلالها على الآخرين.						
50	أحب تحمل المسؤولية في المهام التي أكون قادراً على السيطرة عليها والتحكم فيها.					
51	لدي رغبة كبيرة في التحكم والتأثير في سلوك الآخرين.					
52	أسعى دوماً للوصول إلى مراكز أعلى توفر لي صلاحيات أكبر.					
53	أؤثر في سلوكيات الآخرين من خلال أدائي المتميز في العمل.					
54	أحب المهام التي توفر لي فرص التأثير على سلوكيات الآخرين.					
📌 الحاجة إلى الانتماء Affiliation The Need: مدى رغبة الفرد شاغل الوظيفة إلى تكوين علاقات اجتماعية إيجابية مع الآخرين.						
55	توفر لي وظيفتي فرصة بناء علاقات وثقة متبادلة مع زملائي في العمل.					
56	يكون أدائي لوظيفتي في أعلى مستوياته عندما تكون علاقتي مع زملائي في العمل جيدة.					
57	تسمح لي علاقتي في العمل باستغلال كافة قدراتي وإمكاناتي.					
58	أحرص على تكوين علاقات إيجابية مع زملائي في العمل.					
59	أميل إلى منافسة الآخرين في عملي بشكل إيجابي.					

الملاحق

معلومات خاصة بالمحكم

	الاسم واللقب
	الدرجة العلمية
	مؤسسة الانتساب

رأي المحكم النهائي في الاستبانة

الملحق رقم (2): قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين للاستبيان

م	الاسم واللقب	الرتبة	مؤسسة الانتساب
1	إبراهيم شعيب	أستاذ التعليم العالي	جامعة عمار ثليجي بالأغواط
2	ايمان بن زيان	أستاذة التعليم العالي	جامعة باتنة
3	بن يوسف خلف الله	أستاذ محاضر أ	المركز الجامعي أفلو
4	جلال إسماعيل شبات	أستاذ مشارك في العلوم الإدارية	جامعة القدس المفتوحة- غزة فلسطين
5	حبيب منادي	أستاذ محاضر أ	المركز الجامعي أفلو
6	حمد برهان الجبوري	أستاذ مشارك في إدارة الأعمال	جامعة كركوك العراق
7	خديجة بلموهوب	أستاذ محاضر ب	جامعة فرحات عباس- سطيف 1-
8	سهيلة عبد الجبار	أستاذ محاضر أ	المركز الجامعي علي كافي تندوف
9	عائشة صفراني	أستاذ محاضر أ	جامعة عمار ثليجي بالأغواط
10	عبد الحميد نعيجات	أستاذ محاضر أ	جامعة عمار ثليجي بالأغواط
11	فاطمة الزهراء فاسي	أستاذ محاضر ب	جامعة آكلي محند أولحاج البويرة
12	محمد بداوي	أستاذ محاضر أ	جامعة عمار ثليجي بالأغواط
13	نجاة وسيلة بلغانمي	أستاذ محاضر أ	المركز الجامعي علي كافي تندوف

الملحق رقم (3): تسهيل مهمة الباحث

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Amar Telidji Laghouat
Faculté des sciences économiques,
commerciales et sciences de Gestion
Département des sciences de Gestion



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عمار تليجي - الأغواط
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

الأغواط: 2020/11/23

الرقم: 81.ق.ع.ت/2020

إلى السيد: مدير المؤسسة العمومية الجزائرية لصناعة الأنابيب Alfa PIPE

الموضوع: تربص تطبيقي

في إطار التربصات التي يقوم بها الطلبة على مستوى المؤسسات قصد إنجاز البحوث العلمية ورسائل الدكتوراه، يشرفنا أن نلتبس منكم سيدي المدير تسهيل مهمة الطالبة:

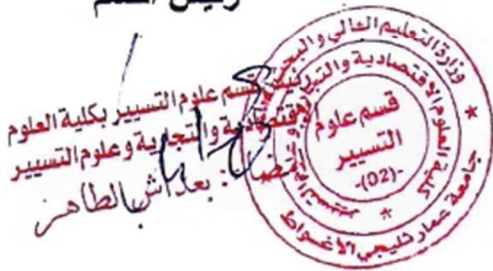
- جيلاني جهيدة

- المولودة بتاريخ: 1992/11/02 بـ أفلوا

المسجل في السنة الرابعة دكتوراة تخصص: تنمية الموارد البشرية في المؤسسات

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

رئيس القسم



الملحق رقم (4): الاستبيان في شكله النهائي



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي - الأغواط -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



استبيان متعلق بدراسة حول موضوع:

"تصميم الوظائف وعلاقته بالدافعية لدى الموارد البشرية"

تحية طيبة وبعد؛

تسعى الطالبة من وراء الاستبيان المرفق لإجراء دراسة حول الموضوع الموسوم بـ: "تصميم الوظائف وعلاقته بالدافعية لدى الموارد البشرية"، وذلك في إطار التحضير لأطروحة دكتوراه، الطور الثالث (ل.م.د) - تخصص تنمية الموارد البشرية في المؤسسات.

باعتباركم أحد عمال وكوادر مؤسسة ألفا بايب Alfa pipe لصناعة الأنابيب ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نرجو منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، حيث إن صحة نتائج الاستبيان تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم وموضوعية رأيكم، لذلك نهيب بكم أن تولوا هذا الاستبيان اهتمامكم فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحه.

كما نحيطكم علماً أن إجاباتكم ستبقى محفوظة ضمن حدود الدراسة وستستعمل لأغراض علمية بحتة دون المساس بشروط الخصوصية المتعلقة بكل مشارك، شاكرين مسبقاً مساهمتكم وحسن تعاونكم.

ملاحظة:

إذا كنت ترغب في معرفة نتائج الاستبيان، قم بكتابة بريدك الإلكتروني لكي نقوم بإرسالها لك عبر الإيميل:.....

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

إشراف الأستاذ:

أ.د. أبو القاسم حمدي

إعداد الطالبة:

جهيدة جيلاني

d.djilani@lagh-univ.dz

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

ملاحظة: ضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

الجنس:	الفئة العمرية:	المستوى العلمي	سنوات الخبرة
ذكر ☐	أقل من 30 سنة ☐	متوسط فأقل ☐	أقل من 5 سنوات ☐
أنثى ☐	من 30 إلى 40 ☐	ثانوي ☐	من 5 إلى 10 سنوات ☐
	41 فأكثر ☐	جامعي فأكثر ☐	أكثر من 10 سنوات ☐

الرتبة الوظيفية:	نمط التوظيف:	الشهادة المتحصل عليها
إطار ☐	على أساس الشهادة ☐	تقني سامي ☐
عون تحكم ☐	على أساس الخبرة ☐	بكالوريا ☐
عون منفذ ☐	غير ذلك ☐	ليسانس ☐
		مهندس دولة ☐
		أخرى ☐

الجزء الثاني: الفقرات المشكلة للاستبيان

ملاحظة: ضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

المحور الأول: خصائص الوظيفة الجوهرية لتصميم الوظائف

الرقم	العبارة	بدائل الإجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق إطلاقاً
تنوع المهارات الوظيفية					
1	تمنحني وظيفتي فرصة التنوع في أداء مهامتي وواجباتي اليومية.				
2	تمنحني وظيفتي فرصة التعلم من خلال توفير برامج تدريبية تعزز من مهاراتي في مجال تخصصي.				
3	تزودني وظيفتي بفرص اكتساب مهارات جديدة.				
4	تتطلب مني وظيفتي استخدام مهارات متنوعة وعديدة (ذاتية، تقنية...)				
	لإنجاز المهام بكفاءة وفعالية.				
استقلالية الوظيفة					
5	أمتلك حرية القرار في تحديد طريقة وكيفية أداء عملي.				
6	يمنحني رئيسي المباشر فرصة مزاولة عملي بحرية دون تدخل مباشر منه.				
7	أمتلك صلاحية تحديد الوقت اللازم لإنجاز عملي.				
8	تساعدني استقلاليتي في أداء عملي على تحقيق أفضل النتائج.				
أهمية الوظيفة					
9	أشعر بأن المهام الوظيفية التي أكلف بها على درجة عالية من الأهمية.				
10	يُقدر زملائي في العمل أهمية المهام التي أقوم بتأديتها.				
11	يعتمد نجاح المؤسسة على جودة العمل الذي أقوم به.				
12	تؤثر نتائج عملي بشكل كبير على مصالح ومكانة المؤسسة.				
هوية الوظيفة (وضوح الوظيفة)					
13	المهام المطلوبة مني مترابطة ومتكاملة ومتسلسلة، فنهاية مرحلة منها يقودني مباشرة نحو المرحلة الموالية.				
14	يعمل رئيسي المباشر على شرح المهام المطلوبة مني.				
15	يمنحني رئيسي المباشر فرصة أداء الأعمال المطلوبة مني حتى نهايتها.				

الملاحق

الرقم	العبارة	بدائل الإجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق إطلاقاً
16	مهمتي الوظيفية واضحة ومحددة بدقة وذلك بمنحني قدرة أكبر على الإنجاز.				
التغذية الراجعة					
17	يزودني رئيسي المباشر باستمرار بمعلومات تقييمية لأدائي.				
18	تتيح لي عملية تقييم الأداء التي أخضع لها فرصة اكتشاف نقاط ضعفي ونقاط قوتي.				
19	أمتلك القدرة على رؤية مخرجات ونتائج أدائي للمهام التي أقوم بها.				
20	يتم تصويب الأخطاء التي أرتكبها أثناء أداء عملي، واقتراح حلول لها مما يزيد من رغبتني في العمل.				

المحور الثاني: المتغيرات الانضباطية (الوسيطية) قوة الحاجة للنمو، المعرفة والمهارة، هيكل وبيئة العمل

الرقم	العبارة	بدائل الإجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق إطلاقاً
🏆 قوة الحاجة للنمو لدى شاغل الوظيفة					
21	أسعى للنمو والتقدم المهني والمعرفي في وظيفتي (الترقيات مثلاً).				
22	أسعى للتعلم المستمر؛ ولدي رغبة ملحة في توليد الأفكار وحل المشاكل المتعلقة بالعمل.				
23	تتيح لي وظيفتي تعلم أشياء جديدة.				
24	يتعامل رئيسي المباشر بعدالة بين المرؤوسين مما يولد لدي روح المبادرة والتفاني في العمل.				
🏆 المعرفة والمهارة					
25	لدي معرفة جيدة بكل المهام المنوطة بي في وظيفتي.				
26	لدي القدرة على التعامل مع المشكلات بمهارة عالية.				
27	يؤهلني اكتسابي للمعارف والمهارات التعامل مع الصعوبات والعراقيل التي تواجهني.				
28	أتحكم جيداً في الإجراءات التطبيقية لمهامي.				
🏆 هيكل وبيئة العمل					
29	توفر لي المؤسسة الراحة والاستقرار النفسي في أداء عملي.				
30	توفر لي المؤسسة الإمكانيات المادية المناسبة لأداء عملي.				
31	يتناسب الراتب الذي أتناضاه مع مؤهلاتي وخبراتي العلمية.				
32	يسهل مناخ العمل عملية التواصل بين الأفراد العاملين ويتيح فرصة تبادل المعرفة والخبرات.				

المحور الثالث: الدافعية لدى الموارد البشرية نحو الإنجاز الوظيفي

الرقم	العبارة	بدائل الإجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق إطلاقاً
🏆 الحاجة إلى الإنجاز					
33	أنجز عملي بالمستوى الذي يجعلني دوماً متميزاً فيه.				
34	أصمم على العطاء رغم كبر حجم المسؤولية.				
35	أهتم بالتفوق لذاته أكثر من اهتمامي بالعائد منه.				
36	أحاول تجنب تأثير الضغوط الاجتماعية على أدائي في العمل.				
🏆 الحاجة إلى السلطة/ القوة					
37	أحب تحمل المسؤولية في المهام التي أكون قادراً على السيطرة عليها والتحكم فيها.				
38	لدي القدرة في التعايش مع سلوك الآخرين والرغبة في التأثير فيهم.				
39	أسعى دوماً للوصول إلى مراكز أعلى توفر لي صلاحيات أكبر.				
40	أؤثر في سلوكيات الآخرين من خلال أدائي المتميز في العمل.				
🏆 الحاجة إلى الانتماء					
41	أسعى دائماً لبناء علاقات ثقة متبادلة مع زملائي في العمل.				
42	أحرص على تكوين علاقات إيجابية مع زملائي في العمل.				
43	أميل إلى منافسة الآخرين في عملي بشكل إيجابي.				
44	يرتفع مستوى أدائي لوظيفتي عندما تكون علاقتي مع زملائي في العمل جيدة.				

هل هناك نقاط أخرى تود إضافتها:

.....

.....

.....

.....

وفي الأخير نشكركم لتعاونكم

الملحق رقم (5): اختبار معامل كيندال (W) Kendall's Coefficient

NPAR TESTS

➔ /KENDALL=المحور_الأول المحور_الثاني المحور_الثالث
/MISSING LISTWISE.

Tests non paramétriques

Test W de Kendall

Rangs

Rang moyen :

المحور_الأول	2,23
المحور_الثاني	1,19
المحور_الثالث	2,58

Tests statistiques

N	13
W de Kendall ^a	,750
Khi-carré	19,500
ddl	2
Sig. asymptotique	,000

a. Coefficient de
concordance de
Kendall

الملحق رقم (6): معاملات الثبات والصدق
بُعد تنوع المهارات الوظيفية

معامل ثبات ألفا كرونباخ

معامل ثبات جوتمان Guttman

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	286	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	286	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,783	4

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
DJS1	12,4406	3,139	,619	,777
DJS2	12,3427	3,384	,605	,724
DJS3	12,2972	3,375	,616	,719
DJS4	12,2098	3,275	,642	,705

→ Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	286	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	286	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	
		Nombre d'éléments	2 ^a
	Partie 2	Valeur	,735
		Nombre d'éléments	2 ^b
		Nombre total d'éléments	4
Corrélation entre les sous-échelles			
,619			
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,765
	Longueur inégale		,765
Coefficient de Guttman			,764

a. Les éléments sont : DJS1, DJS2.

b. Les éléments sont : DJS3, DJS4.

بُعد استقلالية الوظيفة

معامل ثبات ألفا كرونباخ

معامل ثبات جوتمان Guttman

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	286	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	286	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,700	4

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
J11	9,7308	5,426	,522	,612
J12	9,5594	5,426	,497	,628
J13	9,8741	5,689	,492	,631
J14	9,6573	5,917	,427	,670

→ Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	286	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	286	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	
		Nombre d'éléments	2 ^a
	Partie 2	Valeur	,504
		Nombre d'éléments	2 ^b
		Nombre total d'éléments	4
Corrélation entre les sous-échelles			
,521			
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,685
	Longueur inégale		,685
Coefficient de Guttman			,684

a. Les éléments sont : J11, J12.

b. Les éléments sont : J13, J14.

بعد أهمية الوظيفة

معامل ثبات ألفا كرونباخ

معامل ثبات جوتمان Guttman

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations	286	100,0
Exclue ^a	0	,0
Total	286	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,749	4

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
IJ1	12,0455	3,370	,524	,704
IJ2	12,1329	2,874	,515	,715
IJ3	11,9406	3,179	,519	,705
IJ4	12,0070	2,926	,637	,639

→ Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations	286	100,0
Exclue ^a	0	,0
Total	286	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	
		Nombre d'éléments	,563
		2 ^a	
	Partie 2	Valeur	
		Nombre d'éléments	,681
		2 ^b	
		Nombre total d'éléments	4
		Corrélation entre les sous-échelles	,572
		Coefficient de Spearman-Brown	,728
		Longueur égale	,728
		Longueur inégale	,728
		Coefficient de Guttman	,728

a. Les éléments sont : IJ1, IJ2.

b. Les éléments sont : IJ3, IJ4.

بعد هوية الوظيفة

معامل ثبات ألفا كرونباخ

معامل ثبات جوتمان Guttman

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations	286	100,0
Exclue ^a	0	,0
Total	286	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,805	4

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
JID1	11,2343	6,636	,633	,750
JID2	11,1224	6,788	,682	,729
JID3	11,0804	7,071	,598	,767
JID4	11,1853	6,502	,581	,780

→ Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations	286	100,0
Exclue ^a	0	,0
Total	286	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	
		Nombre d'éléments	,711
		2 ^a	
	Partie 2	Valeur	
		Nombre d'éléments	,590
		2 ^b	
		Nombre total d'éléments	4
		Corrélation entre les sous-échelles	,705
		Coefficient de Spearman-Brown	,800
		Longueur égale	,800
		Longueur inégale	,800
		Coefficient de Guttman	,800

a. Les éléments sont : JID1, JID2.

b. Les éléments sont : JID3, JID4.

بُعد التغذية الراجعة

معامل ثبات ألفا كرونباخ

معامل ثبات جوتمان Guttman

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	286	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	286	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,729	4

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Fb1	12,3846	3,423	,532	,662
Fb2	12,2378	4,245	,394	,733
Fb3	12,1783	3,544	,564	,642
Fb4	12,1748	3,289	,594	,622

→ Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	286	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	286	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,475
		Nombre d'éléments	2 ^a
	Partie 2	Valeur	,695
		Nombre d'éléments	2 ^b
	Nombre total d'éléments		
Corrélation entre les sous-échelles			,551
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,710
	Longueur inégale		,710
Coefficient de Guttman			,707

a. Les éléments sont : Fb1, Fb2.

b. Les éléments sont : Fb3, Fb4.

مقياس محور خصائص الوظيفة لتصميم الوظائف

معامل ثبات ألفا كرونباخ

معامل ثبات جوتمان Guttman

→ Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	286	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	286	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,803	5

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	286	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	286	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,690
		Nombre d'éléments	3 ^a
	Partie 2	Valeur	,674
		Nombre d'éléments	2 ^b
	Nombre total d'éléments		
Corrélation entre les sous-échelles			,662
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,796
	Longueur inégale		,802
Coefficient de Guttman			,783

a. Les éléments sont : DJS, JI, IJ.

b. Les éléments sont : IJ, JID, Fb.

مقياس بُعد قوة الحاجة للنمو لدى شاغل الوظيفة

معامل ثبات ألفا كرونباخ

معامل ثبات جوتمان Guttman

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations		
Valide	285	99,7
Exclue ^a	1	,3
Total	286	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,734	4

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
PNG1	11,4175	5,483	,555	,660
PNG2	11,4035	5,263	,619	,625
PNG3	11,4105	5,468	,539	,667
PNG4	11,8632	5,020	,429	,750

→ Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations		
Valide	286	100,0
Exclue ^a	0	,0
Total	286	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	
		Nombre d'éléments	2 ^a
	Partie 2	Valeur	,479
		Nombre d'éléments	2 ^b
		Nombre total d'éléments	4
Corrélation entre les sous-échelles			,584
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,701
	Longueur inégale		,730
Coefficient de Guttman			,730

a. Les éléments sont : PNG1, PNG2.

b. Les éléments sont : PNG3, PNG4.

مقياس بُعد المعرفة والمهارة

معامل ثبات ألفا كرونباخ

معامل ثبات جوتمان Guttman

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations		
Valide	286	100,0
Exclue ^a	0	,0
Total	286	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,796	4

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
KS1	12,0175	4,607	,573	,761
KS2	12,0455	4,296	,600	,748
KS3	12,0734	4,145	,638	,729
KS4	12,1049	4,214	,617	,740

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations		
Valide	286	100,0
Exclue ^a	0	,0
Total	286	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	
		Nombre d'éléments	2 ^a
	Partie 2	Valeur	,734
		Nombre d'éléments	2 ^b
		Nombre total d'éléments	4
Corrélation entre les sous-échelles			,609
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,757
	Longueur inégale		,757
Coefficient de Guttman			,755

a. Les éléments sont : KS1, KS2.

b. Les éléments sont : KS3, KS4.

مقياس بُعد هيكل وبيئة العمل

معامل ثبات ألفا كرونباخ

معامل ثبات جوتمان Guttman

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations	286	100,0
Exclue ^a	0	,0
Total	286	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,728	4

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
WE1	12,8671	2,572	,603	,616
WE2	12,8322	2,786	,562	,644
WE3	12,8881	2,823	,489	,684
WE4	12,6853	2,820	,430	,722

→ Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations	286	100,0
Exclue ^a	0	,0
Total	286	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	
		Nombre d'éléments	,659
	Partie 2	Valeur	,411
		Nombre d'éléments	2 ^b
		Nombre total d'éléments	4
Corrélation entre les sous-échelles			,610
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,700
	Longueur inégale		,710
Coefficient de Guttman			,700

a. Les éléments sont : WE1, WE2.

b. Les éléments sont : WE3, WE4.

مقياس محور الدافعية لدى الموارد البشرية

معامل ثبات ألفا كرونباخ

معامل ثبات جوتمان Guttman

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,843	12

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
MHR1	42,0664	36,687	,639	,820
MHR2	42,0664	37,171	,583	,825
MHR3	42,2413	36,605	,688	,816
MHR4	42,1888	35,691	,709	,814
MHR5	42,3357	35,641	,611	,822
MHR6	42,2273	36,380	,666	,818
MHR7	42,1294	37,538	,496	,833
MHR8	42,5490	35,638	,596	,824
MHR9	41,2867	43,763	,233	,846
MHR10	41,2413	44,184	,164	,848
MHR11	41,3007	43,460	,232	,846
MHR12	41,2133	43,277	,257	,845

→ Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations	286	100,0
Exclue ^a	0	,0
Total	286	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	
		Nombre d'éléments	6 ^a
	Partie 2	Valeur	,516
		Nombre d'éléments	6 ^b
		Nombre total d'éléments	12
Corrélation entre les sous-échelles			,635
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,777
	Longueur inégale		,777
Coefficient de Guttman			,695

a. Les éléments sont : MHR1, MHR2, MHR3, MHR4, MHR5, MHR6.

b. Les éléments sont : MHR7, MHR8, MHR9, MHR10, MHR11, MHR12.

الملحق رقم (7): خصائص عينة الدراسة

Statistiques								
		الجنس	الفئة العمرية	المستوى التعليمي	سنوات الخبرة	الرتبة الوظيفية	نمط التوظيف	الشهادة م عليها
N	Valide	286	286	286	286	286	286	286
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0

Table de fréquences

الجنس				
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
Valide	ذكر	267	93,4	93,4
	أنثى	19	6,6	6,6
	Total	286	100,0	100,0

الفئة العمرية				
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
Valide	أقل من 30 سنة	51	17,8	17,8
	من 30 إلى 40	131	45,8	45,8
	41 فأكثر	104	36,4	36,4
	Total	286	100,0	100,0

المستوى التعليمي				
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
Valide	متوسط فأقل	50	17,5	17,5
	ثانوي	80	28,0	28,0
	جامعي فأكثر	156	54,5	54,5
	Total	286	100,0	100,0

سنوات الخبرة				
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
Valide	أقل من 5 سنوات	58	20,3	20,3
	من 5 إلى 10 سنوات	95	33,2	33,2
	أكثر من 10 سنوات	133	46,5	46,5
	Total	286	100,0	100,0

الرتبة الوظيفية				
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
Valide	إداري	189	66,1	66,1
	عقود فكم	49	17,1	17,1
	عقود مخط	48	16,8	16,8
	Total	286	100,0	100,0

نمط التوظيف				
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
Valide	على أساس الشهادة	199	69,6	69,6
	على أساس الخبرة	64	22,4	22,4
	غير ذلك	23	8,0	8,0
	Total	286	100,0	100,0

الشهادة م عليها				
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
Valide	تفسي سامي	66	23,1	23,1
	بكالوريا	8	2,8	2,8
	ليسانس	50	17,5	17,5
	مهندس دولة	86	30,1	30,1
	أخرى	76	26,6	26,6
	Total	286	100,0	100,0

الملحق رقم (8): مخرجات الإحصاء الوصفي والاستدلالي لعينة الدراسة

→ Fréquences

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
DJS1	286	0	3,9895	,86037
DJS2	286	0	3,9874	,70789
DJS3	286	0	4,0029	,70325
DJS4	286	0	3,2021	,71848
JI1	286	0	3,2098	1,04866
JI2	286	0	3,3811	1,07517
JI3	286	0	3,0664	1,00828
JI4	286	0	3,2832	1,01922
IJ1	286	0	3,9965	,65694
IJ2	286	0	3,9091	,84529
IJ3	286	0	3,9990	,73044
IJ4	286	0	4,005	,7343
JID1	286	0	3,6399	1,06936
JID2	286	0	3,7517	,98653
JID3	286	0	3,7937	1,00320
JID4	286	0	3,6888	1,15668
Fb1	286	0	3,9406	,87457
Fb2	286	0	3,9624	,71283
Fb3	286	0	3,9889	,80749
Fb4	286	0	4,1503	,86761

→ Fréquences

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
PNG1	286	0	3,9476	,90653
PNG2	286	0	3,9615	,90724
PNG3	286	0	3,9545	,92605
PNG4	286	0	3,5035	1,17503
KS1	286	0	4,0029	,79221
KS2	286	0	3,9850	,86176
KS3	286	0	3,9470	,87456
KS4	286	0	3,9222	,87224
WE1	286	0	3,9288	,71984
WE2	286	0	3,9087	,66716
WE3	286	0	3,9888	,70646
WE4	286	0	3,9556	,75615

→ Fréquences

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
MHR1	286	0	3,6469	1,01451
MHR2	286	0	3,6469	1,03166
MHR3	286	0	3,4720	,96478
MHR4	286	0	3,5245	1,03843
MHR5	286	0	3,3776	1,17162
MHR6	286	0	3,4860	1,01471
MHR7	286	0	3,5839	1,11683
MHR8	286	0	3,1643	1,19542
MHR9	286	0	3,9866	,50248
MHR10	286	0	4,0020	,51393
MHR11	286	0	3,7926	,57831
MHR12	286	0	3,9460	,57887

الملحق رقم (9): مخرجات النموذج البنائي

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	Max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Fb1	1.000	5.000	-1.083	-7.476	1.462	5.047
Fb2	2.000	5.000	-.943	-6.510	1.668	5.760
Fb3	1.000	5.000	-1.314	-9.069	2.726	9.411
Fb4	1.000	5.000	-1.425	-9.837	2.536	8.756
JID1	1.000	5.000	-.574	-3.960	-.552	-1.906
JID2	1.000	5.000	-.871	-6.017	.357	1.231
JID3	1.000	5.000	-.936	-6.465	.390	1.348
JID4	1.000	5.000	-.710	-4.899	-.474	-1.638
IJ1	2.000	5.000	-.294	-2.029	.226	.781
IJ2	1.000	5.000	-.944	-6.519	1.420	4.902
IJ3	2.000	5.000	-.645	-4.456	.496	1.711
IJ4	2.000	5.000	-.534	-3.686	.262	.905
JI1	1.000	5.000	-.225	-1.555	-.890	-3.072
JI2	1.000	5.000	-.327	-2.256	-.813	-2.807
JI3	1.000	5.000	.031	.217	-.980	-3.383
JI4	1.000	5.000	-.189	-1.307	-.810	-2.795
DJS1	1.000	5.000	-1.040	-7.177	1.389	4.793
DJS2	1.000	5.000	-1.017	-7.022	2.305	7.957
DJS3	2.000	5.000	-.797	-5.502	1.216	4.199
DJS4	2.000	5.000	-.808	-5.580	.814	2.809
Multivariate					66.085	18.837

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	50	307.227	160	.000	1.920
Saturated model	210	.000	0		
Independence model	20	1760.146	190	.000	9.264

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.051	.910	.882	.693
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.164	.521	.471	.472

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.825	.793	.908	.889	.906
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.842	.695	.763

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	147.227	101.496	200.764
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1570.146	1439.570	1708.140

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	1.078	.517	.356	.704
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	6.176	5.509	5.051	5.993

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.057	.047	.066	.119
Independence model	.170	.163	.178	.000

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
DJS4 <--- DJS	1.000				
DJS3 <--- DJS	.904	.083	10.913	***	
DJS2 <--- DJS	.891	.084	10.593	***	
DJS1 <--- DJS	.922	.106	8.700	***	
JI4 <--- JI	1.000				
JI3 <--- JI	1.159	.183	6.330	***	
JI2 <--- JI	1.254	.202	6.210	***	
JI1 <--- JI	1.297	.208	6.240	***	
IJ4 <--- IJ	1.000				
IJ3 <--- IJ	.759	.084	9.076	***	
IJ2 <--- IJ	.861	.099	8.713	***	
IJ1 <--- IJ	.714	.086	8.311	***	
JID4 <--- JID	1.000				
JID3 <--- JID	.899	.096	9.355	***	
JID2 <--- JID	.997	.096	10.435	***	
JID1 <--- JID	.997	.102	9.819	***	
Fb1 <--- Fb	1.000				
Fb2 <--- Fb	.620	.095	6.548	***	
Fb3 <--- Fb	.996	.118	8.423	***	
Fb4 <--- Fb	1.113	.134	8.327	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
DJS4 <--- DJS	.776

	Estimate
DJS3 <--- DJS	.717
DJS2 <--- DJS	.702
DJS1 <--- DJS	.598
JI4 <--- JI	.526
JI3 <--- JI	.616
JI2 <--- JI	.625
JI1 <--- JI	.663
IJ4 <--- IJ	.795
IJ3 <--- IJ	.607
IJ2 <--- IJ	.595
IJ1 <--- IJ	.635
JID4 <--- JID	.670
JID3 <--- JID	.695
JID2 <--- JID	.784
JID1 <--- JID	.723
Fb1 <--- Fb	.644
Fb2 <--- Fb	.490
Fb3 <--- Fb	.695
Fb4 <--- Fb	.723

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	Max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
PNG1	1.000	5.000	-1.142	-7.886	.943	3.256
PNG2	1.000	5.000	-.885	-6.107	.306	1.055
PNG3	1.000	5.000	-1.131	-7.812	.924	3.188
PNG4	1.000	5.000	-.353	-2.436	-1.033	-3.565
Multivariate					6.096	7.440

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	8	1.378	2	.000	1.68
Saturated model	10	.000	0		
Independence model	4	259.919	6	.000	43.320

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.013	.998	.988	.200
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.307	.640	.400	.384

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.995	.984	.996	1.000	1.000
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.333	.332	.333
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	.000	.000	6.309
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	253.919	204.845	310.410

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.005	.000	.000	.022
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	.912	.891	.719	1.089

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.060	.000	.105	.698
Independence model	.385	.346	.426	.000

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	Min	Max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
PNG1	1.000	5.000	-1.142	-7.886	.943	3.256
PNG2	1.000	5.000	-.885	-6.107	.306	1.055
PNG3	1.000	5.000	-1.131	-7.812	.924	3.188
PNG4	1.000	5.000	-.353	-2.436	-1.033	-3.565
Multivariate					6.096	7.440

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PNG4 <--- PNG	1.000				
PNG3 <--- PNG	1.035	.151	6.873	***	
PNG2 <--- PNG	1.184	.165	7.176	***	
PNG1 <--- PNG	1.067	.152	7.016	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
PNG4 <--- PNG	.501
PNG3 <--- PNG	.658
PNG2 <--- PNG	.768
PNG1 <--- PNG	.693

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	Max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
KS1	1.000	5.000	-1.427	-9.852	3.209	11.077
KS2	1.000	5.000	-1.451	-10.019	2.870	9.907
KS3	1.000	5.000	-1.085	-7.494	1.091	3.766

Variable	min	Max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
KS4	1.000	5.000	-1.065	-7.353	1.334	4.607
Multivariate					15.372	18.762

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KS4 <--- KS	1.000				
KS3 <--- KS	1.040	.101	10.264	***	
KS2 <--- KS	.930	.096	9.670	***	
KS1 <--- KS	.812	.087	9.283	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
KS4 <--- KS	.725
KS3 <--- KS	.753
KS2 <--- KS	.683
KS1 <--- KS	.649

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
KS1	.421
KS2	.466
KS3	.566
KS4	.526

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	8	7.283	2	.026	3.641
Saturated model	10	.000	0		
Independence model	4	333.145	6	.000	55.524

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.019	.987	.934	.197
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.278	.576	.293	.346

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.978	.934	.984	.952	.984
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.333	.326	.328
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	5.283	.457	17.587
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	327.145	271.030	390.673

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.026	.019	.002	.062
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	1.169	1.148	.951	1.371

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.080	.028	.176	.112
Independence model	.437	.398	.478	.000

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
WE1	2.000	5.000	-1.040	-7.179	1.717	5.927
WE2	1.000	5.000	-1.129	-7.798	3.194	11.027
WE3	2.000	5.000	-.727	-5.019	.698	2.408
WE4	1.000	5.000	-1.995	-13.772	6.128	21.155
Multivariate					21.147	25.810

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
WE4 <--- WE	1.000				
WE3 <--- WE	1.165	.177	6.589	***	
WE2 <--- WE	1.158	.172	6.739	***	
WE1 <--- WE	1.478	.213	6.953	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
WE4 <--- WE	.499
WE3 <--- WE	.623
WE2 <--- WE	.656
WE1 <--- WE	.775

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	8	9.598	2	.008	4.799
Saturated model	10	.000	0		
Independence model	4	242.562	6	.000	40.427

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.019	.983	.913	.197

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.161	.661	.435	.396

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.960	.881	.968	.904	.968
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.333	.320	.323
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	7.598	1.418	21.250
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	236.562	189.299	291.243

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.034	.027	.005	.075
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	.851	.830	.664	1.022

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.065	.050	.193	.050
Independence model	.372	.333	.413	.000

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
MHR9	3.000	5.000	.214	1.476	-1.740	-6.008
MHR10	3.000	5.000	-.043	-.300	-1.620	-5.594
MHR11	3.000	5.000	-.365	-2.517	-.750	-2.589
MHR12	3.000	5.000	-.652	-4.504	-.558	-1.926
MHR5	1.000	5.000	-.084	-.582	-1.240	-4.281
MHR6	1.000	5.000	-.194	-1.340	-.870	-3.003
MHR7	1.000	5.000	-.552	-3.809	-.775	-2.674
MHR8	1.000	5.000	-.023	-.157	-1.145	-3.951
MHR1	1.000	5.000	-.564	-3.896	-.287	-.990
MHR2	1.000	5.000	-.637	-4.399	-.257	-.888
MHR3	1.000	5.000	-.238	-1.641	-.696	-2.404
MHR4	1.000	5.000	-.386	-2.662	-.545	-1.881
Multivariate					15.824	7.300

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
MHR4 <--- NA	1.000				
MHR3 <--- NA	.889	.070	12.619	***	
MHR2 <--- NA	.801	.077	10.411	***	
MHR1 <--- NA	.881	.075	11.800	***	
MHR8 <--- NP	1.000				
MHR7 <--- NP	.792	.091	8.664	***	
MHR6 <--- NP	.926	.085	10.828	***	
MHR5 <--- NP	1.030	.098	10.490	***	
MHR12 <--- NB	1.000				
MHR11 <--- NB	.818	.125	6.562	***	
MHR10 <--- NB	1.100	.132	8.347	***	
MHR9 <--- NB	1.014	.123	8.250	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
MHR4 <--- NA	.763
MHR3 <--- NA	.730
MHR2 <--- NA	.615
MHR1 <--- NA	.688
MHR8 <--- NP	.661
MHR7 <--- NP	.560
MHR6 <--- NP	.721
MHR5 <--- NP	.695
MHR12 <--- NB	.609
MHR11 <--- NB	.499
MHR10 <--- NB	.755
MHR9 <--- NB	.711

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
NA <--> NP	.058	.079	8.368	***	
NP <--> NB	.036	.022	1.640	.001	
NA <--> NB	.070	.022	3.119	.002	

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	50	437.376	160	.000	2.734
Saturated model	210	.000	0		
Independence model	20	1878.646	190	.000	9.888

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.047	.873	.833	.665
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.150	.490	.436	.443

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.767	.724	.879	.865	.886
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.842	.646	.704
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	277.376	218.973	343.435
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1688.646	1553.369	1831.332

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	1.535	.973	.768	1.205
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	6.592	5.925	5.450	6.426

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.078	.069	.087	.000
Independence model	.177	.169	.184	.000

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	52	417.813	158	.000	2.644
Saturated model	210	.000	0		
Independence model	20	1878.646	190	.000	9.888

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.042	.90	.837	.660
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.150	.490	.436	.443

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.898	.893	.899	.907	.915
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.832	.647	.704
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	259.813	203.052	324.242
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1688.646	1553.369	1831.332

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	1.466	.912	.712	1.138
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	6.592	5.925	5.450	6.426

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.076	.067	.085	.000
Independence model	.177	.169	.184	.000

User-defined estimands: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
DJS_Throught_PNG	.046	.013	.095	.013
DJS_Throught_KS	.021	.000	.054	.052
DJS_Throught_WE	.037	.005	.081	.030

User-defined estimands: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
JI_Throught_PNG	-.010	-.038	.017	.464
JI_Throught_KS	.006	-.005	.021	.201
JI_Throught_WE	.000	-.010	.010	.881

User-defined estimands: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
IJ_Throught_PNG	.090	.048	.143	.002
IJ_Throught_KS	.033	-.002	.072	.062
IJ_Throught_WE	.028	.005	.069	.020

User-defined estimands: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
JID_Throught_PNG	.105	.062	.158	.002
JID_Throught_KS	.016	-.001	.042	.062
JID_Throught_WE	.013	.001	.036	.025

User-defined estimands: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
Fb_Throught_PNG	.051	.019	.092	.002
Fb_Throught_KS	.010	-.003	.038	.122
Fb_Throught_WE	.035	.006	.077	.015

الملحق رقم (10): مخرجات اختبار اعتدالية البيانات والاختبارات الإحصائية

Tests de normalité

الجنس	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
JCM ذكر	,065	267	,008	,988	267	,022
JCM أنثى	,125	19	,200 [*]	,933	19	,198

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

Rangs

الجنس	N	Rang moyen :	Somme des rangs
JCM ذكر	267	144,20	38502,50
JCM أنثى	19	133,61	2538,50
Total	286		

Tests statistiques^a

JCM	
U de Mann-Whitney	2348,500
W de Wilcoxon	2538,500
Z	-,540
Sig. asymptotique (bilatérale)	,589

a. Variable de regroupement : الجنس

Tests de normalité

الجنس	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
PNG ذكر	,171	267	,000	,940	267	,000
PNG أنثى	,198	19	,049	,875	19	,017

a. Correction de signification de Lilliefors

Rangs

الجنس	N	Rang moyen :	Somme des rangs
PNG ذكر	267	142,25	37981,00
PNG أنثى	19	161,05	3060,00
Total	286		

Tests statistiques^a

PNG	
U de Mann-Whitney	2203,000
W de Wilcoxon	37981,000
Z	-,966
Sig. asymptotique (bilatérale)	,334

a. Variable de regroupement : الجنس

Tests de normalité

الجنس	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
KS ذكر	,190	267	,000	,897	267	,000
KS أنثى	,299	19	,000	,744	19	,000

a. Correction de signification de Lilliefors

Rangs

الجنس	N	Rang moyen :	Somme des rangs
KS ذكر	267	143,18	38230,00
KS أنثى	19	147,95	2811,00
Total	286		

Tests statistiques^a

KS	
U de Mann-Whitney	2452,000
W de Wilcoxon	38230,000
Z	-,247
Sig. asymptotique (bilatérale)	,805

a. Variable de regroupement : الجنس

Tests de normalité

Kolmogorov-Smirnov ^a				Shapiro-Wilk		
الجنس	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
WE ذكر	,203	267	,000	,856	267	,000
WE أنثى	,238	19	,006	,868	19	,013

a. Correction de signification de Lilliefors

Test de Mann-Whitney

Rangs

الجنس	N	Rang moyen :	Somme des rangs
WE ذكر	267	142,13	37949,00
WE أنثى	19	162,74	3092,00
Total	286		

Tests statistiques^a

WE	
U de Mann-Whitney	2171,000
W de Wilcoxon	37949,000
Z	-1,069
Sig. asymptotique (bilatérale)	,285

a. Variable de regroupement : الجنس

Tests de normalité

Kolmogorov-Smirnov ^a				Shapiro-Wilk		
الجنس	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
MHR ذكر	,060	267	,021	,988	267	,021
MHR أنثى	,156	19	,200*	,936	19	,227

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

→ Test de Mann-Whitney

Rangs			
	الجنس	N	Rang moyen : Somme des rangs
MHR	ذكر	267	140,29 37456,50
	أنثى	19	188,66 3584,50
Total		286	

Tests statistiques^a

MHR	
U de Mann-Whitney	1678,500
W de Wilcoxon	37456,500
Z	-2,466
Sig. asymptotique (bilatérale)	,054

a. Variable de regroupement : الجنس

Tests de normalité

Kolmogorov-Smirnov ^a				Shapiro-Wilk		
الفئة العمرية	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
JCM						
أول من 30 سنة	,105	51	,200*	,973	51	,283
من 30 إلى 40	,064	131	,200*	,977	131	,026
أكثر من 41	,074	104	,198	,990	104	,604

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

→ ANOVA bayésienne

ANOVA

JCM	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.	Facteur de Bayes ^a
Entre groupes	1,092	2	,546	4,054	,184	,186
Intra-groupes	38,103	283	,135			
Total	39,195	285				

a. Facteur de Bayes : JZS

Estimations de Bayes des coefficients^{a,b,c}

Paramètre	Mode	Postérieur		95% d'intervalle crédible	
		Moyenne	Variance	Limite inférieure	Limite supérieure
الفئة العمرية = أول من 30 سنة	3,952	3,952	,003	3,851	4,053
الفئة العمرية = من 30 إلى 40	3,780	3,780	,001	3,717	3,843
الفئة العمرية = أكثر من 41	3,835	3,835	,001	3,764	3,906

a. Variable dépendante : JCM

b. Modèle : الفئة العمرية

c. En supposant des distributions à priori de référence standard.

Tests de normalité

Kolmogorov-Smirnov ^a				Shapiro-Wilk		
الفئة العمرية	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
MHR						
أول من 30 سنة	,116	51	,083	,954	51	,046
من 30 إلى 40	,059	131	,200*	,978	131	,034
أكثر من 41	,088	104	,045	,986	104	,344

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

Test de Kruskal-Wallis

Rangs			
	الفئة العمرية	N	Rang moyen :
MHR	أقل من 30 سنة	51	149,96
	من 30 إلى 40	131	142,94
	أكثر 41	104	141,04
	Total	286	

Tests statistiques^{a,b}

MHR	
H de Kruskal-Wallis	,410
ddl	2
Sig. asymptotique	,815

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement :
الفئة_العمرية

Tests de normalité

Kolmogorov-Smirnov ^a				Shapiro-Wilk			
	الفئة العمرية	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
KS	أقل من 30 سنة	,229	51	,000	,890	51	,000
	من 30 إلى 40	,195	131	,000	,889	131	,000
	41 فأكثر	,180	104	,000	,892	104	,000

a. Correction de signification de Lilliefors

Test de Kruskal-Wallis

Rangs			
	الفئة_العمرية	N	Rang moyen :
KS	أقل من 30 سنة	51	139,80
	من 30 إلى 40	131	138,26
	أكثر 41	104	151,91
	Total	286	

Tests statistiques^{a,b}

KS	
H de Kruskal-Wallis	1,760
ddl	2
Sig. asymptotique	,415

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement :
الفئة_العمرية

Tests de normalité

Kolmogorov-Smirnov ^a				Shapiro-Wilk			
	الفئة_العمرية	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
WE	أقل من 30 سنة	,213	51	,000	,903	51	,001
	من 30 إلى 40	,213	131	,000	,845	131	,000
	أكثر 41 فأكثر	,188	104	,000	,914	104	,000

a. Correction de signification de Lilliefors

Test de Kruskal-Wallis

Rangs

	الفئة العمرية	N	Rang moyen :
WE	أقل من 30 سنة	51	145,69
	من 30 إلى 40	131	143,31
	41 فأكثر	104	142,66
	Total	286	

Tests statistiques^{a,b}

	WE
H de Kruskal-Wallis	,049
ddl	2
Sig. asymptotique	,976

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement :
الفئة العمرية

Tests de normalité

	المستوى التعليمي	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
JCM	متوسط فأقل	,085	50	,200*	,982	50	,650
	ناوي	,095	80	,071	,984	80	,402
	جامعي فأكثر	,077	156	,024	,973	156	,004

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

Test de Kruskal-Wallis

Rangs

	المستوى التعليمي	N	Rang moyen :
JCM	متوسط فأقل	50	156,32
	ناوي	80	157,99
	جامعي فأكثر	156	131,96
	Total	286	

Tests statistiques^{a,b}

	JCM
H de Kruskal-Wallis	6,710
ddl	2
Sig. asymptotique	,035

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement :
المستوى التعليمي

Rangs			
	المستوى_العلمي	N	Rang moyen :
JCM	متوسط فأهل	50	65,13
	نادوي	80	65,73
	Total	130	

Tests statistiques^a

JCM	
U de Mann-Whitney	1981,500
W de Wilcoxon	3256,500
Z	-,089
Sig. asymptotique (bilatérale)	,929

a. Variable de regroupement :
المستوى_العلمي

Tests de normalité

Kolmogorov-Smirnov ^a				Shapiro-Wilk		
	المستوى_العلمي	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl
PNG	متوسط فأهل	,227	50	,000	,863	50
	نادوي	,184	80	,000	,948	80
	جامعي فأكثر	,158	156	,000	,939	156

a. Correction de signification de Lilliefors

Test de Kruskal-Wallis

Rangs			
	المستوى_العلمي	N	Rang moyen :
PNG	متوسط فأهل	50	156,77
	نادوي	80	140,81
	جامعي فأكثر	156	140,63
	Total	286	

Tests statistiques^{a,b}

PNG	
H de Kruskal-Wallis	1,589
ddl	2
Sig. asymptotique	,452

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement :
المستوى_العلمي

Tests de normalité

Kolmogorov-Smirnov ^a				Shapiro-Wilk		
	المستوى_العلمي	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl
KS	متوسط فأهل	,162	50	,002	,874	50
	نادوي	,152	80	,000	,907	80
	جامعي فأكثر	,230	156	,000	,867	156

a. Correction de signification de Lilliefors

Test de Kruskal-Wallis

Rangs		
المستوى التعليمي	N	Rang moyen :
KS متوسط فأهل	50	162,22
فانوي	80	154,61
جامعي فأكثر	156	131,80
Total	286	

Tests statistiques^{a,b}

KS	
H de Kruskal-Wallis	7,361
ddl	2
Sig. asymptotique	,025

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement :
المستوى التعليمي

Test de Mann-Whitney

Rangs			
المستوى التعليمي	N	Rang moyen :	Somme des rangs
KS متوسط فأهل	50	120,74	6037,00
جامعي فأكثر	156	97,97	15284,00
Total	206		

Tests statistiques^a

KS	
U de Mann-Whitney	3038,000
W de Wilcoxon	15284,000
Z	-2,403
Sig. asymptotique (bilatérale)	,016

a. Variable de regroupement :
المستوى التعليمي

Tests de normalité

Kolmogorov-Smirnov ^a				Shapiro-Wilk		
المستوى التعليمي	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
WE متوسط فأهل	,180	50	,000	,893	50	,000
فانوي	,175	80	,000	,879	80	,000
جامعي فأكثر	,219	156	,000	,853	156	,000

a. Correction de signification de Lilliefors

Test de Kruskal-Wallis

Rangs

	المستوى_العلمي	N	Rang moyen :
WE	متوسط فأول	50	131,47
	ثانوي	80	174,36
	جامعي فأكثر	156	131,53
	Total	286	

Tests statistiques^{a,b}

WE

H de Kruskal-Wallis	16,043
ddl	2
Sig. asymptotique	,000

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement :
المستوى_العلمي

Tests de normalité

	المستوى_العلمي	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
MHR	متوسط فأول	,094	50	,200 [*]	,970	50	,225
	ثانوي	,078	80	,200 [*]	,971	80	,063
	جامعي فأكثر	,075	156	,031	,986	156	,104

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

Test de Kruskal-Wallis

Rangs

	المستوى_العلمي	N	Rang moyen :
MHR	متوسط فأول	50	151,31
	ثانوي	80	140,67
	جامعي فأكثر	156	142,45
	Total	286	

Tests statistiques^{a,b}

MHR

H de Kruskal-Wallis	,566
ddl	2
Sig. asymptotique	,753

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement :
المستوى_العلمي