

الحاجة للنمو وبيئة العمل كمتغيرين  
وسيطين بين الاثراء الوظيفي وكل من  
الرضا والدافعية والجهد المبذول في الأداء

دكتور رفعت محمد جاب الله  
مدرس بقسم إدارة الأعمال جامعتي الأزهر وقطر

## مقدمة

مما لا شك فيه أن انخفاض انتاجية القوى العاملة في مصر قد أصبح في الآونة الأخيرة في مقدمة المشاكل التي تآرق العديد من المهتمين بشؤون إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة والشؤون الاقتصادية بصفة عامة ، حيث وصل هذا الانخفاض إلى حد لم يعد ممكناً السكوت عليه أو التغاضي عنه . وعلى سبيل المثال فلقد توصلت إحدى الدراسات الإستكشافية التي قام بها أحد أساتذة إدارة الأعمال مؤخراً للفاقد في عنصر العمل في مصر<sup>(١)</sup> ، أن نسبة فاقد العمل تتراوح ما بين ٢٠٪ إلى ٤٠٪ كحد أدنى وأن متوسط ساعات العمل الفعلية يتراوح ما بين ١,٥ إلى ٣,٥ ساعة في اليوم ، بل أن عدداً لا يستهان به يعمل أقل من ١,٥ ساعة يومياً عملاً منتجاً وفعالاً ، الأمر الذي يؤدي في كثير من الأحيان إلى أن تكون تكلفة ساعة العمل المصرية أكثر ارتفاعاً من تكلفة ساعة العمل في الدول المتقدمة . ولعل السبب الرئيسي الذي يكمن وراء هذا الاهتمام المتزايد حالياً بمشكلة الانخفاض الملحوظ في انتاجية العمالة المصرية هو زيادة حدة المشكلة الاقتصادية التي تواجهها مصر حالياً ، والتي من أعراضها ارتفاع مستويات البطالة والغلاء والاستيراد والمديونية الخارجية والخسائر المتتالية للعديد من شركات القطاع العام ، حيث أنه على الرغم من تعدد أسباب المشكلة الاقتصادية منطقياً فإن البعض على الأقل يرى أن تدني كفاءة عنصر العمل يعد أحد أسبابها الرئيسية وفي نفس الوقت أحد الحلول الرئيسية المطروحة للتغلب عليها .

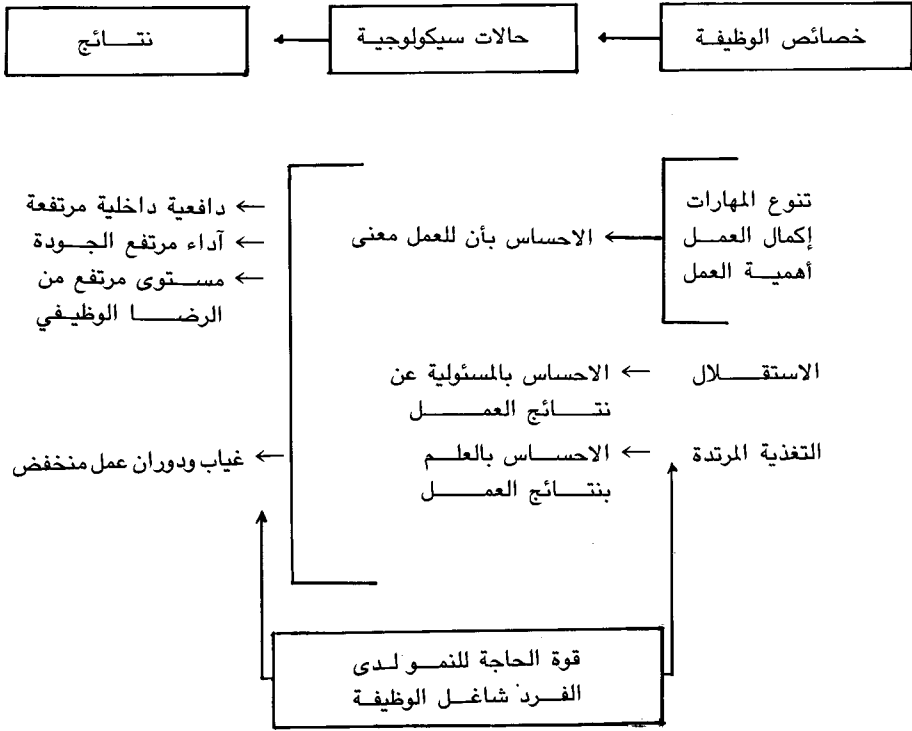
وإذا كان من البديهي القول بأن ظاهرة انخفاض انتاجية العمالة المصرية - كأى ظاهرة اجتماعية أخرى - يلزم أن تكون متعددة الأسباب وبالتالي متعددة الحلول ، فإن السياسة الحالية للحكومة على ما يبدو تسير في اتجاه تحسين مستوى الأجور والمرتبات كما هو واضح من الزيادة الأخيرة في الأجور والمرتبات بنسبة ٢٠٪ بعد دراسة لكل من الأجور والانتاج والأسعار على امتداد الفترة من عام ١٩٨٧ وحتى

عام ١٩٩٥ . وعلى الرغم من أعترافنا بأهمية الإرتقاء بمستوى الأجور والمرتبات كحافز على الانتاج أو الأداء من شأنه أن يرفع من القيمة الخارجية للعمل<sup>(٢)</sup> ، فإن دعوى رئيسية من دعاوي هذا البحث هي أن أحد الحلول الهامة الأخرى المطروحة لحل مشكلة انخفاض انتاجية العمالة المصرية - والذي يلزم أن يسير جنباً إلى جنب مع حل الإرتقاء بمستوى الأجور والمرتبات - يكمن في رفع القيمة الداخلية للعمل عن طريق إعادة النظر في التصميم الحالي للوظائف المصرية التي يبدو أنها تعاني من أمراض الروتينية وعدم الإستقلالية والتجزئة المبالغ فيها وإلى حد يمكن أن يتعارض مع هدف الإرتقاء بالدافعية التي تعد مطلباً مسبقاً لتحقيق الكفاءة في الانتاج أو الأداء . وأهمية إعادة تصميم الوظائف المصرية بهدف جعلها أكثر اثراء يمكن أن تتبلور أكثر إذا أخذنا في الإعتبار أن تأثير الإرتقاء بمستوى الأجور والمرتبات على الكفاءة الانتاجية يمكن أن يظل محدوداً طالما بقيت الدافعية الداخلية التي تتمتع بها الوظائف المصرية منخفضة .

لقد شهدت السنوات العشر الأخيرة اهتماماً ملحوظاً بموضوع الإثراء الوظيفي من جانب واضعي النظريات والباحثين في فرعي إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي ، حيث تقترح نتائج الدراسات التي قام بها الباحثون خلال هذه الفترة أن الوظائف الثرية Enriched Jobs غالباً ما تقترن بعدد من النتائج المرغوب فيها تنظيمياً مثل ارتفاع مستويات الرضا والدافعية والأداء وانخفاض مستويات الغياب والتأخر عن العمل والدوران الإختياري للعاملين<sup>(٣،٤،٥،٦)</sup> . وأحد تفسيرات هذا الاهتمام الملحوظ مؤخراً بموضوع الإثراء الوظيفي وفي نفس الوقت النتائج الإيجابية المترتبة عليه هو كما يرى والتون<sup>(٧)</sup> أن العاملين اليوم - مقارنة بأقرانهم في الماضي - أصبحوا يحضرون للعمل في المنظمات المعاصرة وهم أكثر قدرة وتعلماً وأكثر توقعاً وطموحاً وأكثر رغبة في الاستقلال والمسئولية عن الذات في مكان العمل . واستجابة لإمكانات وطموحات ورغبات العمالة المعاصرة ، فإن الإثراء

الوظيفي كأستراتيجية تنظيمية يهدف ليس فقط إلى إعادة تصميم الوظائف بحيث تكون أكثر تحدياً لقدرات شاغليها وبالتالي أكثر ارضاء ودافعية لهم بل أيضاً إلى تحقيق درجة قصوى من التوافق بين خصائص الوظيفة وخصائص الفرد شاغل الوظيفة<sup>(٨)</sup> .

ومن أشهر النماذج التي تعتمد عليها جهود الإثراء الوظيفي في الوقت الحاضر نموذج خصائص الوظيفة لهاكمان وأولدهام<sup>(٩)</sup> The Job Characteristics Model ( انظر الشكل رقم ١ ) .



شكل رقم (١) : نموذج خصائص الوظيفة لهاكمان وأولدهام

وطبقاً لنموذج خصائص الوظيفة الموضح بالشكل رقم (1) ، فإنه لكي تحصل المنظمات على مستوى منخفض من الغياب ودوران العمل ومستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي والدافعية الداخلية والجودة في الأداء فلا بد من أن يشعر شاغل الوظيفة بثلاث حالات سيكولوجية هي الإحساس بأن للعمل معنى والإحساس بالمسئولية عن نتائج العمل والإحساس بالعلم بنتائج العمل . ولكن لكي يشعر شاغل الوظيفة بهذه الحالات السيكولوجية فلا بد من أن تتمتع الوظيفة بخمس خصائص جوهرية ، هي تنوع المهارات Skill Variety ( بمعنى تنوع الأنشطة التي يتطلبها أداء مهام الوظيفة وبشكل يتيح لشاغل الوظيفة استخدام عدد متنوع من المواهب والمهارات ) ، وإكمال العمل Task Identity ( بمعنى تصميم الوظيفة بشكل يسمح لشاغلها بأن يؤدي مهام عمل كاملة من البداية إلى النهاية ) ، وأهمية العمل Task Significance ( بمعنى تأثير أعمال الوظيفة على الآخرين سواء داخل المنظمة أو خارجها ) ، والاستقلال Autonomy ( بمعنى تصميم الوظيفة بشكل يسمح لشاغلها بالحرية والإستقلالية في التصرف واتخاذ القرارات المرتبطة بوظيفته مثل تلك المتعلقة بجدولة العمل واختيار طريقة الأداء والإجراءات الواجب اتباعها ) ، وأخيراً التغذية المرتدة Feedback ( بمعنى تصميم الوظيفة بشكل يسمح لشاغلها بالحصول على معلومات مرتدة كافية عن نتائج أدائه لعمله ومدى فعاليتها ) .

إيضاً فإن النموذج يقترح بأنه من الممكن دمج الخصائص الوظيفية الخمسة لنحصل على مقياس لقوة الدافعية المحتملة (MPS) Motivating Potential Score التي تتمتع بها الوظيفة وذلك من خلال المعادلة التالية :

$$\text{قوة الدافعية المحتملة للوظيفة} = \left( \frac{\text{تنوع المهارات} + \text{أكمال العمل} + \text{أهمية العمل}}{3} \right) \times \text{الاستقلال} \times \text{التغذية المرتدة}$$

وتعني اشارة الجمع في معادلة قوة الدافعية المحتملة للوظيفة أن العلاقة بين الخصائص الثلاث الأولى هي علاقة تكاملية أو تعويضية بمعنى أن غياب أو نقص

إحداها يعوضه وجود أو قوة الخاصيتين الأخرتين وبشكل لا يؤثر جذرياً لا على الحالة السيكولوجية الأولى وهي الاحساس بأن للعمل معنى ولا على قوة الدافعية التي تتمتع بها الوظيفة ، أما علامة الضرب في المعادلة بين الخصائص الثلاث الأولى من ناحية وكل من الخاصية الرابعة وهي الاستقلال والخاصية الخامسة وهي التغذية المرتدة من ناحية أخرى فتعني أنه في حالة الغياب أو النقص الشديد في أي مكون من هذه المكونات الثلاث فإن الدافعية الداخلية التي تتمتع بها الوظيفة قد تختفي أو تتدهور جذرياً .

أخيراً فإن النموذج في صيغته الأصلية يقترح بأن العلاقة بين الخصائص والنتائج ليست علاقة مباشرة ولكنها علاقة مشروطة بمدى قوة الحاجة للنمو لدى شاغل الوظيفة ، Employee Growth Need Strength بمعنى أن استجابة العاملين ذوي الحاجة القوية للنمو للوظائف الثرية والتي تتمتع بدرجات مرتفعة من الخصائص الوظيفية الخمسة سوف تكون أكبر من استجابة العاملين ذوي الحاجة الضعيفة للنمو لهذا النوع من الوظائف . والمقصود بالعاملين ذوي الحاجة القوية للنمو هؤلاء العاملين الذين لديهم رغبة قوية في اشباع حاجاتهم للنمو والتطور من خلال آدائهم لأعمال ووظائفهم والذين يبحثون ، كما يقول أحد أساتذة إدارة الأعمال المصريين<sup>(١٠)</sup> ، عن عنصر التحدي وتأكيد الذات والفرص التي تختبر قدراتهم وتعمق تجاربهم . وبالإضافة إلى متغير قوة الحاجة للنمو ، فإن هناك متغيرات وسيطة أخرى يقترحها الباحثون بإعتبارها شروطاً يلزم أن تتوفر حتى يمكن للإثراء الوظيفي كما تعكسه الخصائص الوظيفية الخمسة أن يحقق النتائج المرغوب فيها التي يقترحها النموذج . ومن أهم هذه المتغيرات الوسيطة الأخرى متغير المعلومات والمهارات Knowledge and Skills والذي يعكس القدرة على الأداء ومتغير الرضا عن بيئة العمل Work Context والذي يلخص مستوى رضا شاغل الوظيفة عن البيئة التي يمارس في إطارها أعمال وظيفته ، على وجه الخصوص الرضا عن الأجر أو الراتب والرضا عن الزملاء في جماعة العمل والرضا عن مستوى الإشراف الذي يمارسه الرؤساء<sup>(١١)</sup>

## ٢ - أهداف البحث :

وفي ضوء المناقشة السابقة لكل من مشكلة انخفاض انتاجية العمالة المصرية وما تشير إليه نتائج دراسات الباحثين في مجال إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي خلال السنوات العشر الماضية من أن الوظائف الثرية غالباً ما تقترب بارتفاع في مستويات الرضا والدافعية الداخلية والجهد المبذول في الأداء بواسطة العاملين ، فإن هذا البحث يهدف بشكل رئيسي إلى اختبار نموذج خصائص الوظيفة لهاكمان وأولدهام على عينة من الوظائف المصرية وذلك بغية توضيح الشروط اللازم توافرها لكي ينجح حل إعادة تصميم الوظائف وجعلها أكثر اثراء في الإرتقاء بمستوى رضاء ودافعية وانتاجية العمالة المصرية . ومن الممكن تفصيل هذا الهدف الرئيسي إلى ثلاثة أهداف فرعية هي :

١/٢ - اختبار معنوية قوة الحاجة للنمو لدى شاغل الوظيفة كمتغير وسيط بين الإثراء الوظيفي كما يلخصه مقياس قوة الدافعية الداخلية المحتملة (MPS) من ناحية وكل من الرضاء الوظيفي العام والدافعية الداخلية وجهد الأداء المبذول بواسطة العاملين من ناحية أخرى .

٢/٢ - اختبار معنوية الرضاء عن بيئة العمل والتي تتم فيها أعمال الوظيفة - والتي تشمل كلاً من الأجر والعلاقة مع زملاء العمل وخط الإشراف - كمتغير وسيط بين الإثراء الوظيفي كما يلخصه مقياس قوة الدافعية الداخلية المحتملة (MPS) من ناحية وكل من الرضاء الوظيفي العام والدافعية الداخلية وجهد الأداء المبذول بواسطة العاملين من ناحية أخرى .

٣/٢ - الخروج بعدد من النتائج والتوصيات التي يمكن أن تكون ذات فائدة سواء للباحثين المهتمين بموضوع هذا البحث أو للمسؤولين عن رسم سياسة الموارد البشرية والقائمين على تنفيذها في المنظمات المصرية .

### ٣ - أهمية البحث :

يمكن تلخيص أسباب أهمية هذا البحث من وجهة نظر الباحث في ستة أسباب رئيسية هي :

١/٣ - أن أحد أسباب أهمية هذا البحث تنبع من محاولته الإسهام في تفسير ظاهرة انخفاض انتاجية العمالة المصرية من خلال دراسته للعلاقة بين خصائص الوظائف المصرية ومستوى دافعية وانتاجية شاغليها .

٢/٣ - أنه على الرغم من تناول نموذج خصائص الوظيفة بالشرح والتحليل بواسطة بعض مراجع إدارة الأعمال العربية<sup>(١٢)</sup> ، فإن النموذج المذكور لم يتم اختباره من قبل على عينة من الوظائف المصرية .

٣/٣ - أنه رغم اختبار معنوية قوة الحاجة إلى النمو كمتغير وسيط في نموذج خصائص الوظيفة بواسطة عدد لا بأس به من الباحثين الأمريكيين في مجال إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي ، فإن هذه الاختبارات لم تسفر حتى الآن عن نتائج متناسقة أو قاطعة ، حيث أيدت معنويتها بعض هذه الاختبارات في حين لم يؤيدها البعض الآخر<sup>(١٣، ١٤، ١٥)</sup> ، الأمر الذي يعني الحاجة إلى مزيد من الاختبارات على عينات مختلفة وفي مجتمعات مختلفة مثل المجتمع المصري حتى يمكن ترجيح أحد الفرضين على الآخر وبالتالي الإسهام في حل مشكلة تضارب النتائج في هذا المجال .

٤/٣ - أنه على الرغم من اقتراح بيئة العمل كمتغير وسيط في نموذج خصائص الوظيفة ، فإن الدراسات التي تناولت هذا المتغير ما زالت حتى الآن محدودة للغاية إلى الحد الذي جعل بعض الباحثين<sup>(١٦)</sup> يقولون بالحاجة إلى تناوله بمزيد من البحث والدراسة ، وهو ما يحاول هذا البحث تحقيقه من خلال اختباره لمعنوية متغير الرضا الخارجي عن بيئة العمل مع إجراء مقارنة من حيث الأهمية بينه وبين متغير قوة الحاجة إلى النمو كمتغيرين



وسيطين في نموذج خصائص الوظيفة .

٥/٣ - أن هذا البحث - على عكس معظم البحوث السابقة في هذا المجال - يختبر تأثير الإثراء الوظيفي على ثلاثة متغيرات تابعة باستخدام عينة واحدة وفي نفس الوقت هي الرضا الوظيفي والدافعية الداخلية وجهد العمل أو الأداء ، الأمر الذي يزيد من فائدة المقارنة بين نتائج البحوث المختلفة التي تتناول نموذج خصائص الوظيفة .

٦/٣ - أخيراً فإن فكرة اختبار التأثير الوسطي أو الشرطي التي يعكف هذا البحث على دراستها بالتطبيق على نموذج خصائص الوظيفة تعكس تطوراً معاصراً في بحوث إدارة الأعمال مفاده ضرورة الحد من دراسة العلاقات البسيطة أو المباشرة والاتجاه نحو دراسة العلاقات الموقفية أو الشرطية . مثل هذا التطور يعد من وجهة نظر الباحث أحد الاتجاهات المطلوب الاهتمام بها من جانب الباحثين المهتمين بمشاكل إدارة الأعمال المصرية بسبب ما يتمتع به من واقعية تتناسب مع الطبيعة المعقدة للمشكلات الإدارية باعتبارها في المقام الأول مشكلات اجتماعية .

#### ٤ - الدراسات السابقة :

لقد شهدت السنوات العشر الماضية عدداً كبيراً من البحوث التي تتناول بالاختبار نموذج الإثراء الوظيفي لهاكمان وأولدهام والمسمى بنموذج خصائص الوظيفة The Job Characteristics Model ، الأمر الذي دفع بعض الباحثين مؤخراً إلى نشر عدد من الدراسات Reviews<sup>(١٧ ، ١٨)</sup> التي تهدف إلى تقييم ما توصلت إليه بحوث النموذج خلال الفترة الماضية تمهيداً لاستخلاص الدروس اللازمة لتحديد الاتجاه المستقبلي الذي يجب أن يسير فيه الباحثون المهتمون بنظرية تصميم الوظائف بصفة عامة ونموذج خصائص الوظيفة بصفة خاصة . ومن الممكن تصنيف البحوث والدراسات السابقة التي تناولت نموذج خصائص الوظيفة إلى نوعين رئيسيين ،

حيث يغطي النوع الأول تلك البحوث التي اختبرت العلاقة أو التأثير المباشر للإثراء الوظيفي كما تعكسه الخصائص الوظيفية الجوهرية الخمس في نموذج هاكمان وأولدهام على عدد من المتغيرات التابعة مثل الرضا الوظيفي والدافعية الداخلية وجهد العمل أو الأداء ، بينما يغطي النوع الثاني تلك البحوث التي اختبرت معنوية بعض المتغيرات الوسيطة مثل قوة الحاجة للنمو وبيئة العمل كمتغيرات شرطية تؤثر على قوة العلاقة بين الإثراء الوظيفي كما تعكسه الخصائص الوظيفية الجوهرية الخمسة في نموذج هاكمان وأولدهام وعدد من المتغيرات التابعة مثل الرضا الوظيفي والدافعية الداخلية ومستوى الجهد المبذول في العمل أو الأداء .

#### ١/٤ - دراسات التأثير المباشر للإثراء الوظيفي :

من أهم الدراسات الشاملة Literature Reviews التي ظهرت مؤخراً وتناولت التأثير المباشر للإثراء الوظيفي كما تعكسه خصائص الوظيفة في نموذج هوكممان وأولدهام الدراسة التي نشرها لوهر وزملائه عام ١٩٨٥ والدراسة التي نشرها فرايد وفريس عام ١٩٨٧ . وأهمية هاتين الدراستين - مقارنة بالدراسات الشاملة الأخرى ذات الطابع النظري أو الوصفي Narrative Reviews - تنبع من استخدامهما للأسلوب الإحصائي المعروف باسم Meta-Analysis ، والذي يستطيع تقدير العلاقة الحقيقية بين المتغيرات عن طريق تحديد ما إذا كان التباين بين معاملات الارتباط التي توصلت إليها البحوث المختلفة سببه الخداع الإحصائي Statistical Artifacts الناتج عن أخطاء المعاينة Sampling Errors أو أخطاء القياس Measurement Errors سواء في المتغير التابع أو في المتغيرات المستقلة ، أو أنه حتى بعد استبعاد تأثير هذه الأخطاء الإحصائية فإن علاقة الارتباط بين المتغير المستقل ( في هذه الحالة الإثراء الوظيفي ) والمتغيرات التابعة ( مثل الرضا أو الدافعية أو الأداء ) ما زالت معنوية ويعتد بها (١٩) .

وفي الدراسة الشاملة الأولى قام لوهر وزملائه<sup>(٢٠)</sup> بتقييم عدد ٢٨ بحثاً تناول كل منها بالإختبار العلاقة بين خصائص الوظيفة الخمس بالإضافة إلى مقياس قوة الدافعية المحتملة (MPS) كمتغيرات مستقلة وبين الرضاء الوظيفي كمتغير تابع . ولقد أسفر تقييم هذه الدراسة أنه بعد استبعاد تأثير كل من أخطاء المعاينة وأخطاء القياس فإن علاقة الارتباط بين خاصية تنوع المهارات والرضا الوظيفي كانت ٤١ ، ، وعلاقة الارتباط بين خاصية اكمال العمل والرضا الوظيفي كانت ٣٢ ، ، وعلاقة الارتباط بين خاصية أهمية العمل والرضا الوظيفي كانت ٣٨ ، ، وعلاقة الارتباط بين خاصية الاستقلال والرضا الوظيفي كانت ٤٦ ، ، وعلاقة الارتباط بين خاصية التغذية المرتدة والرضا الوظيفي كانت ٤١ ، ، وعلاقة الارتباط بين مقياس قوة الدافعية المحتملة والرضا الوظيفي كانت ٣٩ . أيضاً فإن هذه الدراسة قد توصلت إلى نتيجتين أخريتين هامتين ، الأولى أنه بفحص مدى الثقة عند مستوى ٩٥٪ ( $\pm ٢$  انحراف معياري) لمعاملات الارتباط الخاصة بخصائص الوظيفة الخمس تبين عدم تفوق أي خاصية على الخصائص الأخرى من حيث قوة الارتباط بالرضا الوظيفي وهو ما يعني من وجهة نظر لوهر وزملائه أن نموذج خصائص الوظيفة يعد نموذجاً شاملاً وليس نموذجاً بعدياً Dimensional وبالتالي أفضلية استخدام مقياس الدافعية المحتملة للوظيفة (MPS) كملخص شامل لخصائص الوظيفة ومدى ثرائها ، والثانية أنه بعد استبعاد تأثير الأخطاء الإحصائية سواء بسبب المعاينة أو القياس فإن حجم التباين غير المشروح Unexplained Variance في المتغير التابع وهو الرضاء الوظيفي لأي من المتغيرات المستقلة يزيد على ٢٥٪ وهو ما يعني أن العلاقة بين الرضاء الوظيفي والرضا الوظيفي هي علاقة وسيطة أكثر منها علاقة مباشرة حيث يمكن عن طريق اضافة متغير وسيط ملائم تخفيض

حجم التباين غير المشروح في المتغير التابع .

أما في الدراسة الشاملة الثانية فلقد قام فرايد وفريس (٢١) بتقييم عدد ٧٦ بحثاً تناولت بالإختبار العلاقة بين خصائص الوظيفة الخمس بالإضافة إلى مقياس قوة الدافعية المحتملة (MPS) كمتغيرات مستقلة وبين أربعة متغيرات تابعة ، اثنتين منها من نوع المتغيرات السيكلوجية وهما الرضاء الوظيفي والدافعية الداخلية والاثنتين الأخرين من نوع المتغيرات السلوكية وهما الأداء والغياب . وبعد استبعاد تأثير أخطاء المعاينة وأخطاء القياس في البحوث محل التقييم ، توصل الباحثان إلى علاقات الارتباط الموضحة بالجدول التالي :

#### جدول رقم (١)

أهم نتائج دراسة فرايد وفريس

حول علاقة الإثراء الوظيفي بكل من الرضا والدافعية والأداء والغياب

الغياب	الأداء	الدافعية الداخلية	الرضا الوظيفي	المتغيرات التابعة خصائص الوظيفة
- , ٢٤	, ٠٤	, ٥٢	, ٣٠	تنوع المهارات
-	, ١٣	, ٢٢	, ٢٦	أكمال العمل
, ٠٤	-	, ٤٣	, ٣٥	أهمية العمل
- , ٢٩	-	, ٤٢	, ٣٥	الاستقلال
- , ١٩	, ٠٩	, ٣٤	, ٤٣	التغذية المرتدة
- , ٣٢	, ٢٣	, ٥٣	, ٦٣	مقياس الدافعية المحتملة (MPS)

ومن معاملات الارتباط الموضحة بالجدول رقم (١) توصل الباحثان إلى ثلاث نتائج أساسية . النتيجة الأولى أنه فيما يتعلق بالمقارنة بين خصائص الوظيفة الخمس من حيث قوة علاقتها بالمتغيرات التابعة الأربعة ، فإن خاصية التغذية المرتدة تحظى بأقوى علاقة ارتباط مع متغير الرضا الوظيفي ، وخاصية تنوع المهارات تحظى بأقوى علاقة ارتباط مع متغير الدافعية الداخلية ، وخاصية أكمال العمل تحظى بأقوى علاقة ارتباط مع متغير الأداء ، وأخيراً خواص الاستقلال وتنوع المهارات والتغذية المرتدة تحظى بأقوى علاقة ارتباط سالبة مع متغير الغياب . أما النتيجة الثانية فتتلخص في أنه على الرغم من تفوق خاصية وظيفية معينة على الخواص الوظيفية الأخرى من حيث قوة العلاقة مع متغير تابع معين ، فإن مقياس الدافعية المحتملة (MPS) كملخص شامل لمستوى الإثراء الوظيفي الذي تتمتع به الوظيفة يتفوق على أي خاصية وظيفية منفردة من حيث قوة علاقة الارتباط بكل المتغيرات التابعة التي شملتها الدراسة . أما النتيجة الثالثة والأخيرة فهي أنه على الرغم من أن علاقة الارتباط بين خصائص الوظيفة والنتائج أو المتغيرات السيكولوجية ( الرضاء الوظيفي والدافعية الداخلية ) تعد أقوى من علاقة الارتباط بين خصائص الوظيفة والنتائج أو المتغيرات السلوكية ( الأداء والغياب ) فإن علاقة الارتباط بين خصائص الوظيفة والمتغيرات السلوكية ما زالت تدعم نموذج خصائص الوظيفة لهاكمان وأولدهام حيث اثبت التحليل أنها أكثر تناسقاً ومعنوية مما يقترحه بعض ناقدني النموذج المذكور(٢٢) .

#### ٢/٤ - دراسات التأثير الوسيط للإثراء الوظيفي :

على الرغم من أن نتائج دراسات التأثير المباشر للإثراء الوظيفي تدعم بصفة عامة نموذج خصائص الوظيفة لهاكمان وأولدهام ، فإن كثيراً من

الباحثين في الوقت الحاضر ينتقدون هذا النوع من الدراسات على أساس أن افتراض وجود علاقة مباشرة بين الخصائص والنتائج - وما يعنيه ذلك من جدوى الإثراء الوظيفي في كل المواقف ولجميع العاملين على اختلاف شخصياتهم واحتياجاتهم - يعد ليس فقط اغراقاً في التبسيط للواقع (٢٣) بل أيضاً مخالفة لنموذج هاكمان وأولدهام الذي يفترض أن تأثير الإثراء الوظيفي على اتجاهات وآداء العاملين هو تأثير وسيط وغير مباشر (٢٤) .

ورغبة في تحديد تلك الأحوال أو الشروط اللازم توافرها لكي يؤدي الإثراء الوظيفي إلى استجابة ايجابية من قبل العاملين سواء من حيث الرضا أو الدافعية أو الآداء ، فلقد ركز عدد كبير من الباحثين ومنذ فترة ليست بالقصيرة على متغير قوة الحاجة للنمو لدى شاغل الوظيفة ، كما ركز مؤخراً عدد قليل من الباحثين على متغير وسيط بديل هو متغير بيئة العمل .

ومن الممكن وصف نتائج البحوث السابقة التي حاولت اختبار معنوية قوة الحاجة للنمو كمتغير وسيط بين الخصائص والنتائج في نموذج هاكمان وأولدهام بأنها مختلطة وغير متناسقة ، ذلك أنه بينما تمكن بعض الباحثين من اثبات معنوية قوة حاجة شاغل الوظيفة للنمو كمتغير وسيط بين الخصائص والنتائج ، الأمر الذي يدعم الفرض القائل بأن استجابة العاملين ذوي الحاجة القوية للنمو للوظائف الثرية غالباً ما تكون أقوى وأكثر ايجابية من استجابة العاملين ذوي الحاجة الضعيفة للنمو لهذا النوع من الوظائف (٢٥، ٢٦، ٢٧، ٢٨، ٢٩، ٣٠) ، لم يتمكن البعض الآخر من اثبات معنوية المتغير الوسيط المذكور والحصول على دعم للفرض المترتب عليه (٣١، ٣٢، ٣٣، ٣٤، ٣٥) . وفي دراسة حديثة قام جرير وزملائه (٣٦) باستعراض وصفي لنتائج عدد ٢٦ بحثاً قام أصحابها بإجراء عدد ٤٤ اختباراً لقوة الحاجة للنمو كمتغير وسيط بين خصائص الوظيفة وكل من

الرضا الوظيفي (٢١ اختباراً) والدافعية الداخلية (١٠ اختبارات) والأداء أو الانتاجية (١٣ اختباراً) ، حيث تبين معنوية قوة الحاجة للنمو كمتغير وسيط في إحدى عشر اختباراً بالنسبة للرضا الوظيفي وأربع اختبارات بالنسبة للدافعية الداخلية وثلاث اختبارات بالنسبة للأداء أو الانتاجية .

وإذا كانت نتائج البحوث الفردية والدراسات الشاملة الوصفية السابقة تعاني من مشكلة عدم التناسق أو الاتفاق ، فإن نتائج الدراسات الشاملة ذات الطابع الإحصائي القائم على استخدام أسلوب التحليل المعروف بإسم Meta-Analysis تدعم معنوية قوة الحاجة للنمو كمتغير وسيط في نموذج هاكمان وأولدهام . وعلى سبيل المثال فإن لوهر وزملائه<sup>(٣٧)</sup> قد توصلوا - بناء على تقييمهم لعدد ٩ دراسات تناولت بالإختبار قوة الحاجة للنمو كمتغير وسيط بين الإثراء الوظيفي والرضا الوظيفي - إلى أنه بعد استبعاد تأثير التباين في نتائج الدراسات المختلفة بسبب أخطاء المعاينة وأخطاء القياس فإن علاقة الارتباط بين الإثراء الوظيفي والرضا الوظيفي كانت ٦٨ ، في حالة العاملين ذوو الحاجة القوية للنمو ولكن ٣٨ ، فقط في حالة العاملين ذوي الحاجة الضعيفة للنمو . وباستخدام نفس الأسلوب الإحصائي ، توصل فرايد وفريس<sup>(٣٨)</sup> - بناء على تقييمهما لعدد ٥ دراسات تناولت بالإختبار قوة الحاجة للنمو كمتغير وسيط بين الإثراء الوظيفي والأداء أو الانتاجية - إلى وجود علاقة ارتباط قدرها ٤٥ ، بين الإثراء الوظيفي والأداء أو الانتاجية في حالة العاملين ذوي الحاجة القوية للنمو ولكن ١٠ ، فقط في حالة العاملين ذوي الحاجة الضعيفة للنمو .

أما بخصوص بيئة العمل Work Context كمتغير وسيط بديل لمتغير قوة

الحاجة للنمو Growth Need Sterngh في نموذج خصائص الوظيفة ، فإن منطق استخدامه يقوم على فكرة مؤاذاها أنه من المتوقع ألا يحاول العاملون اشباع حاجاتهم العليا لتحقيق الذات من خلال استجابتهم للوظائف الثرية إلا بعد اشباع حاجاتهم الدنيا والوسيطه من خلال توافر درجة معقولة من الرضا عن بيئة العمل بما تشتمل عليه من مكونات مثل الأجر والعلاقات الاجتماعية سواء مع الزملاء أو الرؤساء (٣٩) . وبناء على هذا المنطق فإنه من المتوقع أن تكون علاقة الارتباط بين الإثراء الوظيفي وكل من الرضا والدافعية والأداء أكثر قوة بالنسبة لهؤلاء العاملين الذين يشعرون بالرضا عن بيئة عملهم مقارنة بنفس المعامل بالنسبة لهؤلاء العاملين الذين لا يشعرون بالرضا عن بيئة عملهم . وكما سبق القول فإن عدد الباحثين الذين حاولوا اختبار التأثير الوسيط لمتغير بيئة العمل في نموذج هاكمان وأولدهام يعد قليلاً للغاية ، حيث تمكن بعض هؤلاء الباحثين من الاثبات الجزئي للفرض الوسطي لمتغير بيئة العمل سواء من حيث المعنوية أو الاتجاه (٤٠، ٤١، ٤٢، ٤٣)، بينما للغرابه توصل آخرون إلى دعم الفرض المذكور ولكن في الاتجاه المعاكس حيث وجدوا أن هؤلاء العاملين الغير راضين عن بيئة عملهم أكثر استجابة للوظائف الثرية من أقرانهم الراضين عن بيئة عملهم (٤٤، ٤٥، ٤٦) . وعلى الرغم من التفسير الذي أعطاه الباحثون الذين توصلوا إلى دعم الاتجاه المعاكس لفرض بيئة العمل ، وهو أن متغيري محتوى العمل والبيئة يعتبران بديلان ( وليسا مكملان ) لأحدهما الآخر بمعنى أنه عندما يتعذر على العاملين اشباع حاجاتهم من خلال بيئة العمل فإنهم يميلون إلى تعويض هذا النقص في الإشباع من خلال التركيز على محتوى العمل والانغماس في مسؤولياته وبشكل يجعل من عدم الرضا عن بيئة العمل دافعاً وليس عائقاً للنتائج الإيجابية للإثراء الوظيفي ، فإن هؤلاء الباحثين أنفسهم يشعرون بعدم



الإطمئنان سواء للنتائج التي توصلوا إليها أو للتفسير الذي يقترحونه لتبرير هذه النتائج وبالتالي فإنهم يؤكدون على أهمية إجراء المزيد من البحوث في هذا المجال لتحديد معنوية واتجاه متغير بيئة العمل كمتغير وسيط في نموذج خصائص الوظيفة .

## ٥ - فروض البحث :

١/٥ - أن علاقة الارتباط بين متغيري الإثراء الوظيفي كما يلخصه مقياس قوة الدافعية المحتملة والرضا الوظيفي الشامل سوف تكون أقوى بين مجموعة العاملين ذوي الحاجة القوية للنمو عنها بين مجموعة العاملين ذوي الحاجة الضعيفة للنمو .

٢/٥ - أن علاقة الارتباط بين متغيري الإثراء الوظيفي كما يلخصه مقياس قوة الدافعية المحتملة والدافعية الداخلية سوف تكون أقوى بين مجموعة العاملين ذوي الحاجة القوية للنمو عنها بين مجموعة العاملين ذوي الحاجة الضعيفة للنمو .

٣/٥ - أن علاقة الارتباط بين متغيري الإثراء الوظيفي كما يلخصه مقياس قوة الدافعية المحتملة وجهد العمل أو الأداء سوف تكون أقوى بين مجموعة العاملين ذوي الحاجة القوية للنمو عنها بين مجموعة العاملين ذوي الحاجة الضعيفة للنمو .

٤/٥ - أن علاقة الارتباط بين متغيري الإثراء الوظيفي كما يلخصه مقياس قوة الدافعية المحتملة والرضا الوظيفي الشامل سوف تكون أقوى بين مجموعة العاملين الذين يشعرون بمستوى مرتفع من الرضا عن بيئة العمل بوظائفهم عنها بين مجموعة العاملين الذين يشعرون بمستوى منخفض من الرضا عن بيئة العمل بوظائفهم .

٥/٥ - أن علاقة الارتباط بين متغيري الإثراء الوظيفي كما يلخصه مقياس قوة الدافعية المحتملة والدافعية الداخلية سوف تكون أقوى بين مجموعة العاملين الذين يشعرون بمستوى مرتفع من الرضا عن بيئة العمل بوظائفهم عنها بين مجموعة العاملين الذين يشعرون بمستوى منخفض من الرضا عن بيئة العمل بوظائفهم .

٦/٥ - أن علاقة الارتباط بين متغيري الإثراء الوظيفي كما يلخصه مقياس قوة الدافعية المحتملة وجهد العمل أو الأداء سوف تكون أقوى بين مجموعة العاملين الذين يشعرون بمستوى مرتفع من الرضا عن بيئة العمل بوظائفهم عنها بين مجموعة العاملين الذين يشعرون بمستوى منخفض من الرضا عن بيئة العمل بوظائفهم .

## ٦ - منهج البحث :

### ١/٦ - مجتمع البحث والعينة :

يتكون مجتمع هذا البحث من جميع الدارسين بدبلومات الدراسات العليا المقيدون في كلية التجارة بجامعة الأزهر في العام الجامعي ١٩٨٩/٨٨ والبالغ عددهم ٥٩٣ دارساً ، موزعون على اثني عشر دبلوماً ، منها أربعة دبلومات في مجال إدارة الأعمال (١١٥ دارساً) ، أربعة دبلومات في مجال المحاسبة ونظم المعلومات (٣٤٧ دارساً) ، وأخيراً أربعة دبلومات في مجال الاقتصاد والتأمين (١٣١ دارساً) (٤٧) .

ونظراً لعدم تجانس مجتمع البحث من حيث مجال الدراسة ، والذي يلزم طبقاً لقواعد القبول بدبلومات الدراسات العليا أن يكون متصلاً بمجال العمل أو الوظيفة ، فلقد قام الباحث تنفيذاً لأغراض هذا البحث بأخذ عينة عشوائية طبقية Stratified Sample حجمها ٢٠٪ (٤٨) ، حيث اعتبر هذا الحجم كافياً لأغراض الدراسة بناء على خبرة الباحث والوقت

والإمكانيات المتاحة . وعلى الرغم من أن عدد مفردات العينة التي تم سحبها بلغ ١١٨ مفردة ، إلا أن العدد الفعلي الذي قام بالمشاركة في ملء استمارات الإستقصاء المستخدم في هذا البحث بلغ ٩٢ مفردة بنسبة استجابة قدرها حوالي ٧٨٪ ، كما تم استبعاد عشرة استمارات لعدم صلاحيتها واستعمال عدد ٨٢ استمارة عند التحليل الاحصائي النهائي للبيانات .

ولقد بلغ متوسط اعمار مفردات العينة ٣٦ سنة تقريباً بمدى يتراوح ما بين ٢٤ سنة و ٥٥ سنة ، ومتوسط مدة الخدمة بالوظيفة ٦,٤ سنة بمدى يتراوح ما بين سنة واحدة و ٢٦ سنة . وبخصوص الحالة الاجتماعية لمفردات العينة ، فلقد بلغ عدد غير المتزوجين ٢٥ مفردة بنسبة قدرها ٣٠,٥٪ تقريباً ، وعدد المتزوجين ولا يعولون عشر مفردات بنسبة قدرها ١٢,٢٪ تقريباً ، وعدد المتزوجين ويعولون ٤٧ مفردة بنسبة قدرها ٥٧,٣٪ تقريباً . وبخصوص نوع المؤهل الجامعي لمفردات العينة ، فلقد بلغ عدد من يحملون مؤهلاً من كلية نظرية ٦٨ مفردة بنسبة قدرها ٨٢,٩٪ تقريباً ، وعدد من يحملون مؤهلاً من كلية عملية ١٤ مفردة بنسبة قدرها ١٧,١٪ تقريباً . وبخصوص نوعية الوظائف التي تشغلها مفردات العينة ، فلقد بلغ عدد من يشغلون وظائف اشرافية ٢٧ مفردة بنسبة قدرها ٣٢,٩٪ تقريباً ، وعدد من يشغلون وظائف فنية أو غير اشرافية ٥٥ مفردة بنسبة قدرها ٦٧,١٪ تقريباً . وأخيراً بخصوص نوع القطاع الذي تعمل به مفردات العينة ، فلقد بلغ عدد من يعملون بالقطاع الحكومي ٤٠ مفردة بنسبة قدرها ٤٨,٨٪ تقريباً ، وعدد من يعملون بالقطاع العام ٣١ مفردة بنسبة قدرها ٣٧,٨٪ تقريباً ، وعدد من يعملون بالقطاعين الخاص والمشارك ١١ مفردة بنسبة قدرها ١٣,٤٪ تقريباً .

لقد قام الباحث بتجميع بيانات هذا البحث بواسطة قائمة استقصاء تشتمل ، بالإضافة إلى البيانات العامة والديموغرافية كالسن ومدة الخدمة والحالة الاجتماعية ونوع المؤهل ونوع الوظيفة ونوع القطاع ، على خمسة مقياس معيارية Standard Measures هي على الترتيب مقياس الاثراء الوظيفي ومقياس قوة الحاجة للنمو ومقياس بيئة العمل ومقياس الرضا الوظيفي الشامل ومقياس الدافعية الداخلية ، ومقياس واحد غير معياري هو مقياس الجهد المبذول في العمل أو الأداء والذي يتكون من ثلاثة أسئلة قام الباحث بوضعها خصيصا لأغراض هذا البحث . وتتكون المقاييس الخمسة المعيارية من ٣٨ سؤالاً مأخوذة من أداة تشخيص الوظيفة The Job Diagnostic Survey لها كمان وأولدهام<sup>(٤٩)</sup> ، وذلك بعد ترجمتها إلى العربية بشكل واعي للألفاظ ومدلولاتها العلمية التي قامت على أساسها الأداة . وزيادة في الحرص فلقد قام الباحث بتجربة أسئلة الأداة المختارة على عدد محدود من مفردات العينة بهدف اكتشاف أي لبس أو غموض في طريقة صياغة الأسئلة وتعديل ما لزم تعديله . وإذا كانت المقاييس المعيارية تتمتع بصفة عامة بميزة هامة هي امكانية المقارنة بين نتائج البحوث المختلفة حول موضوع معين بشكل أكثر دقة ، فإن سبب اعتماد الباحث على أداة تشخيص الوظيفة بالذات عند قياس المتغيرات الأساسية لهذا البحث يرجع إلى ما أكدته الدراسات السابقة من أن الأداة المذكورة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والتناسق الداخلي Internal Consistency ، حيث توصلت هذه الدراسات بناء على اختبارات أجريت على ٧٠٠٠ موظف يشغلون ٩٠٠ وظيفة في ٥٦ منظمة أن معدل التناسق الداخلي لأداة تشخيص الوظيفة يصل في المتوسط إلى

حوالي ٧٠,٥٠٠). وفيما يلي وصف مختصر لأسئلة وطريقة ترميز كل مقياس من المقاييس الستة المستخدمة في هذا البحث .

١/٢/٦ - مقياس الإثراء الوظيفي :

يتكون هذا المقياس من خمسة أسئلة مباشرة وعشر جمل ، وذلك بواقع سؤال مباشر واحد وجملتين لكل خاصية من خصائص الوظيفة الجوهرية الخمسة ، وهي على الترتيب التنوع وأكمال العمل والأهمية والإستقلالية والتغذية المرتدة . وبالنسبة للأسئلة المباشرة ، فإنه يطلب من شاغل الوظيفة أن يحدد اعتماداً على أدراكه الشخصي درجة توافر الخاصية محل السؤال في الوظيفة التي يشغلها حالياً ، وذلك باستخدام مقياس من نوع ليكرت ذي سبع نقاط تتراوح ما بين درجة قليلة جداً ويرمز لها بواحد ودرجة كبيرة جداً ويرمز لها بسبعة . أما بالنسبة للجمل ، فإنه يطلب من شاغل الوظيفة أن يعطي تقديره الشخصي لمدى دقة ما تقوله الجملة ( مثلاً ، وظيفتي مصممة بشكل مجزأ لا يسمح لي بأداء عمليات كاملة من البداية إلى النهاية ، وظيفتي من النوع البسيط الروتيني ، الفرصة في وظيفتي كبيرة جداً للإستقلالية والحرية في اختيار متى وكيف يتم تنفيذ العمل ) ، وذلك بإستخدام مقياس من نوع ليكرت ذي سبع نقاط تتراوح ما بين غير دقيق بالمرّة ويرمز لها بواحد ودقيق تماماً ويرمز لها بسبعة . بعد ذلك ومن واقع النقاط التي حصلت عليها الأسئلة والجمل الخمسة عشر ، يتم حساب قوة الدافعية المحتملة (MPS) التي تتمتع بها الوظيفة بالنسبة لكل مفردة من مفردات العينة ، عن طريق ضرب الوسط الحسابي لتقديرات التنوع واكمال العمل والأهمية في تقدير الإستقلالية في تقدير التغذية المرتدة ، كمقياس شامل مستخدم في هذا البحث لمدى إثراء الوظيفة من وجهة نظر شاغلها .

## ٢/٢/٦ - مقياس قوة الحاجة للنمو :

يتكون هذا المقياس من ست جمل ، كل منها يصف وظيفة ذات طبيعة يتوقع أن تكون مرغوبة من هؤلاء العاملين ذوي الحاجة القوية للنمو ( مثلاً ، وظيفة مثيرة ومتحدية لقدرات شاغلها ، وظيفة مكسبة للشعور بالإنجاز ، وظيفة حيث الفرصة كبيرة لزيادة الخبرة وتعلم أشياء جديدة ) ، حيث يطلب من كل مفردة من مفردات العينة تحديد مستوى رغبتها في شغل وظيفة من النوع الذي تصفه الجملة ، وذلك على مقياس من نوع ليكرت ذي سبع نقاط تتراوح ما بين رغبة متوسطة أو أقل ويرمز لها بأربعة ورغبة شديدة وغير عادية ويرمز لها بعشرة . ولزيادة كفاءة المقياس ، فلقد خلطت هذه الجمل الست التي تقيس قوة الحاجة إلى النمو مع خمس جمل أخرى لا علاقة لها بقوة الحاجة للنمو ( مثلاً ، وظيفة ذات مرتب كبير ، وظيفة حيث العلاقة مع زملاء العمل تتسم بالصدقة ) .

## ٣/٢/٦ - مقياس بيئة العمل :

يتكون هذا المقياس من ست جمل ، اثنتين منها لقياس الرضا عن الراتب والمزايا الإضافية ، وثلاث لقياس الرضا عن الرئاسة أو الاشراف ، وجملة واحدة لقياس الرضا عن العلاقة مع زملاء العمل . وتقاس كل جملة من هذه الجمل الست على مقياس من نوع ليكرت ذي سبع نقاط ، تتراوح ما بين غير راض على الاطلاق ويرمز لها بواحد وراض تماماً ويرمز لها بسبعة .

## ٤/٢/٦ - مقياس الرضا الوظيفي الشامل :

يتكون هذا المقياس من خمس جمل ، هدفها قياس مستوى الرضا الوظيفي الشامل Global Job Satisfaction الذي يشعر به شاغل الوظيفة

تجاه وظيفته بصفة عامة . وتقاس كل جملة من هذه الجمل الخمس (مثلاً ، بصفة عامة أنا راضي جداً عن هذه الوظيفة ، كثيراً ما أفكر في الاستقالة من هذه الوظيفة) على مقياس من نوع ليكرت ذي سبع نقاط تتراوح ما بين أعترض بشدة ويرمز لها بواحد وأوافق بشدة ويرمز لها بسبعة .

#### ٥/٢/٦ - مقياس الدافعية الداخلية :

يتكون هذا المقياس من ست جمل ، هدفها قياس مستوى الدافعية الذاتية Self Motivation التي يشعر بها شاغل الوظيفة تجاه الأداء الكفء أو المتميز ، بمعنى احساسه بشعور داخلي ايجابي عندما يؤدي أعمال وظيفته بمستوى مرتفع من الكفاءة وبشعور داخلي سلبي عندما يؤدي أعمال وظيفته بمستوى متدني من الكفاءة . وتقاس كل جملة من هذه الجمل الست (مثلاً ، أشعر بارتفاع في تقديري لذاتي عندما أؤدي أعمال هذه الوظيفة بكفاءة ، أشعر بعدم السعادة وعدم الارتياح عندما أكتشف أن آدائي لأعمال هذه الوظيفة كان ضعيفاً أو غير كفء ، ان مستوى آدائي لأعمال هذه الوظيفة لا يؤثر على شعوري ايجاباً أو سلباً) على مقياس من نوع ليكرت ذي سبع نقاط ، تتراوح ما بين أعترض بشدة ويرمز لها بواحد وأوافق بشدة ويرمز لها بسبعة .

#### ٦/٢/٦ - مقياس الجهد المبذول في العمل أو الأداء :

ويتكون هذا المقياس من ثلاثة أسئلة ، جميعها مقاسه على مقياس من نوع ليكرت ذي خمس نقاط . ويطلب السؤال الأول من شاغل الوظيفة اعطاء تقييمه الشخصي لمستوى الجهد الذي يبذله فعلاً بوظيفته الحالية ، حيث تتراوح الاجابة ما بين جهد ضعيف جداً ويرمز لها بواحد وجهد كبير جداً ويرمز لها بخمسة ، ويطلب السؤال الثاني من شاغل الوظيفة

اعطاء تقديره الشخصي للنسبة بين الجهد الذي يبذله فعلاً والجهد الممكن أن يبذله في حالة العمل بطاقته القصوى ، حيث تتراوح الاجابة بين ٢٠٪ و يرمز لها بواحد و ١٠٠٪ و يرمز لها بخمسة . أما السؤال الثالث والأخير فيطلب من شاغل الوظيفة أن يحدد ما إذا كان يحدث أن يقوم في وظيفته الحالية بأي عمل فوق المطلوب منه أو المفروض عليه آداؤه ، حيث تتراوح الاجابة بين أبداً و يرمز لها بواحد ودائماً و يرمز لها بخمسة .

### ٣/٦ - أسلوب التحليل الاحصائي :

لتحليل بيانات العينة المستخدمة في هذا البحث احصائياً ، قام الباحث باستخدام أسلوب التحليل الفرعي للمجموعات Subgroup Analysis ، باعتباره من الأساليب الملائمة والشائعة بين الباحثين في مجال اختبار معنوية المتغيرات الوسيطة بصفة عامة ومجال الاثراء الوظيفي بصفة خاصة<sup>(٥١)</sup> . وطبقاً لهذا الأسلوب ، قام الباحث بتقسيم مفردات العينة إلى مجموعتين بناء على التقدير Score الذي حصلت عليه كل مفردة في مقياس المتغير الوسيط (قوة الحاجة للنمو أو الرضا عن بيئة العمل) ، حيث كونت المجموعة الأولى (المجموعة ذات الحاجة القوية للنمو أو التي تشعر بمستوى مرتفع من الرضا عن بيئة العمل) تلك المفردات التي حصلت على تقدير أعلى من الوسيط Median في مقياس الحاجة للنمو أو مقياس بيئة العمل ، بينما كونت المجموعة الثانية (المجموعة ذات الحاجة الضعيفة للنمو أو التي تشعر بمستوى منخفض من الرضا عن بيئة الوظيفة) تلك المفردات التي حصلت على تقدير يقل عن الوسيط في مقياس الحاجة للنمو أو مقياس بيئة العمل . بعد ذلك وفي داخل كل مجموعة من المجموعتين ، قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون



بين المتغير المستقل وهو الاثراء الوظيفي وكل متغير من المتغيرات التابعة الثلاثة وهي الرضا والدافعية والجهد على التوالي . وأخيراً قام الباحث باختبار معنوية الفرق بين معاملي الاتباط في المجموعتين بهدف قبول أو رفض تأثير المتغير الوسيط على قوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع محل الاهتمام .

## ٧ - حدود البحث :

١/٧ - أنه نظراً لاقصار عينة هذا البحث على نوعية معينة من الوظائف ، وهي الوظائف ذات الاتصال بمجالات المحاسبة وإدارة الأعمال والاقتصاد والتأمين ، ومستوى معين من العاملين ، وهم العاملون الذين يحملون مؤهلات جامعية ، فإن نتائج هذا البحث من وجهة نظر الصحة الخارجية External Validity لا يمكن تعميمها على غير هذا النوع من العاملين أو الذين يشغلون تلك النوعية من الوظائف . ومع ذلك فإن نتائج هذا البحث يمكن أن تكون أساساً مفيداً للمقارنة بالنسبة لهؤلاء الباحثين الذين قد يرغبون مستقبلاً في اختبار فروض الاثراء الوظيفي ولكن على نوعيات أخرى سواء من الوظائف أو العاملين .

٢/٧ - أن الاعتماد على أسلوب الاستقصاء في جمع بيانات خصائص الاثراء بالوظائف التي شملتها الدراسة قد يفتح الباب أمام التساؤل حول التأثير المحتمل لادراكات مفردات العينة Sample Perceptions على النتائج التي توصل إليها هذا البحث . ومع ذلك فإن بعض الباحثين قد توصلوا مؤخراً ، بناء على دراسة لمدى الاتباط بين التقييم الادراكي القائم على أسلوب الاستقصاء والتقييم الموضوعي القائم على أسلوب التجريب المعلمي لخصائص الاثراء الوظيفي ، إلى عدم جدية أو خطورة هذا الاحتمال<sup>(٥٢)</sup> . كما توصل آخرون ، بناء على المقارنة بين أسلوب

الاستقصاء وأسلوب الملاحظة العلمية ، إلى معنوية العلاقة بين الخصائص والنتائج في نموذج هاكمان وأولدهام وبصرف النظر عن وسيلة جمع البيانات المستخدمة<sup>(٥٣)</sup> .

## ٨ - نتائج البحث :

لعرض النتائج التي توصل إليها هذا البحث ، فإن الباحث سوف يقوم في الجزء التالي مباشرة بالشرح والتعليق على النتائج التي أسفر عنها التحليل الفرعي للمجموعات Subgroup Analysis ، أولاً بخصوص قوة الحاجة للنمو لدى شاغل الوظيفة كمتغير وسيط بين الاثراء الوظيفي كمتغير مستقل وكل من الرضاء الوظيفي العام والدافعية الداخلية والجهد المبذول في العمل أو الاداء كمتغيرات تابعة ، ثانياً بخصوص بيئة العمل كمتغير وسيط بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة سالفة الذكر . وقد يكون من المفيد هنا الاشارة إلى أنه لاثبات معنوية علاقة الارتباط بين المتغير المستقل وأي من المتغيرات التابعة الثلاثة داخل كل مجموعة من المجموعات الأربعة (مجموعة الحاجة الضعيفة للنمو ، مجموعة الحاجة القوية للنمو ، مجموعة الرضاء المنخفض عن بيئة العمل ، مجموعة الرضاء المرتفع عن بيئة العمل) ، قام الباحث باستخدام اختبار (ت)<sup>(٥٤)</sup> ، بينما لاختبار معنوية الفرق بين معاملي الارتباط لأي مجموعتين مكملتين (مثلاً ، الفرق بين معاملي الارتباط بين الاثراء الوظيفي والرضاء الوظيفي في مجموعة الحاجة الضعيفة للنمو ونفس المعامل في مجموعة الحاجة القوية للنمو) ، قام الباحث باستخدام اختبار (ز)<sup>(٥٥)</sup> .

### ١/٨ - قوة الحاجة للنمو كمتغير وسيط :

يظهر الجدول رقم (٢) حجم ومستوى معنوية معاملات الارتباط بين الاثراء الوظيفي كمتغير مستقل وكل من الرضاء الوظيفي العام والدافعية الداخلية وجهد العمل أو الاداء كمتغيرات تابعة داخل مجموعتي الحاجة الضعيفة للنمو والحاجة القوية للنمو على التوالي ، بالإضافة إلى مستوى معنوية الفرق بين معاملي الارتباط

للمجموعتين بالنسبة لكل متغير من المتغيرات التابعة الثلاث . ومن بيانات الجدول رقم (٢) يمكن الخروج بنتيجتين رئيسيتين . النتيجة الأولى هي أن فروق معاملات الارتباط بين مجموعتي المتغير الوسيط محل الاختبار قد جاءت كلها معنوية ولصالح مجموعة الحاجة القوية للنمو ، الأمر الذي يعني أن هؤلاء العاملين ذوي الحاجة القوية للنمو يتفوقون على أقرانهم ذوي الحاجة الضعيفة للنمو من حيث درجة الاستجابة الايجابية لجهود الاثراء الوظيفي ، حيث تتمثل هذه الاستجابة الايجابية في شكل مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والدافعية الداخلية والجهد المبذول في العمل أو الأداء . هذه النتيجة ، والتي تعتبر متناسقة ليس فقط مع تنبؤات نموذج خصائص الوظيفة لهاكمان وأولدهام بل أيضاً مع توصل إليه باحثون آخرون سبقت الاشارة إليهم عند استعراض الدراسات السابقة ، تعطي دعماً واضحاً للفروض الثلاثة الأولى من فروض هذا البحث من ناحية ، وتضيف دليلاً جديداً - في مواجهة مشكلة عدم تناسق نتائج الدراسات السابقة - على الصحة الخارجية لقوة الحاجة للنمو كمتغير وسيط بين الاثراء الوظيفي وكل من الرضا الوظيفي والدافعية الداخلية وجهد العمل أو الأداء من ناحية أخرى . أما النتيجة الثانية فهي أنه على الرغم من معنوية جميع فروق معاملات الارتباط ولصالح مجموعة العاملين ذوي الحاجة القوية للنمو ، فإن علاقة الارتباط بين الأثراء الوظيفي ومتغيري الدافعية الداخلية (٥٢ ،) والرضا الوظيفي (٢٧ ،) ما زالت معنوية بالنسبة لمجموعة العاملين ذوي الحاجة الضعيفة للنمو . هذه النتيجة قد تعني ، طبقاً لما اقترحه بعض الباحثين<sup>(٥٦)</sup> ، وجود عوامل أخرى - مثل دعم واقتناع جماعة العمل بنوعية الوظائف الثرية - وراء الشعور الايجابي بين جماعة العاملين ذوي الحاجة الضعيفة للنمو تجاه الوظائف الثرية . مثل هذه العوامل ، بينما لا تؤثر على استجابة العاملين ذوي الحاجة القوية للنمو للوظائف الثرية ، تعد ضرورية لكي يؤدي الاثراء الوظيفي إلى دافعية ورضاء هؤلاء العاملين ذوي الحاجة الضعيفة للنمو . مثل هذا الفرض بالطبع يحتاج إلى الاختبار في بحث

خاص قبل أن يمكن قبوله أو رفضه .

جدول رقم (٢)  
نتائج التحليل الفرعي للمجموعات  
بخصوص قوة الحاجة للنمو كمتغير وسيط

البيان	مجموع الحاجة الضعيفة للنمو (٤٧ مفردة)	مجموع الحاجة القوية للنمو (٣٥ مفردة)	معنوية الفرق (قيمة ز)
معامل الارتباط بين الاثراء الوظيفي والرضا الوظيفي	٢٧ <sup>*</sup>	٦٧ <sup>***</sup>	٢٣٢ <sup>**</sup>
معامل الارتباط بين الاثراء الوظيفي والدافعية الداخلية	٥٢ <sup>***</sup>	٨٤ <sup>***</sup>	٢٨٠ <sup>**</sup>
معامل الارتباط بين الاثراء الوظيفي وجهد العمل	-٠٦	٢٩ <sup>*</sup>	١,٥٦ <sup>*</sup>

\*p < .05 \*\*p < .01 \*\*\*p < .001

٢/٨ - بيئة العمل كمتغير وسيط :

يوضح الجدول رقم (٣) حجم ومستوى معنوية معاملات الارتباط بين الاثراء الوظيفي كمتغير مستقل وكل من الرضاء الوظيفي العام والدافعية الداخلية وجهد العمل أو الأداء كمتغيرات تابعة داخل مجموعتي الرضاء المنخفض عن بيئة العمل والرضا المرتفع عن بيئة العمل على التوالي ، بالإضافة إلى مستوى معنوية الفرق بين معاملي الارتباط للمجموعتين بالنسبة لكل متغير من المتغيرات التابعة الثلاثة .

جدول رقم (٣)  
نتائج التحليل الفرعي للمجموعات  
بخصوص بيئة العمل كمتغير وسيط

البيان	مجموع الرضا المنخفض عن بيئة العمل (٤٥ مفردة)	مجموع الرضا المرتفع عن بيئة العمل (٣٧ مفردة)	معنوية الفرق (قيمة ز)
معامل الارتباط بين الاثراء الوظيفي والرضا الوظيفي	×٣٠	×××٧٦	×××٣٠٧
معامل الارتباط بين الاثراء الوظيفي والدافعية الداخلية	×××٦٠	×××٨٩	×××٣٢٦
معامل الارتباط بين الاثراء الوظيفي وجهد العمل	-٠٧	××٣٧	×٢٠٥

×××p < .001    ××p < .01    ×p < .05

ومن بيانات الجدول رقم (٣) يمكن الخروج بنتيجتين رئيسيتين .  
النتيجة الأولى أن فروق معاملات الارتباط بين مجموعتي المتغير الوسيط محل الاختبار قد جاءت كلها معنوية ولصالح مجموعة الرضا المرتفع عن بيئة العمل ، الأمر الذي يعني أن هؤلاء العاملين الذين يشعرون بمستوى مرتفع من الرضا عن بيئة العمل يتفوقون على أقرانهم من العاملين الذي يشعرون بمستوى منخفض من الرضا عن بيئة العمل من حيث درجة الاستجابة الايجابية لجهود الاثراء الوظيفي ، حيث تتمثل هذه الاستجابة الايجابية في شكل مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والدافعية الداخلية

والجهد المبذول في العمل أو الأداء . هذه النتيجة تعطي دعماً واضحاً للفروض الثلاثة الأخيرة من فروض هذا البحث وبشكل يثبت أهمية بيئة العمل كمتغير وسيط بين الاثراء الوظيفي من ناحية وكل من الرضا الوظيفي والدافعية الداخلية وجهد العمل أو الأداء من ناحية أخرى . أما النتيجة الثانية فهي أنه على الرغم من معنوية جميع فروق معاملات الارتباط ولصالح مجموعة الرضا المرتفع عن بيئة العمل ، فإن علاقة الارتباط بين الاثراء الوظيفي ومتغيري الدافعية الداخلية (٦٠ ،) والرضا الوظيفي (٣٠ ،) ما زالت معنوية بالنسبة لمجموعة الرضا المنخفض عن بيئة العمل . هذه النتيجة قد تعني ببساطة أن للإثراء الوظيفي تأثيراً إيجابياً على جميع العاملين سواء أكانوا راضين أو غير راضين عن بيئة عملهم ، وإن كان حجم التأثير يكون أقوى عندما يتوافر شرط الرضا عن بيئة العمل .

## ٩ - التخليص والتوصيات :

لقد استهدف هذا البحث اختبار نموذج خصائص الوظيفة لهاكمان وأولدهام وذلك بغية توضيح تلك الشروط اللازم توافرها لكي ينجح حل إعادة تصميم الوظائف وجعلها أكثر اثراء في الارتقاء بمستويات الرضا والدافعية والانتاجية لدى العمالة المصرية . ولتحقيق هذا الهدف ، قام الباحث بصياغة ستة فروض علمية واختبارها على عينة عشوائية طبقية حجمها ٢٠٪ من مجتمع الدارسين بدبلومات الدراسات العليا في كلية التجارة بجامعة الأزهر في العام الجامعي ١٩٨٩/٨٨ والبالغ عددهم ٥٩٣ دارساً .

ولقد كان تنبؤ الفروض الثلاثة الأولى من فروض هذا البحث هو أن علاقة الارتباط بين متغير الاثراء الوظيفي وكل من متغيرات الرضا الوظيفي العام والدافعية الداخلية والجهد المبذول في العمل أو الأداء سوف تكون أقوى بين

مجموعة العاملين ذوي الحاجة القوية للنمو عنها بين مجموعة العاملين ذوي الحاجة الضعيفة للنمو ، بينما كان تنبؤ الفروض الثلاثة الأخيرة هو أن علاقة الارتباط بين متغير الاثراء الوظيفي وكل من متغيرات الرضا الوظيفي العام والدافعية الداخلية والجهد المبذول في العمل أو الأداء سوف تكون أقوى بين مجموعة العاملين الذين يشعرون بمستوى مرتفع من الرضا عن بيئة العمل بوظائفهم عنها بين مجموعة العاملين الذين يشعرون بمستوى منخفض من الرضا عن بيئة العمل بوظائفهم . ولقد أثبتت نتائج التحليل الفرعي للمجموعات الذي أجرى على بيانات العينة صدق الفروض الستة ، حيث كانت فروق معاملات الارتباط كلها معنوية ولصالح مجموعتي الحاجة القوية للنمو والرضا المرتفع عن بيئة العمل ، الأمر الذي يؤكد أهمية قوة الحاجة للنمو لدى شاغل الوظيفة ورضائه عن بيئة العمل كمتغيرين وسيطين في نموذج الاثراء الوظيفي لهاكمان وأولدهام والمعرف باسم نموذج خصائص الوظيفة . وهكذا ، وبناء على ما توصلت إليه اختبارات فروض هذا البحث ، فإنه يمكن القول بأن هؤلاء العاملين ذوي الحاجة القوية للنمو والذين يشعرون بمستوى مرتفع من الرضا عن بيئة العمل يتفوقون على أقرانهم ذوي الحاجة الضعيفة للنمو والذين يشعرون بمستوى منخفض من الرضا عن بيئة العمل من حيث درجة الاستجابة الايجابية لجهود الاثراء الوظيفي ، حيث تتمثل هذه الاستجابة الايجابية في شكل مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والدافعية الداخلية وحجم الجهد المبذول في العمل أو الأداء .

وعلى المستوى العلمي أو الأكاديمي وتدعيما للنتائج التي توصل إليها هذا البحث ، فإن الباحث يوصي باحثي إدارة الأعمال بإعادة اختبار هذه الفروض وغيرها من الفروض ذات العلاقة بنموذج خصائص الوظيفة على عينات أخرى سواء من الوظائف أو العاملين ، وذلك حتى يمكن الوصول إلى تصور شامل للدور الذي يمكن أن تلعبه استراتيجية إعادة تصميم الوظائف وجعلها أكثر اثراء في تخفيف حدة العديد من المشكلات التي تعاني منها العمالة المصرية - والتي تشمل

على سبيل المثال لا الحصر ارتفاع معدلات الغياب وفاقده العمل سواء بسبب التأخر عن مواعيد العمل أو بسبب اساءة استخدام الوقت المخصص للعمل وانخفاض مستوى رضاء ودافعية وانتاجية وجودة أداء العاملين - ونوعية المناخ والشروط اللازم توافرها لأداء هذا الدور بشكل كفى وفعال . أما على المستوى العملي أو التطبيقي ، فإن الباحث يوصي الممارسين والمسؤولين عن تخطيط وادارة الموارد البشرية باعادة النظر في التصميم الحالي للوظائف المصرية والبدء في تجربة استراتيجية الاثراء الوظيفي ، مع مراعاة التزاوج الصحيح بين الوظيفة والموظف من حيث قوة الحاجة للنمو من ناحية ، بمعنى قصر الوظائف الثرية على هؤلاء العاملين ذوي الحاجة القوية للنمو عند اتخاذ قرارات الاختيار والتعيين والنقل والترقية ، والعمل على توفير بيئة عمل ملائمة قبل البدء في تنفيذ خطة الاثراء الوظيفي سواء من خلال التأكد من عدالةنظم الأجور والمرتبات أو من خلال جهود التنمية الادارية ذات التركيز على العلاقات سواء بين الزملاء أو بينهم وبين الرؤساء من ناحية أخرى .

## الهوامش والمراجع حسب ترتيب ورودها في البحث

١ - منصور فهمي ، ادارة القوى البشرية ، الجزء الثاني ، القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٨١ ، ٦٣ - ٧٩ .

٢ - علي عبد الوهاب ، العلاقات الانسانية في الانتاج والخدمات ، القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٨٥ ، ٣٤ - ٤٢ .

3. A.P. Brief & K.J. Aldag, Employee Reactions to Job characteristics: A Constructive Replication, Journal of Applied Psychology, 1975, 60, 182-186.

4. J.R. Hackman & G.R. Oldham, Motivation Through the Design of work: Test of a Theory, Organizational Behaviour and Human performance, 1976, 16, 250-279.

5. D.D. Umstot, C.H. Bell & T.R. Mitchell, Effects of Job Enrichment and Task Goals on Satisfaction and Productivity: Implications For Job Design, Journal of Applied Psychology, 1976, 61, 379-394.



6. Y. Fried & G.R. Ferris, The Validity of the Job Characteristics Model: A Review and Meta-Analysis, Personnel Psychology, 1987, 40, 287-232.

7. R.E. Walton, How to Counter Alienation in the Plant, Harvard Business Review, 1972, 50, 70-81.

8. B.T. Lohr, R.A. Noe, N.L. Moeller & M.P. Fitzgerald, A Meta-Analysis of the Relation of Job Characteristics to job satisfaction, Journal of Applied Psychology, 1985, 70, 280-289.

9. J.R. Hackman & G.R. Oldham, Development of the Job Diagnostic Survey, Journal of Applied Psychology, 1975, 60, 159-170.

١٠ - علي عبد الوهاب ، العلاقات الإنسانية في الانتاج والخدمات ، مرجع سابق ، ص ٦٩ .

11. Y. Fried & G.R. Ferris, The Validity of the Job Characteristics Model: A Review and Meta-Analysis, Op. Cit., p. 288.

١٢ - علي عبد الوهاب ، العلاقات الإنسانية في الانتاج والخدمات ، مرجع سابق ، ص ٦٣ - ٧٢ .

13. E.J. O'Conner, C.J. Rudolf & L.H. Peter, Individual Differences and Job Design Reconsidered: When Do We go From Here? Academy of Management Review, 1980, 5, 249-254.

14. J.R. Hackman & G.R. Oldham, Work Redesign, Reading, MA.: Addison-Wesley, 1980.

15. J.K. White, Individual Differences and Reactions to the Job Quality - Worker Response Relationship: Review, Integration, and Comments, Academy of Management Review, 1978, 3, 267-280.

16. Y. Fried & G.R. Ferris, the Validity of the Job Characteristics Model: A Review and Meta - Analysis, OP. Cit., p. 309.

17. K.H. Roberts & W.H. Glick, the Job Characteristics Approach to Task Design : A Critical Review, Journal of Applied Psychology, 1981, 66, 193-217.

18. E.F. Stone, Job Scope - Job Satisfaction and Job Scope-Job Performance Relationships, in E.A. Locke (ed.), Generalizing From Laboratory to Field settings, Lexington, M.A.: Lexington Books, 1986, 189-206.

19. F.L. Schmidt & J.E. Hunter, Development of a General Solution to

the Problem of Validity Generalization, *Journal of Applied Psychology*, 1977, 62, 529-540.

20. B.T. Loher, R.A. Noe, N.A. Moeller & M.P. Fitzgerald, A Meta-Analysis of the Relation of Job Characteristics to Job Satisfaction, *Op. Cit.*, 280-289.

21. Y. Fried & G.R. Ferris, the Validity of the Job Characteristics Model: A Review and Meta-Analysis, *Op. Cit.*, 287-322.

22. J.R. Aldag, S.H. Barr & A.P. Brief, Measurement of Perceived Task Characteristics, *Psychological Bulletin*, 1981, 90, 415-431.

23. G.R. Ferris & D.C. Gilmore, the Moderating Role of Work Context in Job Design Research: A Test of Competing Models, *Academy of Management Journal*, 1984, 27, 885-892.

24. K.H. Roberts & W.H. Glick, The Job Characteristics Approach to Task Design: A Critical Review, *Op. Cit.*, 193-217.

25. Ahmed A. Abdel-Halim, Individual and Interpersonal Moderators of Employee Reactions to Job Characteristics: A Re-examination, *Personnel Psychology*, 1979, 32, 121-137.

26. G.R. Oldham, Job Characteristics and Internal Motivation: the Moderating Effect of Interpersonal and Individual Variables, *Human Relations*, 1976, 29, 559-569.

27. G.R. Oldham, J.R. Hackman & J.L. Pearce, Conditions under which Employees Respond positively to Enriched Work, *Journal of Applied Psychology*, 1976, 61, 395-403.

28. H.P. Sims & A.D. Szilagyi, Job Characteristic Relationships: Individual and Structural Moderators, *Organizational Behavior and Human Performance*, 1976, 17, 211-230.

29. R.M. Steers & D.G. Spencer, the Role of Achievement Motivation in Job Design, *Journal of Applied Psychology*, 1977, 62, 472-479.

30. J.P. Wanous, the Role of Individual Differences in Human Reactions to Job Characteristics, *Journal of Applied Psychology*, 1974, 59, 616-622.

31. H.J. Arnold & R.J. House, Methodological and Substantive Extensions to the Job Characteristics Model of Motivation, *Organizational Behavior and Human Performance*, 1980, 25, 161-183.

32. A.P. Brief & K.J. Aldag, Employee Reactions to Job Characteristics: A Constructive Replication, *Op. Cit.*, 182-186.

33. J.J. Pokorney, D.C. Glimore & T.A. Beehr, Job Characteristic Survey

Dimensions of Job Rating Form, *Organizational Behavior and Human Performance*, 1980, 26, 222-237.

34. R.S. Schuler, A Suggested Reconciliation of the Inconsistent Moderating Effects of Growth Need Strength, *Proceedings of the 20-Annual Conference, Midwest Division of the Academy of Management*, 1977, 173-184.

35. E.F. Stone, R.T. Mowday & L.W. Porter, Higher Order Need Strengths as Moderators of the Job Scope - Job Satisfaction Relationship, *Journal of Applied Psychology*, 1977, 62, 466-471.

36. G.B. Graen, T.A. Scandura & M.R. Graen, A Field Experimental Test of the Moderating Effects of Growth Need Strength on Productivity, *Journal of Applied Psychology*, 1986, 71, 484-491.

37. B.T. Loher, R.A. Noe, N.A. Moeller & M.P. Fitzgerald, A Meta-Analysis of the Relation of Job Characteristics to Job Satisfaction, *Op. Cit.*, 280-289.

38. Y. Fried & G.R. Ferris, the Validity of the Job Characteristics Model: A Review and Meta-Analysis, *Op. Cit.*, 287-322.

39. G.R. Oldham, Job Characteristics and Internal Motivation: the Moderating Effect of Interpersonal and Individual Variables, *Op. Cit.*, 559-569.

40. *Ibid.*

41. G.R. Oldham, J.R. Hackman & J.L. Pearce, Conditions under which Employees Respond Positively to Enriched Work, *Op. Cit.*, 395-403.

42. A.P. Brief, M. Van Sell & R.J. Aldag, Job Scope - Employee Relationships : Methodological Considerations, *Journal of Management*, 1978, 4, 27-32.

43. R.B. Dunham, Reactions to Job Characteristics : Moderating Effects of the Organization, *Academy of Management Journal*, 1977, 20, 42-65.

44. Ahmed A. Abdel-Halim, Individual and Interpersonal Moderating of Employee Reactions to Job Characteristics: A Re-examination, *Op. Cit.*, 121-137.

45. J.E. Champoux, the Moderating Effect of Work Context Satisfaction on the Curvilinear Relationship between Job Scope and Affective Response, *Human Relations*, 1981, 34, 503-515.

46. G.R. Ferris & D.C. Gilmore, the Moderating Role of Work Context in Job Design Research: A Test of Competing Models, *Op. Cit.*, 885-892.

٤٧ - المصدر : سجل الطلاب المقيدین بدبلومات الدراسات العليا ، إدارة الدراسات العليا ، كلية التجارة - جامعة الأزهر ، يونيو ١٩٨٩ .

٤٨ - محمود صادق بازرع ، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية ، القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٨٢ - ١٩٨٣ .

49. J.R. Hackman & G.R. Oldham, Development of the Job Diagnostic Survey, Op. Cit., 159-170.

50. G.R. Oldham, J.R. Hackman & L.P. Stepina, Norms for the Job Diagnostic Survey, Technical Report No. 16, New Haven, Conn.: Yale University, 1978.

51. S. Zedeck, Problems with the use of Moderator Variables, Psychological Bulletin, 1971, 76, 295-310.

52. Y. Fried & G.R. Ferris, the Validity of the Job Characteristics Model: A Review and Meta-Analysis, Op. Cit., p. 298.

53. W.H. Glick, G.D. Jenkins & N. Gupta, Method Versus Substance: How Strong are Underlying Relationships between job Characteristics and Attitudinal Outcomes? Academy of Management Journal, 1986, 29, 441-464.

٥٤ - لحساب قيمة ( ت ) ، استخدمت المعادلة التالية :

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}} \quad \text{with } n-2 \text{ df}$$

حيث :

t = قيمة ( ت )

r = معامل الارتباط محل الاختبار

n = عدد مفردات المجموعة الفرعية

df = درجات الحرية

٥٥ - لحساب قيمة ( ز ) ، استخدمت المعادلة التالية :

$$Z = \frac{Z_1 - Z_2}{\sqrt{\sigma_{Z_1}^2 - \sigma_{Z_2}^2}}$$

بسم الله الرحمن الرحيم

## استقصاء خصائص الوظيفة

الزملاء الدارسون بدبلومات الدراسات العليا بتجارة الأزهر  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته . . .

\* يهدف هذا الاستقصاء إلى دراسة خصائص الوظائف المصرية من وجهة نظر العاملين الشاغلين لهذه الوظائف ، وذلك بغية الوقوف على مستوى دافعيته واقترح الحلول الكفيلة بالارتقاء بمستوى انتاجيتها .

\* وحيث أن نتائج هذه الاستقصاء سوف تستخدم فقط لأغراض البحث العلمي ومن خلال خلط الاجابات بعضها ببعض الآخر وتحليلها بواسطها الحاسب الآلي وبشكل لا يمكن معه الاستدلال على شخصية المجيب أو جهة عمله تحت أي ظرف من الظروف وأنه غير مطلوب كتابة الاسم على الاستقصاء ، فأني أرجو وكلي أمل في استجابتكم المقدره سلفا أن تجيبوا على الأسئلة بكل صراحة ومن وجهة نظركم الشخصية الخالصة حيث أنه بدون هذه الصراحة تصيح نتائج هذا الاستقصاء بلا معنى أو فائدة .

\* وحيث أن ترك أي سؤال بدون اجابة ، على الرغم أنني أعلم وأعتذر عن طول الاستقصاء ، سوف يؤدي إلى استبعاد الاستقصاء بأكمله ، فأني أرجو واکرر الرجاء في عدم ترك أي سؤال بدون اجابة ، وحتى في حالة اعتقادك بأن السؤال لا ينطبق على الوظيفة التي تشغلها أرجو أن تجيب عليه وفقا لأقرب اجتهاد يرد على ذهنك كما أرجو لا تشغل نفسك بما قد يبدو أحيانا من تكرار للأسئلة .

\* وأخيراً أيها الزميل الفاضل ، اطمع فقط في ٢٠ دقيقة من وقتك ، حيث تفضل الاجابة بما يرد على الذهن فوراً وبدون تكير عميق في السؤال ، وكلي أمل في مساندتكم لهذا البحث وكل بحث يمكن أن يسهم في رفع الانتاجية المصرية .

مع جزير شكري وتقديري ،

الباحث

أولاً : فيما يلي خمسة أسئلة تستفسر عن مدى توافر خمسة خصائص في وظيفتك

التي تشغلها حالياً ، والمطلوب منك :

( أ ) أن تقرأ كل سؤال من هذه الأسئلة الخمسة بعناية ثم توضح وجهة نظرك الشخصية في مدى توافر الصفة محل السؤال في وظيفتك الحالية وذلك عن طريق وضع علامة (  $\checkmark$  ) داخل مربع واحد من المربعات السبعة الموجودة تحت كل سؤال ، حيث يعني مربع ( ١ ) أن الصفة متوافرة بدرجة قليلة جداً ، ومربع ( ٢ ) أن الصفة متوافرة بدرجة قليلة ، ومربع ( ٣ ) أن الصفة متوافرة بدرجة أقل من المتوسط قليلاً ، ومربع ( ٤ ) أن الصفة متوافرة بدرجة متوسطة ، ومربع ( ٥ ) أن الصفة متوافرة بدرجة أكبر من المتوسط قليلاً ، ومربع ( ٦ ) أن الصفة متوافرة بمقدار كبير ، ومربع ( ٧ ) أن الصفة متوافرة بقدر كبير جداً .

( ب ) أن تلاحظ أن المطلوب في اجابتك لهذه الأسئلة الخمسة هو مدى

توافر الصفة محل السؤال في وظيفتك « فعلاً » وليس مدى رغبتك في

توافرها .

س ١ : ما هي درجة الاستقلالية التي تتمتع بها في اتخاذ القرارات اللازمة لتسيير

شئون وظيفتك دون الرجوع إلى شخص آخر أو سلطة أعلى ؟

٧

٦ ٥ ٤ ٣ ٢

١

درجة كبيرة جدا  
حيث تقريبا أتحمّل  
مسئولية جميع القرارات

درجة متوسطة  
حيث بعض القرارات  
تخضع للوائح العمل

درجة قليلة جدا  
حيث تقريبا لا قول  
لي في متى أو كيف

يتم العمل . ومراجعة المستويات  
 الاعلى ، والبعض  
 الآخر اتخذه بنفسه  
 المنظمة لتوقيت وكيفية  
 أداء العمل

س ٢ : ما هي درجة التكامل التي تتمتع بها وظيفتك ، بمعنى الفرصة لانجاز مهمة  
 أو عملية وظيفية كاملة من البداية إلى النهاية بحيث يمكن أن تنسب نتائجها  
 نجاحاً أو فشلاً إليك وحدك دون سواك من زملاء العمل ؟

٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
---	---	---	---	---	---	---

درجة تكامل عالية	درجة تكامل	درجة تكامل
جدا ، حيث أقوم	متوسطة ، حيث	ضعيفة جدا
بعمليات أو مهام	العمل في وظيفتي	حيث العمل في
وظيفية معينة من	مجزأ بدرجة معقولة	وظيفتي مجزأ
البداية إلى النهاية .	بين العاملين	جدا بين العاملين

س ٣ : ما هي درجة التنوع - سواء في المهام والأعمال الوظيفية المسندة اليك أو في  
 الخبرات والمهارات اللازمة لادائها - التي تتمتع بها وظيفتك ؟

٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
---	---	---	---	---	---	---

درجة تنوع كبيرة	درجة تنوع متوسطة	درجة تنوع ضعيفة
جدا حيث عملي من	حيث يوجد بعض	جدا ، حيث عملي
النوع الذي يتطلب	الروتين ولكن بدرجة	من النوع الروتيني
أداء العديد من المهام	معقولة .	أو المتكرر إلى

ويحتاج إلى العديد  
من المهارات

حد بعيد

س ٤ : ما هي درجة أهمية وظيفتك سواء من حيث تأثيرها على أعمال الآخرين  
بالاقسام أو الادارات الأخرى داخل العمل أو من حيث تأثيرها على  
مصالح الجمهور خارج العمل ؟

٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
---	---	---	---	---	---	---

درجة أهمية  
كبيرة جدا

درجة أهمية  
متوسطة

درجة أهمية  
ضعيفة جدا

س ٥ : هل أعمال وظيفتك من النوع الذي يمكنك بعد الانتهاء من انجازها معرفة  
ما إذا كنت أديتها بشكل صحيح أو جيد أم لا ؟

٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
---	---	---	---	---	---	---

درجة كبيرة جدا  
من العلم بالنتائج  
حيث عملي من النوع  
السهل الحكم على  
مستوى أدائه فور  
الانتهاء منه

درجة متوسطة  
من العلم بالنتائج  
حيث عملي من النوع  
متوسط الصعوبة  
في الحكم على مستوى  
أدائه بعد الانتهاء  
منه

درجة قليلة من  
العلم بالنتائج  
حيث عملي من  
النوع الصعب جدا  
قياسة أو الحكم  
على مستوى أدائه  
بعد الانتهاء منه



ثانياً : فيما يلي عشر جمل تصف بعض خصائص الوظائف بصفة عامة ، والمطلوب منك أن تقرأ كل جملة بعناية ثم توضح «وجهة نظرك الشخصية» من حيث مدى صحة أو عدم صحة توافر الخاصية التي تصفها الجملة في الوظيفة التي تشغلها حالياً من الناحية «الفعلية» وليس من ناحية «رغبتك أو عدم رغبتك» في توافرها في الوظيفة التي تشغلها ، وذلك عن طريق وضع دائرة حول الرقم الملائم من بين الأرقام الموجودة أمام كل جملة حيث يعني الرقم (١) أن ما تقوله الجملة غير دقيق بالمرّة بالنسبة لوظيفتك ، بينما يعني الرقم (٧) أن ما تقوله الجملة دقيق تماماً بالنسبة لوظيفتك ، أما الأرقام ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥ ، ٦ ، فهي درجات وسيطة بين غير دقيق بالمرّة ودقيق تماماً . وهكذا إذا كنت تعتقد أن ما تقوله الجملة يعد غير دقيق ولكنه لا يصل إلى مستوى غير دقيق بالمرّة فعليك أن تضع دائرة اما على الرقم (٢) أو الرقم (٣) وعلى العكس إذا كنت تعتقد أن ما تقوله الجملة يعد دقيقاً ولكن لا يصل إلى مستوى دقيق تماماً فيمكنك أن تضع دائرة اما على الرقم (٥) أو الرقم (٦) . وأخيراً إذا كنت لا تستطيع التقرير أو غير متأكد أن ما تقوله الجملة يعد دقيقاً أو غير دقيق فيمكنك أن تضع دائرة حول الرقم (٤) .

م	خصائص الوظيفة	غير دقيق بالمرّة (١)	غير دقيق (٢)	غير دقيق حد ما (٣)	غير متأكد (٤)	دقيق إلى حد ما (٥)	دقيق (٦)	دقيق تماماً (٧)
١	تتطلب وظيفتي عدداً من الخبرات والمهارات المتخصصة .	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧

م	خصائص الوظيفة	غير دقيق بالمرّة (١)	غير دقيق (٢)	غير دقيق حد ما (٣)	غير متأكد (٤)	دقيق إلى حد ما (٥)	دقيق (٦)	دقيق تماماً (٧)
٢	ان وظيفتي مصممة بشكل مجزأ لا يسمح لي بأداء عملية كاملة من البداية إلى النهاية .	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
٣	أعمال وظيفتي من النوع السهل الحكم على مستوى جودة أدائها بعد الانتهاء منها .	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
٤	وظيفتي من النوع البسيط الروتيني .	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
٥	أعمال وظيفتي تؤثر نتائجها ومستوى جودة أدائها على أعمال ومصالح الآخرين .	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
٦	لا تتيح لي وظيفتي الفرصة لاستعمال تقديري الشخصي في طريقة تنفيذ عملي .	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
٧	في وظيفتي عادة ما أنهي أي عملية أبدأها بنفسى دون مشاركة من الآخرين .	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
٨	نتائج أعمال وظيفتي من النوع غير المؤكد وبالتالي لا تساعدني كثيراً في الحكم الفوري على مستوى جودة أدائي الوظيفي .	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧

م	خصائص الوظيفة	غير دقيق بالمرة (١)	غير دقيق (٢)	غير دقيق حد ما (٣)	غير متأكد (٤)	دقيق إلى حد ما (٥)	دقيق (٦)	دقيق تماماً (٧)
٩	الفرصة في وظيفتي كبيرة جدا للاستقلالية والحرية في اختيار الطريقة الملائمة لأداء العمل .	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
١٠	بصفة عامة لا تعتبر وظيفتي من الوظائف الهامة .	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧

ثالثاً : فيما يلي احدى عشر خاصية يمكن أن توجد في بعض الوظائف ولا توجد في البعض الآخر ، وحيث أن الموظفين يختلفون في مدى رغبتهم واهتمامهم بتوافر كل خاصية من هذه الخصائص في الوظيفة التي يشغلونها ، فإن هدف هذا القسم من الاستقصاء هو معرفة مدى رغبتك أو اهتمامك شخصياً بتوافر كل خاصية من هذه الخصائص في أي وظيفة تشغلها ، مع ملاحظة أن المطلوب هنا هو توضيح «رغبتك الشخصية» وليس توافر الخاصية «فعالاً» في الوظيفة التي تشغلها . باختصار فإن المطلوب تحديد مستوى رغبتك أو اهتمامك شخصياً بتوافر كل صفة من هذه الصفات في أي وظيفة تشغلها ، وذلك بوضع دائرة حول الرقم الملائم من بين الأرقام الموجودة أمام كل جملة ، حيث يعني الرقم (٤) أنك شخصياً تهتم أو ترغب في توافر الخاصية موضوع الجملة بدرجة متوسطة أو أقل من المتوسطة ؛ والرقم (٧) أنك شخصياً ترغب في توافر الخاصية موضوع الجملة بدرجة كبيرة ، والرقم (١٠) أنك شخصياً

ترغب في توافر الخاصية موضوع الجملة بدرجة شديدة أو غير عادية ،  
أما الأرقام ٥ ، ٦ ، ٨ ، ٩ ، فهي درجات وسيطة بين الدرجات الثلاثة  
السابقة .

م	خصائص وظيفية	رغبة متوسطة أو أقل (٤)	(٥)	(٦)	رغبة كبيرة (٧)	(٨)	(٩)	رغبة شديدة وغير عادية (١٠)
١	وظيفة ذات رئيس عادل ومحترم لمروء وسبه	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
٢	وظيفة حيث الفرصة كبيرة للاستقلال في التفكير والتصرف	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
٤	وظيفة ذات مستوى عالي من الأمن ضد الفصل والعجز والتقاعد .	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
٥	وظيفة حيث العلاقة مع زملاء العمل تتسم بالصدقة	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
٦	وظيفة حيث الفرصة كبيرة لتعلم أشياء جديدة وزيادة الخبرة	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
٧	وظيفة ذات مرتب كبير	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
٨	وظيفة حيث الفرصة للخيال والابداع	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
٩	وظيفة حيث الترقيات سريعة	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠

م	م	م	م	م	م	م	م
	رغبة شديدة وغير عادية (١٠)	(٩)	(٨)	رغبة كبيرة (٧)	(٦)	(٥)	رغبة متوسطة أو أقل (٤)
١٠	وظيفة حيث الفرصة للنمو والتقدم المعرفي والمهني .	٩	٨	٧	٦	٥	٤
١١	وظيفة مكسبة للشعور بالانجاز .	٩	٨	٧	٦	٥	٤

رابعاً : فيما يلي احدى عشر جملة بعضها يستفسر عن شعورك أنت شخصياً ، والبعض الآخر يستفسر عن رأيك في شعور زملائك تجاه الوظيفة التي يشغلونها حالياً ، والمطلوب ابداء درجة موافقتك أو عدم موافقتك على المحتوى الذي تقوله هذه الجمل عن طريق وضع دائرة حول الرقم الملائم من بين الأرقام الموجودة أمام كل جملة .

م	م	م	م	م	م	م	م
	أوافق بشدة (٧)	أوافق (٦)	أوافق الى حد ما (٥)	لا استطيع التقرير (٤)	اعترض الى حد ما (٣)	اعترض (٢)	اعترض بشدة (١)
١	أشعر بارتفاع في تقديري لذاتي عندما أؤدي أعمال هذه الوظيفة بكفاءة .	٦	٥	٤	٣	٢	١
٢	بصفة عامة أنا راضي جدا عن هذه الوظيفة .	٦	٥	٤	٣	٢	١
٣	أشعر شخصياً بالرضا والاستمتاع عندما أؤدي أعمال هذه الوظيفة بكفاءة .	٦	٥	٤	٣	٢	١
٤	كثيراً ما افكر في الاستقالة من هذه الوظيفة .	٦	٥	٤	٣	٢	١

م	الشعور تجاه الوظيفة	اعتراض بشدة (١)	اعتراض (٢)	اعتراض الى حد ما (٣)	لا استطيع التقرير (٤)	أوافق الى حد ما (٥)	أوافق (٦)	أوافق بشدة (٧)
٥	أشعر بعدم السعادة أو الارتياح عندما اكشف أن أدائي لأعمال هذه الوظيفة كان ضعيفا أو غير كفاء .	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
٦	بصفة عامة أنا راضي عن طبيعة أو نوع العمل بهذه الوظيفة .	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
٧	أن مستوى أدائي لمهام هذه الوظيفة لا يؤثر على شعوري ايجابا أو سلبا .	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
٨	أرى معظم زملائي يشعرون بالرضا والاستمتاع عندما يؤدون أعمال هذه الوظيفة بكفاءة .	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
٩	معظم زملائي راضون جدا عن هذه الوظيفة .	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
١٠	كثيرا ما يفكر زملائي بهذه الوظيفة في الاستقالة .	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
١١	يشعر معظم زملائي بهذه الوظيفة بعدم السعادة أو الارتياح عندما يكتشفون أن أدائهم لأعمال هذه الوظيفة كان ضعيفا أو غير كفاء .	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧

خامساً : فيما يلي عشرة جمل تستفسر عن درجة رضائك عن بعض جوانب الوظيفة التي تشغلها حالياً ، والمطلوب تحديد مستوى رضائك عن كل جانب من هذه الجوانب عن طريق وضع دائرة حول الرقم الملائم من بين الأرقام الموجودة أمام كل جملة من هذه الجمل العشر .

٢	جوانب الوظيفة	غير راضي على الاطلاق (١)	غير راضي (٢)	غير راضي الى حد ما (٣)	لا استطيع التقرير (٤)	راضي الى حد ما (٥)	راضي (٦)	راضي تماماً (٧)
١	مستوى المرتب والمزايا الاضافة التي تحصل عليها من وظيفتك .	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
٢	مستوى التطور أو النمو في المعارف والمهارات والخبرات الذي تكتسبه من مزاوتك لمهام وظيفتك .	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
٣	مستوى التقدير والمعاملة العادلة الذي تحصل عليه من رئيسك المباشر .	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
٤	الشعور بأنك تنجز عملاً هاماً عندما تؤدي مهام وظيفتك .	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
٥	مستوى المساندة والتوجيه الذي تحصل عليه من رئيسك المباشر .	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
٦	مستوى عدالة ما تحصل عليه من مرتب ومزايا اضافة مقارنة بما تبذله من جهد من ناحية وما يقدمه ويحصل عليه الآخرون من ناحية أخرى .	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
٧	مستوى الاستقلالية في التفكير والتصرف الذي تتمتع به في تسيير أمور وظيفتك .	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧

م	جوانب الوظيفة	غير راضي على الاطلاق (١)	غير راضي (٢)	غير راضي الى حد ما (٣)	لا يستطيع التقرير (٤)	راضي الى حد ما (٥)	راضي (٦)	راضي تماماً (٧)
٨	العلاقة مع الزملاء في جماعة العمل التي تعمل معها .	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
٩	مستوى تحدي وظيفتك لقدراتك وامكانياتك .	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
١٠	جودة الاشراف الذي تحصل عليه من رئيسك المباشر بصفة عامة .	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧

سادساً : فيما يلي ثلاثة أسئلة تستفسر عن مستوى الجهد الذي تبذله «فعلاً» في العمل بوظيفتك الحالية ، والمطلوب الاجابة على هذه الأسئلة عن طريق وضع علامة ( ✓ ) داخل مربع واحد من المربعات الخمسة الموجودة تحت كل سؤال .

س ١ : ما هو تقييمك الشخصي لمستوى الجهد الذي تبذله «فعلاً» في وظيفتك الحالية ؟

جهد ضعيف جداً      جهد ضعيف      جهد متوسط      جهد كبير      جهد كبير جداً

١      ٢      ٣      ٤      ٥

س ٢ : ما هي نسبة كمية الجهد الذي تبذله فعلاً في وظيفتك الحالية ، مقارنة بكمية الجهد الذي تعتقد أن بإمكانك بذله إذا توفرت البيئة والحوافز المادية والمعنوية الملائمة من وجهة نظرك الشخصية ؟

٢٠%      ٤٠%      ٦٠%      ٨٠%      ١٠٠%

١      ٢      ٣      ٤      ٥

س ٣ : هل يحدث أن تقوم في وظيفتك الحالية بأي عمل فوق المطلوب منك



أو المفروض عليك أدائه ؟

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
١	٢	٣	٤	٥

بيانات عامة (هامة جدا والرجاء عدم اغفال أي منها)

- (١) ما هو مسمى الوظيفة التي تشغلها حاليا ؟
- (٢) كيف تصنف وظيفتك الحالية ؟ وظيفة كتابية : وظيفة فنية :  
ادارية دنيا : ادارية وسطى :
- (٣) اسم الجهة التي تعمل بها :
- (٤) كيف تصنف الجهة التي تعمل بها ؟ حكومة : قطاع عام :  
قطاع خاص :
- (٥) مدة الخدمة بوظيفتك الحالية مع اغفال كسور السنة : سنة تقريبا
- (٦) مدى الخدمة بالجهة التي تعمل بها سواء في وظيفتك الحالية أو غيرها :  
سنة تقريبا .
- (٧) السن مع اغفال كسور السنة : سنة تقريبا .
- (٨) المؤهل الدراسي ونوعه :
- (٩) الحالة الاجتماعية : غير متزوج : متزوج : متزوج ويعول :