



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المعهد العالي لإدارة الأعمال
قسم إدارة الموارد البشرية

أثر الأسلوب التحفيزي في تصميم العمل على دافعية العاملين
(دراسة ميدانية على العاملين في المنظمات الدولية في سوريا)

**The impact of Motivational Approach of Job design on employee's motivation
(A field study on the employees of the international organizations in Syria)**

رسالة أعدت لنيل درجة الماجستير في علوم الإدارة/ الإدارة التنفيذية
توجه: إدارة موارد بشرية

إعداد الطالبة: رولا يوسف السليمان

إشراف: الدكتور حسان إسماعيل

العام الدراسي 2021-2022 م

(لا يعبر هذا العمل إلا عن وجهة نظر معدة، ولا يتحمل المعهد أية مسؤولية جراء هذا العمل)

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار أثر الأسلوب التحفيزي في تصميم العمل (الإثراء الوظيفي _ توسيع العمل _ التدوير الوظيفي) على دافعية العاملين (نحو العمل، ونحو الإنجاز). يتمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في المنظمات الدولية في سوريا، حيث بلغت عينة الدراسة 100 عاملاً. لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث جُمعت البيانات الثانوية من الدراسات السابقة والمراجع ذات الصلة، في حين شكّل الاستبيان أداة الدراسة الرئيسية لجمع البيانات الأولية. حُللت بيانات الاستبيان باستخدام برنامج تحليل الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS" الإصدار 24 وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

1. توصلت الدراسة أن استجابة أفراد العينة حول الإثراء الوظيفي جاءت ضمن درجة الموافقة.
2. توصلت الدراسة أن استجابة أفراد العينة حول توسيع العمل جاءت ضمن درجة الموافقة.
3. توصلت الدراسة أن استجابة أفراد العينة حول التدوير الوظيفي جاءت ضمن درجة الموافقة.
4. توصلت الدراسة أن استجابة أفراد العينة حول الأسلوب التحفيزي في تصميم العمل (الإثراء الوظيفي _ توسيع العمل _ التدوير الوظيفي) جاءت ضمن درجة الموافقة.
5. توصلت الدراسة أن استجابة أفراد العينة حول الدافعية نحو العمل جاءت ضمن درجة الموافقة.
6. توصلت الدراسة أن استجابة أفراد العينة حول الدافعية نحو الإنجاز جاءت ضمن درجة الموافقة.
7. التغيرات في المتغير التابع (الدافعية نحو العمل) تعود للتغيرات في المتغيرات المستقلة الثلاثة (الإثراء الوظيفي _ توسيع العمل _ التدوير الوظيفي) التي تمثل الأسلوب التحفيزي في تصميم العمل.
8. التغيرات في المتغير التابع (الدافعية نحو الإنجاز) تعود للتغيرات في المتغيرات المستقلة الثلاثة (الإثراء الوظيفي _ توسيع العمل _ التدوير الوظيفي) التي تمثل الأسلوب التحفيزي في تصميم العمل.
9. لا يؤثر الإثراء الوظيفي في الدافعية نحو العمل.
10. يؤثر توسيع العمل في الدافعية نحو العمل بتأثير إيجابي.

11. يؤثر التدوير الوظيفي في الدافعية نحو العمل بتأثير إيجابي.
12. يؤثر الإثراء الوظيفي في الدافعية نحو الإنجاز بتأثير إيجابي.
13. يؤثر توسيع العمل في الدافعية نحو الإنجاز بتأثير إيجابي.
14. يؤثر التدوير الوظيفي في الدافعية نحو الإنجاز بتأثير إيجابي.

Abstract

Descriptive study has been conducted through the theoretical discussion to build the study model, aiming to examine the effect of motivational approach (Job Enrichment _ Job Enlargement _ Job Rotation) of Job design on the motivation of employee's motivation (to work _ to achievement). While the empirical study was to provide empirical evidence of the relationships between variables of study.

It was applied on a sample of 100 employees at the international organizations in Syria. Data was collected using work engagement questionnaire, and the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program were used in data processing.

The main results of the study are:

1. The study found that the response of the sample members about job enrichment came within the degree of approval.
2. The study found that the response of the sample members about the job expansion came within the degree of approval.
3. The study found that the response of the sample members about job rotation came within the degree of approval.
4. The study found that the response of the sample members about the motivational approach of job design (Job enrichment _ Job Enlargement – Job Rotation) came within the degree of approval.
5. The study found that the response of the sample members about the motivation to work came within the degree of approval.

6. The study found that the response of the sample members about the motivation for achievement came within the degree of approval.
7. Changes in the dependent variable (motivation to work) are due to changes in the three independent variables (Job enrichment – Job enlargement – Job rotation) which represent the motivational approach of job design.
8. Changes in the dependent variable (motivation for achievement) are due to changes in the three independent variables (Job Enrichment _ Job Enlargement _ Job Rotation) which represent the motivational approach of job design.
9. Job enrichment does not affect the motivation to work.
10. Job enlargement affects the motivation to work in positive effect.
11. Job rotation affects the motivation to work in positive effect.
12. Job enrichment affects the motivation for achievement in positive effect.
13. Job enlargement affects the motivation for achievement in positive effect
14. Job rotation affects the motivation for achievement in positive effect.

الفهرس

II	ملخص الدراسة.....
IV	ABSTRACT.....
VI	الفهرس.....
XII	شكر.....
XIII	إهداء.....
1	الفصل الأول.....
1	الإطار التمهيدي.....
2	1.1 المقدمة:.....
3	1.2 مصطلحات الدراسة:.....
4	3.1 الدراسات السابقة:.....
8	4.1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:.....
9	5.1 فرضيات الدراسة.....
9	6.1 نموذج الدراسة:.....
10	7.1 أهمية الدراسة:.....
10	8.1 أهداف الدراسة:.....
10	9.1 مجتمع الدراسة وعينتها:.....
11	الفصل الثاني.....
11	القسم النظري.....
12	1.2 المبحث الأول: الأسلوب التحفيزي في تصميم العمل:.....
12	تمهيد:.....

13	1.1.2 تصميم العمل:
13	1.1.1.2 مفهوم تصميم العمل:
13	2.1.1.2 تعريف تصميم العمل:
14	2.1.2 الإثراء الوظيفي:
14	1.2.1.2 مفهوم الإثراء الوظيفي:
15	2.2.1.2 تعريف الإثراء الوظيفي:
15	3.2.1.2 خصائص الإثراء الوظيفي:
16	4.2.1.2 أهداف الإثراء الوظيفي:
16	5.2.1.2 نموذج خصائص الوظيفة
18	3.1.2 توسيع العمل:
18	1.3.1.2 مفهوم توسيع العمل
19	2.3.2 تعريف توسيع العمل
19	3.3.1.2 متطلبات توسيع الوظيفة:
21	4.3.1.2 قيود تطبيق توسيع العمل:
22	4.1.2 التدوير الوظيفي:
22	1.4.1.2 مفهوم التدوير الوظيفي:
22	2.4.1.2 تعريف التدوير الوظيفي:
22	3.4.1.2 أهداف التدوير الوظيفي:
23	4.4.1.2 أنواع عمليات التدوير الوظيفي
24	5.4.1.2 معوقات تطبيق التدوير الوظيفي:
26	2.2 المبحث الثاني: دافعية العاملين:
26	1.2.2 مفهوم الدافعية:
27	2.2.2 تعريف الدافعية:

27	3.3.2 أهمية الدافعية:
28	4.2.2 أنواع الدافعية:
29	5.2.2 نظريات الدافعية:
36	الفصل الثالث
36	الإطار العملي للدراسة
37	1.3 تمهيد
37	2.3 أسلوب وإجراءات الدراسة
37	1.2.3 منهج الدراسة:
37	2.2.3 مجتمع الدراسة وعينتها:
37	3.2.3 أداة الدراسة ومصدر جمع البيانات:
39	4.2.3 صلاحية أداة الدراسة وثباتها
40	3.3 خصائص أفراد العينة:
41	1.3.3 الجنس
41	2.3.3 العمر
41	3.3.3 المؤهل العلمي
42	4.3.3 عدد سنوات الخبرة
42	5.3.3 المستوى الإداري
43	4.3 الإجابة عن تساؤلات الدراسة
	1.4.3 الإجابة عن التساؤل الأول: ما هي مستويات الإثراء الوظيفي وفق ما عبر عنها أفراد العينة؟
43	
	2.4.3 الإجابة عن التساؤل الثاني: ما هي مستويات توسيع العمل وفق ما عبر عنها أفراد العينة؟
46	

3.4.3 الإجابة عن التساؤل الثالث: ما هي مستويات التدوير الوظيفي وفق ما عبر عنها أفراد العينة؟	48
4.4.3 الإجابة عن التساؤل الرابع: ما هي مستويات الدافعية نحو العمل وفق ما عبر عنها أفراد العينة؟	52
5.4.3 الإجابة عن التساؤل الخامس: ما هي مستويات الدافعية نحو الإنجاز وفق ما عبر عنها أفراد العينة؟	54
5.3 اختبار فرضيات الدراسة:	56
1.5.3 الفرضية الأولى	56
2.5.3 الفرضية الثانية:	60
مقارنة بين نتائج الفرضيتين:	64
نتائج الدراسة:	66
المقترحات:	67
قائمة المراجع:	69
الملحق /1/ الاستبيان	75

فهرس الجداول:

جدول 1 أنواع عمليات التدوير الوظيفي	23
جدول 2 مقياس ليكارت الخماسي	39
جدول 3 نتائج معامل ألفا كرونباخ لثبات الاستبيان	39
جدول 4 الخصائص الديمغرافية والوظيفية لأفراد العينة	40
جدول 5 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول الإثراء الوظيفي	43
جدول 6 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول توسيع العمل ...	46
جدول 7 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول التدوير الوظيفي	48
جدول 8 المتوسط العام للمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حول الأسلوب التحفيزي في تصميم العمل	51
جدول 9 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول الدافعية نحو العمل	52
جدول 10 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول الدافعية نحو الإنجاز	54
جدول 11 نتائج تحليل الانحدار وأثر الأسلوب التحفيزي على الدافعية نحو العمل	57
جدول 12 نتائج تحليل الانحدار وأثر الأسلوب التحفيزي على الدافعية نحو الإنجاز	60

فهرس الأشكال

شكل رقم 1 نموذج الدراسة.....9

شكل رقم 2 نموذج خصائص الوظيفة.....17

شكر

أنتقدم بالشكر إلى إدارة المعهد العالي لإدارة الأعمال (هبة)
أخص بالذكر مشرفي الدكتور حسان إسماعيل، الذي أتوجه إليه بالشكر والتقدير
لما قدمه لي من متابعة وتوجيهات وإرشادات لإنجاز هذه المحصلة العلمية.

إهداء

من فخر بي بحياته وردّد لي دائماً إن الله معي.. روح أبي
من وهبتي الحياة وأحاطتني بدعائها.. أمي
من علمني الوقوف مجدداً.. أخي ماهر
كنزي، أمني ومرأتي.. أختي ريم
الأخ الذي وهبته الحياة لنا.. علي المنصور
إلى ترنيمة الفرح في حياتنا.. يزن وليان
إلى صاحبة الروح النقية والنفس السخية والداعمة.. د. براءة المنصور
من تملك كل معاني الإنسانية وقدمت لي كل التسهيلات والدعم.. مديرتي الأنسة هند عادل
شريكة كل مراحل حياتي وفرحي ونجاحاتي.. بشرى الحسين
من قدمت لي الصدق والحب والفرح بكل أشكاله.. د. ميرنا الصالح
الصداقة نعمة من الله وعناية منه بنا، الصديق السند.. م. كرم عمران

الفصل الأول
الإطار التمهيدي

1.1 المقدمة:

أحد التحديات الرئيسية التي تواجهها المنظمات تتمثل في الوصول إلى أهدافها وغاياتها المرجوة مع الحفاظ على مستويات عالية من الرضا والدافعية بين العاملين، حيث من الضروري الحفاظ على دافعية العاملين واستعدادهم لتقديم المزيد وأن يكونوا أكثر إبداعاً، لأن وجود عامل راضٍ وسعيد يعني الحصول على مزيد من الكفاءة ونتائج أفضل في العمل، كما يمكن تحقيق ذلك من خلال العديد من الطرق بما في ذلك تصميم العمل.

وقد أظهرت العديد من الدراسات أن تصميم العمل له تأثير كبير على دافعية العاملين، لذلك تحتاج الإدارة إلى النظر في كيفية تصميم وتنظيم العمل الذي يؤثر على دافعية العاملين.

(Siruri & Muathe, 2014, p.44)

وهناك ثلاثة طرق لتصميم العمل وهي:

أ- البيئة الفيزيائية للعمل.

ب- الأسلوب الاجتماعي_ التقني في تصميم العمل.

ت- الأسلوب التحفيزي في تصميم العمل.

وسيم التركيز في هذا البحث على طريقة الأسلوب التحفيزي (الإثراء الوظيفي _ توسيع العمل _

التدوير الوظيفي) في تصميم العمل. حيث سيتم دراسة أثر الأسلوب التحفيزي في تصميم العمل على

دافعية العاملين باتجاهين وهما:

1. أثر الأسلوب التحفيزي في تصميم العمل على دافعية العاملين نحو العمل.

2. أثر الأسلوب التحفيزي في تصميم العمل على دافعية العاملين نحو الإنجاز.

1. 2 مصطلحات الدراسة:

تصميم العمل (Job Design): على أنها عملية تحديد الطريقة التي يجب أن يتم بها أداء الوظيفة والمهام المتعلقة بها. (Deri, 2011, p.57)

الإثراء الوظيفي (Job Enrichment): يشمل الإثراء الوظيفي تصميم وظائف بمستويات عالية من المعنى والتوجيه ومعرفة النتائج، حيث إنه يجمع وظائف العمل من شريحة رأسية لوحدة العمل (Nicholas, 1982, p.551).

توسيع العمل (Job Enlargement): عبارة عن تكليف العاملين بمهام إضافية ضمن نطاق عملهم وزيادة الأنشطة المنجزة (Dessler, 2005, p.138)، وتوسيع العمل يحاول دمج وظائف العمل من شريحة أفقية لوحدة العمل (Nicholas, 1982, p.551).

التدوير الوظيفي (Job Rotation): عملية تحويل الشخص من وظيفة إلى وظيفة مما يزيد من قدرة العاملين وقيمتهم في المنظمة (Edwards, 2005, p.74).

الدافعية (Motivation):

هو القدرة على تغيير سلوكيات وأداء العاملين في مكان العمل (Lindner, 1998, p.1)، ويعرف بأنه إثارة السلوك وتوجيهه واستمراره (Daft, Richard, 1991, p.403).

3.1 الدراسات السابقة:

1-دراسة (Kaymaz.2010) بعنوان آثار ممارسات التدوير الوظيفي على الدافعية:

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار الفرضية بأن ممارسات التدوير الوظيفي لها تأثير إيجابي على الدافعية في منظمات التصنيع في قطاع السيارات.

تم جمع بيانات الدراسة عن طريق الاستبيان والمقابلات الشخصية، وتمت مقابلة مدير الموارد البشرية لكل شركة على حدة. في هذه المقابلات تمت مناقشة تفاصيل نظام التدوير المستخدم في الشركة وتم تحديد المجموعة المستهدفة للدراسة وهي (المدراء) من خلال فحص الهيكل التنظيمي للشركة. تم تضمين ما مجموعه (206) مدراء من ست شركات كبيرة الحجم في البحث.

تدعم نتائج البحث النظرية القائلة بأن ممارسات التدوير الوظيفي لها تأثير إيجابي على الدافعية.

2-دراسة (Raza, 2011) بعنوان تأثير توسيع العمل على رضا العاملين ودافعتهم والتزامهم

التنظيمي:

الغرض من هذه الدراسة هو فهم درجة توسيع العمل في القطاع العام في باكستان وتأثيره على المواقف والسلوكيات المتعلقة بعمل العاملين، وتم اختيار عينة من 650 موظفًا من مؤسستين حكوميتين، استجاب 534 منهم، كما تم استخدام الاستبيان كأداة مسح لجمع البيانات بشكل شخصي في مواقع المنظمات.

تم إجراء الإحصاء الوصفي وتحليل الارتباط لاختبار العلاقات على البيانات باستخدام SPSS. كشفت النتائج أن المنظمات الحكومية في باكستان تستخدم ممارسات توسيع العمل التي ترتبط سلباً بالدافعية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. في هذه الدراسة، وجد أن ممارسات توسيع العمل لا تساهم في دافعية العاملين ورضاهم الوظيفي. قد يكون التفسير المعقول لذلك هو أن العاملين قد يعتبرون العمل الإضافي عبئاً يؤدي إلى التعب وعبء العمل الإضافي، وقد يكون نفس الشيء هو سبب انخفاض الالتزام التنظيمي للعاملين، لأن التعب والعمل الإضافي قد يؤدي إلى إتلاف الارتباط العاطفي للعاملين مع مؤسساتهم، لذا فقد فتحت النتائج أبعاداً جديدة للبحث في هذا الصدد، ويُقترح أن توسيع العمل ليس تصميمًا وظيفيًا موصى به لأنه غير مدعوم كتدخل إيجابي في هذه الدراسة.

3-دراسة (Muneer, 2017) بعنوان دراسة العلاقة العرضية بين تصميم العمل وسلوك العامل:

الغرض من هذه الدراسة هو دراسة تأثير عناصر تصميم العمل، مثل توسيع العمل، إثراء الوظائف والتدوير الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية للموظف وسلوك العمل غير المنتج في القطاع المصرفي في فيصل أباد ومدى توسط هذه العلاقة من خلال الدافعية. تم جمع البيانات من 170 من مديري البنوك في الخطوط الأمامية، وبعد تحليل البيانات تحقق الهدف من خلال التحقيق في تأثير توسيع العمل وإثرائها والتدوير على سلوك المواطنة التنظيمية وسلوك العمل غير المنتج، وكيف تتوسط الدافعية في هذه العلاقة.

4-دراسة (MARTA, 2020) بعنوان الإثراء الوظيفي والتمكين والالتزام التنظيمي: الدور الوسيط

لدافعية العمل والرضا الوظيفي:

الغرض من هذا البحث هو تحليل تأثير الإثراء الوظيفي والتمكين على الالتزام التنظيمي. بالإضافة إلى ذلك، تم في هذه الدراسة فحص دور الدافعية والرضا الوظيفي في التوسط في تأثير الإثراء الوظيفي وتمكين العامل على الالتزام التنظيمي.

يتكون مجتمع العينة من جميع العاملين في المكتب الإقليمي لـ DJKN Bali و Nusa Tenggara، الذين يشغلون مناصب تنفيذية وعملوا في المكتب لمدة أربع سنوات.

تتبنى هذه الدراسة نموذج المربع الصغرى الجزئي من الدرجة الثانية (PLS) وبرنامج Smart PLS الإصدار 3.0 الذي يُستخدم كأداة تحليل.

وأظهرت النتائج أن: إثراء الوظائف له تأثير كبير على الالتزام التنظيمي وأن تمكين العامل له تأثير ضئيل على الالتزام التنظيمي؛ دافعية العمل والرضا الوظيفي يتوسطان جزئياً في تأثير الإثراء الوظيفي على الالتزام التنظيمي؛ دافعية العمل والرضا الوظيفي يتوسطان بشكل كامل في تأثير تمكين العامل على الالتزام التنظيمي.

يمكن استخدام النتائج كاعتبارات تنظيمية في تطوير السياسات المتعلقة بإثراء الوظائف وتمكين العاملين والتي من المتوقع أن تعمل على دافعية العاملين وتوفر لهم رضاهم وتحسن التزامهم التنظيمي.

5-دراسة (Tumi, 2021) بعنوان تأثير التعويضات وإثراء الوظائف وتوسيع العمل والتدريب على

دافعية العاملين:

تهدف الدراسة الحالية إلى التحقيق في العوامل المؤثرة المحتملة مثل التعويض، وإثراء الوظائف وتوسيع العمل والتدريب، وتأثيرها على دافعية العاملين في قطاع الاتصالات في ليبيا. كشفت النتائج أن جميع العوامل المذكورة تؤثر بشكل إيجابي على دافعية العاملين. تقترح هذه الدراسة أن على شركات الاتصالات السلكية واللاسلكية صياغة نظام تعويض مناسب يتألف من مكافآت نقدية وغير نقدية، وتوفير تدريب وظيفي لتعزيز المعرفة والمهارات، فضلاً عن توفير فرص الإثراء الوظيفي وتوسيع العمل للعاملين لتعزيز دافعتهم وبالتالي يؤدي إلى النجاح التنظيمي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرض وتحليل الدراسات السابقة نستخلص ما يلي:

1. ممارسات التدوير الوظيفي لها تأثير إيجابي على الدافعية.
2. ممارسات توسيع العمل لا تساهم في دافعية العاملين ورضاهم الوظيفي.
3. تأثير عناصر تصميم الوظيفة (إثراء الوظائف، توسيع العمل والتدوير الوظيفي) على سلوك المواطنة التنظيمية للموظف وسلوك العمل غير المنتج وكيف تتوسط الدافعية في هذه العلاقة.
4. إثراء الوظائف له تأثير كبير على الالتزام التنظيمي، وتمكين العامل له تأثير ضئيل على الالتزام التنظيمي؛ دافعية العمل والرضا الوظيفي يتوسطان جزئيًا في تأثير الإثراء الوظيفي على الالتزام التنظيمي؛ دافع العمل والرضا الوظيفي يتوسطان بشكل كامل في تأثير تمكين العامل على الالتزام التنظيمي.
5. التعويض، وإثراء الوظائف وتوسيع العمل والتدريب، تؤثر على دافعية العاملين بتأثير إيجابي.

أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في كونها تهدف إلى إظهار أهمية تطبيق ممارسات (الإثراء الوظيفي _ توسيع العمل _ التدوير الوظيفي) التي تمثل الأسلوب التحفيزي في تصميم العمل، لما لهم من أثر إيجابي على دافعية العاملين.

أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

بعض الدراسات السابقة درست دافعية العاملين كعامل وسيط، أما في دراستنا الحالية سيتم دراسة الأثر المباشر للأسلوب التحفيزي في تصميم العمل على دافعية العاملين (نحو العمل، ونحو الإنجاز).

4.1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تواجه عادةً أقسام الموارد البشرية في المنظمات الكبيرة أو الصغيرة مواقف صعبة عند العمل على دافعية العاملين، والهدف في التعامل مع هذه الصعوبات أن يصبح العاملين قادرين على العمل بالطريقة الأنسب وإنتاجية عالية، ومن هنا تكمن المشكلة التي تقوم الدراسة بالعمل عليها لحلها وإيجاد مسباتها. وبالتالي يمكن صياغة مشكلة الدراسة الرئيسية وفق الآتي:

"ما أثر الأسلوب التحفيزي في تصميم العمل على دافعية العاملين في المنظمات الدولية في سورية؟"

من خلال المشكلة الرئيسية تمكنا من عرض التساؤلات التالية:

- (1) ما هي مستويات الإثراء الوظيفي وفق ما عبر عنها أفراد العينة؟
- (2) ما هي مستويات توسيع العمل وفق ما عبر عنها أفراد العينة؟
- (3) ما هي مستويات التدوير الوظيفي وفق ما عبر عنها أفراد العينة؟
- (4) ما هي مستويات الدافعية نحو العمل وفق ما عبر عنها أفراد العينة؟
- (5) ما هي مستويات الدافعية نحو الإنجاز وفق ما عبر عنها أفراد العينة؟

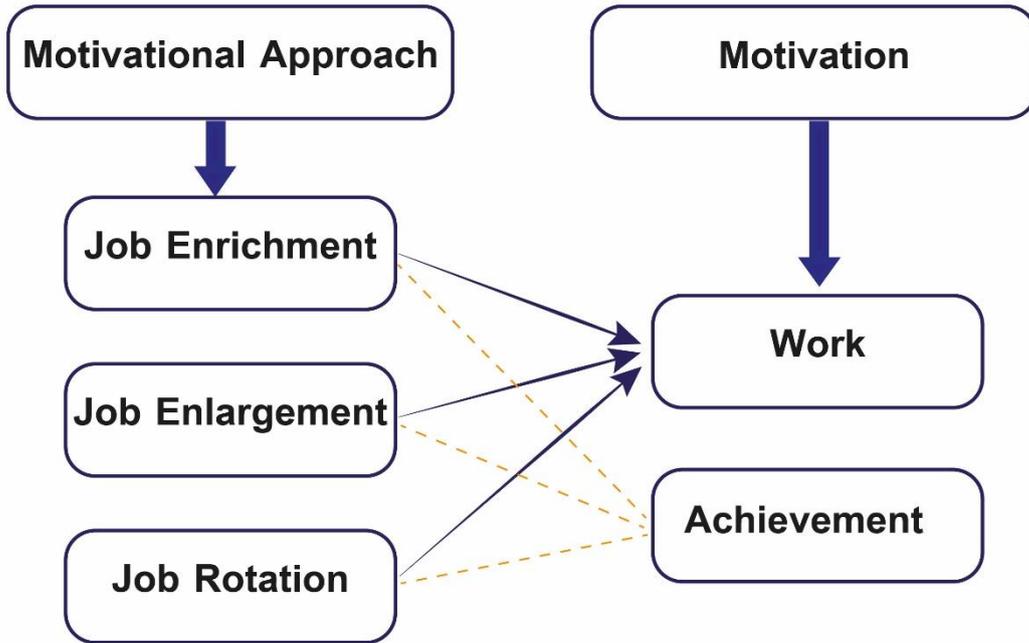
5.1 فرضيات الدراسة

H1: يوجد أثر معنوي للأسلوب التحفيزي في تصميم العمل (الإثراء الوظيفي _ توسيع العمل _ التدوير الوظيفي) على الدافعية نحو العمل.

H2: يوجد أثر معنوي للأسلوب التحفيزي في تصميم العمل (الإثراء الوظيفي _ توسيع العمل _ التدوير الوظيفي) على الدافعية نحو الإنجاز.

6.1 نموذج الدراسة:

شكل رقم 1 نموذج الدراسة



الشكل من إعداد الطالبة

7.1 أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة في بيان أثر الأسلوب التحفيزي في تصميم العمل (الإثراء الوظيفي _ توسيع العمل _ التدوير الوظيفي)، على دافعية العاملين (نحو العمل، ونحو الإنجاز)، بناء على الاستراتيجيات والإجراءات المتبعة من قبل المنظمة.

وكما توصلت الدراسة إلى نتائج عملية تطبيقية وتوصيات مستمدة من الواقع المدروس بحيث تعطي قيمة مضافة تطبيقية تغني واقع العمل السوري بالتحديد، ولا تتوقف على نتائج نظرية وتوصيات مكتوبة فقط بحيث تكون هذه الدراسة بوابة للأبحاث المستقبلية المهمة في إغناء بيئة العمل السورية بأبحاث تطبيقية وأثار ملموسة تسهم في تعزيز نمو الفكر التنظيمي والإداري والتوجه بالمنظمات نحو استراتيجيات تعليمية لتنميتها.

8.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار أثر الأسلوب التحفيزي في تصميم العمل على دافعية العاملين، واستناداً عليها يمكن كتابة الأهداف الفرعية التالية:

- بيان أثر الإثراء الوظيفي على دافعية العاملين نحو العمل.
- بيان أثر توسيع العمل على دافعية العاملين نحو العمل.
- بيان أثر التدوير الوظيفي على دافعية العاملين نحو العمل.
- بيان أثر الإثراء الوظيفي على دافعية العاملين نحو الإنجاز.
- بيان أثر توسيع العمل على دافعية العاملين نحو الإنجاز.
- بيان أثر التدوير الوظيفي على دافعية العاملين نحو الإنجاز.

9.1 مجتمع الدراسة وعينتها:

يتألف المجتمع المدروس من العاملين في المنظمات الدولية في سوريا في الإدارات الدنيا_الإشرافية، الوسطى والعليا وقد تم اختيار عينة عشوائية، وقد بلغ عدد استجابات الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي (100) من أصل (200) لتمثل عينة الدراسة.

الفصل الثاني

القسم النظري

1.2 المبحث الأول: الأسلوب التحفيزي في تصميم العمل:

تمهيد:

أحد أهم العوامل التي تؤثر على الإدارة هو تصميم العمل، ويبدأ تصميم العمل بتحليل متطلبات المهمة باستخدام تقنيات تحليل العمل. يحدد تصميم العمل محتويات وأساليب وعلاقات الوظائف من أجل تلبية متطلبات العمل للإنتاجية والكفاءة والجودة وتلبية الاحتياجات الشخصية للعامل وبالتالي زيادة مستويات مشاركة العامل في العمل.

وهناك ثلاثة طرق لتصميم العمل وهي:

1. البيئة الفيزيائية للعمل: يتم فيها التركيز على التأثيرات المادية وال نفسية لبيئة العمل.
2. الأسلوب الاجتماعي التقني في تصميم العمل: يدمج الاحتياجات التقنية للمنظمة مع الاحتياجات الاجتماعية للعاملين.
3. الأسلوب التحفيزي في تصميم العمل: وهو التركيز على تعقيد العمل وتصميمه.

(اسماعيل، 2021، ص35-37).

والأسلوب التحفيزي في تصميم العمل الذي يركز على تعقيد العمل وتصميمه هو ما سيتم دراسته في هذا البحث، بالمتغيرات الثلاثة التالية (الإثراء الوظيفي _ توسيع العمل _ التدوير الوظيفي).

1.1.2 تصميم العمل:

1.1.1.2 مفهوم تصميم العمل:

يعد تصميم العمل مفهوماً واسعاً تمت مناقشته في العديد من الكتب وتم فحصه في مجموعة كبيرة من الدراسات. بشكل عام، تحتاج كل منظمة إلى إعادة النظر في وصف الوظائف والأعمال التي يقوم بها عاملها من وقت لآخر، كما تم الذكر في (Armstrong, 2010, p.165) أن أحد أهم العوامل التي تؤثر على الإدارة هو تصميم العمل، ويتفق Gary Dessler معه مضيفاً أن تصميم العمل يمكن أن يكون له تأثير كبير على دافعية العامل والاحتفاظ به، ونتيجة لذلك فهو جزء مفيد من برنامج المكافآت الإجمالي لأصحاب العمل (Dessler G., 2013, p.400).

هناك العديد من الأساليب المتبعة لتصميم العمل أو إعادة تصميمه. يعتمد نجاح هذه الأساليب والنظريات على العديد من العوامل مثل طبيعة الوظيفة وبيئة العمل واستعداد العاملين للتعامل مع التغيير. لهذا السبب، من الضروري تحديد أفضل الطرق لاستخدامها في تصميم العمل.

تبدأ عملية تصميم الوظيفة بتحليل الطريقة التي يجب أن يتم بها تنظيم العمل وما هو العمل الذي يجب القيام به_المهام التي يجب تنفيذها، إذا كان الغرض من المنظمة أو الوحدة التنظيمية تم تحقيقه. (Armstrong,2010,p.181)

لا يعد تصميم العمل عملية سهلة أبداً، فهي تتطلب تحديد المهام والجمع بينها وتحديد مسؤوليات كل عامل. بالإضافة إلى ذلك، أثناء تصميم العمل، من الضروري مراعاة مستوى المرونة التي يتمتع بها العاملين، والدعم الذي سيحصلون عليه وتأثير الوظيفة نفسها عليه. (Bakri, 2015, p.8-9)

2.1.1.2 تعريف تصميم العمل:

- تصميم العمل هو التخطيط المتعمد والهادف للوظيفة بما في ذلك جميع جوانبها الهيكلية والاجتماعية وتأثيراتها على العامل (Denis, 1984, p.184).
- وهو تحديد للأنشطة المتعلقة بمهمة العامل بما في ذلك كل من الهيكلية والجوانب الشخصية للوظيفة (Moorhead &Griffin, 1989, p.224).

- يركز تصميم العمل على إعادة هيكلة الوظائف لاكتساب مواهب العاملين، وتحسين رضاهم عن العمل، وتحسين أداء المؤسسة (Snell & George, 2013, p.158).
- هي العملية المستخدمة لتحديد خصائص الوظيفة (Al Hiti, 2003, p.96).
- يتم تعريفها أيضاً على أنها عملية تحديد الطريقة التي يجب أن يتم بها أداء الوظيفة والمهام المتعلقة بها. (Deri, 2011, p.57)
- تعريف آخر هو أنها العملية التي تهدف إلى تحديد محتوى الوظيفة وطريقة أدائها وعلاقتها بالوظائف الأخرى مما يؤدي إلى المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة مع الأخذ بعين الاعتبار التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج أو الأداء. من جهة والأهداف الشخصية لصاحب الوظيفة من خلال الرضا الوظيفي ورغبة النمو من جهة أخرى. (Al Salem, 2009, p.137)

2.1.2 الإثراء الوظيفي:

1.2.1.2 مفهوم الإثراء الوظيفي:

- تناول علماء الإدارة ومنظروها مفهوم الإثراء الوظيفي بصيغ متعددة حيث لا يوجد اتفاق واحد على ماهية هذا المفهوم، نظراً لتعدد الزوايا التي تم النظر من خلالها لهذا المفهوم، وعلى هذا الأساس سوف نستعرض مجموعة من المفاهيم التي تم تناولها بغية الوصول لمفهوم شامل لمصطلح الإثراء الوظيفي:
- يرى Ford أن المقصود بالإثراء الوظيفي هو إعادة تصميم الأعمال والمهام التي يقوم بها العامل بشكل يجعل فيها نوعاً من التحدي الذي يشبع الدافعية نحو الإبداع، ويقتل روح الملل التي تصاحب الأعمال البسيطة.
 - في حين تم تعريفه بأنه نوع من إعادة تصميم العمل أو الوظيفة يتم اتخاذه بسبب تأثيرات معينة على المهام مثل: نقص المرونة، وعدم رضا العاملين، حيث يتم إضافة مهام جديدة إلى وظيفة ما من أجل زيادة حجم رقابة الأفراد ومسئولياتهم عن وظائفهم.

(Odunayo & Anthonia, 2014, P.174)

- إن إثراء العمل ينطوي على تعريف الأفراد لماذا يؤديوا مهام معينة مما يمكنهم من إدراك أهمية عملهم، كما يمنح فرصة للأفراد العاملين في ممارسة الوظائف التي تتضمن مهارات متنوعة ومتكاملة

وذات أهمية قياساً بمؤهلاتهم مع تمكينهم من أداء وظائفهم بالطريقة التي يرونها مناسبة لهم.
(الفرشوطي، 2015، ص 14)

2.2.1.2 تعريف الإثراء الوظيفي:

يعرّف بأنه التحميل العامودي في الوظيفة بمعنى أنه يزيد قدرة العامل على تخطيط وتنفيذ واجبات العمل بحيث يقوم الفرد بنشاطات كاملة تزيد مجال الحركة والاستقلالية في العمل وتزيد قابلية التقييم واتخاذ القرار والتصحيح أحيانا فيما يتعلق بسير العمل. وقد تم تعريف الإثراء الوظيفي بأنه تصميم الوظيفة عن طريق إيجاد بعض التحديات، وزيادة المسؤوليات، والصلاحيات معتمدة على نظرية العاملين (عوامل محفزة، وعوامل صيانة) وترتكز على تحقيق الرضا الوظيفي، وتحسين الأداء، ويسعى هذا المنهج إلى إيجاد مناخ مشجع قائم على الاعتماد النفسي (Self-Controlling) وفي هذه الحالة تعتمد دوافع العمل الذاتية على ثلاثة عوامل نفسية هي:
أولا: شعور الفرد بأهمية العمل الذي يؤديه.

ثانيا: شعور الفرد بالمسؤولية التامة عن نتائج العمل الذي يقوم به.

ثالثا: المعرفة التامة للنتائج الحقيقية لعمله (الفرشوطي، 2015، ص 15-16).

3.2.1.2 خصائص الإثراء الوظيفي:

من الخصائص الرئيسية لهذا الأسلوب ما يلي:

1. يؤدي إلى إضافة صلاحيات للعمل أي أن عنصر التخطيط يكون واضحا في العمل إضافة إلى عنصر التنفيذ، وبالتالي فإن هذا الأسلوب يدعى بالتحميل العمودي وبذلك فإن هذا الأسلوب يتيح الفرصة للأفراد العاملين بالتخطيط والتنفيذ والسيطرة على أعمالهم.
2. إعطاء الحرية للأفراد العاملين لتطبيق طرق بديلة ومتعددة لأداء أعمالهم.
3. الإشراف الذاتي من قبل الأفراد العاملين على أعمالهم دون تدخل من قبل المشرف المباشر.
4. عند إثراء العمل من الممكن أن تتأط بعض المسؤوليات التي تكون في المستويات العليا في المنظمة بالمستويات الدنيا في المنظمة، أي تتم إعادة تصميم الأعمال الدنيا لتشتمل بعض المسؤوليات الموجودة في المستويات العليا (الفرشوطي، 2015، ص 17-18).

4.2.1.2 أهداف الإثراء الوظيفي:

يسعى برنامج الإثراء الوظيفي إلى تحقيق جملة من الأهداف من أهمها ما يلي:

1. إعطاء الدافع للعامل لأداء عمله عن طريق التركيز على الدوافع الداخلية أكثر من الخارجية باعتبارها الأقوى لأنها تنمي الالتزام والحماس وتشبع حاجات إثبات الذات.
2. توفير فرص أكبر للعامل للتدريب على تحمل المسؤولية في تخطيط وتصميم وتنفيذ وتقييم الوظيفة.
3. إكساب العامل استقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بنطاق وظيفته.
4. زيادة رضا العامل ورفع معنوياته وإشباع حاجاته.
5. زيادة الكفاءة والفاعلية عن طريق تحقيق مستوى عمل متميز مستند إلى إشراك العامل في تصميم وتنفيذ الوظيفة وتقييم أدائها (نصر الله، 2002، ص32).

* الإثراء الوظيفي يعني إضافة مسؤوليات جديدة، وأعباء متنوعة في عمل العامل وذلك لهدفين: (عبد الوهاب، 1980، ص37-50)

أ- إذابة الملل وإثارة الاهتمام بالأعباء المتجددة.

ب- تعميق الخبرات وصقل المهارات. (الفرشوطي، 2015، ص18-19).

5.2.1.2 نموذج خصائص الوظيفة:

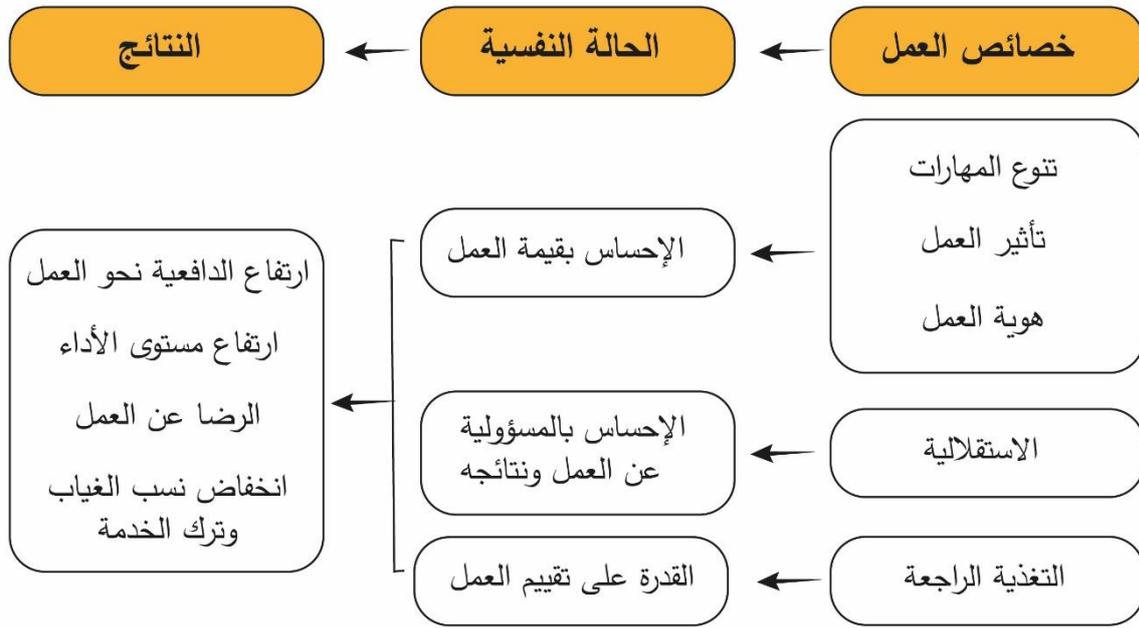
إن الإثراء الوظيفي يفترض أن اتباع استراتيجية تصميم الوظائف للوصول إلى عمل يتضمن جوانب إثرائية أو عناصر وأبعاد سلوكية كالتنوع في المهام وترابطها، والاستقلالية وأهمية المهام، والتغذية العكسية، جميعها تساهم في زيادة الالتزام التنظيمي وعدم ترك العمل، ويتم ذلك بإعطاء العاملين قدر من الحرية وتفويض بعض الصلاحيات، وتخصيص مهام جديدة وصعبة بشكل مستمر، وبذلك يزيد الشعور بالمسؤولية لدى العاملين وحماسهم للعمل.

وإذا رغبتنا في هندسة الوظيفة عند إعادة تصميمها على نحو يترتب عليه أكبر قدر من عوائد الدافعية لدى شاغلها فقد اقترح كل من Hackman and Oldham نموذجا للإثراء الوظيفي (نموذج خصائص الوظيفة) الذي يؤكد على جعل الوظائف أكثر دافعية عن طريق إعادة تصميمها والتركيز على خمسة

عناصر أو أبعاد للإثراء الوظيفي تؤدي إلى الرضا عن العمل والدافعية والالتزام وكذلك تحسن الأداء وانخفاض نسب الغياب ونسب ترك الخدمة. هذه الخصائص هي:

- 1- تنوع المهارات المطلوبة: وهي تعني تنوع المهارات التي يتطلبها العمل الذي يقوم به العامل.
 - 2- تحديد المهمة: وهي تعني قيام العامل بعمل متكامل من بدايته إلى نهايته.
 - 3- أهمية المهمة: وهو وجود تأثير ظاهر لهذا العمل على المؤسسة أو عمل الآخرين.
 - 4- الاستقلالية: بمعنى وجود حرية تصرف للعامل في أن يخطط لعمله وينظم وقته.
 - 5- التغذية الراجعة: بمعنى قدرة العامل على معرفة مستوى أدائه بشكل واضح ومباشر أثناء أدائه للعمل فكلما كانت النتيجة واضحة بشكل سريع كلما كان ذلك أفضل.
- فهذه النظرية أوضحت الخصائص التي نحاول توفيرها في عملية تصميم العمل

شكل رقم 2 نموذج خصائص الوظيفة



(Oldham & Hackman, 1980, p.247)

3.1.2 توسيع العمل:

1.3.1.2 مفهوم توسيع العمل:

الموارد البشرية هي أكثر الموارد فعالية لنجاح أي منظمة. ويحتاج العاملون المكلفون بأداء المهام والعمليات إلى العمل في جو مريح من أجل أداء الوظيفة بكفاءة، وفي الوقت نفسه، تحاول إدارة الموارد البشرية دائماً خلق هذا المناخ المناسب.

يُعد توسيع العمل أحد الممارسات التي تتبعها الإدارة العليا لأداء أنواع مختلفة من العمليات والإجراءات لإكمال المهمة بنجاح، ومع ذلك، فإن توسيع العمل مسألة قابلة للنقاش. ينظر إليها بعض العاملين على أنها ممارسة تضيف فقط المزيد من عبء العمل وضغط العمل الذي لا يحقق الرضا ولا يحسن الدافعية، وينظر العاملون الآخرون لزيادة الوظائف بشكل إيجابي. يعتقدون أن توسيع العمل يقلل الملل ويجعلهم يشعرون بأنهم يستحقون اهتمام المنظمة، حيث يصبح الحفاظ على دافعية العاملين ورضاهم من الوظائف الضرورية لإدارة الموارد البشرية.

يؤدي العاملون الراضون والمتحمسون إلى مستوى عالٍ من الأداء، بالمقابل يميل العاملون غير الراضين إلى زيادة معدلات التغيب عن العمل ودورانهم. بالإضافة إلى ذلك، فإن العاملون الذين ليس لديهم الدافع الكافي ليسوا مرتاحين تماماً لتحقيق الأهداف التنظيمية.

ظهر مصطلح توسيع العمل كأسلوب لتصميم الوظيفة من أجل جعل الوظيفة أكثر ملاءمة وأكثر دافعية للعاملين. وهو يتضمن تكليف العاملين بمهام إضافية بنفس مستوى المهام الحالية والصعوبة، وبما أن المنظمات تتنافس على مستوى العالم، فإن لديها موقفاً لخفض التكلفة لتظل قادرة على المنافسة، وإحدى هذه التكاليف هي تكلفة تعيين موظفين جدد، ومن وجهة النظر هذه يعتبر توسيع العمل أداة لخفض التكلفة. (Saleem, et al., 2012, p.109)

توسيع العمل له أصول نفسية، أي أنه يُنظر إليه على أنه أسلوب يمكن أن يحقق التقدير واحترام الذات ويساعد العاملين على الشعور بأنهم جديرين بالاهتمام للشركة، وبمعنى آخر، قد يلبي توسيع العمل حاجة ترضي بدورها العاملين.

ومع ذلك، يرى باحثون آخرون أن لتوسيع العمل تأثير سلبي على دافعية العاملين ورضاهم لأنه يُنظر إليه على أنه أداة تستخدمها المنظمة لإضافة المزيد من عبء العمل على العاملين، وهي مجرد مسألة عبء عمل يجعل الوظيفة مملة أكثر (Dessler, 2005, p.138).

أي أنه يتعارض مع مبدأ التخصص وعمل العمالة الذي يقترح أداء نفس المهام ووحدات العمل بشكل متكرر من قبل نفس العامل، حيث إن هذا التكرار يسبب الاغتراب والملل وعلى المدى الطويل عدم الرضا وانخفاض مستوى الدافعية.

نتيجة لذلك، يُعتقد أن توسيع العمل يستخدم كاستراتيجية تقلل من الاغتراب والملل من المهام المتكررة. (Mahmoud, 2014, p.8-9).

2.3.2 تعريف توسيع العمل:

■ يتم تعريف توسيع العمل على أنه قيام العمال لأنشطة إضافية على نفس المستوى، وبالتالي زيادة عدد الأنشطة التي يؤديها (Dessler, 2005, p.138).

■ توسيع العمل هو تصميم وظيفي يتم فيه زيادة عدد المهام المرتبطة بالوظيفة لإضافة تنوع أكبر للأنشطة، وبالتالي تقليل الرتبة (McShane & Glinow, 2003, p.181).

يتعامل توسيع العمل مع نطاق وظيفي أوسع من خلال زيادة الأنشطة المطلوبة للوظيفة بدلاً من المهام المتكررة المحدودة التي تسبب مستويات عالية من السخط الوظيفي والملل والدوران والتغيب عن العمل وعدم الرضا (Ivancevich, et al., 1988, p.240).

3.3.1.2 متطلبات توسيع الوظيفة:

يمكن أن يكون تنفيذ مبادئ توسيع العمل ناجحاً في بعض المواقف، ولكن ليس في حالات أخرى، ولا يمكن النظر إلى توسيع العمل على أنه أسلوب عالمي لتصميم الوظائف يمكن تنفيذه في جميع المنظمات، حيث يجب أن تكون الشروط والترتيبات التنظيمية مناسبة لممارسة توسيع العمل بكفاءة، وإلا فإنه سيؤدي إلى نتائج سلبية قد تلحق بالضرر للمنظمة والعاملين أنفسهم. لذلك، يجب مراعاة قدرات ومهارات العاملين وردود الفعل الإدارية قبل تنفيذ توسيع العمل، وفيما يلي متطلبات توسيع العمل بكفاءة:

1. التدريب: حتى يتمكن العاملين من ممارسة توسيع العمل بنجاح، يجب تدريبهم. يجب أن يكون لديهم المهارات والمعرفة المطلوبة لإتقان المهام الإضافية، وإلا فإن توسيع العمل يميل إلى زيادة التوتر وتقليل الأداء الوظيفي.
2. التغذية الراجعة: يحتاج العاملون إلى أن يكونوا على إطلاع دائم بمدى أدائهم لمهامهم الإضافية. يشعر العاملون بالرضا عندما تتم متابعتهم دائماً بالتعليقات والاعتراف بالأنشطة الإضافية التي تم تكليفهم للقيام بها.
3. الإشراف: أثناء توسيع العمل يتعرض العاملون لإجراءات جديدة، لذلك من أجل أداء الوظيفة بشكل جيد، يجب مراقبة العاملون على الأقل في وقت القيام بالمهام لأول مرة. يوفر الإشراف فرصة التصحيح السريع لنقاط الضعف ودعم نقاط القوة أيضاً.
4. تنوع المهام: الهدف من توسيع العمل هو تقليل الملل والتخلص من الأعمال الروتينية. لذلك من الضروري أن تكون المهام متنوعة وليست متكررة (Chermerhorn, et al., 2005, p.160).
5. الاستقلالية والتحكم في العمل: يُعتقد أن أكثر الوظائف إرهاقاً هي تلك التي يكون للعاملين فيها أقل قدر من السيطرة على عملهم. يحتاج العاملون الذين تم توسيع عملهم إلى الشعور بالاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات ومستوى معين من التفويض. وإلا، سوف يرون أن توسيع العمل مجرد ضغط عبء العمل (Denhart, et al., 2009, p.97).
6. يجب أن تكون المهام الإضافية مصحوبة بالحرية والاستقلالية والسلطة التقديرية في جدولة الإجراءات لاستخدامها لإكمال الوظيفة (McShane, et al., 2003, p.180).
7. التقدير والدعم المناسبين: العاملون الذين يقومون بمهام إضافية في نفس المستوى يستحقون الاعتراف والتقدير من الإدارة العليا. كما ينبغي دعمهم وتوفيرهم من خلال أي معدات وموارد مثل تكنولوجيا المعلومات والوسائل الأخرى.
8. ربط الأداء مباشرة بالمكافأة والتقييم: تشير نظريات المحتوى والعملية الخاصة بالدافعية إلى أن المال يؤثر على الدافعية والرضا والأداء. وبما أن توسيع العمل هو تقييم المهام والمسؤوليات الإضافية التي يتعين القيام بها، يجب أن يشعر العاملون بالعدالة والاختلاف عن أولئك الذين لم يتم توسيع

وظائفهم. لذلك، يجب ربط قبول هذه المهام والوفاء بها بالأجر. يعتبر الدفع حافزاً مهماً جداً وفعالاً لبعض الأشخاص وهو دافع ذو قيمة عالية للآخرين. بالإضافة إلى ذلك، يجب الاعتراف بالعاملين الذين مارسوا توسيع العمل وأداء مهامهم ومسؤولياتهم بكفاءة وتقييمها جيداً في تقييم أدائهم.

9. وجود مصفوفة إدارة المواهب: مصفوفة إدارة المواهب هي طريقة المنظمة في حساب وتحديد المواهب الموجودة، سواء أكانت مواهب ضرورية لسير العمل أو أخرى لا يتم استغلالها بشكل مباشر، ويتم استخراج هذه المهارات من خطة النمو الوظيفي لتمكين المديرين من معرفة نقاط القوة لدى كل عامل وتحديد الاهتمامات الفردية. هذا الأمر يسهل توكيل العامل المناسب بالمهام الإضافية الملائمة (Mahmoud, 2014, p.8-9).

4.3.1.2 قيود تطبيق توسيع العمل:

عند تطبيق توسيع العمل في المنظمات، يجب أن تأخذ الإدارة العليا في الاعتبار العديد من الجوانب المتعلقة بكل من العاملين والمناخ التنظيمي. قد تؤدي هذه القيود إلى نتائج سلبية:

1. غموض الدور وتعارض الأدوار: يحدث تضارب الدور عندما يجعل الامتثال لدور واحد من المستحيل الامتثال لدور آخر. يجب تحديد المهام الإضافية التي يتم تقييمها للعاملين بشكل واضح ولا تتعارض مع المهام الأخرى أو أدونات العاملين (Denhart, et al., 2009, p.95).
2. مقدار العمل ومستوى الصعوبة: الهدف من توسيع العمل هو تقليل الملل وروتين المهام المتكررة، ولكن عندما تكون المهام ثقيلة ومعقدة، فإنها تسبب التعب والقلق والتوتر. نتيجة لذلك، سيشعر العاملون بعدم الرضا والإحباط. يجب تكليف العاملين بالأنشطة الإضافية التي من المتوقع أن يتم تنفيذها بنجاح؛ وإلا سيرفض العاملون فكرة توسيع أعمالهم.
3. بيئة العمل: يجب أن يكون العاملين راضين بشكل معقول عن بيئة العمل مثل ظروف العمل والأمن الوظيفي والرواتب قبل تحديد توسيع العمل حتى لا تقلل الدافع أو تسبب ضغط (McShane, et al., 2003, p.101)

4. الفروق الفردية: يجب ألا تتجاهل الإدارة العليا أنه ليس كل العاملين متماثلين من حيث المهارات والقدرات ومستوى الدافعية. يمكن للعاملين ملء الاستبيانات لمساعدة المديرين على تصنيف المهام وتكليف العاملين المناسبين لإنجازه (Mahmoud, 2014, p.12-13).

4.1.2 التدوير الوظيفي:

1.4.1.2 مفهوم التدوير الوظيفي:

يتضمن التدوير الوظيفي تغيير العامل للوظائف داخل نفس المنظمة والعودة في النهاية إلى المنصب الأصلي. وهناك أنواع مختلفة من التدوير، وعادةً ما يحدث التدوير في الوظائف التي تنطوي على درجة عالية من المتطلبات الجسدية على الجسم أو درجة عالية من المهام المتكررة التي يمكن أن تصبح مملة للغاية.

يتم إخراج العاملين بشكل دوري من هذه المهام المجهدة عقلياً أو التي تتطلب جهداً بدنياً إلى مهمة أقل تطلباً لفترة من الوقت لمنحهم استراحة، ويعتبر التدوير الوظيفي من الطرق البسيطة والفعالة في الأسلوب التحفيزي في تصميم العمل (Gowsalya & Jijo, 2017, p.205).

2.4.1.2 تعريف التدوير الوظيفي:

التدوير الوظيفي هو أسلوب إداري يعين تحريك المتدربين في مختلف الهياكل والإدارات على مدى فترة بضع سنوات. تظهر الاستطلاعات أن عددًا متزايدًا من المنظمات يستخدم التدوير الوظيفي لتدريب العاملين. هناك تأثيرات إيجابية وسلبية مرتبطة بالتدوير الوظيفي يجب أخذها في الاعتبار عندما تتخذ المنظمة قرارًا باستخدام هذه التقنية (Gowsalya & Jijo, 2017, p.205).

3.4.1.2 أهداف التدوير الوظيفي:

1. التقليل من رتابة الوظيفة.
2. مخططات ناجحة.
3. خلق الوظيفة المناسبة للموظف المناسب.
4. تعريض العمال لكافة قطاعات الشركة.
5. اختبار كفاءات ومهارات العامل. (Gowsalya & Jijo, 2017, p.206)

4.4.1.2 أنواع عمليات التدوير الوظيفي:

جدول 1 أنواع عمليات التدوير الوظيفي

التدوير في بداية المسار الوظيفي	يتم هذا النوع من التدوير في السنة الأولى من تعيين العامل، وتهدف إلى تهيئة الفرد للعمل وتعريفه بأقسام المنظمة المختلفة، وإكسابهم مهارات مختلفة ومهمة بشكل سريع.
التدوير في مراحل المسار الوظيفي	ويتم في المراحل المختلفة للمسار الوظيفي للفرد، وتهدف الى إكساب المسار مرونة أكبر، وزيادة خبرات الفرد.
التدوير الرأسي	ويقصد به انتقال العامل من وظيفته الحالية لممارسة أعمال أخرى يقوم بها موظف في مستوى وظيفي مختلف، وينتج عن ذلك زيادة في المزايا المالية وكذلك السلطة وفي الأهمية الوظيفية.
التدوير الأفقي	ويقصد به انتقال العامل من وظيفته الحالية لممارسة أعمال أخرى يقوم بها موظف في ذات المستوى الوظيفي وقد لا ينتج عنه تغيير في المزايا المالية، ولكن قد تكون زيادة في السلطة أو الأهمية الوظيفية.
التدوير بين مديري الإدارات	ويتم ذلك بأن يتم انتقال مديري الإدارات للعمل مديرين لإدارات أخرى غير التي يمارسون أعمالها.
التدوير القصير والسريع	يتم تدوير العامل حديثي الخدمة بين مجموعة من الوظائف الأساسية داخل المنظمة، على ألا تتجاوز هذه العملية سنة كاملة، والهدف لإكسابهم معارف ومهارات سريعة حول طبيعة الأعمال المختلفة للمنظمة.
التدوير الطويل والبطيء	يتم تدوير العاملين بين مجموعة من الوظائف داخل المنظمة خلال فترة حياتهم الوظيفية الكاملة بحيث يمضون في كل وظيفة فترة زمنية مناسبة تتفق مع طبيعة ومهام ومتطلبات تلك الوظيفة، والهدف هو تحسين مهارات العاملين وزيادة خبراتهم وابتعادهم عن الملل، والرتابة، والفساد الإداري، وغيرها.

(المصوّل، 2019، ص19)

5.4.1.2 معوقات تطبيق التدوير الوظيفي:

لاحظت العديد من دراسات الحالة وجود صعوبات في تنفيذ التدوير الوظيفي. معظم هذه الصعوبات

جاء من التحدي المتمثل في تغيير هيكل العمل وليس من التدوير الوظيفي نفسه.

وقد لوحظت المشاكل التالية (Bengt, 2001, p.30):

1. العمال ذوي الخبرة لا يريدون تعلم أنواع جديدة من العمل.
2. سيكون العامل المدور مترددًا في العودة إلى موقعه الأصلي بعد الكشف عن أفكار أو مسؤوليات جديدة.
3. عدم رغبة مشغلي الأجهزة في "إقراض" أجهزتهم للآخرين.
4. مشاكل عملية للانتقال جسدياً من وظيفة إلى أخرى.
5. أشكال الأجور غير المناسبة.
6. تعليم وتدريب العاملين على الوظائف الجديدة.
7. الصعوبات في إيجاد الوظائف المناسبة للتدوير عليها.
8. الاستخدام غير المناسب للتدوير الوظيفي من قبل الإدارة.
9. قد تكون الاختلافات في مستويات المهارة بين العاملين كبيرة مما يؤدي إلى إضافية مصاريف في ترقية العاملين أو فقدان الإنتاجية لبعض الوقت (Jonsson, 2008, p.105).
10. قد تحظر النقابات التدوير على الوظائف أو تقيد التدوير الوظيفي ضمن تصنيفات وظيفية معينة.
11. ذُكر أنه من خلال عملية التعلم، من المرجح أن يكون لدى الأفراد استراتيجية سلوكية مطورة تحميهم من المخاطر الواضحة للوظيفة. وبالتالي فإن تدوير العمال غير المهرة إلى وظيفة مرهقة في الميكانيكية الحيوية يزيد من خطر الإصابة مع كل دورة (Steven, 2003, p.757)
12. التدوير الوظيفي له علاقات وثيقة مع هيكل العمل، والعلاقة في مكان العمل والثقافة، وسلوكيات العاملين. كالعادة، لا يرغب العاملون المتمرسون في القيام بأنواع جديدة من الوظائف أو تسليم ظروفهم الجيدة حالياً أو مشاركة معارفهم وخبراتهم في العمل للوافدين الجدد.

(Cosgel & Miceli, 2008, p.170)

13. من الصعب جدًا أيضًا تحديد الوظيفة المناسبة لكل فرد في المنظمة في عملية التدوير، ومن ناحية أخرى، لا توجد عادة تكاليف صغيرة للتدوير، بما في ذلك التكاليف المادية وغير المادية، مثل التغييرات في البيئات المعيشية والعادات والثقافات، وخاصة بالنسبة للعاملين.

(Alquraan, 2011, p.13)

2.2 المبحث الثاني: دافعية العاملين:

1.2.2 مفهوم الدافعية:

قد تزود المنظمات العاملين بجميع المواد والأدوات اللازمة للعمل، ولكن إذا لم يتم العمل على دافعية العاملين، فستكون النتائج سيئة وغير مرضية. حيث يتمتع العاملون بالقوى الداخلية والطاقة الكامنة التي تدفعهم على أداء الوظيفة من أجل تلبية احتياجاتهم وتحاول المنظمات استثمار هذه القوى والطاقة بكفاءة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

هذا الاستثمار في الدوافع المحتملة أمر بالغ الأهمية لكل من المنظمات والعاملين، فالدافع أحد أهم العوامل التي تؤثر على سلوك الإنسان وأدائه. وعندما يتم الاستثمار الصحيح في دافعية العاملين، يمكن للمنظمة البقاء على قيد الحياة بسهولة.

• إن الدافع عنصر محوري يجب التحقيق فيه ودراسته لأسباب عديدة:

أولاً: يجب العمل على دافعية العاملين من أجل أداء مهامهم بشكل جيد.

ثانياً: يجب العمل على دافعية المديرين أنفسهم لأداء عمل جيد.

ثالثاً: يجب العمل على دافعية العاملين الإداريين وغير الإداريين.

• الدافع المنخفض هو سبب حاسم وراء الأداء غير المرضي.

(Donnelley, et al., 1992, p.308)

• وهو عامل مهم في السلوك. إذا تمكنا من فهم دوافع العاملين، فيمكننا التأثير على سلوكهم نحو تحقيق الأهداف المستهدفة.

(Buchanan &Huczynski, 2001, p.236)، (Mahmoud, 2014, p.15)

2.2.2 تعريف الدافعية:

يُعرّف الدافع بأنه إثارة السلوك وتوجيهه واستمراره (Daft, Richard, 1991, p.403)، وهناك تعريف بسيط آخر للدافع هو ما يجعل سلوك الناس عما هو عليه، وهو الجمع بين رغبة الشخص والطاقة الموجهة لتحقيق الهدف. علاوة على ذلك، يمكن أن يكون الدافع جوهرياً، مثل الرضا ومشاعر الإنجاز؛ أو خارجي، مثل المكافآت والعقاب وتحقيق الهدف، وليس كل الناس مدفوعين بنفس الأشياء وقد تتغير دوافعهم بمرور الوقت. (Denhart, et al., 2009, p.147), (Mahmoud, 2014, p.15)

3.3.2 أهمية الدافعية:

عندما يتقرر أن أداء الشخص ضعيف وغير مرضٍ، غالباً ما يقال إن الدافع المنخفض هو السبب الأول، ويحتاج العاملون إلى الدافعية لتحقيق أهداف العمل بنجاح، لذلك، هناك حاجة إلى الدافع لتحسين جودة ونواتج المنظمة، وهناك حاجة أيضاً إلى الدافع للتغلب على الإرهاق الذي يعد سبباً رئيسياً للتغيب والعزلة والعداء في موقع العمل، ونظراً لأن الدافع هو القوة الداخلية التي تدفع الأفراد إلى تحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية، يجب على المديرين السعي باستمرار والتعرف على كيفية العمل على دافعية العاملين (Buchanan & Huczynski, 2001, p.239).

الدافع هو أحد العوامل الجوهرية التي تؤثر على الأداء والسلوك والرضا والجودة والإنتاجية والنجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف التنظيمية، ويؤدي الحفاظ على دافعية العاملين إلى زيادة أداء العمل مما يؤدي إلى الإنتاجية والربحية، حيث سينعكس هذا بشكل مباشر على المستوى العالي من الميزة التنافسية. بالإضافة إلى ذلك، فإن استغلال القوى الداخلية وتوجيهها يساعد المنظمة في التخلص من بعض السلوكيات الضارة مثل التغيب وإضاعة الوقت والجهود والتأخير والاستخدام غير الفعال للموارد، حيث إن الدافع هو أيضاً عامل أساسي للغاية يؤثر على التزام العاملين التنظيمي والاستعداد للعمل.

(Mahmoud, 2014, p.15-16)

4.2.2 أنواع الدافعية:

❖ الدافع الداخلي:

يمكن أن ينشأ الدافع الداخلي من العوامل الذاتية التي تؤثر على سلوك الناس، حيث إنه لم يتم إنشاؤه بواسطة حوافز خارجية، ويمكن أن يأخذ شكله من خلال العمل نفسه عندما يشعر الأفراد أن عملهم مهم ومثير للاهتمام ومليء بالتحدي ويوفر لهم درجة معقولة من الاستقلالية (حرية التصرف)، وفرصاً للتقدم، ونطاقاً لاستخدام وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، واقترح كل من Deci and Ryan أن الدافع الداخلي يعتمد على الحاجة إلى أن تكون مؤهلاً وقادر على اتخاذ القرار بنفسك (أن يكون لديك خيار) يمكن تعزيز الدافع الداخلي من خلال تصميم الوظيفة أو الدور، وقد ذكر (Katz, 1964, p.36) عن أهمية التأثير التحفيزي لتصميم الوظيفة، يجب أن توفر الوظيفة نفسها تنوعاً وتعقيداً وتحدياً ومهارة بشكل كافي لإشراك قدرات العامل، أكد (Hackman & Oldham, 1974, p.79) في نموذج خصائص وظيفتهم على أهمية أبعاد الوظيفة الأساسية كدوافع، أي تنوع المهارات، وهوية المهمة، وأهمية المهمة، والاستقلالية والتغذية الراجعة.

❖ الدافع الخارجي:

يحدث الدافع الخارجي عندما يتم القيام بأشياء للعاملين لرفع دافعيتهم. وتشمل هذه الأشياء: (المكافآت: مثل الحوافز أو زيادة الأجور أو المديح أو الترقيّة) و(العقوبات: مثل الإجراءات التأديبية، أو حجب الأجور أو النقد).

يمكن أن يكون للدوافع الخارجية تأثير فوري وقوي، ولكنها لن تدوم طويلاً بالضرورة، ومن المرجح أن يكون للدوافع الداخلية التي تتعلق بـ "جودة حياة العمل" تأثير أعمق وأطول أجلاً لأنها متأصلة في الأفراد وعملهم وليست مفروضة من الخارج. (Armstrong, 2010, p.318).

5.2.2 نظريات الدافعية:

يمكن تصنيف نظريات الدافعية إلى فئتين:

- نظريات المحتوى: وتسمى أيضًا نظريات الحاجة، والتركيز على السؤال "ما الذي يسبب السلوك؟".
- النظريات العملية: تركز هذه النظريات على السؤال "كيف السلوك ينشأ وينفذ؟".

1- التسلسل الهرمي للاحتياجات لماسلو:

وهي نظرية المحتوى الأولى ويُعتقد أن أكثر نظرية الدافعية شهرة هي تسلسل أبراهام ماسلو الهرمي للاحتياجات. وذكر أن هناك تسلسلاً هرمياً لخمسة احتياجات داخل كل إنسان. هذه الاحتياجات هي:

أ- الفسيولوجية: وهي من أبسط احتياجات جسم الإنسان من الغذاء، والماء، والجوع، والجنس، والمأوى.

ب- احتياجات السلامة: وتشمل الأمن والحماية من الأذى الجسدي والنفسي.

ج- الحاجات الاجتماعية: وتتعلق هذه الاحتياجات بالطبيعة الاجتماعية للناس بما في ذلك المودة، والانتماء، والقبول، والصدقة.

د- احتياجات التقدير: وتشمل عوامل التقدير الداخلي مثل احترام الذات والاستقلالية والإنجاز. وعوامل التقدير الخارجي تشمل المكانة والاعتراف والاهتمام.

هـ- تحقيق الذات: هي الرغبة في استغلال الطاقات الفردية ليحقق الشخص ما هو قادر عليه. وتتضمن النمو الشخصي والرضا عن الذات.

على الرغم من قبول نظرية ماسلو بشكل عام، إلا أنها واجهت انتقادات كثيرة:

- الانتقاد الأول هو أن نظرية ماسلو لا تأخذ الفروق الفردية في الاعتبار، حيث يختلف الأشخاص في مختلف المنظمات والمواقف والبلدان.
- الانتقاد الثاني هو أن الحاجات في التسلسل الهرمي تتداخل، على سبيل المثال الراتب الجيد قد يلبي

الاحتياجات في جميع الفئات الخمس. (Donnelley, et al., 1992, p.315)

تم انتقاد نظرية ماسلو أيضًا لكونها ثابتة لأن الاحتياجات تتغير بمرور الوقت وفقًا للمواقف والظروف التي يمر بها الناس. (Ivancevich, et al., 1988, p.372)

2- نظرية ثنائية العامل في هيرزبرج:

نظرية المحتوى الثانية للدافع هي نظرية Herzberg's ثنائية العامل. لقد ميز بين الدافعية وعوامل الصيانة (تسمى أحياناً عوامل النظافة).

ترتبط عوامل الدافعية بمحتوى الوظيفة أو ما يفعله الناس بالفعل في عملهم، وتشمل عوامل الدافعية الإنجاز والمسؤولية والاعتراف والتقدم والعمل الإبداعي والتحدي وإمكانيات النمو في الوظيفة. لكي يشعر العامل بالرضا، يجب أن تكون هذه العوامل موجودة، وفقاً لـ Herzberg، عندما تغيب هذه العوامل، لن يكون العاملون راضين أو يؤدون وظائفهم بشكل جيد.

إن عوامل الصيانة أو العوامل الصحية، هي عوامل عدم الرضا لأنها مرتبطة بسياق الوظيفة، وتشمل عوامل النظافة: سياسات الشركة وإدارتها، وجودة الإشراف الفني، والعلاقات الشخصية، والراتب، والأمن الوظيفي، وظروف العمل، ومزايا العاملين، والحالة الوظيفية، والحياة الشخصية، ويطلق عليها عوامل الصيانة لأنها ضرورية للحفاظ على الحد الأدنى من مستوى الرضا عن الحاجة حيث يؤدي غياب هذه العوامل إلى عدم الرضا، ولكن وجودها ليس بالضرورة عامل دافعية، بل يؤدي فقط إلى عدم الرضا.

على الرغم من أن نظرية Herzberg's قد تمت قراءتها على نطاق واسع وقلّة من المديرين ليسوا على دراية بتوصياته، فقد تم انتقاد النظرية من حيث بعض النقاط كان النقد الأول موجهاً إلى منهجه في دراسته، أي أنه استخدم المقابلات المنظمة التي قد تؤثر على المعلومات، علاوة على ذلك، تم تطبيق الدراسة على المهندسين والمحاسبين، لذلك لا يمكن تعميمها على غير المحترفين أو العاملين الأقل تعليماً، بالإضافة إلى ذلك، لا تأخذ النظرية في الاعتبار التصور والوعي المختلف للعاملين تجاه مصادر الرضا وعدم الرضا. ينتج الرضا الوظيفي وعدم الرضا عن أسباب مختلفة، بعبارة أخرى، تتدخل المتغيرات الظرفية في تحديد المسترضين وغير المرضيين اعتماداً على العاملين والمناخ التنظيمي الذي يعملون فيه (Robbins, 2003, p.173).

3- نظرية الإنجاز McClelland:

نظرية المحتوى الثالثة وُحدِدَ ديفيد مكلياند ثلاثة أنواع أساسية من احتياجات الدافعية الموجودة لدى الناس، حيث تعتمد الطريقة التي يتم بها العمل على الدافعية لدى الناس على أهمية ووزن كل حاجة. الاحتياجات الثلاثة هي:

أ- الحاجة إلى الإنجاز: الأشخاص ذوو الإنجازات العالية يؤدون أداءً أفضل عند العمل في المهام الصعبة. إنهم يستمتعون بالتحدي ويريدون مسؤوليات شخصية من أجل تحقيق نتائج مرضية.
ب- الحاجة إلى الانتماء: يحب الأشخاص ذوو الانتماء العالي إقامة علاقات شخصية ودية ووثيقة والحفاظ عليها حيث إنهم يفضلون وجود أصدقاء بدلاً من الخبراء كشركاء في العمل. كما أنهم يتجنبون الصراع كلما أمكن ذلك.

ج- الحاجة إلى القوة: لدى الناس الرغبة في التحكم في الأشخاص الآخرين والتأثير في سلوكهم، وفي الواقع يحبون أن يكونوا مسؤولين عن الآخرين (Buchanan & Huczynski, 2001, p.251).
يوضح ماكلياند أن هذه الاحتياجات الثلاثة يتم اكتسابها نتيجة لتجارب الحياة، نظراً لأن الناس مدفوعون بالاحتياجات، يمكن ربط احتياجات العاملين بتفضيلات العمل الفردية. لذلك، يُنصح المدراء بتعلم كيفية تحديد الاحتياجات الأكثر أهمية وفعالية في أنفسهم، وللعاملين ليكونوا قادرين على إنشاء بيئة عمل سريعة الاستجابة (Mullins, 2006, p.199).

إن التطبيق الأكثر فائدة لنظرية ماكلياند في الإدارة هو ربط كل حاجة بتفضيلات العمل المناسبة، وهذا يساعد الناس على أن يكون لديهم أكثر دافعية وأداء مهامهم بفعالية وكفاءة، ويقترح ماكلياند أن المدير الذي يحتاج بشدة إلى القوة وحاجة منخفضة للانتماء سيكون مديراً فعالاً على مستويات أعلى في المؤسسات، أي أن الحاجة الشديدة للسلطة تشمل الرغبة في التحكم في الآخرين وتحمل المسؤولية عنهم. وفي الوقت نفسه، إن انخفاض الحاجة إلى الانتماء يجعل المدير يتخذ قرارات حاسمة دون الخوف من أن يكرهه الآخرون. بالإضافة إلى ذلك، يجب أولئك الذين لديهم احتياجات عالية للإنجاز تحديد أهدافهم وتلقي التعليقات على أدائهم. لذلك، يمكن للمديرين زيادة دافعية العاملين من خلال تعليمهم كيفية تحديد الأهداف التي تعمل على تحسين مهاراتهم.

علاوة على ذلك، فإن الشخص الذي لديه مستوى عالٍ من الحاجة إلى الانتماء وحاجة منخفضة المستوى للسلطة لا يُنصح بإعطائه مهمة حيث يجب استخدام القوة بها

(McShane, et al., 2003, p.141)

4- نظرية التوقع:

وهي النظرية العلمية الأولى وقد تم تطوير نظرية التوقع من قبل فيكتور فروم واعتبرت أول نظرية توقع لدوافع العمل. إنه يشير إلى أن الناس سيكونون متحمسين عندما يتوقعون أن جهودهم ستؤدي إلى نتائج مرغوبة. تشير نظرية التوقع إلى أن قوة الميل إلى التصرف بطريقة معينة تعتمد على قوة توقع أن يتبع الفعل نتيجة معينة وعلى جاذبية تلك النتيجة للفرد. بمعنى آخر سيؤدي التقييم بعد ذلك إلى الحصول على مكافآت مثل الترقية أو زيادة الراتب. تعمل المكافأة أيضًا على أنها مرضية لأهداف العاملين وإنجازاتهم (Robbins, 2003, p.187).

يقترح فروم مؤسس النظرية، أن هناك ثلاثة مفاهيم مهمة في الدافع البشري. وهم التوقع والوسيلة والتكافؤ. يعكس التوقع إلى أي مدى يعتقد الأفراد أن بذل الجهد سيؤدي إلى الأداء، وتُظهر الوسيلة الدرجة التي يعتقد الأفراد أن الأداء سيؤدي بها إلى النتائج المرجوة. التكافؤ إلى أي مدى ترضي المكافأة أهداف الفرد واحتياجاته. (Pearce & Robinson, 1998, p.465)

تشرح نظرية التوقع لماذا لا يبذل بعض العاملين قصارى جهدهم؟ ولماذا لا يكون لدى بعض العاملين الآخرين الدافعية الكافية؟ هناك ثلاثة أسئلة مشتقة من المفاهيم الثلاثة للنظرية. يسأل العاملون أنفسهم الأسئلة التالية:

- 1- إذا بذلت أقصى جهد، هل سيتم الاعتراف به في تقييم أدائي؟
- 2- إذا حصلت على تقييم جيد للأداء، هل سيؤدي ذلك إلى مكافآت تنظيمية؟
- 3- إذا كنت قد حصلت على أجر، فهل المكافآت التي أجدها جذابة على المستوى الشخصي؟

(Robbins, 2003, p.188)

بالإضافة إلى ذلك، فإن نظرية التوقع لها العديد من النتائج الإدارية العملية، ويتعين على المديرين تعظيم التوقعات والوسائل والتكافؤ لزيادة الدافعية بين العاملين. علاوة على ذلك، يجب أن يكون هناك ارتباط منطقي بين الجهد والأداء، ويمكن للإدارة القيام بذلك من خلال توفير التدريب والتعليمات والموارد الفعالة. أيضاً، يجب أن يكون هناك ارتباط واضح وقوي بين الأداء والمكافآت. ومع ذلك، لا ينبغي مكافأة العاملين على القيام بأشياء لم يُطلب منهم القيام بها. خلاف ذلك، سوف يركزون على السلوك وليس على التعليمات.

علاوة على ذلك، يجب الاعتراف بأن المال يمكن أن يكون مكافأة فعالة إذا ارتبط بالأداء. لذلك، يجب تصميم أنظمة تصنيف دقيقة ومتسقة من قبل الإدارة لضمان عملية تقييم متساوية.

(Mullins, 2006, p.206)

5- نظرية التعزيز:

وهي النظرية العلمية الثانية طورها سكينر (1971)، تركز هذه النظرية على الطريقة التي يمكن بها تكييف السلوك، ويتأثر بشدة بالمفهوم الذي يعزز التحكم في السلوك، أي أن السلوك الذي يؤدي إلى نتائج ممتعة يُقال إنه يتكرر، ولكن السلوك الذي يؤدي إلى نتائج غير سارة ليس من المرجح أن يتكرر.

(Donnelley, et al., 1992, p.323)

فكر سكينر في كيفية تكييف السلوك الفعال لتحقيق النتائج المرجوة، واقترح أربعة مناهج:

أ- التعزيز الإيجابي: وهو طريقة لزيادة السلوك المرغوب فيه ودعم تكراره من خلال ربط السلوك المرغوب بالنتائج الممتعة. إن تقديم التعزيز الإيجابي بعد السلوك الإيجابي يدفع العاملين على زيادة تكرار هذا السلوك. يتضمن التعزيز الإيجابي مجاملة من الرئيس بعد القيام بعمل جيد وزيادة الراتب بعد فترة من الأداء العالي.

ب- التعزيز السلبي: يقصد به إزالة العواقب السلبية. لا يتلقى الفرد مكافأة بعد سلوك مرغوب فيه، وبدلاً من ذلك يتم منحه الفرصة للهروب من العواقب غير السارة. على سبيل المثال، يتأكد العامل من أن يكون دائماً مبكراً لتجنب انتقادات المدير.

ج- العقوبة: وتهدف إلى تقليل احتمالية تكرار السلوك غير المرغوب فيه. بشكل عام، العقوبة هي نتيجة غير سارة للسلوك. يمكن أن يتعرض العاملين للعقاب من خلال التوبيخ الشفهي أو الكتابي، وخفض الأجور، وفقدان الامتيازات، وتسريح العمال، وإنهاء الخدمة. يعتقد العديد من الخبراء أن العقوبة غالباً ما تستخدم بشكل غير لائق من قبل المديرين. ومع ذلك، قد تكون العقوبة أداة لتعديل سلوكيات معينة.

د- الانقراض: وهو يتضمن تقليل تواتر سلوك معين عن طريق القضاء على مكافأة أو نتيجة سارة تتبع ذلك السلوك. بعبارة أخرى، فإن المكافآت التي يتم سحبها مقابل السلوكيات التي تم تعزيزها سابقاً

تجعل السلوكيات أقل تكراراً وتنتهي في النهاية (Moorhead & Griffin, 2001, p.151)

ومع ذلك، يعتقد بعض العلماء أن نظرية التعزيز تتجاهل الحالة الداخلية للأفراد وتركز فقط على ما يحدث للشخص عندما يقوم ببعض الأفعال. نتيجة لذلك، لا يتم تصنيف نظرية التعزيز كنظرية دافعية، بالإضافة إلى ذلك، تم انتقاد النظرية لتجاهلها المتغيرات المعرفية الأخرى التي تؤثر على السلوك.

ومع ذلك، لا تزال هذه النظرية تساعد المديرين بإرشادات عامة حول كيفية دفع العاملين على تكرار السلوك المرغوب ودفعهم أيضاً على تقليل السلوك غير المرغوب فيه عند استخدامها بشكل مناسب وفعال من قبل المديرين، يمكن أن تساعد مناهج نظرية التعزيز جنباً إلى جنب مع العوامل التنظيمية الأخرى في تحقيق الأهداف المستهدفة.

6- نظرية العدالة:

وهي النظرية العملية الثالثة التي طورتها ستايسي آدمز ويجادل بأن تصور الظلم في بيئة اجتماعية أو تنظيمية يؤدي إلى الشعور بالاستياء والتوتر داخل الأفراد، وبالتالي، سيتم العمل على دافعية الأفراد لاتخاذ خطوات للحد من هذا التوتر عندما يقارن الناس أنفسهم بالآخرين في العمل من حيث المكافآت والمدخلات، ويتصورون عدم المساواة، فإنهم سيثارون لإزالة الانزعاج.

قد يكون الشعور بعدم المساواة إيجابياً أو سلبياً. يحدث عدم الإنصاف الإيجابي عندما يعتقد العامل أنه قد تلقى نسبياً أكثر من غيره. نتيجة لذلك، قد يشعر بالذنب ويقرر بذل المزيد من الجهد للتعويض بينما يحدث عدم المساواة السلبية عندما يعتقد العامل أنه قد تلقى أقل نسبياً من الآخرين. في هذه الحالة، قد

يطلب من المدير زيادة الراتب أو يقرر بذل جهد أقل للتعويض في كلتا الحالتين سيكون الناس متحمسين للتصرف بطريقة تعيد العدالة (Buchanan & Huczynski, 2001, p.246)

ومع ذلك، تم انتقاد نظرية العدالة لعدم دقة قياس نسبة حقوق الملكية، أي أن تحديد العدالة يعتمد على التصور الشخصي، لذلك، قد يكون أو لا يكون حقيقياً، علاوة على ذلك، تتجاهل نظرية العدالة السياق الاجتماعي والتنظيمي.

للتوضيح، قد يقارن بعض العاملين أنفسهم من حيث المدخلات (الخبرات والمهارات والمؤهلات) والمخرجات (الأجور والمزايا والترقية والأمن الوظيفي) مع موظفين آخرين في نفس المنظمة يقوم آخرون بإجراء مقارنة مع موظفين آخرين في قطاعات أو دول مختلفة

(Denhart, et al., 2009, p.155)

على الرغم من انتقادها، إلا أن نظرية العدالة لها آثار إدارية قيّمة، ويجب أن تكون الإدارة حريصة على أن يقارن العاملون أنفسهم بالعاملين الآخرين، وهذا سيولد سلوكيات مختلفة.

أيضاً يجب أن تعامل الإدارة العاملين بالمساواة ويجب أن يكون هناك ارتباط منطقي ودقيق بين المدخلات والمخرجات، وعندما يدرك العاملون وجود ظلم، فقد يغيرون مدخلاتهم أو نتائجهم إما لأعلى أو لأسفل، ويمكن أن ينعكس هذا من خلال التغيب المفرط والتأخير.

بالإضافة إلى ذلك قد يقوم الآخرون بالتشويه أو التعديل لتصوراتهم بطريقة تزيل عدم المساواة، علاوة على ذلك، قد يقرر بعض العاملون الاستقالة من الوظيفة والعثور على وظيفة أخرى يشعرون فيها بوجود

توازن عادل بين المدخلات والنتائج. (Chandan, 1998, p.338)

(Mahmoud, 2014, p.16–22).

الفصل الثالث

الإطار العملي للدراسة

1.3 تمهيد

يشمل الإطار العملي للدراسة أسلوب وإجراءات الدراسة التي تم اتباعها وإيضاح أدوات جمع البيانات وكيفية تحليلها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 24) في معالجة البيانات للإجابة عن تساؤلات وفرضيات الدراسة للوصول إلى تحليل علمي يؤدي إلى نتائج عملية يمكن استخدامها وتطبيقها في بيئة المنظمات الدولية في سوريا، حيث تم الاعتماد على أداة الاستبيان لمعرفة صدق أداة الدراسة وثباتها.

2.3 أسلوب وإجراءات الدراسة

1.2.3 منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وطبق هذا النوع من الدراسة بعد حدوث المتغيرات في بيئتها الطبيعية. وفقاً لذلك، تمت متابعة حدوث المتغيرات في بيئتها كما هي حيث تم الاعتماد على مدى توفر معلومات ودراسات علمية وعملية في هذا المجال والتي أنجزت من خلال مراجعة واسعة ومتعمقة للدراسات السابقة. من خلال ذلك كان من الممكن إجراء تحليل تفصيلي لدراسات الآخرين لإيجاد أساس عملي للدراسة الحالية وتطبيقها في المنظمات الدولية. إن مجال الدراسة مصمم للحصول على معلومات وبيانات تفصيلية من العاملين المشمولين في عينة الدراسة للوصول إلى تحليل علمي يؤدي إلى نتائج عملية يمكن استخدامها على أرض الواقع.

2.2.3 مجتمع الدراسة وعينتها:

يتألف المجتمع المدروس من العاملين في المنظمات الدولية في سوريا في الإدارات الدنيا_الإشرافية، الوسطى والعليا وقد تم اختيار عينة عشوائية، وقد بلغ عدد استجابات الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي (100) من أصل (200) لتمثل عينة الدراسة.

3.2.3 أداة الدراسة ومصدر جمع البيانات:

تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 24) في معالجة البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها وفقاً للمعالجات الإحصائية التالية:

- حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة، وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة ودراسة أثر المتغيرات المستقلة على المتغيرين التابعين.

تم استخدام تقنية توزيع الاستبيان في جمع البيانات الأولية في المدة التي تتراوح بين (03 تموز 2022) و(18 تموز 2022)، وتم اتباع الاستقصاء الإلكتروني عبر الاستبيان وفقا للمقاييس المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة.

وتم الاعتماد على أداة الاستبيان الذي يتكون من الأجزاء التالية:

الجزء الأول: عنوان الاستبيان واسم الدراسة وتمهيد عن الدراسة وتعريف عن كل بعد من أبعاد الدراسة.
الجزء الثاني: يشمل الخصائص الديموغرافية والوظيفية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المستوى الإداري وعدد سنوات الخبرة)

الجزء الثالث: ويشمل المتغيرات الخمسة الرئيسية للدراسة، وهي:

- المتغير الأول: الإثراء الوظيفي (Job Enrichment) وهو المتغير المستقل الأول في الدراسة والمكون من (19) عبارة.
- المتغير الثاني: توسيع العمل (Job Enlargement) وهو المتغير المستقل الثاني في الدراسة والمكون من (16) عبارة.
- المتغير الثالث: التدوير الوظيفي (Job Rotation) وهو المتغير المستقل الثالث في الدراسة والمكون من (17) عبارة
- المتغير الرابع: الدافعية نحو العمل (Motivation for work) وهو المتغير التابع الأول في الدراسة والمكون من (6) عبارات.
- المتغير الخامس: الدافعية نحو الإنجاز (Motivation for achievement) وهو المتغير التابع الثاني في الدراسة والمكون من (13) عبارة.

وقد كانت الإجابات لكل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي كالتالي:

جدول 2 مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

4.2.3 صلاحية أداة الدراسة وثباتها

تم اختيار الاستبيان الخاص بالدراسة وترجمته إلى اللغة العربية ومن ثم عرض على المشرف المختص في المعهد العالي لإدارة الأعمال. وذلك للتحقق من مدى صدق الفقرات، وطلب منه تنقيح ومراجعة فقرات الاستبيان، من حيث مدى وضوح الفقرات وجودة الصياغة اللغوية ومدى انتمائها للمجال الذي تقيسه، وتعديل أي من الفقرات التي يرى أنها لا تحقق الهدف من الاستبيان، حيث جمعت البيانات وتمت إعادة صياغتها وفق ما تم الاتفاق عليه، حيث استقر الرأي الأخير على أن جميع العبارات واضحة وتحقق الهدف من الاستبيان وتتناسب مع بيئة الدراسة.

تم حساب ثبات الأداة وعباراتها من خلال استخدام معامل (ألفا كرونباخ) لكل محور من محاور الأداة وأظهرت النتائج أن جميع هذه المعاملات تجاوزت 0.80 كما في الجدول:

جدول 3 نتائج معامل ألفا كرونباخ لثبات الاستبيان

محاور الاستبيان	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
الإثراء الوظيفي	19	0.95
توسيع العمل	16	0.92
التدوير الوظيفي	17	0.97
الدافعية نحو العمل	6	0.84
الدافعية نحو الإنجاز	13	0.88

الجدول من إعداد الباحثة استناداً على بيانات الدراسة

3.3 خصائص أفراد العينة:

يشير الجدول رقم 4 إلى خصائص أفراد العينة:

جدول 4 الخصائص الديمغرافية والوظيفية لأفراد العينة

المتغيرات	المستوى	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	46	46%
	أنثى	54	54%
العمر	أقل من 25 سنة	5	5%
	بين 25 و 35 سنة	54	54%
	بين 35 و 45 سنة	31	31%
	أكثر من 45 سنة	10	10%
المؤهل العلمي	دراسة ثانوية	2	2%
	معهد متوسط	7	7%
	إجازة جامعية	50	50%
	دراسات عليا	41	41%
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	19	19%
	من 5 - 10 سنوات	40	40%
	من 10 - 15 سنوات	25	25%
	أو أكثر من 15 سنة	16	16%
المستوى الإداري	إدارة دنيا (إشرافية)	25	25%
	إدارة وسطى	54	54%
	إدارة عليا	21	21%

الجدول من إعداد الباحثة استناداً على بيانات الدراسة

1.3.3 الجنس

ينقسم أفراد العينة حسب الجنس البالغ حجمها (100) فرداً إلى فئتين:

- الفئة الأولى: موظفين ذكور وعددهم 46 ويمثلون نسبة 46% من عينة الدراسة.
 - الفئة الثانية: موظفات إناث وعددهم 54 ويمثلون نسبة 54% من عينة الدراسة.
- نلاحظ من التوزيع حسب الجنس لعينة الدراسة غلبة الموظفات الإناث في المنظمات الدولية بنسبة 54% لتشكل أكثر من نصف العينة، وتعزى الباحثة هذه الظاهرة لميل الإناث للأعمال الإدارية وأيضاً تزامناً مع الوضع الاجتماعي الحالي في سوريا.

2.3.3 العمر

ينقسم أفراد العينة حسب العمر إلى أربع فئات:

- الفئة الأولى: (أقل من 25 سنة) وعددهم 5 ويمثلون نسبة 5%
 - الفئة الثانية: (بين 25 و35 سنة) وعددهم 54 ويمثلون نسبة 54%
 - الفئة الثالثة: (بين 35 و45 سنة) وعددهم 31 ويمثلون نسبة 31%
 - الفئة الرابعة: (أكثر من 45 سنة) وعددهم 10 ويمثلون نسبة 10%
- نلاحظ من توزيع الفئات سيطرة فئة البالغين (بين 25 و35 سنة) بنسبة 54% لتشكل أكثر من نصف العينة، وتعزى الباحثة هذه النتيجة أن المنظمات الدولية تعتمد في المستويات الإدارية_الإشرافية، أو الوسطى أو العليا على فئة الراشدين التي تمتلك خبرة وليس فئة الشباب الخريجين جدد.

3.3.3 المؤهل العلمي

ينقسم أفراد العينة حسب المؤهل العلمي إلى أربع فئات:

- الفئة الأولى: وهم الحاصلين على شهادة ثانوية وعددهم 2 ويمثلون نسبة 2% من حجم العينة.
- الفئة الثانية: وهم الحاصلون على شهادة المعهد المتوسط وعددهم 7 ويمثلون نسبة 7% من حجم العينة.
- الفئة الثالثة: الحاصلون على شهادة إجازة جامعية وعددهم 50 ويمثلون نسبة 50% من حجم العينة.

-الفئة الرابعة: الحاصلون على دراسات عليا وعددهم 41 ويمثلون نسبة 41% من حجم العينة. نلاحظ من توزيع فئات المؤهل العلمي سيطرة فئة حملة الشهادة الجامعية بنسبة 50% ثم حملة الشهادات العليا بنسبة 41%، وتعزي الباحثة هذه النتيجة لبيئة العمل المدروسة حيث تتوجه المنظمات الدولية باستقطاب حملة الشهادة الجامعية، وتشجع موظفيها الحصول على شهادات عليا، وتقوم بالرفع من المتطلبات الوظيفية للحاصلين على الشهادات العليا عند التوظيف والترقية.

4.3.3 عدد سنوات الخبرة

ينقسم أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة إلى أربع فئات:

- الفئة الأولى: وهي (أقل من 5 سنوات) وعددهم 19 ويمثلون نسبة 19% من حجم العينة.
 - الفئة الثانية: وهي (من 5-10 سنوات) وعددهم 40 ويمثلون نسبة 40% من حجم العينة.
 - الفئة الثالثة: وهي (من 10-15 سنوات) وعددهم 25 ويمثلون نسبة 25% من حجم العينة.
 - الفئة الرابعة: وهي (أكثر من 45 سنة) وعددهم 16 ويمثلون نسبة 16% من حجم العينة.
- نلاحظ من توزيع فئات الخبرة الوظيفية سيطرة الفئة ذو الخبرة (من 5-10 سنوات) بنسبة 40% وترى الباحثة أن ذلك بسبب وجود العديد من المهام الإدارية التي تتطلب خبرات كثيرة في المستويات الإدارية المدروسة.

5.3.3 المستوى الإداري

ينقسم أفراد العينة فيما يخص المستوى الإداري إلى ثلاث فئات:

- الفئة الأولى: الإدارة الدنيا_الإشرافية وعددهم 25 ويمثلون نسبة 25% من حجم العينة.
 - الفئة الثانية: الإدارة الوسطى وعددهم 54 ويمثلون نسبة 54% من حجم العينة.
 - الفئة الثالثة: الإدارة العليا وعددهم 21 ويمثلون نسبة 21% من حجم العينة.
- نلاحظ من توزيع فئات المستوى الإداري سيطرة فئة الإدارة الوسطى لتشكّل أكثر من نصف العينة بنسبة 54%، وتعزي الباحثة هذه النتيجة أن هذه الفئة تمثل فئة الراشدين ذوي خبرات كثيرة وجيدة.

4.3 الإجابة عن تساؤلات الدراسة

تم إجراء التحليل الإحصائي لجميع متغيرات الدراسة وفقاً لإجابات أفراد العينة على العبارات الواردة ضمن الاستبيان، حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لهذه العبارات.

1.4.3 الإجابة عن التساؤل الأول: ما هي مستويات الإثراء الوظيفي وفق ما عبر عنها أفراد العينة؟ للإجابة عن هذا التساؤل استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وفق ما عبر عنها أفراد العينة للإثراء الوظيفي وفق الجدول رقم 5 كما يلي:

جدول 5 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول الإثراء الوظيفي

رقم	العبارة	عدد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أنا واثق من قدرتي على القيام بعملية والأعمال ذات الإثراء الوظيفي	100	4.27	0.93
2	أنا واثق من قدراتي على أداء عملي والأعمال ذات الإثراء الوظيفي	100	4.28	0.92
3	نتيجة إثراء الوظائف أشعر بأنني أكثر فعالية	100	4.24	0.92
4	يعزز الإثراء الوظيفي من مستوى المرونة في اكتساب المهارات	100	4.29	0.96
5	بشكل عام أنا راض عن الإثراء في عملي	100	3.64	1.06
6	حتى لو كان عملي ذي الثراء الوظيفي يستغرق وقتاً إضافياً أكثر من ساعات العمل لإكمال مهمتي، فلدي الرغبة في إنجازها	100	3.93	1.16
7	يتيح لي عملي استخدام مهاراتي وقدراتي بكفاءة	100	3.93	1.03

0.99	4.24	100	أشعر بالدافعية تجاه انجاز المهام التي تتطلبها الوظائف في المستويات الأعلى	8
1.12	3.76	100	حجم العمل الذي من المتوقع أن أقوم به في وظيفتي مقبول بالنسبة لي وللشركة	9
1.13	3.53	100	تضع إدارة قسمي أولويات عمل وتوجيهات للعاملين	10
1.10	3.62	100	تتوفر معلومات ومعرفة كافية تمكنني من أداء عملي بشكل جيد	11
1.09	3.51	100	يتم منح الفرصة في الشركة لاستخدام مجموعة متنوعة من المهارات الخاصة بي	12
1.09	3.67	100	يتم إعطاء فرصة في الشركة لإكمال مهمني بالكامل وبشكل فردي	13
1.02	4.09	100	أتقن المهارات اللازمة لعملي وأيضًا لأداء أعمال أخرى	14
1.16	3.88	100	يمكنني أن أقرر بنفسني كيفية القيام بعملي	15
1.17	3.69	100	لدي فرصة كبيرة في أداء عملي بحرية	16
1.19	3.61	100	لدي استقلالية كبيرة في تحديد كيفية القيام بعملي	17
1.11	3.96	100	لدي المزيد من المهارات الفنية / السلوكية للمساهمة بشكل أكبر في الشركة	18
1.06	3.99	100	يمكنني استخدام مهاراتي المتنوعة لزيادة الانتاجية	19
1.06	3.90	100	المتوسط العام	

الجدول من إعداد الباحثة استناداً على بيانات الدراسة

- يوضح الجدول رقم (5) ردود أفراد العينة حول المواءمة والتوافق، حيث يتضح من الجدول السابق أن:
- أفراد عينة الدراسة قد أجابوا على فقرة رقم 4 (يعزز الإثراء الوظيفي من مستوى المرونة في اكتساب المهارات) والتي احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها بالمقارنة مع الفقرات الأخرى، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.29)، ويلاحظ أن هذه الفقرة تتمتع بمتوسط حسابي مرتفع يدل على أهمية ممارسات الإثراء الوظيفي التي تعزز من مستوى المرونة في اكتساب المهارات.
 - أفراد عينة الدراسة أجابوا على فقرة رقم 2 (أنا واثق من قدراتي على أداء عملي والأعمال ذات الإثراء الوظيفي) بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (4.28)، وقد احتلت هذه الفقرة المرتبة الثانية من حيث أهميتها.
 - أفراد عينة الدراسة أجابوا على فقرة رقم 1 (أنا واثق من قدرتي على القيام بعملي والأعمال ذات الإثراء الوظيفي) بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (4.27)، وقد احتلت هذه الفقرة المرتبة الثالثة من حيث أهميتها.
 - أفراد عينة الدراسة أجابوا على فقرة رقم 3 (نتيجة إثراء الوظائف أشعر بأنني أكثر فعالية) + فقرة رقم 8 (أشعر بالدافعية تجاه انجاز المهام التي تتطلبها الوظائف في المستويات الأعلى) بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (4.24)، وقد احتلتا هاتين الفقرتين المرتبة الرابعة من حيث الأهمية.
 - أما بقية الفقرات يتراوح المتوسط الحسابي لها بين (3.51 - 4.9).
- وبشكل عام يظهر من الجدول، أن المتوسط الحسابي لاستجابة أفراد العينة حول جميع فقرات محور الإثراء الوظيفي (3.90) وهو أعلى من المتوسط الافتراضي (3)، عند الانحراف المعياري (1.06) مما يدل على موافقة وميل أفراد العينة على ممارسات الإثراء الوظيفي.
- وترى الباحثة أنه يجب على المنظمات الدولية زيادة ممارسات الإثراء الوظيفي ليصبح العاملون أكثر فعالية وإنتاجية من خلال استخدامهم لمهاراتهم بمرونة وشعورهم باستقلالية أكبر وإشراكهم في تصميم وتنفيذ العمل.

2.4.3 الإجابة عن التساؤل الثاني: ما هي مستويات توسيع العمل وفق ما عبر عنها أفراد العينة؟

للإجابة عن هذا التساؤل استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وفق ما عبر عنها أفراد

العينة لتوسيع العمل وفق الجدول رقم 6 كما يلي:

جدول 6 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول توسيع العمل

رقم	العبارة	عدد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يتم تكليف العاملين بمهام إضافية مقبولة من قبلهم غير واجباتهم الوظيفية العادية.	100	3.58	1.06
2	يرتبط أداء واجبات إضافية بتقديم مزايا مالية إضافية.	100	3.28	1.33
3	يرتبط أداء المهام الإضافية نفسه بتقديم حوافز غير نقدية.	100	3.46	1.31
4	ترتبط المهام الإضافية بقدراتي ومهاراتي	100	3.91	1.06
5	لا يتم تكليفي بمهام إضافية ذات طبيعة روتينية ومملة	100	3.13	1.15
6	إن تكليفي بمهام إضافية هو أسلوب تتبعه المنظمة فقط لتقليل تكلفة تعيين موظفين جدد.	100	3.13	1.34
7	إن تكليفي بمهام إضافية لأدائها يجعل المهمة ذات تحدي وأكثر تشويقاً.	100	3.73	1.17
8	ترتبط الواجبات الإضافية بفرص النمو الخاصة بي.	100	3.81	1.15
9	ترتبط المهام الإضافية بالفرصة الجيدة للتواصل والتعلم من الآخرين.	100	3.86	1.19

1.21	3.78	100	المهام الإضافية تلبي حاجتي إلى احترام الذات والاستقلالية والاعتراف والإنجاز	10
1.20	3.86	100	أنا أفضل إنجاز مهام إضافية مختلفة	11
1.42	3.19	100	إن تكلفني بمهام إضافية لا يجعلني أشعر بزيادة في عبء العمل	12
1.38	3.41	100	ترتبط المهام الإضافية بالترقية	13
1.37	3.07	100	لا تؤثر المهام الإضافية على أيام عطلاتي	14
1.11	4.02	100	أقوم بتنفيذ المهام الإضافية بكفاءة مثل المهام العادية.	15
1.19	3.65	100	تكلفني بمهام إضافية يزيد من المرونة في العمل	16
1.23	3.55	100	المتوسط العام	

الجدول من إعداد الباحثة استناداً على بيانات الدراسة

- يوضح الجدول رقم (6) ردود أفراد العينة حول المواءمة والتوافق، حيث يتضح من الجدول السابق أن:
- أفراد عينة الدراسة قد أجابوا على فقرة رقم 15 (أقوم بتنفيذ المهام الإضافية بكفاءة مثل المهام العادية) والتي احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها بالمقارنة مع الفقرات الأخرى، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.02)، ويلاحظ أن هذه الفقرة تتمتع بمتوسط حسابي مرتفع يدل على أهمية ممارسات توسيع العمل التي تجعل العاملين متحمسون للقيام بالمهام الإضافية وتنفيذها بكفاءة مثل المهام العادية.
 - أفراد عينة الدراسة أجابوا على فقرة رقم 4 (ترتبط المهام الإضافية بقدراتي ومهاراتي) بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (3.91)، وقد احتلت هذه الفقرة المرتبة الثانية من حيث أهميتها.
 - أفراد عينة الدراسة أجابوا على فقرة رقم 9 (ترتبط المهام الإضافية بالفرصة الجيدة للتواصل والتعلم من الآخرين)+ فقرة 11 (أنا أفضل إنجاز مهام إضافية مختلفة) بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (3.86)، وقد احتلتا هاتين الفقرتين المرتبة الثالثة من حيث الأهمية.

- أفراد عينة الدراسة أجابوا على فقرة رقم 10 (المهام الإضافية تلبي حاجتي إلى احترام الذات والاستقلالية والاعتراف والإنجاز) بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (3.78)، وقد احتلت هذه الفقرة المرتبة الرابعة من حيث أهميتها.

- أما بقية الفقرات يتراوح المتوسط الحسابي لها بين (3.73-3.07). وبشكل عام يظهر من الجدول، أن المتوسط الحسابي لاستجابة أفراد العينة حول جميع فقرات محور توسيع العمل (3.55) وهو أعلى من المتوسط الافتراضي (3)، عند الانحراف المعياري (1.23) مما يدل على موافقة وميل أفراد العينة على ممارسات توسيع العمل.

وترى الباحثة أنه يجب على المنظمات الدولية زيادة ممارسات توسيع العمل من أجل التغلب على الملل الوظيفي وتقليل الرتابة والتغيب عن العمل وعدم الرضا التي ربما تكون قد طوروها العاملين في الوظيفة خلال فترة من الزمن.

3.4.3 الإجابة عن التساؤل الثالث: ما هي مستويات التدوير الوظيفي وفق ما عبر عنها أفراد العينة؟
للإجابة عن هذا التساؤل استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وفق ما عبر عنها أفراد العينة للتدوير الوظيفي وفق الجدول رقم 7 كما يلي:

جدول 7 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول التدوير الوظيفي

رقم	العبارة	عدد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يوفر التدوير الوظيفي المعرفة بالبيئة الخارجيّة للأعمال	100	3.96	1.07
2	تشجع المنظمة وتدعم التدوير الوظيفي لشغل وظائف مستقبلية	100	3.70	1.17
3	يربط قسم إدارة الموارد البشرية سياسات التدوير الوظيفي بتخطيط التعاقب لوظائف مستقبلية	100	3.53	1.21
4	تتضمن ممارسات التدوير الوظيفي برامج تدريبية متقاطعة الأقسام (مهام أقسام أخرى)	100	3.65	1.20

1.14	3.80	100	يقدم التّدوير الوظيفي المعرفة بالتّخطيط ومهارات التّنظيم	5
1.14	3.96	100	يوفّر التّدوير الوظيفي المعرفة بجهات وشبكات الاتّصال في الأعمال	6
1.16	3.74	100	يتضمّن التّدوير الوظيفي برامج تدريبية خاصّة بالمهارات القياديّة	7
1.07	3.88	100	يوفّر التّدوير الوظيفي المعرفة بالقضايا الحاليّة والعامّة للمنظمة	8
1.15	3.79	100	يتضمّن التّدوير الوظيفي برامج تدريبية خاصّة بتحسين المهارات الإدراكيّة والمعرفيّة	9
1.10	3.91	100	يوفّر التّدوير الوظيفي المعرفة بسياسات المنظمة وإجراءاتها وممارساتها	10
1.01	3.93	100	يوفّر التّدوير الوظيفي المعرفة الإنتاجيّة/الخدماتيّة	11
1.16	3.67	100	يتضمّن التّدوير الوظيفي برامج تدريبية خاصّة بالمهارات الشخصية البينيّة والتفاعليّة	12
1.12	3.73	100	يتضمن التّدوير الوظيفي برامج تدريبية خاصّة بمهارات التّواصل	13
1.21	3.65	100	يتضمّن التّدوير الوظيفي برامج تدريبية خاصّة بتعزيز الذات	14
1.11	3.94	100	يوفّر التّدوير الوظيفي المعرفة بأدوار الأقسام في المنظمة	15
1.18	3.61	100	تتضمّن ممارسات التّدوير الوظيفي برامج للتّدريب المهني	16
1.14	3.91	100	يوفّر التّدوير الوظيفي فهماً لأهداف المنظمة	17
1.14	3.78	100	المتوسط العام	

الجدول من إعداد الباحثة استناداً على بيانات الدراسة

- يوضح الجدول رقم (7) ردود أفراد العينة حول المواءمة والتوافق، حيث يتضح من الجدول السابق أن:
- أفراد عينة الدراسة أجابوا على فقرة رقم 1 (يوفر التدوير الوظيفي المعرفة بالبيئة الخارجية للأعمال) + فقرة رقم 6 (يوفر التدوير الوظيفي المعرفة بجهات وشبكات الاتصال في الأعمال) وقد احتلتا المرتبة الأولى من حيث أهميتهما بالمقارنة مع الفقرات الأخرى، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهاتان الفقرتان (3.96)، ويلاحظ أن هاتان الفقرتان تتمتعان بمتوسط حسابي مرتفع يدل على أهمية ممارسات التدوير الوظيفي التي تلبى رغبة العاملين بمعرفة البيئة الخارجية للأعمال ومعرفة جهات وشبكات الاتصال في الأعمال.
 - أفراد عينة الدراسة أجابوا على فقرة رقم 15 (يوفر التدوير الوظيفي المعرفة بأدوار الأقسام في المنظمة) بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (3.94)، وقد احتلت هذه الفقرة المرتبة الثانية من حيث أهميتها.
 - أفراد عينة الدراسة أجابوا على فقرة رقم 11 (يوفر التدوير الوظيفي المعرفة الإنتاجية/الخدمائية) بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (3.93)، وقد احتلت هذه الفقرة المرتبة الثالثة من حيث أهميتها.
 - أفراد عينة الدراسة أجابوا على فقرة رقم 10 (يوفر التدوير الوظيفي المعرفة بسياسات المنظمة وإجراءاتها وممارساتها) + فقرة 17 (يوفر التدوير الوظيفي فهماً لأهداف المنظمة) بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (3.91)، وقد احتلتا هاتان الفقرتان المرتبة الرابعة من حيث الأهمية.
 - أما بقية الفقرات يتراوح المتوسط الحسابي لها بين (3.53- 3.88).
- وبشكل عام يظهر من الجدول، أن المتوسط الحسابي لاستجابة أفراد العينة حول جميع فقرات محور التدوير الوظيفي (3.78) وهو أعلى من المتوسط الافتراضي (3)، عند الانحراف المعياري (1.14) مما يدل على موافقة وميل أفراد العينة على ممارسات التدوير الوظيفي.
- وترى الباحثة أنه يجب على المنظمات الدولية زيادة ممارسات التدوير الوظيفي من أجل تعريض العمال لكافة قطاعات الشركة لفهم أهداف وسياسات المنظمة، واختبار كفاءات ومهارات العاملين ووضع العامل المناسب بالوظيفة المناسبة.

- تم حساب المتوسط العام للمتوسطات الحسابية للمتغيرات المستقلة الثلاثة التي تمثل الأسلوب التحفيزي في تصميم العمل كما يلي:

جدول 8 المتوسط العام للمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حول الأسلوب التحفيزي في

تصميم العمل

المتوسط الحسابي	عدد العينة	اسم المحور	الرقم
3.90	100	الإثراء الوظيفي	1
3.55	100	توسيع العمل	2
3.78	100	التدوير الوظيفي	3
3.74	100	المتوسط العام	

الجدول من إعداد الباحثة استناداً على بيانات الدراسة

يوضح الجدول رقم (8) ردود أفراد العينة حول المواءمة والتوافق على المتغيرات المستقلة الثلاثة (الإثراء الوظيفي _ توسيع العمل _ التدوير الوظيفي) التي تمثل الأسلوب التحفيزي في تصميم العمل، حيث يتضح من الجدول السابق أن:

- الإثراء الوظيفي احتل المرتبة الأولى من حيث أهميته بالمقارنة مع المتغيرات الأخرى، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات محور الإثراء الوظيفي (3.90) ويلاحظ أن هذا المتغير يتمتع بمتوسط حسابي مرتفع يدل على أهمية ممارسات الإثراء الوظيفي التي بدورها تزيد من كفاءة وإنتاجية العاملين.
- التدوير الوظيفي احتل المرتبة الثانية حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات محور التدوير الوظيفي (3.78).
- توسيع العمل احتل المرتبة الثالثة حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات محور توسيع العمل (3.55).

يظهر من الجدول، أن المتوسط العام للمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد العينة حول الأسلوب التحفيزي في تصميم العمل (الإثراء الوظيفي _ توسيع العمل _ التدوير الوظيفي) قيمته (3.74) وهو أعلى من المتوسط الافتراضي (3)، مما يدل على موافقة أفراد العينة على ممارسات الأسلوب التحفيزي في تصميم العمل (الإثراء الوظيفي _ توسيع العمل _ التدوير الوظيفي).
وعليه ترى الباحثة أنه يجب على المنظمات الدولية زيادة الاهتمام والتركيز على ممارسات الأسلوب التحفيزي في تصميم العمل (الإثراء الوظيفي _ توسيع العمل _ التدوير الوظيفي) والذي يركز على تعقيد العمل وتصميمه ولما له من آثار إيجابية على دافعية العاملين كما تم الذكر في الدراسات السابقة المذكورة.

4.4.3 الإجابة عن التساؤل الرابع: ما هي مستويات الدافعية نحو العمل وفق ما عبر عنها أفراد العينة؟

للإجابة عن هذا التساؤل استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وفق ما عبر عنها أفراد العينة للدافعية نحو العمل وفق الجدول رقم 9 كما يلي:

جدول 9 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول الدافعية نحو العمل

رقم	العبارة	عدد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أبذل قصارى جهدي للقيام بعملتي بغض النظر عن الصعوبات.	100	4.24	1.08
2	لدي استعداد لبدء العمل في وقت مبكر أو البقاء لوقت متأخر لإنهاء عملي	100	4.07	1.25
3	من الصعب عليّ الانغماس (الانخراط) بصورة تامة في عملي الحالي	100	2.40	1.41
4	لا أعمل بجهد كما يفعل الآخرون الذين يؤدون نفس النوع من العمل	100	1.95	1.25

1.26	4.00	100	أبذل جهداً إضافياً للقيام بعملية، حتى لو لم يكن متوقفاً مني بذل هذا الجهد.	5
1.29	2.28	100	يمضي الوقت ببطء شديد أثناء قيامي بعملية	6
1.26	3.15	100	المتوسط العام	

الجدول من إعداد الباحثة استناداً على بيانات الدراسة

- يوضح الجدول رقم (9) ردود أفراد العينة حول المواءمة والتوافق، حيث يتضح من الجدول السابق أن:
- أفراد عينة الدراسة قد أجابوا على فقرة رقم 1 (أبذل قصارى جهدي للقيام بعملية بغض النظر عن الصعوبات) والتي احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها بالمقارنة مع الفقرات الأخرى، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.24)، ويلاحظ أن هذه الفقرة تتمتع بمتوسط حسابي مرتفع يدل على أهمية ممارسات الدافعية نحو العمل التي تشجع العاملون بالقيام بمهامهم بغض النظر عن الصعوبات الممكنة مواجهتها.
 - أفراد عينة الدراسة أجابوا على فقرة رقم 2 (لدي استعداد لبدء العمل في وقت مبكر أو البقاء لوقت متأخر لإنهاء عملي) بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (4.07)، وقد احتلت هذه الفقرة المرتبة الثانية من حيث أهميتها.
 - أفراد عينة الدراسة أجابوا على فقرة رقم 5 (أبذل جهداً إضافياً للقيام بعملية، حتى لو لم يكن متوقفاً مني بذل هذا الجهد) بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (4.00)، وقد احتلت هذه الفقرة المرتبة الثالثة من حيث أهميتها.
 - أما بقية الفقرات يتراوح المتوسط الحسابي لها بين (1.95- 2.40).
- وبشكل عام يظهر من الجدول، أن المتوسط الحسابي لاستجابة أفراد العينة حول جميع فقرات محور الدافعية نحو العمل (3.15) وهو أعلى من المتوسط الافتراضي (3)، عند الانحراف المعياري (1.26) مما يدل على موافقة وميل أفراد العينة على ممارسات الدافعية نحو العمل.

وترى الباحثة أنه يجب على المنظمات الدولية زيادة ممارسات الدافعية نحو العمل التي تعني الرغبة الذاتية للقيام بالعمل بالشكل والطريقة المطلوبة، فهي بدورها تتغلب على الإرهاق الذي يعد سبباً رئيسياً للتغيب، العزلة، العدا في موقع العمل بين العاملين والاستخدام غير الفعال للموارد.

5.4.3 الإجابة عن التساؤل الخامس: ما هي مستويات الدافعية نحو الإنجاز وفق ما عبر عنها أفراد العينة؟

للإجابة عن هذا التساؤل استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وفق ما عبر عنها أفراد العينة للدافعية نحو الإنجاز وفق الجدول رقم 10 كما يلي:

جدول 10 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول الدافعية نحو

الإنجاز

رقم	العبارة	عدد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أفضل القيام بالأعمال المريحة والأمنة والتي لا تتطلب جهداً كبيراً أكثر من الأعمال الصعبة والتي فيها تحدي.	100	2.33	1.22
2	عندما تخطط المجموعة التي أنتمي إليها لنشاط معين، أفضل أن أخطط لهذا النشاط بنفسني ثم أقدم المساعدة وأطلب من فرد آخر تنظيمه.	100	2.81	1.27
3	أفضل تعلم الألعاب المسلية والسهلة على الألعاب الفكرية الصعبة.	100	2.39	1.23
4	عندما لا أكون جيداً في أداء شيء ما، فإنني أفضل أن أبذل قصارى جهدي لأتمكن من إتقانه بدلاً من أن أنتقل إلى عمل آخر قد أكون جيداً فيه.	100	3.91	1.15
5	عندما توكل إلي مهمة فأنا أصر على إنجازها.	100	4.34	1.06

1.12	4.18	100	أفضل العمل في المواقف التي تتطلب مستويات عالية من المهارة.	6
1.22	3.51	100	غالبا ما أفضل القيام بالمهام التي لا أكون متأكدًا من قدرتي على إنجازها أكثر من القيام بالأعمال التي أنجزها بسهولة.	7
1.28	3.70	100	أحب أن أكون مشغولاً طوال الوقت.	8
1.11	4.18	100	من المهم لي أن أقوم بعلمي بأفضل ما يمكن، حتى لو لم يكن ذلك محبباً أو شائعاً بالنسبة لزملائي في العمل.	9
1.05	4.19	100	أبحث قدر استطاعتي عن الأشياء التي تحقق لي الرضا في عملي.	10
1.07	4.26	100	أشعر بالرضا عن العمل المنجز بشكل جيد.	11
1.14	4.22	100	أشعر بالرضا عندما يتجاوز أدائي الحالي أدائي السابق، حتى لو لم أتجاوز أداء الآخرين.	12
1.07	4.39	100	أحب أن أعمل بجد.	13
1.15	3.72	100	المتوسط العام	

الجدول من إعداد الباحثة استناداً على بيانات الدراسة

- يوضح الجدول رقم (10) ردود أفراد العينة حول المواءمة والتوافق، حيث يتضح من الجدول السابق أن:
- أفراد عينة الدراسة قد أجابوا على فقرة رقم 13 (أحب أن أعمل بجد) والتي احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها بالمقارنة مع الفقرات الأخرى، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.39)، ويلاحظ أن هذه الفقرة تتمتع بمتوسط حسابي مرتفع يدل على أهمية ممارسات الدافعية نحو الإنجاز التي تشجع العاملون بالقيام بأعمالهم بجد وكفاءة عالية.
 - أفراد عينة الدراسة أجابوا على فقرة رقم 5 (عندما توكل إلي مهمة فأنا أصر على إنجازها) بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (4.34)، وقد احتلت هذه الفقرة المرتبة الثانية من حيث أهميتها.

- أفراد عينة الدراسة أجابوا على فقرة رقم 11 (أشعر بالرضا عن العمل المنجز بشكل جيد) بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (4.26)، وقد احتلت هذه الفقرة المرتبة الثالثة من حيث أهميتها.
 - أفراد عينة الدراسة أجابوا على فقرة رقم 12 (أشعر بالرضا عندما يتجاوز أدائي الحالي أدائي السابق، حتى لو لم أتجاوز أداء الآخرين) بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (4.22)، وقد احتلت هذه الفقرة المرتبة الرابعة من حيث أهميتها.
 - أما بقية الفقرات يتراوح المتوسط الحسابي لها بين (4.19-2.33).
- وبشكل عام يظهر من الجدول، أن المتوسط الحسابي لاستجابة أفراد العينة حول جميع فقرات محور الدافعية نحو الإنجاز (3.72) وهو أعلى من المتوسط الافتراضي (3)، عند الانحراف المعياري (1.15) مما يدل على موافقة وميل أفراد العينة على ممارسات الدافعية نحو الإنجاز.
- وترى الباحثة أنه يجب على المنظمات الدولية زيادة ممارسات الدافعية نحو الإنجاز، لأن العاملين ذو الإنجازات العالية يستمتعون بالتحديات ومستعدون لتحمل المسؤوليات مع المثابرة للتغلب على المشكلات، ويشعرون بأهمية الزمن ويخططون للمستقبل.

5.3 اختبار فرضيات الدراسة:

1.5.3 الفرضية الأولى:

H1: يوجد أثر معنوي للأسلوب التحفيزي في تصميم العمل على الدافعية نحو العمل

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد بثلاث متغيرات مستقلة (الإثراء الوظيفي _ توسيع العمل _ التدوير الوظيفي) التي تمثل الأسلوب التحفيزي في تصميم العمل، ومتغير تابع هو (الدافعية نحو العمل). ويظهر الجدول رقم 11 نتائج الاختبار:

جدول 11 نتائج تحليل الانحدار وأثر الأسلوب التحفيزي على الدافعية نحو العمل

Variables Entered/Removed						
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method			
1	Job Enrichment, Job Enlargement, Job Rotation	.	Enter			
Dependent Variable: Motivation for Work (المتغير التابع: الدافعية نحو العمل)						
Model Summary						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	0.66 ^a	0.44	0.43	0.52		
ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21.74	3	7.24	25.95	0.00 ^p
	Residual	26.80	96	0.27		
	Total	48.54	99			
Coefficients						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.12	0.26		4.25	0
	Job Enrichment (الإثراء الوظيفي)	0.02	0.10	0.02	0.18	0.85
	Job Enlargement (توسيع العمل)	0.24	0.11	0.29	2.19	0.03
	Job Rotation (التدوير الوظيفي)	0.28	0.09	0.39	3.06	0.00

الجدول من إعداد الباحثة استناداً على بيانات الدراسة

التفسير:

• يتضح من الجدول (Model Summary):

- قيمة معامل الارتباط $R = 0.66$ ، إنها في المجال الجيد جداً الذي يقع بين (0.60-0.80)، أي ان هناك علاقة ارتباط طردية جيدة جداً بين المتغيرات المستقلة الثلاثة (الإثراء الوظيفي _ توسيع العمل _ التدوير الوظيفي) التي تمثل الأسلوب التحفيزي في تصميم العمل مع المتغير التابع (الدافعية نحو العمل).
- قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.44$ ، أي أن 44% من التغيرات في المتغير التابع (الدافعية نحو العمل) تعود للتغيرات في المتغيرات المستقلة الثلاثة (الإثراء الوظيفي _ توسيع العمل _ التدوير الوظيفي) التي تمثل الأسلوب التحفيزي في تصميم العمل.

• يتضح من جدول (ANOVA)

- وهو يمثل تحليل التباين واختبار أهمية نموذج الانحدار للمتغيرات المستقلة الثلاثة (الإثراء الوظيفي _ توسيع العمل _ التدوير الوظيفي) التي تمثل الأسلوب التحفيزي في تصميم العمل على المتغير التابع (الدافعية نحو العمل)، حيث نجد أن قيمة $Sig = 0.00$ وهي أقل من 0.05، وبالتالي يوجد دلالة معنوية لنموذج الانحدار.

• يعرض جدول (Coefficients) معاملات نموذج الانحدار ومستوى أهميتها:

- الإثراء الوظيفي: بلغت قيمة مؤشر $Sig = 0.85$ وهي أكبر من 5%، وقيمة $B = 0.02$ (يتم رفضها في معادلة الانحدار).
- توسيع العمل: بلغت قيمة مؤشر $Sig = 0.03$ وهي أقل من 5%، وقيمة $B = 0.24$ (يتم قبولها في معادلة الانحدار).
- التدوير الوظيفي: بلغت قيمة مؤشر $Sig = 0.00$ وهي أقل من 5%، وقيمة $B = 0.28$ (يتم قبولها في معادلة الانحدار).

وبالتالي فإن معادلة الانحدار ستكون على النحو التالي:

$$\text{Motivation for work} = 1.12 + (0.24 * \text{Job Enlargement}) + (0.28 * \text{Job Rotation})$$

نجد أن المعادلة السابقة توضح بأن توسيع العمل والتدوير الوظيفي يؤثران في الدافعية نحو العمل بتأثير إيجابي حيث بلغ الانحدار بتوسيع العمل 24%، والانحدار بالتدوير الوظيفي 28%.

- إن هذه النتيجة تختلف مع دراسة (Tumi,2021) التي كشفت نتائجها أن الإثراء الوظيفي وتوسيع العمل يؤثران على دافعية العاملين بأثر إيجابي، ونتيجة الدراسة الحالية أن الإثراء الوظيفي لم يؤثر على دافعية العاملين نحو العمل.

وتختلف مع دراسة (Raza,2011) حيث كانت نتائجها أن ممارسات توسيع العمل لا تساهم في دافعية العاملين، ونتيجة الدراسة الحالية أن توسيع العمل قد أثر على الدافعية نحو العمل بتأثير إيجابي. وتتفق مع دراسة (Kaymaz,2010) التي تدعم نتائجها بأن ممارسات التدوير الوظيفي لها تأثير إيجابي على دافعية العاملين ونتيجة الدراسة الحالية أن التدوير الوظيفي قد أثر على دافعية العاملين نحو العمل بتأثير إيجابي.

- وترى الباحثة أنه نتيجة لتأثير توسيع العمل على الدافعية نحو العمل بتأثير إيجابي يجب على الإدارات في المنظمات الدولية الحرص على تطبيق ممارسات توسيع العمل، حيث إنه عند تطبيقه يشعر العاملون أنهم يؤديون مهام إضافية بنفس المستوى بكفاءة مثل المهام العادية وتقلل من العمل الروتيني، وأيضاً توسيع العمل فرصة جيدة لتحسين وتطوير قدرات ومهارات العاملين وهذا ما يؤثر بدوره على الدافعية نحو العمل.

وأنه نتيجة لتأثير التدوير الوظيفي على الدافعية نحو العمل بتأثير إيجابي يجب على المنظمات الدولية تطبيق ممارسات التدوير الوظيفي حيث إنه يوفر الفرصة للعاملين لمعرفة أعمال كافة أقسام المنظمة ويطور من العلاقات الاجتماعية ويؤدي إلى اختبار المهارات والكفاءات وهذا ما يؤثر بدوره على الدافعية نحو العمل.

بينما بالإثراء الوظيفي كانت نتيجة مؤشر $0.85 = sig$ وهي أكبر من 5% فلم تؤثر في الدافعية نحو العمل. وتفسر الباحثة هذه النتيجة وبما أن الإثراء الوظيفي بمفهومه هو تحميل رأسي للوظيفة، وإعادة تصميم الأعمال والمهام بشكل يجعل فيها نوع من التحدي والاستقلالية واستخدام العاملين لمهاراتهم بمرونة أكبر وتسمح لهم في الإشراف بتصميم وتنفيذ الخطط، وهذا الذي يشبع الدافعية نحو الإبداع، فلم

يكون له تأثير مباشر على الدافعية نحو العمل حيث أن العاملون يرون أنها ليست بمهام على نفس المستوى الوظيفي وإنما بمستويات أعلى، أو لأبعاد جديدة للوظيفة الحالية أكثر استقلالية، فهي بحاجة لممارسات أكثر تزيد من الدافعية من قبل الإدارة وجهة نظرهم.

2.5.3 الفرضية الثانية:

H2: يوجد أثر معنوي للأسلوب التحفيزي في تصميم العمل على الدافعية نحو الإنجاز

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد بثلاث متغيرات مستقلة (الإثراء الوظيفي _ توسيع العمل _ التدوير الوظيفي) التي تمثل الأسلوب التحفيزي في تصميم العمل، ومتغير تابع هو (الدافعية نحو الإنجاز). ويظهر الجدول 12 نتائج الاختبار:

جدول 12 نتائج تحليل الانحدار وأثر الأسلوب التحفيزي على الدافعية نحو الإنجاز

Variables Entered/Removed						
Model	Variables Entered			Variables Removed	Method	
1	Job Enrichment, Job Enlargement, Job Rotation			.	Enter	
Dependent Variable: Motivation for Achievement (المتغير التابع: الدافعية نحو الإنجاز)						
Model Summary						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	0.82 ^a	0.68	0.67	0.42		
ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	38.76	3	12.92	70.24	0.00 ^b
	Residual	17.65	96	0.18		
	Total	56.42	99			

Coefficients						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0.72	0.21		3.39	0.00
	Job Enrichment (الإثراء الوظيفي)	0.37	0.08	0.40	4.27	0.00
	Job Enlargement (توسيع العمل)	0.20	0.09	0.22	2.22	0.02
	Job Rotation (التدوير الوظيفي)	0.21	0.07	0.27	2.85	0.00

الجدول من إعداد الباحثة استناداً على بيانات الدراسة

التفسير:

• يتضح من الجدول (Model Summary):

- قيمة معامل الارتباط $R = 0.82$ ، إنها في المجال الممتاز الذي يقع بين (0.80-1.00)، أي أن هناك علاقة ارتباطية طردية ممتازة بين المتغيرات المستقلة الثلاثة (الإثراء الوظيفي - توسيع العمل - التدوير الوظيفي) التي تمثل الأسلوب التحفيزي في تصميم العمل مع المتغير التابع (الدافعية نحو الإنجاز).
- قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.68$ أي أن 68% من التغيرات في المتغير التابع (الدافعية نحو الإنجاز) تعود للتغيرات في المتغيرات المستقلة الثلاثة (الإثراء الوظيفي - توسيع العمل - التدوير الوظيفي) التي تمثل الأسلوب التحفيزي في تصميم العمل.

• يتضح من جدول (ANOVA):

وهو يمثل تحليل التباين واختبار أهمية نموذج الانحدار للمتغيرات المستقلة الثلاثة (الإثراء الوظيفي _ توسيع العمل _ التدوير الوظيفي) التي تمثل الأسلوب التحفيزي في تصميم العمل على المتغير التابع (الدافعية نحو الإنجاز)، حيث نجد أن قيمة $0.00 = \text{Sig}$ وهي أقل من 0.05 وبالتالي يوجد دلالة معنوية لنموذج الانحدار.

• يعرض جدول (Coefficients) معاملات نموذج الانحدار ومستوى أهميتها:

- الإثراء الوظيفي: بلغت قيمة مؤشر $0.00 = \text{Sig}$ وهي أقل من 5% ، وقيمة $B = 0.37$ (يتم قبولها في معادلة الانحدار).

- توسيع العمل: بلغت قيمة مؤشر $0.02 = \text{Sig}$ وهي أقل من 5% ، وقيمة $B = 0.20$ (يتم قبولها في معادلة الانحدار).

- التدوير الوظيفي: بلغت قيمة مؤشر $0.00 = \text{Sig}$ وهي أقل من 5% ، وقيمة $B = 0.21$ (يتم قبولها في معادلة الانحدار).

وبالتالي فإن معادلة الانحدار ستكون على النحو التالي:

$$\text{Motivation for Achievement} = 0.72 + (0.37 * \text{Job Enrichment})$$

$$+ (0.20 * \text{Job Enlargement}) + (0.21 * \text{Job Rotation})$$

نجد من المعادلة السابقة بأن متغيرات الأسلوب التحفيزي في تصميم العمل (الإثراء الوظيفي _ توسيع العمل _ التدوير الوظيفي) تؤثر على الدافعية نحو الإنجاز بتأثير إيجابي، حيث بلغ الانحدار بالإثراء الوظيفي 37% والانحدار بتوسيع العمل 20% ، والانحدار بالتدوير الوظيفي 21% .

- إن هذه النتيجة تتوافق مع دراسة (Tumi, 2021) التي كشفت نتائجها أن الإثراء الوظيفي وتوسيع العمل يؤثران بتأثير إيجابي على دافعية العاملين ونتائج الدراسة الحالية أثبتت أن الإثراء الوظيفي وتوسيع العمل يؤثران على دافعية العاملين نحو الإنجاز بتأثير إيجابي.

وتختلف مع دراسة (Raza,2011) حيث كانت نتائجها أن ممارسات توسيع العمل لا تساهم في دافعية العاملين بينما نتائج الدراسة الحالية أن توسيع العمل يؤثر على دافعية العاملين نحو الإنجاز بتأثير إيجابي.

وتتفق مع دراسة (Kaymaz,2010) التي تدعم نتائجها بأن ممارسات التدوير الوظيفي لها تأثير إيجابي على دافعية العاملين والدراسة الحالية أثبتت نتائجها أن التدوير الوظيفي له أثر إيجابي على دافعية العاملين نحو الإنجاز.

-وعليه ترى الباحثة أن المنظمات الدولية عليها التركيز على ممارسات الأسلوب التحفيزي في تصميم العمل (الإثراء الوظيفي _ توسيع العمل _ التدوير الوظيفي)، حيث أصبحت الوظائف متطلبة للغاية ويعمل العاملون تحت ضغط مكثف، فالإثراء الوظيفي يجعل العاملون يشعرون بأن لديهم كفاءات ومهارات جديدة في إكمال أعمالهم ويسمح لهم بالشعور بالمسؤولية حيث إنهم أصبحوا شركاء بتصميم وتنفيذ الخطط، ويجعلهم ملتزمين بأعمالهم لما تمثل لهم تحدي، وهو ما يؤثر بدوره على الدافعية نحو الإنجاز بتأثير إيجابي.

توسيع العمل هو توسيع أفقي للوظيفة أي زيادة مهام على نفس المستوى، ولكن إذا تم تطبيقه بشكل صحيح وبدون أن يشعر العاملون بضغط العمل، سيشعرون بطريقة ما بثقة الإدارة بقدراتهم وتقديرها، وبأنهم جديرين باهتمام المنظمة، وهذا بدوره سيؤثر على الدافعية نحو الإنجاز بتأثير إيجابي.

والتدوير الوظيفي يجعل العاملون يشعرون بطريقة ما عند تحريكهم بين الأقسام أنها اختبار للمهارات والكفاءات للتهيئة للترقية وبيدؤون بمحاولة معرفة أكبر قدر ممكن من المهارات المتنوعة والمعلومات، وإظهار قدراتهم على التعلم السريع، والعمل بكفاءة عالية لإثبات قدراتهم أو للحصول على شاغر أفضل من وجهة نظرهم، وهذا بدوره سيؤثر على الدافعية نحو الإنجاز بتأثير إيجابي.

* بشكل عام تفسر الباحثة أن ممارسات الأسلوب التحفيزي في تصميم العمل بالمتغيرات الثلاثة (الإثراء الوظيفي _ توسيع العمل - التدوير الوظيفي) لها أثر إيجابي على الدافعية نحو الإنجاز حيث إنها تُشعر العاملون أن الإدارة تهتم بكوادرها البشرية وتعمل على تطويرها والاستفادة منها، وتتيح الفرصة لهم بإبراز

قدراتهم ومهاراتهم من أجل وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وهذا ما يؤثر على الدافعية نحو الإنجاز بتأثير إيجابي.

مقارنة بين نتائج الفرضتين:

بعد دراسة نموذجين الانحدار للفرضيتين واستخلاص المعادلات بكل نموذج على حدا سيتم عرض المعادلات وتوضيح الفرق بينهما كالتالي:

(1) النموذج الأول: أثر الأسلوب التحفيزي في تصميم العمل على الدافعية نحو العمل:

$$\text{Motivation for work} = 1.12 + (0.24 * \text{Job Enlargement}) + (0.28 * \text{Job Rotation})$$

(2) النموذج الثاني: أثر الأسلوب التحفيزي في تصميم العمل على الدافعية نحو الإنجاز:

$$\text{Motivation for Achievement} = 0.72 + (0.37 * \text{Job Enrichment}) +$$

$$(0.20 * \text{Job Enlargement}) + (0.21 * \text{Job Rotation})$$

- النموذج الأول يوضح أن توسيع العمل والتدوير الوظيفي فقط (وباستثناء الإثراء الوظيفي) من متغيرات الأسلوب التحفيزي في تصميم العمل يؤثران على الدافعية نحو العمل.

- النموذج الثاني يوضح أن متغيرات الأسلوب التحفيزي في تصميم العمل (الإثراء الوظيفي _ توسيع العمل _ التدوير الوظيفي) تؤثر على الدافعية نحو الإنجاز.

إن النتائج بالنموذجين أظهرت أن الإثراء الوظيفي من بين المتغيرات المدروسة للأسلوب التحفيزي في تصميم العمل لم يؤثر على الدافعية نحو العمل، ترى الباحثة بالنسبة للعاملين، بما أن الدافعية نحو العمل تعني الرغبة الذاتية للقيام بالعمل بالشكل والطريقة المطلوبة، والإثراء الوظيفي ليس للقيام بمسؤوليات بالمستوى الأعلى فقط، بل لاستخدام مهاراتهم لوظائفهم الحالية بالطريقة التي يرونها مناسبة. فالعامل عندما ينبغي ان يكون لديه هذه الرغبة والدافعية نحو العمل ليثبت للإدارة ولزملاء العمل أنه يملك المهارات والكفاءات اللازمة للمهام الحالية أو للمهام ذات الإثراء الوظيفي. وهنا يحصل على فرصة القيام بالمهام ذات الإثراء الوظيفي من قبل الإدارة وهي على ثقة بكفاءاته ومهاراته، ولا يشعر الزملاء أن فقط شريحة محددة من العاملين لديهم الفرصة في الحصول على المهام ذي الإثراء الوظيفي والتي

ممکن أن تكون بنظرهم هذه الشريحة غير جديرة، وهذا ما يؤثر على دافعيّتهم (نحو العمل ونحو الإنجاز) وعلى أدائهم ويخلق لديهم شعور بعدم العدالة.

أما بالنسبة للإدارات بالمنظمات الدولية يجب أن تكون مهتمة وحريصة في إقامة برامج تدريبية حول المتغيرات الثلاثة التي تمثل الأسلوب التحفيزي في تصميم العمل (الإثراء الوظيفي _ توسيع العمل _ التدوير الوظيفي) وشرح أبعادها.

نتائج الدراسة:

1. توصلت الدراسة أن استجابة أفراد العينة حول الإثراء الوظيفي جاءت ضمن درجة الموافقة.
2. توصلت الدراسة أن استجابة أفراد العينة حول توسيع العمل جاءت ضمن درجة الموافقة.
3. توصلت الدراسة أن استجابة أفراد العينة حول التدوير الوظيفي جاءت ضمن درجة الموافقة.
4. توصلت الدراسة أن استجابة أفراد العينة حول الأسلوب التحفيزي في تصميم العمل بالمتغيرات المستقلة الثلاثة (الإثراء الوظيفي _ توسيع العمل _ التدوير الوظيفي) جاءت ضمن درجة الموافقة.
5. توصلت الدراسة أن استجابة أفراد العينة حول الدافعية نحو العمل جاءت ضمن درجة الموافقة.
6. توصلت الدراسة أن استجابة أفراد العينة حول الدافعية نحو الإنجاز جاءت ضمن درجة الموافقة.
7. التغيرات في المتغير التابع (الدافعية للعمل) تعود للتغيرات في المتغيرات المستقلة الثلاثة (الإثراء الوظيفي _ توسيع العمل _ التدوير الوظيفي) التي تمثل الأسلوب التحفيزي في تصميم العمل.
8. التغيرات في المتغير التابع (الدافعية نحو الإنجاز) تعود للتغيرات في المتغيرات المستقلة الثلاثة (الإثراء الوظيفي _ توسيع العمل _ التدوير الوظيفي) التي تمثل الأسلوب التحفيزي في تصميم العمل.
9. لا يؤثر الإثراء الوظيفي في الدافعية نحو العمل.
10. يؤثر توسيع العمل في الدافعية نحو العمل بتأثير إيجابي.
11. يؤثر التدوير الوظيفي في الدافعية نحو العمل بتأثير إيجابي.
12. يؤثر الإثراء الوظيفي في الدافعية نحو الإنجاز بتأثير إيجابي.
13. يؤثر توسيع العمل في الدافعية نحو الإنجاز بتأثير إيجابي.
14. يؤثر التدوير الوظيفي في الدافعية نحو الإنجاز بتأثير إيجابي.

المقترحات:

1. إعداد برامج تدريبية لكافة المستويات الإدارية حول مفاهيم (الإثراء الوظيفي _ توسيع العمل _ التدوير الوظيفي) لإعطاء كافة المعلومات التي يمكن الاستفادة منها عند تطبيق أحد المفاهيم المذكورة التي تمثل الأسلوب التحفيزي.
2. وضع نظام محدد يعتمد على مبادئ واضحة تصف فيها عمليات (الإثراء الوظيفي _ توسيع العمل _ التدوير الوظيفي) يحدد هذا النظام الإجراءات المتبعة لكي يشعر العاملون بالعدالة.
3. يجب على المنظمات تبني سياسة منهجية لإعادة تصميم الوظائف لتناسب مصالح العاملين ومجالات العمل المفضلة لهم من خلال تطبيق تقنيات تصميم الوظائف مثل إثراء الوظائف وتوسيع العمل والتدوير الوظيفي. سيساعد هذا في تقليل روتين المهام المتكررة ويجعل المهمة أكثر إثارة.
4. فهم احتياجات العاملين بشكل جيد لما لها من دور هام جداً عند تطبيق ممارسات الأسلوب التحفيزي في تصميم العمل (الإثراء الوظيفي _ توسيع العمل _ التدوير الوظيفي).
5. تكليف العمال بأعمال إشرافية ضمن طبيعة عملهم واختصاصهم لتكون لديهم الفرصة لمتابعة أعمالهم بشكل أدق للوصول إلى مستوى عالٍ من الإثراء الوظيفي لديهم.
6. العمل على زيادة الاستقلالية بشكل أفضل حتى يتمكن العمال من القيام بعملهم بحرية ودقة أعلى والتي تساهم في زيادة الإثراء الوظيفي ويمكن هذا من خلال وضع اللوائح الفنية المتعلقة بالعملية التشغيلية لإنجاز مهام العمل.
7. أخذ أبعاد الإثراء الوظيفي في الاعتبار عند فتح شواغر جديدة أو عند التغيير في التسلسل الهرمي الحالي لأنه كلما زادت الوظائف ذي الإثراء الوظيفي ستكون النتائج والأداء للعمل أفضل حيث سيستمتع العاملون باكتساب مهارات متعددة والشعور بأهمية ما يفعلون وأنهم جزء من عملية صنع القرار.
8. ينصح المديرون بتصميم توسيع العمل بطريقة تقلل من الرتبة وتقليل العمل الروتيني وتنوع المهام المتكررة وتحسن المهارات والقدرات وتتطوي على التنوع والمرونة. تؤدي هذه التقنية إلى مستوى أعلى من الدافعية والرضا الوظيفي وتؤدي إلى انخفاض مستوى التغبب.

9. يجب على المديرين مراعاة أن توسيع العمل مفيد ويزيد من الدافعية في ظل ظروف معينة. أي أن توسيع العمل يجب ألا يستمر لفترة طويلة للقيام بنفس النوع من الواجبات الإضافية، كما يجب ألا يحتوي على مهام غير مألوفة قد يخشى العاملون من الفشل. عدا عن ذلك، سيؤدي توسيع العمل إلى نتائج سلبية مثل الشعور بعبء العمل وعدم العدالة.
10. توسيع ممارسات التدوير الوظيفي لما لها أثر على الدافعية نحو العمل ونحو الإنجاز وهو ما ينعكس على الأداء وجودة العمل.
11. يجب أن تكون عملية التدوير مستمرة وعلى كافة المستويات الإدارية وذلك لتجنب الروتين والملل مما يزيد من المخاطر في العمل.
12. تنصح المنظمات بمراجعة نظام الحوافز والمكافآت بسبب زيادة تكلفة المعيشة والمتطلبات المستمرة تجعل من الضروري تحسين سلم الرواتب لتلبية مسؤوليات العاملين واحتياجاتهم لما لها من أثر إيجابي على دافعية العاملين.
13. ينصح بالاهتمام بالحوافز المعنوية (مثل: رسائل التقدير _ إزالة العقبات) لما لها من أثر إيجابي على دافعية العاملين.
14. إجراء دراسات أخرى تستقصي العلاقة بين عناصر الأسلوب التحفيزي والدافعية (نحو العمل ونحو الإنجاز) ومقارنتها مع الدراسة الحالية.

قائمة المراجع:

المراجع العربية

1. إسماعيل، حسان. (2021). "تحليل وتصميم العمل". مقرر إدارة الموارد البشرية. المعهد العالي لإدارة الأعمال. دمشق. سوريا.
2. الفرشوطي، أحمد عبد الغني. (2015). "الإثراء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة. الكرك. الأردن.
3. القريوتي، محمد قاسم. (2013). نظرية المنظمة والتنظيم. ط4. دار وائل للنشر. عمان. الأردن.
4. المصوّل، ماجد محمود. (2019). "أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين". رسالة ماجستير غير منشورة. ماجستير إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية. دمشق. سوريا.
5. عبد الوهاب، علي محمد. (1980). "القدرات الإبداعية للعاملين". مجلة الإدارة العامة: العدد 37: 25-50
6. نصر الله، حنا. (2002). إدارة الموارد البشرية. ط1. دار زهران للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.

المراجع الأجنبية

1. Al Hiti, K. (2003). Human Resources Management Strategic Approach. Wael publisher. Amman. Jordan.
2. Alquraan, I.F. (2011). "Job Rotation and Its Impact on Administrative Employees Performance in UNRWA–Gaza Field Office", unpublished Master thesis. Faculty of Commerce. The Islamic University. Gaza. Palestine.
3. Al Salem, M. (2009). Human Resources Management An Integrated Strategic Approach. Thara For Publishing and Distribution. Mapo–gu Seoul. Korea.
4. Armestrong, M. (2010). Handbook of Human–resource Management Practice 11th ed. Kogan Page. London. USA.
5. Bakri, Z.A. (2015). "The Impact of Job Enrichment on the Administrative Employees' Performance Case Study: The Islamic University– Gaza", unpublished Master thesis. Faculty of Commerce. The Islamic University. Gaza. Palestine.
6. Bengt Jonsson, M. (2001). "Electromyographic Studies of Job Rotation". *Scand J. Work Environ Health*. 1(2): 108–109.
7. Buchanan, D.&Huczynski, A. (2001). OrganizationalBehavior: An Introductory Text Fourth edition. Prentice Hall. USA.
8. Chandan, J. (1998). Management: Concepts and Strategies. Vikas Publication House Pvt Ltd. Noida. India.

9. Cosgel, M., & Miceli, T. (2008). "On Job rotation". *Economic working paper Department of Economic*. University of Connecticut. Storrs, CT. New York City. USA.
10. Daft L, Richard. (1991). Management 2nd edition. Dryden Press Holt, Rinehart and Winston, Inc. New York. USA.
11. Denhart, R, & Denhart, J, & Aristigueta, M. (2009). Managing Human Behavior in Public and Nonprofit Organizations 2nd Edition. SAGE Publications, Inc. New York. USA.
12. Denis, U. (1984). Understanding Organizational Behavior. West Publishing Company. Eagan. USA.
13. Deri, Z. (2011). Human Resources Management. Al Thaqafa Publishing House. Al-Kharaitiyat. Doha
14. Dessler, G. (2005). Human Resource Management 10th edition. prentice Hall. USA.
15. Dessler, G. (2013). Human Resource Management. Person Education. London. United Kingdom.
16. Donnelley, J., & Gibson, J., & Ivancevich, J. (1992). Fundamentals of Management 8th edition. Richard D Irwin, Inc. Federal. USA.
17. Edwards, S. (2005). Fire Service Personnel Management 2nd ed. Upper Saddle River NJ. Pearson Prentice Hall. Bergen. USA.
18. Gowsalya, R., & Jijo Fancis, j. (2017). "A study on employee job rotation". *International Journal for Research Trends and Innovation*. 2(5): 205–210.

19. Hackman, J., & Oldham, G. (1974). Motivation through the design of work: test of a theory". *Organizational Behaviour and Human Performance*. 16(2): 250–279.
20. Ivancevich, J., & Donnelly, J., & Gibson, J. (1988). Management Principles and Functions. BPI/Irwin, Homewood. Illinois. USA.
21. Jonsson, B. (2008). "Electromyographic studies of job rotation". *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*. 14(1): 108–109
22. Katz, D. (1964). "The motivational basis of organizational behaviour". *Behavioural Science*. 9(1): 131–133.
23. Lindner, J. (1998). "Understanding employees' motivation". *Journal of Extension*. 36(3): 1–3.
24. Mahmoud, A.M. (2014). "Impact of Job Enlargement on Employees' Motivation and Job Satisfaction", unpublished Master thesis. Faculty of Commerce. The Islamic University. Gaza. Palestine.
25. McShane, S, & Glinow, Mary. (2003). Organizational Behavior. McGraw–Hill, Irwin. USA.
26. Moorhead, G. & Griffin, R. (1989). Organizational Behavior. Houghton Mifflin. Boston. USA.
27. Moorhead, G. & Griffin, R. (2001). Organizational Behavior: Managing People and Organizations 6th edition. Houghton Mifflin Company. Boston. USA.
28. Mullins, L.(2006). Essentials of Organizational Behaviour. Essentials of Organizational Behaviour. Prentice Hall. Hoboken. USA.

29. Nicholas, J. (1982). "The Comparative Impact of Organization Development Interventions on Hard Criteria Measures". *Academy of Management*. 7(4): 1-5.
30. Odunayo S. and Anthonia A.(2014). "Relationship between elements of job enrichment and organizational performance among the non academic staff in Nigerian public universities". *Management &Marketing*. 5(2): 174-188.
31. Oldham, G. & Hackman, J. (1980). Work design in the organization context. In: Staw BM, Cummings LL Research in organizational behavior. (Vol 2). JAI Press. Greenwich, CT. USA.
32. Pearce, J., & Robinson, R. (1998). Management. Random House, Inc. New Yourk. USA.
33. Robbins, S. (2003). In Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications 8th edition. Prentice-Hall International, Inc. Upper Saddle River. USA.
34. Saleem, S., & Shaheen, W. & Saleem, R. (2012). "The impact of job enrichment and job enlargement on employee satisfaction keeping employee performance as intervening variable: a correlational study from Pakistan". *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*. 1(9): 145-165.
35. Schermerhorn, J., & Hunt, J., & Obsorn, R. (2005). Organizational Behavior 7TH edition. John Willey and Sons. New York City. USA.

36. Siruri, M., & Muathe, S. (2014). "A Critical Review of Literature on Job Designs in Sociotechnical Systems" .*Kenyatta: Global Institute for Research & Education*. 3(6): 44–47.
37. Snell, S., & George, B. (2013). In Managing Human Resources. Cengage Learning. USA.
38. Steven A., L. (2003). "The Development of Preparatory Response". *Strategies in Anticipation of Sudden Loading of the Torso*. London: 34th Annual Meeting.

الملحق /1/ الاستبيان

أثر الأسلوب التحفيزي في تصميم العمل على دافعية العاملين

الأعضاء الكرام إن هذا الاستبيان يتضمن عبارات حول أثر الأسلوب التحفيزي في تصميم العمل على دافعية العاملين في المنظمات الدولية، سأكون ممتنة لك بتخصيص الوقت لإكمال هذا الاستبيان للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال / إدارة الموارد البشرية، علما أن المعلومات التي سيتم الحصول عليها في غاية السرية ولن يتم معرفة أو ذكر أسماء أو مكان عمل العاملين الذين سيتم مسح إجاباتهم، وهي لغرض البحث العلمي فقط

البيانات الديموغرافية:

1. الجنس:

ذكر أنثى

2. الفئة العمرية:

أقل من 25 سنة بين 25 و35 سنة
 بين 35 و45 سنة 45 أو أكثر

3. المؤهل العلمي:

دراسة ثانوية معهد متوسط
 إجازة جامعية دراسات عليا

4. عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات 5 أو أقل من 10 سنوات
 أقل من 15 سنة 15 أو أكثر

5. المستوى الإداري:

إدارة دنيا (إشرافية) إدارة وسطى إدارة عليا

الإثراء الوظيفي

إثراء الوظيفة هو طريقة لتحفيز العاملين حيث تم تصميم الوظيفة للقيام بمهام مثيرة للاهتمام وذات تحدي والتي يمكن أن تتطلب منهم المزيد من المهارة، ويتم إعطاءهم المزيد من المسؤولية والاستقلالية والسيطرة في عملهم

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أنا واثق من قدرتي على القيام بعملية والأعمال ذات الإثراء الوظيفي					
2	أنا واثق من قدراتي على أداء عملي والأعمال ذات الإثراء الوظيفي					
3	نتيجة إثراء الوظائف، أشعر بأنني أكثر فعالية					
4	يعزز الإثراء الوظيفي من مستوى المرونة في اكتساب المهارات					
5	بشكل عام، أنا راض عن الإثراء في عملي					
6	حتى لو كان عملي ذي الثراء الوظيفي يستغرق وقتاً إضافياً أكثر من ساعات العمل لإكمال مهامي، فلدي الرغبة في إنجازها					
7	يتيح لي عملي استخدام مهاراتي وقدراتي بكفاءة					
8	أشعر بالدافعية تجاه إنجاز المهام التي تتطلبها الوظائف في المستويات الأعلى					

					9	حجم العمل الذي من المتوقع أن أقوم به في وظيفتي مقبول بالنسبة لي وللشركة
					10	تضع إدارة قسمي أولويات عمل وتوجيهات للعاملين
					11	تتوفر معلومات ومعرفة كافية تمكنني من أداء عملي بشكل جيد
					12	يتم منح الفرصة في الشركة لاستخدام مجموعة متنوعة من المهارات الخاصة بي
					13	يتم إعطاء فرصة في الشركة لإكمال مهمتي بالكامل وبشكل فردي
					14	أتقن المهارات اللازمة لعملي وأيضًا لأداء أعمال أخرى
					15	يمكنني أن أقرر بنفسني كيفية القيام بعملي
					16	لدي فرصة كبيرة في أداء عملي بحرية
					17	لدي استقلالية كبيرة في تحديد كيفية القيام بعملي
					18	لدي المزيد من المهارات الفنية/ السلوكية للمساهمة بشكل أكبر في الشركة
					19	يمكنني استخدام مهاراتي المتنوعة لزيادة الإنتاجية

توسيع العمل

توسيع العمل هي عملية إضافة مسؤوليات وواجبات إلى الوظيفة عن طريق توسيع نطاقها على نفس المستوى الوظيفي. وتتماشى طبيعة الواجبات المتزايدة مع المسؤوليات الحالية وفي أغلب الأحيان تكملها.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
20	يتم تكليف العاملين بمهام إضافية مقبولة من قبلهم غير واجباتهم الوظيفية العادية.					
21	يرتبط أداء واجبات إضافية بتقديم مزايا مالية إضافية.					
22	يرتبط أداء المهام الإضافية نفسه بتقديم حوافز غير نقدية.					
23	ترتبط المهام الإضافية بقدراتي ومهاراتي					
24	لا يتم تكليفي بمهام إضافية ذات طبيعة روتينية ومملة					
25	إن تكليفي بمهام إضافية هو أسلوب تتبعه المنظمة فقط لتقليل تكلفة تعيين موظفين جدد.					
26	إن تكليفي بمهام إضافية لأدائها يجعل المهمة ذات تحدي وأكثر تشويقًا.					
27	ترتبط الواجبات الإضافية بفرص النمو الخاصة بي					

					ترتبط المهام إضافية بالفرصة الجيدة للتواصل والتعلم من الآخرين.	28
					المهام الإضافية تلبى حاجتي إلى احترام الذات والاستقلالية والاعتراف والإنجاز	29
					أنا أفضل إنجاز مهام إضافية مختلفة	30
					إن تكلفتي بمهام إضافية لا يجعلني أشعر بزيادة في عبء العمل	31
					ترتبط المهام الإضافية بالترقية	32
					لا تؤثر المهام الإضافية على أيام عطلتي	33
					أقوم بتنفيذ المهام الإضافية بكفاءة مثل المهام العادية.	34
					تكلفتي بمهام إضافية يزيد من المرونة في العمل	35

التدوير الوظيفي

التدوير الوظيفي هو تحريك العامل من وظيفته الحالية سواء كانت تنفيذية أو إشرافية أو قيادية إلى وظيفة أخرى تناسب قدراته ومهاراته أو تخصصه لإكسابه مهارات جديدة سواء اقتضت ذلك مصلحة الفرد أو مصلحة المنظمة.

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
36	يوفر التدوير الوظيفي المعرفة بالبيئة الخارجية للأعمال					
37	تشجع المنظمة وتدعم التدوير الوظيفي لشغل وظائف مستقبلية					
38	يربط قسم إدارة الموارد البشرية سياسات التدوير الوظيفي بتخطيط التعاقب لوظائف مستقبلية					
39	تتضمن ممارسات التدوير الوظيفي برامج تدريبية متقاطعة الأقسام (مهام أقسام أخرى)					
40	يقدم التدوير الوظيفي المعرفة بالتخطيط ومهارات التنظيم					
41	يوفر التدوير الوظيفي المعرفة بجهات وشبكات الاتصال في الأعمال					
42	يتضمن التدوير الوظيفي برامج تدريبية خاصة بالمهارات القيادية					
43	يوفر التدوير الوظيفي المعرفة بالقضايا الحالية والعامّة للمنظمة					

					يتضمّن التّدوير الوظيفي برامج تدريبية خاصةً بتحسين المهارات الإدراكية والمعرفية	44
					يوفّر التّدوير الوظيفي المعرفة بسياسات المنظمة وإجراءاتها وممارساتها	45
					يوفّر التّدوير الوظيفي المعرفة الإنتاجية/الخدمية	46
					يتضمّن التّدوير الوظيفي برامج تدريبية خاصةً بالمهارات الشخصية البينية والتفاعلية	47
					يتضمن التّدوير الوظيفي برامج تدريبية خاصةً بمهارات التّواصل	48
					يتضمّن التّدوير الوظيفي برامج تدريبية خاصةً بتعزيز الذات	49
					يوفّر التّدوير الوظيفي المعرفة بأدوار الأقسام في المنظمة	50
					تتضمّن ممارسات التّدوير الوظيفي برامج للتدريب المهني	51
					يوفّر التّدوير الوظيفي فهماً لأهداف المنظمة	52

الدافعية نحو العمل

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
					أبذل قصارى جهدي للقيام بعملية بغض النظر عن الصعوبات.	53
					لدي استعداد لبدء العمل في وقت مبكر أو البقاء لوقت متأخر لإنهاء عملي.	54
					من الصعب عليّ الانغماس (الانخراط) بصورة تامة في عملي الحالي.	55
					لا أعمل بجهد كما يفعل الآخرون الذين يؤدون نفس النوع من العمل.	56
					أبذل جهداً إضافياً للقيام بعملية، حتى لو لم يكن متوقعا مني بذل هذا الجهد.	57
					يمضي الوقت ببطء شديد أثناء قيامي بعملية.	58

الدافعية نحو الإنجاز

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
					أفضل القيام بالأعمال المريحة والأمنة والتي لا تتطلب جهداً كبيراً أكثر من الأعمال الصعبة والتي فيها تحدي.	59
					عندما تخطط المجموعة التي أنتمي إليها لنشاط معين، أفضل أن أخطط لهذا النشاط بنفسني ثم أقدم المساعدة وأطلب من فرد آخر تنظيمه.	60
					أفضل تعلم الألعاب المسلية والسهلة على الألعاب الفكرية الصعبة.	61
					عندما لا أكون جيداً في أداء شيء ما، فإنني أفضل أن أبذل قصارى جهدي لأتمكن من إتقانه بدلاً من أن أنتقل إلى عمل آخر قد أكون جيداً فيه.	62
					عندما توكل إليّ مهمة فأنا أصر على إنجازها.	63
					أفضل العمل في المواقف التي تتطلب مستويات عالية من المهارة.	64
					غالبا ما أفضل القيام بالمهام التي لا أكون متأكداً من قدرتي على إنجازها أكثر من القيام بالأعمال التي أنجزها بسهولة.	65
					أحب أن أكون مشغولاً طوال الوقت.	66

					من المهم لي أن أقوم بعملتي بأفضل ما يمكن، حتى لو لم يكن ذلك محبباً أو شائعاً بالنسبة لزملائي في العمل.	67
					أبحث قدر استطاعتي عن الأشياء التي تحقق لي الرضا في عملي.	68
					أشعر بالرضا عن العمل المنجز بشكل جيد.	69
					أشعر بالرضا عندما يتجاوز أدائي الحالي أدائي السابق، حتى لو لم أتجاوز أداء الآخرين.	70
					أحب أن أعمل بجد.	71

شكراً لوقتكم.