

## تحليل تصميم العمل و قياس دوافع العاملين بأستخدام نموذج هاكمان - دراسة تطبيقية في مصرف الرافدين

م. خلف رشم فليح  
[khalaffleh@gmail.com](mailto:khalaffleh@gmail.com)

م.د. ميسون عبد الكريم محمد  
[mys\\_abdula@yahoo.com](mailto:mys_abdula@yahoo.com)

الجامعة المستنصرية - كلية الإدارة و الاقتصاد

### المستخلص

هدف البحث إلى اختبار افتراضات (هاكمان – اولدمان) لخصائص العمل في البيئة العراقية و قد تم اختيار مصرف الرافدين بأعتبره واحداً من اقدم واهم المنظمات العراقية العاملة في المجال المصرفي العام لتحقيق ذلك الهدف، وقام الباحثان بتصميم نموذج استبانة تحوي (38) فقرة يتم بموجبها تحليل تصميم العمل وقياس دوافع العاملين في المصرف المذكور وتم تحديد عينة البحث في ضوء معادلة (Weaver).

ان نتائج البحث اشارت إلى التطابق مع إفتراضات النموذج و التي تعني إمكانية تطبيقه في البيئة العراقية، كما اشارت إلى إنخفاض نسبة الدافعية لدى العاملين. وقدم الباحثان في النهاية عدد من المقترحات التي من ضمنها الدعوة لأنجاز بحوث اضافية لغرض اختبار النموذج في منظمات اخرى.

الكلمات المفتاحية: خصائص العمل، دوافع العمل، الرضا عن العمل، قوة الحاجة للنمو.

## Analysis Job Design and Measurement of the Employees Motivation Using Hakman-Oldman Model - An Empirical Study in Rafidain Bank

Dr. Mayson A. Mohammed  
[mys\\_abdula@yahoo.com](mailto:mys_abdula@yahoo.com)

Dr. Khalaf R. Flayeh  
[khalaffleh@gmail.com](mailto:khalaffleh@gmail.com)

Al-Mustansiria University - College of Administration and Economy

**Abstract:** The research aimed to test assumptions of (Hackman - Oldman) job characteristics model in the Iraqi environment. On account of this goal we choose one of the oldest and important organizations which is Rafidain Bank as a field to practice the Hackman model variables. The researchers designed a questionnaire involved (38) items that measure job characteristics, employee motivation and satisfaction in the Rafidain Bank. The (weaver) formula used to choose employee sample. The finding was coincided with model assumptions that it means possibility to implement in the Iraqi` environment, and also refers to decline of employee motivation. At last, the researchers presented some recommendations contain a request to accomplish further research to test Hackman model in other organizations.

**Keywords:** Job characteristics, Job motivations, Job satisfaction, Needs to growth.

## المقدمة

يعتبر تصميم العمل واحداً من اهم المتغيرات المؤثرة في نجاح المنظمة، فهو ذو اهمية بالغة لطرفي العملية التنظيمية حيث ان التصميم الجيد يساعد المنظمة بل يمكنها من الاستفادة القصوى من مهارات و قدرات الافراد العاملين فيها و يحقق لهم بذات الوقت درجة عالية من الرضا الوظيفي والدافعية نحو العمل و قد تعددت الدراسات و البحوث التي حاولت تشخيص و تحديد العوامل التي تساهم في تحقيق تلك الاهداف و كانت دراسات ( Hackman ) وزملائه التي ابتدأت بعد منتصف القرن الماضي من اهمها و التي اسفرت عن نموذج خصائص العمل و قياس دوافعه . أن هذا البحث هو محاولة اختبار لهذا النموذج في بيئة عراقية و التي اشارت نتائجها النهائية إلى إمكانية تطبيقه .

## المبحث الاول: الجانب النظري

### اولاً: مفهوم تصميم العمل Job Design Concept

بدأ الاهتمام بموضوع تصميم العمل والمفاهيم المرتبطة به في الاعوام الاولى من القرن الماضي حيث اهتمت عدد من رواد الادارة إلى عدد من الاساليب التي يمكن من خلالها إنجاز المهام و الواجبات مثل :

- تايلور 1917 وجلبرت 1911، وان اول نظرية تناولته بشكل تفصيلي هي نظرية العناصر لهرزبرج عام 1959 (Ali,et al,2014). ان تصميم العمل يتضمن الاجابة على الاسئلة التالية: [ علاقي. 118.1997 ].
- 1. ما هي اجزاء العمل ( المهام ) المطلوب إنجازها ؟
- 2. كيف يمكن إنجاز تلك المهام و من ثم الاعمال ؟
- 3. كيف يمكن متابعة إنجاز تلك المهام و الاعمال ؟

و قد اقترح (Louher,2005,794) الشروط التالية للحصول على تصميم جيد للعمل او اعادة تصميمه وهي:

1. السيطرة على عملية التصميم او على الجزء المعني بأعادة التصميم .
2. توفر و وضوح المعلومات المتعلقة بالتصميم .
3. وجود نظام للتغذية العكسية يوفر معلومات عن نتائج التصميم .

لقد تنوعت تعريفات تصميم العمل الواردة في الادب الاداري بأختلاف وجهات نظر و اراء الباحثين التي يمكن بشكل عام تبويبها في ثلاثة مجموعات تختلف وفقاً لعدد ابعاد التصميم التي يتم التأكيد عليها و هذه المجموعات هي :

**المجموعة الاحادية:** تشمل الاراء ووجهات النظر التي تؤكد على جانب واحد في التصميم الذي يركز في الغالب اما على محتوى العمل الذي يشير إلى تحديد أنشطة عمل محددة لكل فرد او مجموعة (الباروني، 2005، 72) او عبي العمل الذي يعني وصف العمل من حيث الواجبات والسلطات التي يمكن من خلالها تعبئة موارد المنظمة وتنسيقها من اجل تحقيق اهدافها (Grage.2007.61). وينظر (Heizer,2001,285) الى تصميم العمل على انه مدخل يتعلق بتحديد المهمات للأفراد والمجموعات. ويعتبر (Daft) ابرز الباحثين ضمن هذه المجموعة حيث انه يرى ان التصميم هو تجميع النشاطات التي ينبغي ان تتم ضمن الوظيفة بعضها مع بعض. (Daft.2004.140)، وكذلك (Parker, et al, 2017, 235) الذي يعرفه بأنه العملية التي يتم بواسطتها تخصيص عمل محدد للفرد و المجموعات ، وبذات الاتجاه سار (Sikula.2004.105) حيث ان تصميم العمل من وجهة نظره يعني تحليل العمل المراد إنجازه و اختيار بديل معين من مجموعة بدائل للقيام بالمهمة التي تبدو انها الافضل . وكان عدد من الباحثين العرب قد اتفقوا مع الاتجاه السابق عند تحديدهم لمفهوم تصميم العمل مثل (جوده، 2004، 60) الذي عده عملية تتعلق بالجهد الواعي لتنظيم الواجبات والمسؤوليات في وحدات عمل ، كما اعتبرته سهيلة عباس بانه تشكيل للمهام والنشاطات الموكلة للفرد العامل او مجموعة من العاملين (عباس، 2003، 186) .

**المجموعة الثانية:** تشمل الاراء ووجهات النظر التي ربطت تصميم العمل بجانبين هما محتوى العمل و بعداً اخر كطريقة الاداء مثلاً كما هي عند (Luthans.2011.479)، الذي عرفه بأنه تحديد واجبات العمل و طريقة ادائه . او بين مهام العمل و السلوك المطلوب من شاغله كما هو الحال عند (Sikula,2004,284) الذي عرفه بانه الطريقة التي يمارس فيها الافراد حياتهم العملية وتحديد توقعاتهم الخاصة لما يتطلبه ادائهم وبالتالي فانها تؤثر على سلوكهم في المنظمة، او بين وصف العمل وتوصيفه كما هو عند (Leach& 1Kristina) اللذين عرفا تصميم العمل بانه عملية تحديد محتويات الاعمال والمهارات المطلوبة التي يجب ان يمتلكها شاغل العمل (Michalds,2011,231). ويتفق الهيتي في تعريفه للتصميم مع ما تم ذكره سابقاً حيث يعرفه بأنه عملية يتم من خلالها تحقيق التكامل بين محتوى العمل من جهة و المؤهلات و المعارف و القدرات المطلوبة لكل عمل (وظيفة) من جهة اخرى (الهيتي. 2003. 97) .

**المجموعة متعددة الأبعاد:** تضم هذه المجموعة اراء ووجهات نظر الباحثين التي ركزت على جوانب عديدة في تصميم العمل كعبي العمل و طريقة ادائه وعلاقته بالاعمال الاخرى فضلاً عن قدرات ومؤهلات و مهارات شاغلي العمل كما هو الحال عند قدوري

(الشكرجي، 2001، 58) و كذلك ماهر الذي حدد لتصميم العمل سبعة ابعاد تتمثل بتحديد المهام والانشطة، تحديد طريقة الاداء، حجم المسؤولية، الادوات المستخدمة في إنجاز العمل، علاقات العمل بالإضافة إلى ظروف العمل السائدة (ماهر، 2005، 131). اما علاقي فينظر إلى تصميم العمل بأنه العمل الخاص الذي يربط محتوى العمل بالمؤهلات المطلوبة لها و الحوافز المقررة بشكل يحقق رغبات و احتياجات الافراد العاملين (علاقي، 118.1997) و قد سار البعض من الباحثين الاجانب في علوم الإدارة والسلوك بذات الاتجاه فهو تحديد محتوى العمل و كيفية ادائه، طريقة العمل وإمكانات و قدرات الفرد المطلوبة لإنجاز العمل. (Luthans.2011.28)، و هو ايضاً وصف لمحتوى العمل ، تحديد عدد المهام المتنوعة بالإضافة إلى الاستقلالية ( Institute of work psychology 2012.21 ) وكان (Love, et al .2005, 88) قد حددوا ابعاد التصميم بمحتوى العمل و الرقابة عليه فضلاً عن الدعم الاجتماعي الذي يؤدي إلى مخرجات عظيمة ، و اضاف راين بعداً جديداً للابعاد السابقة يرتبط بحاجات الافراد و العاملين فهو من وجهة نظره يتضمن تحديد محتوى العمل و طريقة الاداء و الاجراءات الخاصة لتلبية المتطلبات الفنية و الشخصية (Diers.1999.21).

نستنتج في ضوء المفاهيم السابقة بأن تصميم العمل هو تحديد مضمون العمل المتمثل في عدد و نوع المهام التي يحتويها العمل الواحد و تحديد طريقة اداء المهام و الادوات المستخدمة في إنجازها و طبيعة علاقات العمل فضلاً عن الظروف المحيطة بالعمل ، و ان التصميم الجيد للعمل يحقق اهداف طرفي العملية التنظيمية فهو يحقق النجاح و الانجاز للمنظمة من جهة و رضا العاملين من جهة اخرى، و يتم في العادة تحديد المهام لكل عمل (وظيفة) إستناداً على سياسة تصميم العمل المعتمدة في المنظمة . يلخص الجدول رقم (1) عدد و نوع الابعاد ذات الصلة بتصميم العمل حيث يتبين ان الباحثين اختلفوا في عدد و نوع الابعاد التي ينبغي ان يتضمنها التصميم فالمجموعة الاحادية اكدت على وصف العمل (تحديد المهام) او توصيف العمل (مؤهلات و قدرات شاغل العمل). و ربطت المجموعة الثنائية بين وصف و توصيف العمل او بين وصف العمل واحد الابعاد الاخرى كطريقة اداء العمل او سلوك العاملين اثناء إنجاز الاعمال الموكلة لهم. و المجموعة الثالثة متعددة الابعاد ربطت بين ثلاثة ابعاد او اكثر من ضمنها الابعاد السابقة التي تضمنتها المجموعتين الاحادية و الثنائية .

#### جدول (1): تصنيف ابعاد تصميم العمل

المجموعة	عدد الابعاد	نوع الابعاد
المجموعة الاحادية	واحد	وصف او توصيف العمل
المجموعة الثنائية	اثنان	وصف و توصيف العمل او احدهما مع احد الابعاد الاخرى كطريقة إنجاز العمل او تحديد طبيعة السلوك اثناء العمل
المجموعة متعددة الابعاد	ثلاثة او اكثر	وصف و توصيف العمل فضلاً عن ابعاد اخرى غير محددة العدد كطريقة إنجاز العمل، العوامل السلوكية، الرضا والتحفيز..... الخ

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على المصادر العلمية السابقة.

#### ثانياً: اهمية تصميم العمل The importance of job design

لقد اثبتت التجارب ان تصميم العمل الجيد يزيد ليس فقط الرضا عن العمل بل إغناء و تعظيم الاداء ( Garge.p.et al , 2007.155) وانه ايضا يسهل تحقيق اهداف المنظمة فضلاً عن العمل الذي من اجله تم التصميم. (Michaildis.M;2011;228) ان اهمية تصميم العمل تنبع من خلال كونه يساعد في اشباع حاجات الافراد و رفع مستوى الدافعية لديهم وانه يمكن المنظمة من تعبئة موارده البشرية والمادية لتحقيق اهدافها بالإضافة الى الانتفاع من المهارات والامكانيات الفردية (Trewath,2008,111) ،ويرى (Torrington,2002,28) ان تصميم العمل الجيد يساعد على تحسين كفاءة المنظمة من خلال تحليل العمل وكذلك زيادة الانتاجية وتحسين جودة المنتج النهائي. ويربط (Daft,2004,579) بين تصميم العمل الجيد والرضا الوظيفي حيث انه يخلق مستوى عال من الرضا وتهينة الفرصة للفرد من اجل ممارسة سلوكه الابداعي. اما (جوده، 2004، 16) فيضيف المزايا التالية :

1. المساهمة في تحقيق الذات الفردية من خلال توفير فرصة النمو.
2. توفير تغذية عكسية عن جودة اداء الافراد العاملين مما يتيح لهم التعرف على انجازاتهم و نقاط القوة و الضعف فيها.
3. تخفيض تكاليف السلامة المهنية و بالتالي المساهمة في خفض التكاليف الكلية.
4. زيادة مستوى الانتماء التنظيمي عند الافراد العاملين.

وحدد (Stevenson,2002,308) اهمية تصميم العمل من خلال التالي:

1. تحقيق افضل موازنة بين الهيكل التنظيمي و هيكل الوظائف و بالتالي تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة.
2. زيادة الانتاجية من خلال استخدام افضل طريقة لانجاز العمل.
3. تحقيق درجة عالية من الامان الوظيفي.
4. زيادة مستوى الدافعية لدى العاملين.

### ثالثاً: مداخل تصميم العمل Job Design Approaches

بالرغم من إختلاف باحثي علوم الإدارة و السلوك في تحديدهم لمداخل او سياسات تصميم العمل او إعادة تصميمه إلا ان اغلبهم اعتبر المداخل التالية هي الاوسع إنتشاراً و الانجح في مجال التطبيق، و ان المفاضلة بينها يرتبط بدورة حياة المنظمة و إتجاهات القادة الاداريين فيها.

1. **المدخل التقليدي:** الذي يعتمد على مبادئ الإدارة العلمية لتاييلور حيث يتخصص الفرد العامل في اداء اقل ما يمكن من المهام. و ان ابرز فوائد هذا المدخل تبسيط عملية تدريب العاملين، و ان ابرز عيوبه هو زيادة الملل نتيجة الرتابة في اداء الاعمال [Trewatha,2008,11]. [Krajuaski,2005,118].
2. **مدخل اثرء العمل:** الذي يقوم على اساس ان يحوي العمل الواحد (الوظيفة) اكبر عدد ممكن من المهام و بذلك يكون عدد المهام في العمل الواحد كبيراً و عدد الاعمال قليلاً. أن ابرز فوائد هذا المدخل هو منح الافراد العاملين فرصة لتطبيق مهاراتهم و تطويرها و تأهيلهم لأعمال اخرى، وانه الاكثر ملائمة للمنظمات التي تعمل في بيئات سريعة التغيير. [ Williams . et al.2009,364].
3. **مدخل توسيع العمل:** الذي يقوم على مبدأ الوسوية بين التخصص الدقيق و تعدد المهام، و ان تصميم العمل يتيح المجال لنقل الافراد العاملين ضمن المستويين الاقوي والعمودي بهدف زيادة معلوماتهم من جهة و إلى التغيير في انماط عملهم لتجديد نشاطاتهم و الحد من حالات الملل و رتابة و روتينية الاعمال من جهة اخرى.(Krajuaski,2005,119).
4. **مدخل التناوب (تدوير العمل):** الذي يهدف إلى زيادة تنوع الاعمال الموكلة للأفراد العاملين من خلال تناوبهم على اعمال المنظمة و يعتبر هذا المدخل احد نماذج التنمية المستخدمة في الترقية و يبتدئه البعض كونه لا يغير من محتوى العمل او مهارات الافراد ، و ان ممارسة الفرد للعمل الجديد سيجعله مملاً و روتينياً بمرور الوقت. (Vanden,et al ,2008,277). (Parker,2007,265).
5. **مدخل خصائص العمل:** الذي يقوم على اعتماد خمسة عناصر جوهرية هي تنوع المهارة، تحديد المهمة و اهميتها بالاضافة الى الاستقلالية و التغذية العكسية كأسس هامة عند تصميم العمل، و ان العمل سيكون اكثر إشباعاً لحاجات الفرد اذا احتوى على نسبة عالية من تلك الخصائص و ان ادائه سيكون متميزاً (Parker,2007,267).

### رابعاً: نموذج خصائص العمل لهاكمان واولدمان

#### Hackman and Oldman job characteristic model

1. **مفهوم واهمية النموذج:** لا يزال نموذج خصائص العمل يستخدم بشكل واسع لتحديد و قياس تأثير تلك الخصائص في إحداث تغييرات سلوكية عند العاملين التي من شأنها زيادة جودة المخرجات. أن هذا النموذج هو محصلة لأبحاث (هاكمان و اولدمان) التي هي تكملة لأبحاث (هاكمان و لور) و التي هي الاخرى امتداد لدراسة (هرزبرج) بعد ان تم تهذيب تلك الدراسات و اختبارها . و يفترض هذا النموذج وجود خمسة عناصر جوهرية في كل عمل و ان هذه العناصر اذا توفرت في العمل بنسبة عالية فأنها تنعكس ايجاباً على سلوك العاملين عند تأديتهم للعمل و من ثم نتائج العمل المؤدى من قبلهم [ Kotila.2004,26]. [ Heizer.2001,216]. (ومن خلال تركيزه على العلاقة بين عناصر العمل كمجموعة واحدة لرفع مستوى الاداء والرضا عن العمل (السالم . 100.2000). اما (Vanden,et al,2008,277) فقد اوضح ان اهمية هذا النموذج تتأتى من خلال ابرازه للعلاقة التي يمكن ادراكها بين تصميم العمل ودوافع الافراد نحو الانجاز. و يشير رائد هذا النموذج إلى ان اهميته تأتي من خلال اهمية العناصر التي يحتويها ( Hackman.etal.1975.82).
2. **عناصر العمل الجوهرية:** افترض (Hackman, oldman) في نموذج خصائص العمل خمسة عناصر جوهرية ينبغي ان يتضمنها العمل عند تصميمه وهي:
  - (1) تنوع المهارة: يرى (Hackman) في نموده ان الافراد الذين يمتلكون مهارات متنوعة يتوقع منهم إنجاز مهام مختلفة ( Hackman.et.al.1975,112). و اظهرت دراسة حديثة ان اعادة تصميم العمل يؤدي إلى توسيع محتوى العمل الذي يتضمن التنوع في المهارة لأنجاز مهام إضافية [ UK.essay.2018 ] و قد عد سليبرج و زملائه بأن تنوع المهارة و الاستقلالية اهم العناصر المؤدية إلى زيادة كفاءة العمل عند تصميمه او إعادة تصميمه ( Sledge.et al.2011,126). (Vandem,2015,282).
  - (2) تحديد المهمة: الذي يشير إلى تحديد مهام الافراد العاملين بشكل واضح لانه يزيد من الشعور بأهمية الذات و تظهر اهمية هذا العنصر في كون العمل (الوظيفة) تكون اكثر ترابطاً لتشكل وحدة عمل متكاملة لها بداية و نهاية يمكن تحديدها فضلاً عن تحديد الواجبات و المسؤوليات الموكلة إلى فرد معين. (Hussien,et al ,2016, 162).
  - (3) اهمية المهمة: التي تشير إلى إمتلاك شاغل العمل قوة التأثير في الاخرين، و ان يكون هذا التأثير واضحاً و مدركاً في حياتهم داخل المنظمة او خارجها و تشير اهمية المهمة ايضاً إلى عمق المهمة و قدرة شاغلها على التأثير في محتوى العمل من خلال ما يتمتع به من حرية التصرف. ( Hackman.etal.1975.189; Luthans.2011.343).

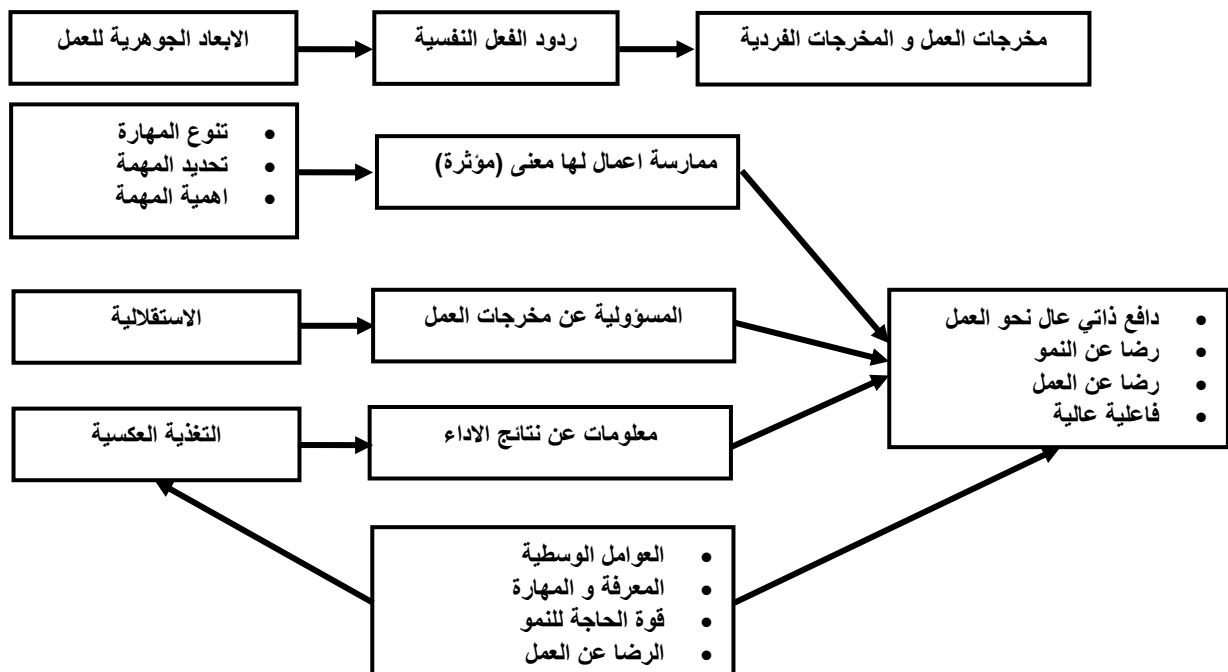
- (4) الاستقلالية: التي تشير إلى مدى الحرية التي تتاح للفرد في إختيار الطرق و الاجراءات التي يتبعها في اداء عمله ( Hussien, et al, 2016,162). ويعتقد (الصباغ) ان شعور العاملين بالحرية في تحديد طريقة و سرعة اداء اعمالهم سينعكس في زيادة ارتباطهم به و انغماسهم فيه و تفاعلهم معه اكثر من الذين يشعرون بنقص في درجة الحرية المتاحة لهم (العزاوي، 2002، 57). و تعزز اراء الباحث نابيس ما تم ذكره حيث يعتقد ان امتلاك العاملين لدرجة من الاستقلالية يوفر لهم فرصة تحديد إجراءات انجاز المهام الموكلة اليهم و التي هي بدورها تزيد من اهمية الشعور بالذات ( Niepce.1998.264 )، و يمكن منح الاستقلالية للأفراد العاملين بشكل فردي او جماعي ( yahyazadeh.2012.299). ان الاستقلالية تولد الشعور بالمسؤولية وان النقص فيها ينجم عنه تدني الانتاجية و زيادة مستوى ضغوط العمل ( Grage.2007.331).
- (5) التغذية العكسية: التي تشير إلى امداد الافراد العاملين بمعلومات كاملة وواضحة عن نتائج ادائهم عند تنفيذ المهام الموكلة اليهم و تتجلى فائدتها من خلال المساعدة في اتخاذ الاجراءات التصحيحية للأخطاء و الانحرافات، و المساعدة في إعادة تصميم العمل فضلاً عن مواجهة الافراد العاملين بنتائج ادائهم واداء الاخرين ( Niepce.1998.267 ) ( Hussien,et al ) (2016,162).

ان الجدول رقم (2) يلخص مفاهيم الابعاد الجوهرية التي افترضها (Hackman – oldman) في نموذج خصائص العمل و التي سيتم في ضوئها تحليل و قياس تصميم و دافع العمل في مصرف الرافدين، و ان الشكل رقم (1) يوضح العلاقة بين العناصر الجوهرية المقترحة في النموذج و المخرجات النهائية للعمل من خلال مجموعة من ردود الفعل النفسية والعوامل الوسيطة.

جدول (2): مفاهيم الابعاد الجوهرية

الابعاد	المفاهيم
تنوع المهارة	درجة إمتلاك العاملين فرصة إستخدام مهاراتهم و مواهبهم في إنجاز اعمال متنوعة
تحديد المهمة	درجة التحقق المطلوبة لأنجاز العمل كلياً او جزئياً من البداية إلى النهاية
اهمية المهمة	مدى التأثير الكبير للعمل في المنظمة
الاستقلالية	درجة الحرية التي يمتلكها العاملون في جدول العمل و تحديد طرقه
التغذية العكسية	درجة تزويد العاملين بمعلومات واضحة عن نتائج اعمالهم
الدافعية	قياس العمل لتنمية الدافع الذاتي من خلال الابعاد الخمسة

Source: Bassam Hussien .et al , depending on Hackman,et al,1975 : "Measuring the motivating" . 2016.162.



شكل (1): العلاقة بين ابعاد التصميم و مخرجات العمل

Source :Rahman.et.al," A comparative study of motivating potential score" .2014.

### خامساً: دوافع العمل Work motivating

يشير مفهوم الدافعية إلى الحاجات والرغبات والغرائز التي تحرك الفرد نحو أهدافه بوعي أو لا شعورياً حيث أنها جميعاً مسببات للسلوك (Luneburj,2011,31) وهي أيضاً مجموعة من المؤثرات تدفع الفرد لبذل أقصى الجهود في العمل (Robbins.1997.194) (Barrick,et al, 2013,132). تستند دراسات وبحوث الدافعية على فكره جوهرها انه من اللازم والممكن تغيير سلوك الافراد لتقوية الرغبة لديهم في تكرار السلوك المرغوب وإضعاف الرغبة في تكرار السلوك غير المقبول والتعرف على اليات تغيير مثل ذلك السلوك و التحكم به لخدمة الاهداف التنظيمية. [ القريوتي .2009. 51 ].

وعلى الرغم من اتفاق الباحثين في علوم الإدارة و السلوك على ان الرضا عن العمل هو المحرك الاساس للدافعية الا انهم اختلفوا في تحديد الحاجات المولدة للدافعية و من ثم الرضا فقد رأى Maslow ان الدافعية قوة داخلية تحث الفرد للقيام بعمل معين [ Robbins.2006.196 ]، وانه وضع الحاجات الدافعية للسلوك في هرم يبدأ بالحاجات الفسيولوجية و ينتهي بتحقيق الذات. ويعتقد Herzberg الذي كانت ابحاثه ورائه واحدة من الاسس التي قامت عليها نظرية ونموذج (Hackman) ان عوامل الدافعية المحركة للسلوك الانساني هي: (Parker,et al, 2017,267).

1. الشعور بالإنجاز.
2. الاعتراف بأهمية الفرد المنظمة.
3. اتصاف العمل بالتحدي و الابداع.
4. تحكم الشخص بعمله.
5. إمكانية التقدم بالعمل.
6. التطور والنمو الشخصي.

وقد اكد (Draver) ما جاء به ماسلو الا انه اختلف عنه بأن جعل للمدير إمكانية عدم الالتزام بتسلسل الحاجات كما رتبها في هرمه بسبب وجود متغيرات اخرى يمكن ان تؤثر على الاهمية النسبية للحاجات واولوية اشباعها من بيئة إلى اخرى (القريوتي، 57، 2009)، ويرى ميكلاند ان الدافعية ترتبط بثلاثة حاجات هي: [ Robbins.1997.190 ].

- 1) الحاجة للإنجاز.
- 2) الحاجة للسلطة.
- 3) الحاجة للانتماء.

ويربط البعض بين دافعية الفرد للقيام بسلوك معين وبين خبرته السابقة ذات الصلة بالثواب و العقاب مثل بافلوف (القريوتي، 53، 2009)، بينما ربطها البعض بعملية ادراك الفرد ومفاضلته بين البدائل من خلال الموازنة بين تكلفة وفائدة كل بديل [ Locke.1998.157 ] وان شعور الفرد بعدالة نظام الحوافز في المنظمة هو المحدد الرئيسي لدافعيته يعتقد البعض الاخر [ Robbins.1997.82 ] ونرى ان (Hackman – oldman) قد استفادا من مما سبقوهم في ابحاثهم التجريبية التي نتج عنها نظرية و نموذج خصائص العمل الذي يفترض بأن العمل عند تصميمه اذا احتوى على نسبة عالية من العناصر الخمسة المحددة في النموذج فإنه سيولد حالات نفسية (ردود فعل) مرغوبة ينتج عنها رضا عن العمل، وان هذا الرضا يرتفع مستواه كلما زادت نسبة تلك الخصائص في العمل. ان الحالات النفسية الحرجة التي اشارا اليها هي [ Ivancevich.2003.253 ] :

- 1) ممارسة عمل يشعر من خلاله الفرد بأهميته واهمية العمل الذي يقوم به.
- 2) شعور الفرد بالمسؤولية عن مخرجات عمله.
- 3) معرفة الفرد بنتائج ادائه للاعمال التي انجزها.

و قد ينتج عن تفاعل الخصائص الجوهرية للعمل التي افترضها النموذج المولدة للحالات السلوكية مع بعض العوامل الفردية كالمهارة وقوة الحاجة للنمو عدد من المخرجات اهمها [ Daft.2004.427 ] :

- 1) دافع ذاتي مرتفع نحو العمل.
- 2) اداء بجودة عالية.
- 3) رضا عالي عن العمل.
- 4) انخفاض معدل الغياب و دوران العمل.

يعرض الجدول رقم (3) ملخصاً بنوع و ماهية العوامل المنيرة لدافعية الفرد وحسب اراء الباحثين في علوم الادارة و السلوك.

## جدول (3): نوع عوامل الدافعية وماهيتها

اسم الباحث	نوع العوامل	ماهية العوامل
Maslow	داخلية	الحاجات الفيسيولوجية، الحاجة للأمن، الحاجة للانتماء، الحاجات الاجتماعية وتحقيق الذات
Hezberg	خارجية	خصائص العمل المتمثلة بالحاجة للإنجاز والاعتراف بأهمية الفرد في المنظمة واتصاف العمل بالتحدي و الابداع و تحكم الشخص في عمله فضلاً عن إمكانية التطور و النمو و التقدم في العمل
Draver	داخلية	الحاجات الانسانية الخمسة التي حددها Maslow مع إمكانية عدم الالتزام بالتسلسل الهرمي للحاجات
Melelland	خارجية	خصائص العمل المتمثلة بالحاجة للإنجاز والسلطة والانتماء
Pavlof	داخلية	الخبرة المبنية على الثواب والعقاب
Vroom	داخلية و خارجية	إدراك الفرد المرتبط بالمعرفة
Locke	داخلية و خارجية	اهداف الفرد ومعلومات كافية عن إنجازة
Robbins	خارجية	العدالة في المكافئات
Hackman and oldman	خارجية	خصائص العمل المتمثلة بتنوع المهارة، تحديد لاهمية المهام، الاستقلالية والتغذية العكسية

المصدر : إعداد الباحثين

## المبحث الثاني: منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

## اولاً: منهجية البحث

1. مشكلة البحث: لاحظ الباحثان من خلال علاقاتهم الوظيفية والانسانية شيوع ظاهرة انخفاض الدافعية نحو العمل في القطاع الحكومي والذي يرتبط بالتأكيد باسباب عديدة ، وبفدر تعلق الأمر ببحوث الادارة والسلوك فان تصميم العمل يعتبر واحداً من اهم الاسباب التي تؤدي الى ارتفاع وانخفاض الدافعية نحو العمل من خلال عناصره. انطلاقاً من هذا فقد تم اختيار نموذج (هاكمان- اولدمان) لخصائص العمل ليتم تشخيص العناصر الجوهرية في اعمال مصرف الرافدين وتم انعكاس ذلك على دافعية العاملين نحو انجاز اعمالهم، وتم اختيار هذا النموذج لكونه طبق في بيئات مختلفة (وكما هو مبين بالدراسات السابقة) من جهة، ولان العناصر الجوهرية الخمسة لا يمكن الاستغناء عنها في اي عمل. تتمحور مشكلة البحث بالاجابة على الاسئلة التالية:

- هل أن خصائص العمل الجوهرية المفترضة في نموذج ( Hackman – oldman ) يحتويها تصميم الاعمال المؤداة في مصرف الرافدين؟
- هل ادى وجود خصائص العمل في الاعمال المؤداة في مصرف الرافدين إلى توليد ردود فعل نفسية إيجابية لدى العاملين في المصرف انعكست في مستوى رضاهم عن اعمالهم؟
- هل ان ردود الفعل النفسية اثرت في الدوافع الذاتية نحو العمل؟

## 2. اهداف البحث

- التعرف على قوة خصائص العمل الجوهرية في تصميم الاعمال في المصرف عينة البحث.
- التأكد من مدى توليد خصائص العمل في اعمال المصرف عينة البحث ردود فعل نفسية لدى العاملين تتعكس في درجة رضاهم.
- قياس مخرجات العمل التي تولدت نتيجة التفاعل بين خصائص العمل و العوامل النفسية.

## 3. اهمية البحث

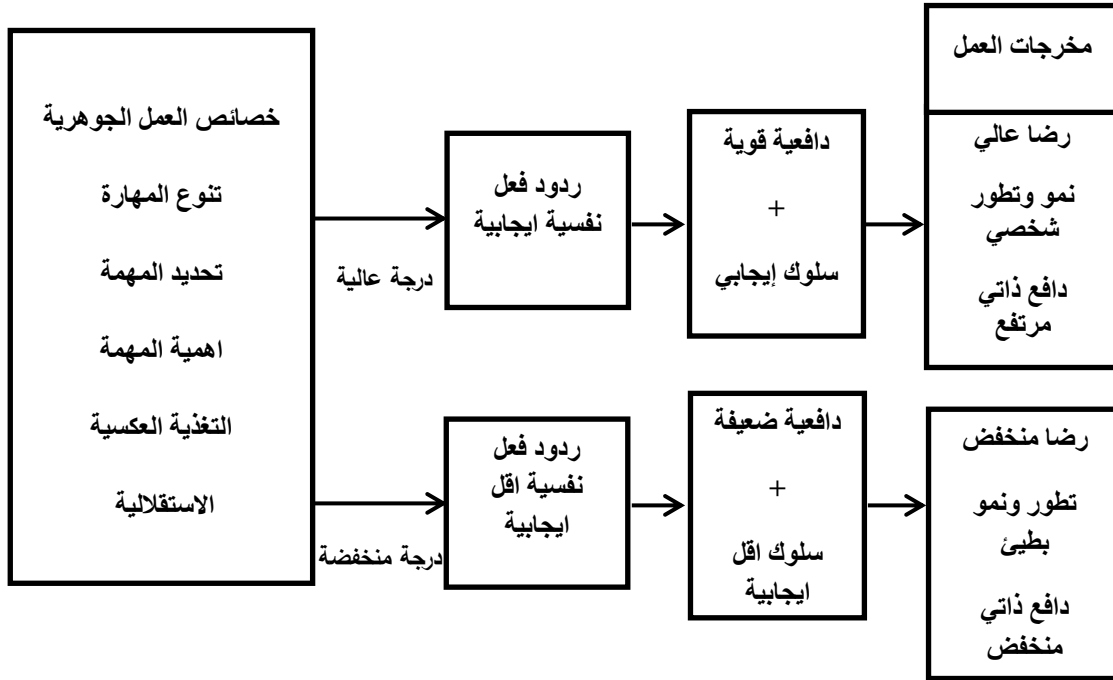
- اختبار نموذج عالمي تم تجربته في عدة بيئات في البيئة العراقية.
- إبراز الادب الادراي ذي الصلة بموضوع البحث.
- تقديم بعض المقترحات التي من شأنها تطوير تصميم الاعمال في مصرف الرافدين لغرض زيادة جودة مخرجات العمل.

## 4. منهج البحث

اعتمد البحث المنهج الاستطلاعي التحليلي المستند على عدد من المقاييس الاحصائية المناسبة لنموذج الاستبانة التي حددت الاجابة على عباراتها بخمسة خيارات كما يلي :

الاجابة التقدير	اتفق تماماً	اتفق	اتفق جزئياً	لا اتفق	لا اتفق تماماً
	5	4	3	2	1

## 5. النموذج الافتراضي



شكل (2): النموذج الافتراضي للبحث

يعكس النموذج الموضح بالشكل رقم (2) العلاقة بين متغيرات البحث المتمثلة بتصميم العمل من خلال خصائصه الجوهرية الخمسة وهي (تنوع المهارة، تحديد المهمة، اهمية المهمة، التغذية العكسية والاستقلالية) من جهة والدافعية نحو العمل التي يعكس في مخرجات العمل والتي يمكن قياسها من خلال (الرضا عن العمل، تنمية الحاجة للنمو، الدافع الذاتي للعمل) والتي تتولد من خلال التفاعل بين خصائص العمل والحالات النفسية للعاملين التي ينتج عنها سلوك العاملين اثناء تادية اعمالهم، ومن النموذج الافتراضي سيتم اشتقاق عدد من الفرضيات التي سيتم اختبارها في مصرف الرافدين.

## 6. فرضيات البحث

- الفرضية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خصائص تصميم العمل و مستوى الرضا عنه.
- الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خصائص تصميم العمل و قوة الحاجة للنمو.
- الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خصائص تصميم العمل و تنمية الدافع الذاتي نحوه.
- الفرضية الرابعة: توجد علاقة ارتباط بينية ( تفاعلية ) بين خصائص العمل الجوهرية ذاتها .

## 7. اداة جمع البيانات

تم اعتماد الاستبانة كمصدر رئيسي لجمع البيانات و قد احتوت (38) عبارة استند اغلبها على العبارات الواردة في النموذج بعد اعادة صياغتها باللغة العربية فضلاً عن المعلومات الديموغرافية. يعرض الجدول رقم (4) محتويات الاستبانة و المراجع التي استندت عليها .



## جدول (4): محتويات نموذج الاستبانة

المصدر	ارقام الاسئلة	المتغيرات الفرعية	المتغير الرئيسي	
Hackman-oldman 1975 Section six	3.2.1 6.5.4 9.8.7 12.11.10 15.14.13	تنوع المهارة تحديد المهام اهمية المهام الاستقلالية التغذية العكسية	خصائص العمل	
Hackman-oldman 1975 Section three	18.17.16 20.19 22.21 24.23 25	محتوى العمل اجور العمل الترقية الإشراف الجماعة	الرضا عن العمل	الدافعية
Hackman-oldman 1975 Section five	26 27 28 30.29 31	التحدي التعلم الابداع بناء الثقة التقدير	الحاجة للنمو	نحو
Hackman-oldman 1975 Section five	38.32	ردود الفعل النفسية	الدافع الذاتي	العمل

المصدر: اعداد الباحثين

## 8. ادوات تحليل البيانات

- (1) الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والتحليل النسبي لقياس مدى ودرجة وجود خصائص العمل المفترضة في النموذج في اعمال مصرف الرافدين.
- (2) معامل الارتباط الخطي و المتعدد و اختبار T لتحديد العلاقة بين متغيرات البحث.
- (3) استخدام معادلة ( weaver.2006 ) لتحديد الحد الأدنى لحجم العينة التي تتحدد بما يلي:

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

حيث ان :

N = حجم المجتمع . n = الحد الأدنى لحجم العينة . e = مستوى الثقة.

و من ثم نستخدم المعادلة التالية لتحديد عدد نماذج الاستبانة التي يجب توزيعها في كل موقع:

$$nh = \frac{n (Nh)}{N}$$

حيث ان:

nh = عدد نماذج الاستبانة التي يجب توزيعها.

Nh = عدد العاملين في الموقع.

N = حجم المجتمع .

n = حجم العينة.

(4) استخدام معادلة (هاكمان - اولدمان) لقياس الدافعية وهي :

$$\text{الدافعية} = \frac{\text{تنوع المهارة} + \text{تحديد المهمة} \times \text{اهمية المهمة}}{3} \times \text{الاستقلالية} \times \text{التغذية العكسية}$$

## 9. مجتمع وعينة البحث

تم إختيار مصرف الرافدين كميدان للدراسة التطبيقية بأعتبره واحداً من اقدم واهم المؤسسات العراقية و فيه تنوع من حيث المؤهل العلمي وطول فترة الخدمة والنوع التي نعتقد ان لها علاقة بأدراك العاملين لخصائص العمل، و تم ايضاً إختيار ثلاثة فروع للمصرف في مناطق جغرافية مختلفة بالإضافة الى الادارة العامة لتوزيع نماذج الاستبانة وهي فروع (الباب الشرقي والبياع وبغداد الجديدة) حيث تم توزيعها على العاملين من غير المدراء. و بتطبيق معادلة ( weaver.2006 ) ظهر ان الحد الادنى لحجم العينة (175) موزعة على مواقع العمل كما هي موضحة في الجدول رقم (5) .

## جدول (5): حجم المجتمع و حجم العينة

اسم الفرع	حجم المجتمع	حجم العينة
الإدارة العامة	247	83
الباب الشرقي	58	21
البياع	113	39
بغداد الجديدة	96	32
المجموع	514	175

المصدر : إعداد الباحثين

ولغرض الحصول على العدد المطلوب فقد تم توزيع نماذج استبانة تم إسترجاع (189) منها و بعد إستبعاد النماذج غير المكتملة اصبح عدد النماذج الخاضعة للتحليل (178) كما هي موضحة في الجدول رقم (6).

## جدول (6): نماذج الاستبانة الخاضعة للتحليل

الموقع	النماذج الموزعة	النماذج المسترجعة	النماذج غير المكتملة	النماذج الخاضعة للتحليل
الإدارة العامة	95	87	2	85
الباب الشرقي	25	25	3	22
البياع	45	43	3	40
بغداد الجديدة	37	34	3	31
المجموع	202	189	11	178

المصدر : إعداد الباحثين

## 10. التعاريف الإجرائية

- تنوع المهارة: درجة امتلاك الفرد لمهارات و مواهب و إمكانات متنوعة.
- تحديد المهمة: درجة معرفة الفرد لواجباته.
- أهمية المهمة: درجة إعتقاد الفرد بأهمية العمل الذي يقوم به.
- الاستقلالية: درجة قيام الفرد بأنجاز عمله دون تدخل الاخرين.
- التغذية العكسية: درجة حصول الفرد على معلومات عن نتائج العمل الذي يقوم به.
- الرضا عن العمل: درجة الاشباع المادي و المعنوي الذي يشعر به الفرد العامل.
- قوة الحاجة للنمو: رغبة الفرد بالتطور والتقدم و الترقية في عمله.
- الدافع الذاتي للعمل: الرغبة في إنجاز الاعمال دون رقابة خارجية.

## ثانياً: بعض الدراسات السابقة

نعرض في ادناه بعض الدراسات التي تمكن الباحثان من الاطلاع عليها.

## 1. دراسة Hussein,et.al 2016:

عنوان الدراسة:

"Measuring the Motivating Potential Score of Academic Staff at the Lebanese International University"

هدفت الدراسة التي تم تنفيذها في الجامعة اللبنانية العالمية لقياس دوافع العاملين باستخدام نموذج (هاكمان- اولدمان). وكانت عينة البحث تتكون من (249) من العاملين في النشاطات الهندسية والتعليمية بواقع(69) وظيفة هندسية و (225) وظيفة تعليمية. وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

(1) أن الأناث أكثر دافعية من الذكور.

- (2) أن المتغيرات الديموغرافية المبحوثة كالعمر، المستوى الوظيفي، الراتب وعدد سنوات الخدمة تتناسب عكسياً مع الدوافع نحو العمل.
- (3) أن العاملين بالدوام الجزئي أكثر دافعية نحو العمل من العاملين بالدوام الكامل.

### 2. دراسة 2014 Avandele,et.al

عنوان الدراسة

"Hackman and Oldham Job Characteristic Model and Akwa Ibom State Civil Servant Performance".

هدفت الدراسة الى اختبار صلاحية نموذج خصائص العمل في البيئة الافريقية من خلال تطبيق النموذج في شركة (Akwa). وتكونت عينة البحث من (341) من العاملين في مختلف اقسام الشركة جمعت بياناتهم من خلال الاستبانة. وأشارت نتائج الدراسة الى الآتي:

- (1) صلاحية النموذج للتطبيق في افريقيا كما هو في اوربا.
- (2) صلاحية النموذج للتطبيق في المنظمات الخدمية كما هو الحال في المنظمات الصناعية.
- (3) التحسن في أداء العاملين بعد التغيرات التي حصلت في بعض خصائص العمل من الاستقلالية والتغذية العكسية والشعور بأهمية مساهمة العاملين في تحقيق الأهداف النهائية للشركة.

### 3. دراسة 2014 Rahman,et.al

عنوان الدراسة:

"A comparative Study of Motivating Potential Score of Employees of Public and Private commercial banks: An Assessment of Demographics Influence".

هدفت الدراسة الى المقارنة بين دوافع العاملين نحو اعمالهم في عدد من المصارف التجارية الخاصة والعامه في بنغلاديش ، وتألفت عينة البحث من (130) موظف. اهم نتائج الدراسة هي:

- (1) أن دوافع العاملين في المصارف التجارية الخاصة أكثر قليلاً منها في المصارف التجارية العامة.
- (2) أن بعض المتغيرات الديموغرافية كالتعليم، الحالة الزوجية، الجنس، الراتب والخبرة غير مؤثرة في علاقتها مع دوافع العاملين.

### 4. دراسة 2009 Suman,et.al

عنوان الدراسة:

"The Measurement of Jop Character's in Context of Indian Work"

هدفت الدراسة الى قياس خصائص العمل في بعض المؤسسات الهندية. وقد تم استخدام نموذج (هاكمان – اولدمان) كأساس للقياس حيث تم اختيار (20) فقرة من نمودجه لقياس خصائص العمل الجوهرية. شملت عينة البحث (240) عاملاً في مؤسسات انتاجية معروفة وتوصلت الدراسة الى الآتي:

- (1) احتواء اعمال المنظمات على مستوى عال من تنوع المهارة وتحديد المهمة.
- (2) احتواء اعمال المنظمات على مستوى مقبول من الشعور بأهمية العمل الذي يؤديه الفرد وكذلك التغذية العكسية.
- (3) احتواء اعمال المنظمات على مستوى منخفض من الاستقلالية.

### 5. دراسة السوداني 2007

عنوان الدراسة: "تأثير تصميم العمل في تحسين جودة المنتج"

تم تنفيذ الدراسة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية في العراق، وأن عينة الدراسة تكونت من المدراء الذين بلغ عددهم (50) مديراً منهم (12) مدير قسم و(10) مدير معمل و (28) مدير وحدة ومشرف قسم انتاجي. وأشارت نتائج الدراسة الى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين تصميم العمل من خلال خصائصه الجوهرية وتحسين جودة المنتج.

### 6. دراسة العلي 2004

عنوان الدراسة: "تقييم قواعد الهندسة البشرية المتعلقة بتصميم العمل".

أن هذه الدراسة تم تنفيذها في معمل المصاييح الكهربائية في العراق من خلال عينة بلغ عددها (146) عاملاً وقد تم استخدام الباحث أسلوب الملاحظة والمقابلات وقائمة الفحص لجمع البيانات. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة تشير الى ضعف الالتزام بقواعد الهندسة البشرية مما ينعكس سلباً على تصميم الأعمال في المصنع.

مدى الاستفادة من الدراسات السابقة: يمكن حصر الاستفادة من الدراسات السابقة بما يلي:

- 1) صلاحية تطبيق النموذج في العراق.
- 2) إمكانية إجراء مقارنة مع الدراسات العالمية.
- 3) إمكانية القيام بدراسات أخرى لبيان العلاقات بين المتغيرات الديموغرافية والدافعية نحو العمل .

### المبحث الثالث: تحليل بيانات البحث

#### 1. تحليل البيانات الديموغرافية

يعرض الجدول رقم (8) البيانات الديموغرافية ذات العلاقة بعينة البحث و الذي يتضح من خلاله ما يلي :

- أ. التكافؤ العددي بين الجنسين إذ بلغت نسبة الذكور (47.7) و نسبة الإناث (52.3).
- ب. السيادة العددية للحاصلين عن الشهادة الجامعية الأولية إذ بلغت نسبتهم (66.3).
- ج. سيادة عدد العاملين الذين تزيد خدمتهم عن خمسة عشر عام إذ بلغت نسبتهم (46.6) تليها نسبة الذين تزيد خدمتهم عن عشر اعوام البالغة (23.1).

أن النتائج اعلاه تشير إلى إمكانية الحصول على بيانات ذات مصداقية و دقة .

#### جدول (8): تحليل البيانات الديموغرافية

الخبرة				المؤهل العلمي			النوع		المتغيرات
20-16	15-11	10-6	اقل من 5	عليا	جامعية	اعدادية	اناث	ذكور	
83	41	33	21	14	118	46	93	85	العدد
46.6	23.1	18.5	11.8	7.9	66.3	25.8	52.3	47.7	النسبة المئوية
178				178			178		المجموع

المصدر: إعداد الباحثين

#### 2. اختبار الثبات و الصدق لبيانات الاستبانة

أ. اختبار الثبات: تم توزيع الاستبانة على عينة تتكون من (30) فرداً حيث تم اختبارها و من ثم إعادة اختبارها بعد (15) يوم على نفس العينة. وكانت النتائج تشير الى إتساق الاجابات حيث بلغ معامل الفا (0.85) كما هي موضحة بالجدول رقم (9).

#### جدول (9): اختبار الثبات وفق طريقة كروتباخ

المتغيرات	معامل الفا كروتباخ
عناصر تصميم العمل	0.80
الرضا عن العمل	0.89
قوة الحاجة للنمو	0.83
الدافع الذاتي للعمل	0.81
مجموع الاستبانة	0.85

المصدر: نتائج الحاسبة الالكترونية

ب. اختبار الصدق: تشير نتائج اختبار صدق المحتوى المعروضة في الجدول رقم (10) إلى ايجابيتها و التي هي حصيلة ترتيب إجابات عينة الاختبار تصاعدياً و من ثم تطبيق اختبار (T) بين متوسطي الطرفين الاعلى و الاسفل بعد ان تم إختيار (27%) من كلا الطرفين .

## جدول (10): إختبار صدق المحتوى

المتغيرات	اختبار T	
	القيمة المحسوبة	القيمة الجدولية
عناصر تصميم العمل	4.12	1.81
الرضا عن العمل	6.15	1.68
قوة الحاجة للنمو	2.71	1.73
الدافع الذاتي للعمل	2.14	1.72
مجموع الاستبانة	3.41	1.75

المصدر: نتائج الحاسبة الالكترونية

## 3. تحليل بيانات الاستبانة

## ❖ التحليل باستخدام مقاييس النزعة المركزية والمقياس النسبي.

يعرض الجدول رقم (11) تصنيف إجابات عينة البحث حسب قيمتها في القياس الخماسي. و يعرض الجدول رقم (12) الاوساط الحسابية المرجحة و التحليل النسبي و الانحراف المعياري فضلاً عن معامل الاختلاف لخصائص تصميم العمل كما يدركها الافراد عينة البحث. نستنتج من الجدولين السابقين ما يلي:

- 1) إحتواء وظائف المصرف على خصائص العمل بدرجة هي اقرب إلى المعدل المتوسط حيث بلغ الوسط الحسابي لها (3.23) بنسبة مئوية قدرها (64.6). و هذا يعني ان الوظائف ليست غنية بالقدر الذي يحقق إثراء العمل ويوشر الحاجة الى بذل المزيدين جهود الادارة لغرض تعزيز ودعم خصائص العمل من خلال زيادة التنوع في المهارات او تطوير وتحسين نظام التغذية العكسية.
- 2) التفاوت في توفر خصائص العمل في الاعمال المؤداة في المصرف، و كان الاعلى عنصر تحديد المهام بوسط حسابي قدره (3.59) بنسبة مئوية (71.8) و اقلها في عنصر التغذية العكسية بوسط حسابي (3.03) بنسبة مئوية (60.6). ان هذا يشير إلى التفاوت في سعي الادارة لأثراء خصائص تصميم العمل و ذلك من خلال ضعف الاهتمام بأبصال المعلومات للافراد العاملين عن نتائج اعمالهم. ومن الجدير بالذكر ان الكثير من المنظمات في العراق لا تزود العاملين بنتائج اعمالهم الا مرة واحدة في نهاية العام عندما يتم تقييم الاداء .
- 3) ان الاتجاهات الايجابية في إجابات العاملين [اتفق تماماً + اتفق] هي اعلى من الاتجاهات السلبية [لا اتفق + لا اتفق تماماً] وان كان الفرق ليس كبير فهو لا يتجاوز (15%) حيث ان نسبة الاتجاهات الايجابية (41) و الاتجاهات السلبية (27.7) فقد تركزت معظم الاجابات في الخيار الوسط (اتفق جزئياً) وهذا يؤكد ضرورة تدعيم الادارة للاتجاهات الايجابية في خصائص العمل من خلال إثرائها.
- 4) انخفاض نسبة الاجابات التي تشير إلى عدم إحتواء الوظائف في المصرف عينة الدراسة خصائص العمل بشكل كبير اذ بلغت النسبة المؤية لهذه الفئة (6.4) وهي نسبة ليست مؤثرة.

## جدول (11): تصنيف إجابات عينة البحث حسب قيمتها في المقياس

المجموع	نوع الاجابة					ابعاد تصميم العمل
	لا اتفق تماماً	لا اتفق	اتفق جزئياً	اتفق	اتفق تماماً	
178	09	47	52	41	29	تنوع المهام
178	05	19	56	61	37	تحديد المهام
178	13	45	61	37	22	اهمية المهام
178	14	28	57	48	31	الاستقلالية
178	15	51	53	31	28	التغذية العكسية
178	56	190	279	218	147	المجموع
100%	6.4	21.3	31.3	24.5	16.5	النسبة المئوية

المصدر: نتائج الحاسبة الالكترونية

## جدول (12): التحليل النسبي و الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و معامل الاختلاف لخصائص العمل

ترتيب خصائص العمل	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة المئوية	المقاييس الاحصائية خصائص العمل
2	19.05	0.684	3.19	63.8	تنوع المهارة
1	17.49	0.628	3.59	71.8	تحديد المهام
4	33.44	1.02	3.05	61.0	اهمية المهام
3	20.36	0.672	3.30	66.0	الاستقلالية
5	37.29	1.13	3.03	60.60	التغذية العكسية
			3.23	64.64	المعدل

المصدر: نتائج الحاسبة الالكترونية

## ❖ التحليل باستخدام معاملات الارتباط

يعرض الجدول رقم (13) معاملات الارتباط بين خصائص تصميم العمل مع الحالات النفسية التي تولدها تلك الخصائص والتي هي ردود فعل سلوكية تؤدي إلى تعظيم المخرجات أو خفضها و يشير معامل الارتباط الخطي بين خصائص العمل والرضا عنه إلى وجود علاقة موجبة تزيد عن الوسط ذات دلالة معنوية فقد بلغ (0.66) وان قيمة (T) المحسوبة بمستوى ثقة (0.95) ودرجة حرية (-2) بلغت (5.63) وهي اعلى من قيمتها الجدولية البالغة (1.72) و بهذا تقبل الفرضية الاولى التي تشير الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خصائص العمل و الرضا عنه في مصرف الرافين. و يظهر من الجدول ذاته وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خصائص العمل وقوة الحاجة للتطور والنمو الشخصي عند الافراد العاملين فقد بلغ معامل الارتباط بينهما (0.63) و ان قيمة (T) المحسوبة اعلى من قيمتها الجدولية بمستوى ثقة (0.95) و درجة حرية (-2) و بهذا تقبل الفرضية الثانية التي تشير الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خصائص العمل و قوة الحاجة للنمو الشخصي للافراد العاملين. وينطبق ذات الشيء على العلاقة بين خصائص العمل والدوافع الذاتية اتجاهه فقد بلغ معامل الارتباط الخطي بينهما (0.60) و ان قيمة (T) المحسوبة اعلى من قيمتها الجدولية مستوى ثقة (0.95) و درجة حرية (-2) و بهذا تقبل الفرضية الثالثة التي تشير إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خصائص العمل و الدوافع الذاتية للعاملين تجاه العمل.

ان النتائج السابقة تتفق مع افتراضات (Hackman – oldman) التي تشير الى ان الاعمال اذا احتوت في تصميمها نسبة مرتفعة من الخصائص المفترضة في النموذج المتمثلة بتنوع المهارة، تحديد المهمة و اهميتها، الاستقلالية و التغذية العكسية فإنها ستولد حالات نفسية تؤدي عند تفاعلها مع بعض الخصائص الفردية الى الرضا و ارتفاع الدافع الذاتي نحوه بالاضافة الى قوة الحاجة للنمو والتطوير الشخصي.

وكذلك تتفق هذه النتائج مع دراسات كل من Herzberg و Mclelland. ان نتائج معاملات الارتباط تؤكد الحاجة الى تعزيز خصائص العمل في المصرف عينة البحث المتمثلة بتنوع المهارة وتحديد المهمة واهميتها فضلا عن الاستقلالية و التغذية العكسية حيث ان قيمتها هي اقرب الى الوسط ولم ترتق الى درجة ومستوى عال فقيمتها محصورة بين (0.66-0.60). ويعرض الجدول رقم (14) علاقات الارتباط البيئية بين خصائص العمل ذاتها التي اتضح انها موجبة و تختلف في قوتها فقد ظهر ان اضعف تلك العلاقات كانت بين التغذية العكسية وتنوع المهارة (0.36) تليها العلاقة بين التغذية العكسية و الاستقلالية (0.38) بينما اقوى تلك العلاقات كانت بين تنوع المهارة و الاستقلالية (0.74) تليها العلاقة بين تحديد المهمة و اهميتها (0.61).

ان هذه النتائج تؤكد العلاقة التفاعلية و التكاملية بين خصائص العمل التي يجب اثنائها جميعاً لنحصل على تصميم عمل يدفع العاملين لاداء عالي من خلال تنمية الدوافع الذاتية و إشباع حاجاتهم من النمو و التطوير فضلاً عن تحقيق الرضا الوظيفي. ويتضح من الجدول ايضا الضعف في تدفق المعلومات الى العاملين وهذا يعزز ما توصلنا اليه في الجدول رقم (11).

## جدول (13): معاملات الارتباط الخطية بين المتغيرات

المتغير المتقل	المتغير التابع	معامل الارتباط	المجدولة T	المحسوبة T
خصائص العمل الجوهرية	الرضا عن العمل	0.66	1.72	5.63
	قوة الحاجة للنمو	0.63	1.68	2.43
	الدافع الذاتي للعمل	0.60	1.73	3.37

المصدر: نتائج الحاسبة الالكترونية

جدول (14): معاملات الارتباط البيئية بين خصائص العمل

الخصائص	تنوع المهارة	تحديد المهمة	اهمية المهمة	الاستقلالية	التغذية العكسية
تنوع المهارة	-	-	-	-	-
تحديد المهمة	0.49	-	-	-	-
اهمية المهمة	0.53	0.61	-	-	-
الاستقلالية	0.74	0.51	0.44	-	-
التغذية العكسية	0.36	0.43	0.42	0.38	-
مجموع الخصائص	0.54	0.52	0.46	0.51	0.42

المصدر: نتائج الحاسبة الالكترونية

## ❖ قياس دافعية العاملين

باستخدام معادلة (Hackman – oldman) لقياس الدوافع نحو العمل والتي تفترض ان اقل قيمة للدافعية (1) عندما تكون جميع إجابات العينة في الخيار الذي قيمته (1) وان اعلى مستوى للدافعية هو (27) عندما تكون إجابات جميع عينة البحث في الخيار الذي قيمته (3) في المقياس الثلاثي و(125) في المقياس الخماسي و(343) في المقياس السباعي، وبالرجوع إلى الجدول رقم (12) نجد أن:

$$\text{مستوى الدافعية} = \frac{3.05+3.59+3.19}{3} \times 3.30 \times 3.03$$

$$= 32.763$$

$$= 26.21\%$$

نستنتج مما سبق بأن مستوى الدافعية لدى العاملين يساوي ربع المقياس وهو مؤثر سلبي يستلزم من الإدارة السعي لأشباع حاجات ورغبات العاملين فيها من خلال إثراء خصائص العمل في المصرف والقيام ببرامج سلوكية من شأنها تعزيز الانتماء التنظيمي عند العاملين. ويعتقد الباحثان ان انخفاض مستوى الدافعية لا يرتبط بأدارة المنظمة فقط بل مع عوامل متداخلة اخرى منها:

1. الثقافة السائدة في المجتمع التي لا تشجع على الارتباط والاندماج بين الفرد و منظمته.
2. الشعور بانخفاض مستوى العدالة في الترقيات و المكافآت (مالية، ايفادات، دورات تطويرية). ليس في المصرف وانما في عموم المنظمات.
3. بروز بعض النماذج السيئة التي قدمت نموذجاً سلبياً لبعض الادارات في الدولة.
4. الظروف الاقتصادية الضاغطة التي من خلالها يشعر العاملون بالنقص في إشباع حاجاتهم المادية.

## المبحث الرابع: النتائج والتوصيات

## اولاً: النتائج

1. التطابق مع افتراضات (هاكمان - اولدمان) لخصائص العمل الذي يعني إمكانية تطبيق النموذج في البيئة العراقية او البيئات المماثلة لها، حيث تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (11) توجد علاقة بين انخفاض خصائص العمل في المصرف اذ بلغت نسبة الاجابات الموجبة (اتفق تماماً، اتفق) حوالي 41 % وانخفاض نسبة الدافعية لدى العاملين حيث بلغت حوالي 27 %.
2. احتواء الاعمال في المصرف على خصائص العمل بمستوى اقل من الوسط حيث بلغت الاجابات الايجابية 41 % والسلبية اكثر من 27 % والمتارجحة حوالي 31 % كما هو في الجدول رقم (11) مع وجود تفاوت في ذلك المستوى بلغت نسبته (11%) .
3. وجود علاقات تفاعلية وتكاملية بين خصائص العمل ذاتها الذي يشير الى ان التغيير في احداها سيؤثر على الخصائص الاخرى ايجاباً او سلباً بحسب نوعية التغيير كما هو في الجدول رقم (14).
4. ايجابية العلاقة بين خصائص العمل والرضا عنه و تنمية الدافع الذاتي وتلبية الحاجة للنمو والتطور الشخصي لكنها ليست قوية مما يستلزم إثراء الخصائص كما هو في الجدول رقم (13).
5. انخفاض مستوى الدافعية لدى العاملين الذي يرتبط بعوامل داخلية هي خصائص العمل وعوامل خارجية كالعوامل الاقتصادية والسياسية والثقافة المجتمعية.

6. تناسب خصائص العاملين الديموغرافية مع طبيعة العمل المصرفي فهم في غالبيتهم من حملة الشهادات الجامعية وخبراتهم متنوعة فضلاً عن التوازن في النوع حيث بلغت نسبة العاملين الحاصلين على المؤهلات الجامعية والعليا اكثر من 74 %، كما يوجد توازن نسبي من حيث الجنس والخبرة.

#### ثانياً: التوصيات

1. العمل الجاد والمستمر لأثره خصائص العمل من خلال إشراك العاملين في تحديد واجباتهم و منحهم الحرية اللازمة لأنجازها فضلاً عن المساهمة في تطوير مهاراتهم و تزويدهم بمعلومات عن انجازاتهم.
2. معالجة الخلل في نظام التغذية العكسية يسمح للعاملين بالتعرف على نتائج ادائهم بشكل مستمر وليس عند التقييم فقط.
3. تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم من خلال إشراكهم في تحديد طرق اداء واجباتهم ومسانلتهم عنها مع ضرورة توفير الامكانيات التي تساعدهم على النجاح.
4. تقديم نماذج ايجابية من القيادات الادارية المصرفية و التثقيف بعدم إمكانية استمرار النماذج السيئة حيث لا يصح الا الصحيح.
5. القيام ببرامج سلوكية بمشاركة خبراء او منظمات متخصصة لتعزيز الارتباط بين العاملين و منظماتهم (المصرف او غيره) مع تقديم نماذج عالمية يمكن الاقتداء بها.
6. تشجيع روح المواطنة الايجابية لدى العاملين و عدم الاكتفاء بتشخيص المشكلات بل المساهمة في حلها.
7. الاستمرار في التوازن الايجابي لتركيبه العاملين الديموغرافية بل الارتقاء بها من خلال زيادة عدد الحاصلين على مؤهلات جامعية.
8. اعتماد العدالة في الترقيات و الحوافز التي هي من صلاحيات ادارة المصرف.
9. دعوة الباحثين للقيام ببحوث إضافية في القطاع المصرفي او في منظمات اخرى لأختبار نموذج هاكمان او غيره من النماذج العلمية.

#### المصادر

- [1] الباروني، مسعود يحيى، 2005، وصف وتوصيف الوظائف، اكااديمية الدراسات العليا والعلوم الاقتصادية، طرابلس، ليبيا.
- [2] جودة، محفوظ و اخرون، 2004 ، منظمات الاعمال : المفاهيم و الوظائف، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان.
- [3] السوداني، اثير، 2007، "تأثير تصميم العمل في تحسين جودة المنتج"، جامعة بغداد، رسالة ماجستير غير منشورة.
- [4] السالم، مؤيد، 2000 ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية الكتب للطباعة و النشر، الطبعة الأولى، بغداد.
- [5] الشكرجي. اسماء ، 2001، "اثر الثقافة التنظيمية في تصميم الوظيفة"، جامعة بغداد، رسالة ماجستير غير منشورة .
- [6] عباس . سهيلة و آخرون ، 2003 ، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان.
- [7] العلي مجيد حميد عبيد، 2004، "تقييم قواعد الهندسة البشرية المتعلقة بتصميم العمل" ،الجامعة المستنصرية ، رسالة دكتوراه غير منشورة.
- [8] علاقي، مدني ، 1997، إدارة الموارد البشرية : المنهج الحديث في الإدارة، دار المريخ، الرياض.
- [9] عقيلي، عمر، 2005 ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان .
- [10] العزاوي، شفاء ، 2002 ، " قياس علاقة تصميم العمل مع إبداع المدراء " ، جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية، المجلد 9 العدد 29 .
- [11] القريوتي، محمد، 2009 ، السلوك التنظيمي ، دار وائل للنشر، عمان .
- [12] ماهر.احمد، 2005 ،"الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية" ،الدار الجامعية، الاسكندرية.
- [13] الهيئي، خالد ، 2003 ، " إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي " ، دار وائل للنشر ، عمان .



- [14] Ali N., et al ; 2014 , “Impact of job design on employee performance” , International Journal of Business and Management , Vol. 9. No2.
- [15] Avandele, I. et al, 2014, "Hackman and Oldham Job Characteristics Model (JCM) and Akwa Ibom State Civil Servants' Performance", Canadian Social Science, Vol.10, NO.2.
- [16] Barrick.M.et al, 2013, "The Theory of Purposeful work behavior", Academy of management Review, Vol.28, No.1.
- [17] Daft, R., 2004, Organization theory and design , 8<sup>th</sup> ed., South Western, Ohio.
- [18] Diers, C.; 1989, “The Evolving Human Resource Manager”, Personnel, Vol. 66, No. 9.
- [19] Grage, P., 2007, "New Model of job design: Motivating, Employees performance", Journal of Management Development, Vol. 25, No. 6.
- [20] Hackman, J., 1975, "New Strategy for Job Enrichment", California Management Review, Vol. XVII, No. 4.
- [21] Hackman, J, 1975, “Development of the job diagnostic survey”, Journal of Applied Psychology, Vol. 60, No. 2.
- [22] Heizer, J. et al, 2001, Principle of operation management, printice Hill Inc, New jersey.
- [23] Herzberg, F., 2003, “One more time ; how do we motive employees ?” Harvard Business Review, Vol. 8, No.1.
- [24] Hussein, B. et al, 2016, “Measuring the potential score of Academic Staff at the Lebanese International University”, Athens Journal of Mediterranean Studies, Vol. 2, No. 2.
- [25] Institute of work psychology, 2012, "job satisfaction", www.study.com.
- [26] Ivancevich, J. et al, 2002, “Organizational behavior and management”, 6<sup>th</sup> ed., McGraw-Hill Inc., Boston.
- [27] Kotila, D., 2004, “Motivation through needs, Job design”; <http://www.sin.edu/index>.
- [28] Krajwski, Z. et al, 2005; “Organization Management” , wisly publishing company.
- [29] Love, P. et al, 2005, “Taking the plus of united kingdom construction project manager's Health", Engineering Construction and Architectural Management”, Vol. 12, No.1.
- [30] Locke, E., 1969, “What is job satisfaction", Organizational behavior and Human Performance, Vol. 4, No.4.
- [31] Loher, B. et al, 1985, “A meta – analysis of the relation of job characteristics to job satisfaction”, Journal of applied psychology, Vol. 70, No.2.
- [32] Luneburg, F, 2011, “Motivation by enrichment jobs”, Journal of management, Vol. 15, No.1.
- [33] Luthans . E , 2011 , Organizational behavior, 12<sup>th</sup> ed., McGraw- Hill International .
- [34] Michailds. M., 2011, “The job redesigning processes : A study of medical reprehensive using the job characteristic model", The Business Review, Vol. 7, No.2 .
- [35] Niepce .W. et al, 1998, "Work Design Issues", Human Resource Journal, Vol. 51, No.3.
- [36] Parker .S. et al, 2017, "Work design Influences", Academy of management annals, No. 11.
- [37] Parker, S., 2007, "One Hindered Years of Work Design Research: Looking Back and Looking Forward", Journal of Applied psychology, Vol. 8 , No.6 .
- [38] Rahman, T. et al, 2014, "A comparative study of motivating potential score of Employees of Public and Private Commercial Banks: An Assessment of Demographics Influence", Global Journal of Management and Business Research:, U.S.A, Vol. 14, No. 4.
- [39] Robbins, S., 2006, Management, 8th ed., Pearson Prentice-Hall Inc., New Jersey.
- [40] Robbins, S., 1997, Organizational Behavior, 6<sup>th</sup> ed., Prentice-Hall Inc., New Jersey.

- [41] Sikula, A., 2004, The Management of Human Resource, JOHN WIELY and SONS Inc., New York.
- [42] Sledge, S., et al, 2011, "A comparison of employee satisfaction in the service industry: Do Cultural and Spirituality Influences Matter?", Journal of Management Policy and Practice, Vol. 12, No. 4.
- [43] Stevenson, W., 2002, Operation Management, McGraw-Hill. U.S.A.
- [44] Suman S. et al, 2009, The Measurement of job characteristics in context of Indian work Scenario, journal of Indian academy of Applied Psychology, Vol.35, Special Issue, October.
- [45] Torrington, D. et al, 2002, Personal Management, 7<sup>th</sup> ed., Prentice-Hall Inc., New Jersey.
- [46] Trewatha, R., 2008, Management, 6<sup>th</sup> ed.; Business Publishing Inc., Texas.
- [47] Vanden, A., et al, 2008, "Planning the relationship between job characteristics engagement", Work and Stress Journal, Vol. 22, NO. 3.
- [48] Vanden, A, 2015, "Skill utilization" Work and Stress Journal, Vol. 29, No.3.
- [49] Weaver, S., 2008, "Characteristics for success: Predicting intervention effectiveness with the job characteristics model", M. Sc. Thesis, University of Central Florida, U.S.A.
- [50] William, B. et al, 2009, Personal Management and Human Resources, McGraw-Hill Inc., New York.
- [51] Yahyazadeh, S., 2012, "What is the relationship between spiritual intelligence and job satisfaction among MA and BA Teachers?", International Journal of Business and Social Science, Vol. 3, No. 8.

ملاحظة هامة : تم الحصول على اغلب المراجع الاجنبية من مواقع الكترونية منها:

- <http://hubpages.com>
- <http://www.arabicstat.com>
- <http://www.researchomatic.com>
- [www.cs.canada.net](http://www.cs.canada.net)
- [www.wikipedia.free.com](http://www.wikipedia.free.com)
- <http://www.joe.org>
- <http://faculty.washington.edu.pdf>
- <http://www.study.com>
- [www.sceincedirect.com](http://www.sceincedirect.com)
- [www.businessdictionary.com](http://www.businessdictionary.com)
- [www.ask.com](http://www.ask.com)

الجامعة المستنصرية  
كلية الادارة والاقتصاد  
قسم ادارة الاعمال

م/ استبانة

السيدات والسادة العاملون في مصرف الراءدين المحترمون

السلام عليكم

لغرض تشخيص بعض مشكلات العمل وتحليل خصائص العمل الذي تقومون به وعلاقة ذلك بمدى انجازاتكم للأعمال المكلفون بها نرزم القيام بدراسة ميدانية في المصرف. لذا يرجى مساعدتنا من خلال قراءة العبارات الواردة في الاستبانة وتثبيت رأيكم الشخصي. ونود اعلامكم بأن ارائكم تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ولن يطلع عليها أي شخص أو جهة في داخل المصرف أو خارجه.

ولكم الشكر والاحترام

الباحثان

أولاً: المعلومات التعريفية:

الجنس:  ذكر  انثى

المؤهل العلمي:  ثانوية  جامعة  عليا

سنوات الخدمة:  أقل من (5)  6-10 سنة  11-15 سنة  16- فأكثر

لا وافق بشدة	لا وافق	محايد	وافق	وافق بشدة	الفقرات
					1 أن عملي يتطلب مهارات متنوعة لأتمكن من انجازه.
					2 يتطلب عملي مهارات ذات مستوى عال من المهارة.
					3 أن عملي لا يحتاج مهارة عالية فهو متكرر وسهل.
					4 أن عملي منتظم وامتلك فرصة لاتمامه بعد أن بدأت به.
					5 يشكل العمل الذي اقوم به جزءاً بسيطاً من العمل الكلي ونتائجه ليست واضحة في الناتج النهائي للعمل.
					6 في بعض الأحيان لا أتمكن من أتمام العمل الذي بدأت به.
					7 تؤثر نتائج العمل الذي اقوم به في اعمال الافراد الاخرين.
					8 أن العمل الذي اقوم به مهم لي وايضاً للأفراد الاخرين.
					9 أن العمل الذي اقوم به لا يمنحني فرصة تقديم مبادرات شخصية لدعم واسناد المنظمة التي اعمل بها.
					10 يمنحني عملي الحالي الفرصة لتحقيق ذاتي.
					11 أن امتلاكي لمتطلبات العمل يمنحني الفرصة لتحديد كيفية الأداء.
					12 يوفر لي العمل الذي اقوم به الحرية وبناء الثقة في نفسي.
					13 لا اتمكن من معرفة نتائج نشاطاتي بشكل دائم.
					14 لا تزودني الإدارة بمعلومات أن كان أدائي مرضياً أم لا.
					15 لا تسمح الإدارة بتبادل المعلومات بين العاملين.
					16 أن العمل الذي اقوم به يشكل متعة لي.
					17 أن عملي مثير وفيه تحدي.
					18 أن العمل الذي اقوم به يحقق درجة عالية من القناعة والقبول.
					19 أن الراتب الذي احصل عليه مجزي.
					20 أن العمل الذي اقوم به يساعدني في الحصول على عدد من المكافآت.
					21 أن نظام الترقيات في الشركة ينصف بالعدالة.
					22 حصلت خلال عملي على ترفقيات معقولة.
					23 أن مشرفي في العمل قريب مني.
					24 أن مشرفي في العمل ودود ذو نزعة انسانية.
					25 أن زملائي في العمل حريصون على اداء واجباتهم.
					26 يوفر العمل الذي اقوم به الفرصة لأنجازه برغبة وبدون ضغوط.
					27 يساعدني العمل الذي اقوم به على تعلم اشياء جديدة.
					28 يوفر لي عملي الحالي فرصة للأبداع.
					29 يوفر لي عملي الحالي فرصة للنمو والتطور الشخصي.
					30 يوفر لي عملي الحالي فرصة بناء علاقات وثقة متبادلة مع زملائي في العمل.
					31 يوفر لي عملي الحالي ثناء وتقدير رؤسائي.
					32 من الصعوبة لي أن اعطي اهتماماً أكثر بعملي الحالي.
					33 ساهمت مجهوداتي الفكرية في انجاز اعمالتي بشكل صحيح.
					34 تبدو معظم الاعمال التي اقوم بها بأنها غير ذات جدوى.
					35 اشعر بمسؤولية عالية عن الأعمال التي اقوم بها.
					36 اشعر بالحزن وعدم السعادة عندما اكتشف أن عملي ضعيف أو غير مكتمل.
					37 في اغلب الأحيان اكتشف المشاكل المرتبط بأدائي في العمل.
					38 لدي شعور دائم بأن اعمالتي مؤثرة ولها تقييم عالي من الأفراد العاملين