

**واقع تطبيق نموذج خصائص العمل من وجهة نظر العاملين في الكلية  
الجامعية للعلوم التطبيقية بالمحافظات الجنوبية - فلسطين**

**The Status of Applying Job Characteristics Model from the  
Viewpoint of the Employees at the University College of Applied  
Sciences in the Southern Governorates - Palestine**

أيمن سليمان أبو سويح

هبة حمادة أبو عرب

رئيس بلدية الزوايدة

كلية فلسطين التقنية - دير البلح

## ملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق نموذج خصائص العمل الخمس الواردة في نموذج هاكمان أولدهام وهي (الاستقلالية، وتنوع المهارات، وهوية الوظيفة، والشعور بأهمية الوظيفة، والتغذية الراجعة) من وجهة نظر العاملين في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بالمحافظات الجنوبية. تكون مجتمع الدراسة من العاملين الأكاديميين والإداريين بالكلية الجامعية والبالغ عددهم (580) موظفاً، وتمثلت عينة الدراسة بـ(120) موظفاً باستخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة بنسبة (20.68%). استخدم الباحثان في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تحليل استبانات البحث باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية بواسطة حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS"، وتوصلت الدراسة للنتائج الآتية: يوجد موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات خصائص العمل حيث بلغت درجة الموافقة 74.47%، فقد احتل بعد تنوع المهارات المرتبة الأولى بوزن نسبي 79.76%، تلا ذلك بُعد أهمية العمل الذي احتل المرتبة الثانية بوزن نسبي 74.67%، أما بعد التغذية الراجعة فقد احتل المرتبة الثالثة بوزن نسبي 74.61%، ثم جاء بعد وحدة العمل في المرتبة الرابعة بوزن نسبي 72.73%، بينما جاء في المرتبة الخامسة بعد الاستقلالية بوزن نسبي 70.49%. أيضاً توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسطات إجابات المبحوثين حول تطبيق نموذج خصائص العمل تعزى إلى العمر. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسطات إجابات المبحوثين حول تطبيق نموذج خصائص العمل تعزى إلى (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي). أوصت الدراسة بالتالي: زيادة الاهتمام بتنوع المهارات وتكليف العاملين بعدد أكبر من أجزاء العمل ضمن مجال التخصص فضلاً عن حاجتهم لمزيد من الاستقلالية لإنجاز أعمالهم؛ السعي إلى إيجاد وصف وظيفي واضح ومتكامل يشتمل على المهام والاختصاصات والأدوار الوظيفية لكافة العاملين في الكلية الجامعية؛ العمل على منح وتحديد الصلاحيات الوظيفية للعاملين بالكلية كافة، كل وظيفة حسب مستواها الإداري وبما يتلاءم مع طبيعة العمل الوظيفي؛ بالإضافة إلى التركيز على اتباع التدرج الهرمي الوظيفي في اتخاذ القرارات وتنفيذ الأعمال والإجراءات، مما يساهم في توحيد الإجراءات والقضاء على الازدواجية في استقبال الأوامر والتعليمات.

**الكلمات المفتاحية:** نموذج خصائص العمل، الكلية الجامعية، نموذج هاكمان أولدهام.

## Abstract

This study aims to identify the status of applying the job five characteristics that contained in the Hackman – Oldham model which are: (independence, diversity

of skills, job description, job loyalty and feedback) from the employee's point of view at the university college of applied sciences in the Gaza Strip. The population of the study consists of (580) academic and administrative employees. Sample random method is used in this study that is (20.68%). Descriptive and analytical approach is used; in addition of using SPSS program to analyze the study questionnaires. The results of the study are as following: there is a high agreement on job characteristics' paragraphs according to the point of view of the sample, which is (74.47%). The arrangement of the five job characteristics are as follow: the first one is diversity of skills with a relative weight of 79.76%, then job loyalty with a relative weight of 74.67%, the third one is the feedback with a relative weight of 74.61%, and the fourth one is job description with a relative weight of 72.73%, while independence is the fifth one with a relative weight of 70.49%. There are statistically significant differences at significance level of 0.05 for applying job characterize model due to age. There are no statistically significant differences at significance level of 0.05 for applying job characterize model due to (gender, educational level, years of service and career level). The study recommends that: there is a need to increase the skills diversity and to assign employees with many tasks within their specialization, in addition of providing independence in order to accomplish employee's tasks; there is a need to seek for a clear and integrated job description that includes employee's tasks, specializations and job roles in the University College; defend and clarify functional job to all employees according to their job's description and their administrative level; make decisions, procedures and tasks according to the career hierarchy; to contribute standardizing procedures and preventing duplication of receiving orders and instructions.

**Keywords:** Job characteristics model, University College, Hackman - Oldham model.

#### أولاً: مقدمة الدراسة

يُعد موضوع خصائص العمل من الموضوعات الإدارية التي حظيت باهتمام الباحثين من خلال الأبحاث والدراسات المتعلقة بالسلوك التنظيمي والتطوير المعرفي للقوى البشرية والإنسانية في المنظمات التي تساهم في إيجاد ثقافة تنظيمية تخدم أغراضها الإدارية والإنسانية والمجتمعية، كما يُعد من أهم الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة وتحسين فعالية الأداء وتحسين أساليب العمل فهو أداة فعالة لعلاج المشكلات التي تعاني منها المنظمات في شتى المجالات، وهذا يتطلب منها العمل من أجل تبني

مفهوم خصائص العمل كمدخل لتحسين أدائها. ونظراً للأهمية التي وجد من أجلها نموذج الخصائص الوظيفية للباحثين (1975, Oldham & Hackman) والتي تمثلت أبعاد هذا النموذج باستقلالية الوظيفة، ووضوح الوظيفة، وأهمية الوظيفة، وتنوع مهارات الوظيفة، التغذية الراجعة، فقد تم استخدام هذا النموذج وربطه في العديد من الموضوعات الهامة التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها للمحافظة على استمرارية وديمومة عملها في ظل المنافسة العالمية العالية، حيث ربطت بمتغيرات مختلفة منها (الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية، والأداء الوظيفي، والاستغراق الوظيفي).

يعد موضوع تصميم العمل من الموضوعات المهمة التي حظيت باهتمام الباحثين منذ ظهور الفكر الإداري، إذ اهتم المفكرون بتصميم العمل بالشكل الذي يحقق الكفاية الإنتاجية للمنظمة، ونظراً لمساوئ الأسلوب الآلي الذي تم اعتماده لمدة طويلة في تصميم الأعمال فقد بحث المفكرون عن أساليب جديدة كبديل للأسلوب الآلي وبما يحقق رضا العاملين، وذلك من خلال الاعتماد على ما يسمى بأسلوب خصائص العمل، والذي استند على ما جاءت به النظرية التي وضعها Herzberg، والذي يهدف إلى تجاوز سلبيات أسلوب إثراء العمل عن طريق تضمينه للخصائص (تنوع المهارات، أهمية العمل، التحقق من هوية العمل، الاستقلالية والتغذية الراجعة)، (حسين، 2012).

وتعد طبيعة العمل وما يتضمنه من خصائص أحد المصادر المهمة والمسببة لرفع الكفاءة الإدارية للعاملين، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتطرق باب هذا الموضوع ذا الأهمية القصوى.

#### ثانياً: مشكلة الدراسة

الكليات الجامعية في قطاع غزة هي مؤسسات تعليمية معتمدة لدى وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، فهي تسعى لرفع كفاءة العاملين فيها وتحقيق أفضل فعالية للأداء للوصول إلى أفضل مخرجات تعليمية حسب معايير الجودة العالمية تمكّنها من المنافسة في سوق العمل.

تعتبر خصائص العمل من المتغيرات المهمة التي تستطيع المنظمات التحكم بها للحصول على النتائج السلوكية المطلوبة من خلال زيادة أداء العاملين فيها ورفع كفاءتهم، وذلك عن طريق عمل التعديلات اللازمة على سياسات تصميم الوظائف، وجميع دراسات تصميم الوظيفة الموجهة نحو تحسين الوظائف ورفع درجة الشعور الإيجابي ورضا الأفراد نحو وظائفهم، وقد أشار (عباس، 2011، 187) إلى أهمية دراسة خصائص العمل في المنظمات لما لها من آثار على فعالية الأداء وعلى الحالة النفسية للأفراد وتوجيه سلوكياتهم، حيث يذكر أن خصائص العمل إما أن تسهم بفاعلية في إطلاق طاقات الفرد وقدراته على الابتكار، أو تعمل على كبت هذه الطاقات وتؤدي إلى شعور الفرد بعدم الأهمية والاحباط،

لذلك فإن التحفيز الداخلي للعمل يحدث بواسطة ثلاث حالات نفسية يشعر بها الموظف تجاه عمله، ما هي إلا نتيجة لخمس خصائص وظيفية ولكي نصل إلى هذه الحالات الثلاث التي يجب تصميم الوظائف لتحتوي على خصائص وظيفية معينة.

ومن خلال الاطلاع على بعض الدراسات السابقة كدراسة (الخرشة، 2017)، (العكش، 2015)، (Bremani, 2020)، ودراسة (السبيعي، 2013)، ودراسة (الكردي، 2012) والتي أوصت بإجراء دراسات وأبحاث حول واقع تطبيق نموذج خصائص العمل وأبعاده الخمسة في مؤسسات التعليم العالي، وبالإضافة إلى مجال عمل الباحثين في كليات تقنية والحاجة الماسة لدراسة خصائص العمل، كل ذلك استرعى اهتمام الباحثين لدراسة خصائص العمل التي تتسم بها الوظيفة الإدارية في الكلية الجامعية وعلاقتها برفع مستوى كفاءة وفعالية أداء العاملين في الكلية، وانطلاقاً من ذلك جاءت هذه الدراسة لبيان أهمية خصائص العمل وواقع تطبيقها في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، الأمر الذي يتطلب معالجتها لضمان استمرار توفير خصائص العمل الملائمة على النحو الذي يسمح للعاملين في الكلية الجامعية بأداء أعمالهم بفعالية أكبر وعلى أكمل وجه. لذلك فقد تركز الاهتمام في هذه الدراسة على معرفة واقع تطبيق نموذج خصائص العمل لدى العاملين في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية.

وتأسيساً على ما سبق فإنه يمكن صياغة السؤال الرئيسي لهذه الدراسة على النحو التالي:

**ما واقع تطبيق نموذج خصائص العمل من وجهة نظر العاملين في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بالمحافظات الجنوبية؟**

**ثالثاً: فرضيات الدراسة**

**الفرضية الرئيسية الأولى:**

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات المبحوثين تجاه تطبيق نموذج خصائص العمل.

**وتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:**

◀ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات المبحوثين تجاه تطبيق تنوع المهارات المطلوبة لأداء العمل.

◀ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات المبحوثين تجاه تطبيق وحدة العمل.

◀ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات المبحوثين تجاه تطبيق وحدة العمل.

◀ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات المبحوثين تجاه تطبيق درجة الاستقلالية.

◀ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات المبحوثين تجاه تطبيق التغذية الراجعة.

#### الفرضية الرئيسية الثانية:

هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في متوسطات استجابة المبحوثين حول واقع تطبيق نموذج خصائص العمل تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية التالية: (النوع - العمر - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة - المسمى الوظيفي).

#### رابعاً: متغيرات الدراسة

تطبيق عناصر نموذج خصائص العمل حسب نموذج (Oldham & Hackman, 1975) ويتفرع منه المتغيرات التالية: (تنوع المهارات، وحدة العمل، أهمية العمل، الاستقلالية، التغذية الراجعة).

#### خامساً: أهداف الدراسة

- 1- التعرف على مدى توافر خصائص العمل في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية ومدى تطبيقها.
- 2- معرفة مستوى تطبيق خصائص العمل، والذي يمكن من خلال الاهتمام بها وتفعيلها لتتمكن الكلية الجامعية من رفع كفاءة وفعالية الأداء وتحسين تقديم خدماتها التعليمية.
- 3- اكتشاف أكثر عناصر خصائص العمل التي يتم تطبيقها ويمكن أن تعمل على تحسين الكفاءة الإدارية بالكلية الجامعية.
- 4- اقتراح توصيات كفيلة بتسهيل تطبيق نموذج خصائص العمل في الكلية الجامعية.

#### سادساً: أهمية الدراسة:

#### 1. بالنسبة للمؤسسات ذات العلاقة بالموضوع:

- تأتي أهمية الدراسة في كونها تتناول موضوعاً مهماً، وهو التعرف على واقع تطبيق خصائص العمل الواردة في نموذج هاكمان أولدهام بقطاع التعليم العالي ممثلاً بالكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، وهو قطاع في غاية الأهمية؛ فقد كان من الواجب الاهتمام بها والتركيز عليها في دراسات من شأنها أن تعطيها بعض المؤشرات لتحسين الأداء.

- استفادة المؤسسات التعليمية في التعرف على آليات تحسين واقع خصائص العمل ومدى تطبيقها كعناصر رئيسية لزيادة الأداء وتحسين الخدمات المقدمة.
- الوقوف على طبيعة خصائص العمل في هذا النوع من المؤسسات، وتقديم التوصيات.
- تبرز الأهمية التطبيقية للدراسة من النتائج والتوصيات التي سوف تسفر عنها، والتي يؤمل أن تستفيد منها المؤسسات التعليمية في قطاع غزة.

## 2. بالنسبة للباحث والمهتمين بموضوع الدراسة:

- زيادة المعرفة العلمية والعملية في معرفة خصائص العمل، وإضافة علمٍ جديدٍ وآفاقٍ واسعة للباحثين، خاصة للباحثين الذين يعملون في مجال إدارة الموارد البشرية.
- تظهر الأهمية العلمية في تقديم معلومات موثقة للمسؤولين والمهتمين بخصائص العمل وبيئته حول واقع تطبيق نماذج خصائص العمل في ضوء الإمكانيات المتاحة.
- قلة البحوث المحلية والعربية التي تتناول موضوع خصائص العمل وقياس مدى تطبيقه، والعلاقة بين أبعاده والعديد من المصطلحات الإدارية المعاصرة، وبالتالي فإنه قد يحقق الفائدة للباحثين والمهتمين من خلال الموضوعات التي سنتناولها الدراسة.

## الدراسات السابقة

### أولاً: الدراسات العربية

#### 1- دهليز، عاشور (2018) أثر خصائص العمل على الدافعية والرضا الوظيفي للعاملين بشكل حر عبر الإنترنت في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في قطاع غزة

هدفت الدراسة إلى تحديد أبرز سمات ممارسات العمل الحر للعاملين بشكل حر في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في قطاع غزة، كما هدفت إلى اختبار تأثير خصائص العمل (الاستقلالية، هوية العمل، تنوع المهارات، أهمية العمل، التغذية الراجعة) على الدافعية والرضا الوظيفي لديهم ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وقد تم التطبيق على عينة مكونة من 111 شخصاً من العاملين بشكل حر في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في قطاع غزة تم الوصول لهم عبر إجراء مسح إلكتروني عبر الإنترنت لمجتمع الدراسة، كما تم تحليل البيانات باستخدام الاختبارات الوصفية المناسبة والاختبارات الاستدلالية المعلمية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن ثلاثة أرباع الممارسين للعمل الحر في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تقريباً يعملون بنظام "المهمة أو المشروع"، وأن نصفهم يعملون بشكل كامل ويبلغ دخلهم

الشهري أقل من \$550؛ وأن ثلثهم يعملون أكثر من 50 ساعة أسبوعياً؛ وأن الثلثين منهم يعملون من المنزل وأن أكثر من نصفهم يمارسون العمل والتعاقدات عبر منصات العمل الحر كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين خصائص العمل وكلٍ من الدافعية والرضا الوظيفي علاوة على ذلك، أشارت نتائج تحليل الانحدار بأنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثلاثة من خصائص العمل (أهمية العمل، التغذية الراجعة، هوية العمل) على الدافعية نحو العمل الحر، كما بينت النتائج أن كلا من (التغذية الراجعة وأهمية العمل) يؤثران على الرضا الوظيفي لممارسي العمل الحر.

## 2 - (الخرشة، 2017) " أثر تصميم العمل في خصائص الوظيفة من وجهة نظر المديرين - دراسة ميدانية في الجامعة الرسمية الأردنية"

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر تصميم العمل في خصائص الوظيفة من وجهة نظر المديرين - دراسة ميدانية في الجامعة الرسمية الأردنية؛ ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) وتم توزيعها على عينة الدراسة والذي بلغ 254 مبحوثاً وبلغت الاستبانات المستردة 222 استبانة ما نسبته 87% وتم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لإيجاد قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل الانحدار المتعدد وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن تصورات المديرين في الجامعات الرسمية الأردنية لأبعاد تصميم العمل جاءت بدرجة مرتفعة. بالإضافة إلى أن تصورات المديرين في الجامعات الرسمية الأردنية لخصائص الوظيفة جاءت بدرجة مرتفعة. وأيضاً وجود أثر لأبعاد تصميم العمل في خصائص الوظيفة حيث تفسر ما مقداره 56% من التباين في خصائص الوظيفة.

## 3 - (العكش، 2015) "الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة والحكومية في الأردن: دراسة مقارنة لأعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم الإدارية"

يهدف البحث إلى توضيح مدى توفر الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم الإدارية في الجامعات الحكومية والخاصة في الأردن. وقد تم تصميم استبانة لقياس وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تجاه الرضا الوظيفي من خلال دراسة مدى توافر كل من الأبعاد التالية وهي: (المكافآت المالية، الإجراءات الإدارية والبحث العلمي، المناخ الأكاديمي، الخدمات الاجتماعية، وسائل التدريس وتقييم الأداء). وقد استخدم الباحث الإحصاء الوصفي لتحليل بيانات العينة، والإحصاء الاستقرائي لاختبار فرضيات الدراسة. يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في كليات الإدارة والاقتصاد والعلوم المالية في الجامعات الحكومية والخاصة، والتي يبلغ عددها (16) جامعة، وبلغ حجم هذه العينة (211) منها (93) عضو هيئة تدريس من الجامعات الحكومية و(118) عضو هيئة تدريس من الجامعات الخاصة. توصلت الدراسة إلى أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا

الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية والخاصة تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: (الجنس، الرتبة الأكاديمية، الخبرة)، وأن أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية أكثر رضا، بصفة عامة، من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة. بالإضافة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية والخاصة، بالنسبة لعناصر الرضا الوظيفي التالية: (المكافآت المالية، التسهيلات ووسائل التدريس، الإجراءات الإدارية، الخدمات الاجتماعية)، وأن أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة أكثر رضا من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية، بالنسبة لعناصر الرضا الوظيفي التالية: (المناخ الأكاديمي، تقييم الأداء).

#### 4- (السبيعي، 2013) "الولاء الوظيفي وعلاقته بخصائص العمل لدى الضباط العاملين بالأجهزة الأمنية بمطار الملك خالد الدولي بالرياض"

يهدف هذا البحث إلى التعرف على مستوى الولاء الوظيفي لدى الضباط العاملين بالأجهزة الأمنية بمطار الملك خالد الدولي، وما درجة توفر خصائص العمل الخمس الواردة في نموذج هاكمان أولدهام وهي (الاستقلالية، تنوع المهارات، هوية الوظيفة، الشعور بأهمية الوظيفة، التغذية الراجعة) في وظائف الضباط العاملين بالأجهزة الأمنية بمطار الملك خالد الدولي بالرياض من وجهة نظر المبحوثين. تكون مجتمع الدراسة من الضباط العاملين بالأجهزة الأمنية بمطار الملك خالد الدولي والبالغ عددهم (161) ضابطاً، بينما تمثلت عينة الدراسة في (140) ضابطاً. استخدم الباحث في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تحليل استبانات البحث باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية بواسطة حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS" أهم النتائج: أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على خصائص العمل بصفة عامة بمتوسط حسابي (3.566 من 5). كشفت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية موجبة متوسطة القوة بين الولاء الوظيفي وخصائص العمل الخمس بصفة عامة.

#### 5 - دراسة (الكردي، 2012) "أثر خصائص الوظيفة على الالتزام التنظيمي للعاملين في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على خصائص الوظيفة في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، كما هدفت إلى تحديد مستويات الالتزام التنظيمي والتعرف على أثر خصائص الوظيفة على مستويات الالتزام التنظيمي، كذلك هدفت الدراسة إلى تحديد أهم خصائص الوظيفة التي تؤثر بصورة كبيرة على الالتزام التنظيمي، وقد تكونت عينة الدراسة من 325 من أصل 6108 متدربين من متدربي معهد الإدارة العامة فرع مكة المكرمة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن الموظفين السعوديين العاملين في الأجهزة الحكومية يتمتعون بدرجة عالية من تنوع المهارات ووضوح المهام والأهمية للأعمال التي يؤديونها. كما أن لديهم درجة متوسطة من الاستقلالية والتغذية الراجعة، بالإضافة إلى ذلك فإنهم يتمتعون بمستويات مرتفعة من الالتزام التنظيمي. وفيما يتعلق بتأثير المتغيرات المستقلة (خصائص الوظيفة) على المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، تشير النتائج إلى وجود علاقة بين التغذية الراجعة والاستقلالية ووضوح المهمة وتنوع المهارات ومستوى الالتزام التنظيمي، وأن هذه المتغيرات مجتمعة تسهم في تفسير (26%) من الاختلاف في مستوى الالتزام التنظيمي بين أفراد عينة الدراسة.

## 6 - دراسة (حسين، 2012) "أثر تصميم العمل في الإجهاد الوظيفي - دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة بمحافظة السلبيانية".

تهدف الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين تصميم العمل والإجهاد الوظيفي للعاملين في المستشفيات الخاصة العاملة في محافظة السلبيانية، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بتوزيع استبانة أعدت لهذا الغرض وزعت على عينة اعتمدت على الأسلوب العشوائي، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن الأعمال في المستشفيات الخاصة مصممة بشكل جيد وأنها تتضمن أغلب خصائص العمل من تنوع للمهارات وأهمية العمل والتحقق من هوية العمل والاستقلالية والتغذية العكسية. كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن العاملين يشعرون بدرجة مقبولة من الإجهاد الوظيفي. كما تبين بأن هناك علاقة عكسية معنوية بين تنوع المهارات، وأهمية العمل، والاستقلالية والتغذية العكسية من جهة والإجهاد الوظيفي من جهة أخرى. فيما لم تبين الدراسة أية علاقة معنوية بين التحقق من هوية العمل والإجهاد الوظيفي، فيما لم تشر الدراسة إلى وجود علاقة معنوية للجنس والتحصيل الدراسي بالإجهاد الوظيفي للعاملين.

### ثانياً: الدراسات الأجنبية

#### 1- دراسة (Masood Bhutta, et al.2020) - الصين

#### بعنوان " تصميم الوظيفة في الدليل الوظيفي لمعاهد التعليم العالي "

"Job Design in Career Context: Empirical Evidence from Higher Educational Institutes"

تهدف هذه الدراسة على التركيز على الإطار المفاهيمي لخصائص الوظيفة والتي تفحص مدى تأثير الخصائص الوظيفية على الرضا الوظيفي وكيف تواكب الحياة المهنية والتقدم الوظيفي هذه التأثيرات، تكونت عينة الدراسة من (250) عضو هيئة تدريس في مؤسسات تعليمية وجامعات مختلفة في الصين. توصلت النتائج أن هناك

علاقة كبيرة بين الخصائص الوظيفية المشجعة وبين الرضا الوظيفي، وأن تأثير تنوع المهارات طردي مع الرضا الوظيفي، يليه تأثير الوظيفة، ويليه هوية العمل، حيث كان الوزن النسبي الأكبر لهوية العمل ووحده. وأن التطور الوظيفي يمثل دور الوسيط بين الخصائص الوظيفية والرضا الوظيفي.

## 2- دراسة (Venkat, et al.2020) - الهند

بعنوان " العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في التعليم العالي في ولاية كارناتاكا، الهند-دراسة كمية

"Factors Affecting Faculty Job Satisfaction In Higher Education In Karnataka, India – A Quantitative Study"

هدفت الدراسة إلى زيادة قدرة المؤسسات الأكاديمية العامة والخاصة على استخدام مواردها، وتنفيذ إجراءات وسياسات إدارة الموارد البشرية والتي تضمن تحسين الرضا الوظيفي للمرأة في مؤسسات التعليم العالي، وكما تهدف إلى السماح لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية الدولية من الحصول على الرضا عن وظائفهم. تمثلت عينة الدراسة ب (175 موظف، و183 إناث) من الكليات العامة والحكومية في كارناتاكا. توصلت الدراسة ان المبحوثين الذين يمتلكون الدعم الاجتماعي والعائلي لإدارة اسرتهم يمتلكون الرضا الكافي في أماكن عملهم، وأيضا وأن الذين يديرون مناصب اشرفية هم أكثر رضا من المستويات الأدنى.

## 3- دراسة (Onwuchekwa, et al. ,2020) - نيجيريا

العلاقة بين تصميم الوظائف واستدامة مؤسسات التعليم العالي في جنوب شرق نيجيريا

"Job Design and Sustainability of Tertiary Institutions in South East, Nigeria"

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين تصميم الوظائف واستدامة مؤسسات التعليم العالي في جنوب شرق نيجيريا، حيث استندت على الخصائص الوظيفية التي صممها نموذج هكمان وأولدهام (1975)، وقد تكون مجتمع الدراسة من (9240) موظف أكاديمي، وقد تم تحديد عينة الدراسة من ست مؤسسات جامعية في جنوب شرق نيجيريا، توصلت الدراسة بوجود علاقة كبيرة بين تنوع المهارات واستقرار ورضا وتمكين الموظفين وبين هوية الوظيفية ومرونة مكان العمل.

## 4 - دراسة (Bremani,2020) - إيران

العلاقة بين خصائص الوظيفة والعدالة التنظيمية الملحوظة والالتزام التنظيمي بين موظفي وزارة التربية والتعليم في محافظة مازندران

"The relationship between Job characteristics, Perceived Organizational Justice, and Organizational Commitment among Employees of Ministry of Education in Mazandaran Province"

هدفت الدراسة إلى بحث العلاقة بين خصائص الوظيفة والعدالة التنظيمية المحسوسة والالتزام التنظيمي بين موظفي التربية والتعليم في محافظة مازندران، تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بالمحافظة حيث تمثلت مجتمع الدراسة بـ (340) فرد، وتم اختيار (181) موظف باستخدام العينة الطبقية، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين الخصائص الوظيفية والالتزام التنظيمي للموظفين، وأن هناك علاقة إيجابية كبيرة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي للموظفين.

5- دراسة (Casey, et al., 2019) – الولايات المتحدة الأمريكية

تقييم نموذج هوكرمان واولدهام في الولايات المتحدة والأوضاع الدولية باستخدام مؤشر تأثير الثقافة على مختلف النتائج في الشركات والمنظمات الربحية وغير الربحية مع اقتراح تطبيق نظرية البعد الثقافي لهوفستد

"An Evaluation of the Hackman and Oldham Model in the US and International Setting with an Indication of the Impact that Culture may have on the Variance of the Results in a Variety of For-Profit and Non-Profit Companies and Organizations with a Suggestion to Consider Hofstede's Cultural Dimension Theory"

هدفت الدراسة إلى تقييم نموذج هاكرمان واولدهام في الولايات المتحدة الأمريكية، وإلى إظهار التأثير الذي قد تحدثه الثقافة على تباين النتائج لمجموعة متنوعة من الشركات التجارية الهادفة للربح وغير الهادفة للربح، والحكومية (في المكسيك فقط) في الولايات المتحدة فقط في شمال أمريكا، وفي وسط وجنوب أمريكا (نيكاراغوا، غواتيمالا، المكسيك، كوستاريكا، بليز، هندوراس، الاكوادور، السلفادور وبنما). تمثلت عينة الدراسة بـ (2229) موظف موزعة حسب الدول. توصلت الدراسة بمقارنة الشركات الأمريكية بغير الأمريكية حيث تم حساب الأبعاد الخمسة ودرجة التحفيز المحتملة لأغراض المقارنة والتي تمت دراستها والموجودة في نموذج هاكرمان واولدهام. حيث أوضحت أن الاختلافات بين الثقافات قد تساعد في تفسير النتائج، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الدول الأمريكية وغير الأمريكية في شروط التأثيرات الثقافية على الشركات حسب المسح التشخيصي للوظيفة وقد اقترح الباحثون بضرورة النظر في نظرية الأبعاد الثقافية عند هوفستيد لتفسير الاختلافات.

6- دراسة (O'meara, et al.2014) – أسبانيا

## بعنوان " المصادقة على مقياس التشخيص الوظيفي JDS المطبقة على بيئة الجامعات التعليمية"

"Validation of the JDS satisfaction scales applied to educational university environments"

هدفت هذه الدراسة إلى عرض وتلخيص مقاييس الرضا الرئيسية والمستخدم في البحوث التربوية والموارد البشرية من أجل التوصل على مقاييس تتكيف مع خصائص العمل في مؤسسات التعليم العالي وتقييمها، تم جمع البيانات من (152) طالب جامعي تخصص إدارة الأعمال في الجامعات الحكومية في إسبانيا في العام الدراسي 2008-2009 توصلت الدراسة إلى استخدام نموذج مقياس الرضا كمقياس متعدد العناصر يمثل ملاءمة مقبولة على الرغم من أن بعض مقاييس الرضا لم تكن مرضية ولكن يمكن استخدامها بشكل مستقل وحذر، وبالرغم من ذلك فإن مقياس الرضا لعنصر فردي أكثر ملائمة وبساطة وأقل تكلفة.

### 7- دراسة (Mukal, et al, 2013) - بنغلادش

"Job characteristics model of Hackman and Oldham in garment sector in Bangladesh: a case study at Savar area in Dhaka district"

هدفت هذه الرسالة إلى توضيح تأثير الخصائص الوظيفية على دافعية الموظفين، وقد تناولت الدراسة عشر قطاعات لصناعة الألبسة تم اختيارها عشوائية في منطقة سافا في دكا، بنغلاديش. تمثلت عينية الدراسة بـ (100) موظف وقد تم اختبار خمسة خصائص من نموذج هاكمان تمثلت بـ(تنوع المهارات، الوصف الوظيفي، أهمية الوظيفة والاستقلالية بالإضافة إلى التغذية الراجعة). توصلت الدراسة أن هناك تأثير لخصائص العمل الخمسة على دافعية الموظفين عينة الدراسة وأن هناك موافقة ورضا من قبل عينة الدراسة حول تأثير خاصية الوصف الوظيفي والتغذية الراجعة على أدائهم الوظيفي بجانب وجود عدم وجود رضا بسبب عدم توفر الاستقلالية والحرية في مكان العمل في دولة أعمالهم وفي إجراءات العمل المراد تنفيذها، وهذا يؤثر سلبا على الصحة النفسية والولاء الوظيفي وتحقيق الأهداف، بالإضافة إلى أن هناك اهمال للمهارات والمواهب مما يؤثر سلبا على تطور القدرات وتنوع المهام وبالتالي التقليل من فرص التطور الوظيفي والإنتاجية.

### أوجه الاتفاق والاختلاف:

#### 1. من حيث الموضوع:

تناولت الدراسات السابقة موضوع نموذج خصائص العمل وأثره على عدة متغيرات مثل الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي وتحفيز العاملين والدافعية كذلك علاقته بتصميم العمل وعلاقته

بالمنظمة المتعلمة وكذلك الولاء التنظيمي والإجهاذ الوظيفي، ومقاييس التشخيص الوظيفي، واهتمت أغلب الدراسات على دراسة أثر نموذج خصائص العمل لهاكمان وأولدهام بأبعاده الخمسة.

2. من حيث الزمان: جميع الدراسات حديثة، فقد تم إجراؤها في الفترة من 2012 إلى 2020.
3. من حيث المكان: تنوعت أماكن تطبيق الدراسات السابقة؛ فمنها العربية (فلسطين، والسعودية، العراق، والأردن، والعراق)، ومنها الأجنبية (اسبانيا، الصين، الهند، بنغلاديش، الولايات المتحدة، إيران).
4. من حيث المنهج: اعتمدت الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي.
5. من حيث الأدوات: استخدمت معظم الدراسات السابقة الاستبانة كأداة للدراسة.
6. من حيث العينات: تنوعت عينات الدراسات السابقة فبعض الدراسات كانت على العاملين في المؤسسات التعليمية الحكومية وغير الحكومية، ولكن تنوعت طبيعة العاملين؛ فمنهم الأكاديميون، والإداريون، والمدرسون، وبعض العينات كانت على العاملين في مجال العمل الحر في التكنولوجيا والاتصالات، والمستشفيات، وشركات خدمية وصناعية، وقطاع الإنشاءات والصناعات والقطاع الخاص والأجهزة الحكومية والأمنية.
7. ما تميزت به الدراسة الحالية:

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة نقاط؛ أهمها:

- تعتبر الدراسة بناءً معرفياً وتراكمياً للدراسات السابقة حول الموضوع، وتأتي استكمالاً لما بدأه الباحثون؛ فهي تُبنى على ما توصلوا إليه من نتائج، وما قدموه من نتائج وتوصيات.
- تركز الدراسة الحالية على دراسة واقع تطبيق نموذج خصائص العمل لهاكمان وأولدهم بأبعاده الخمسة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية من جوانب مختلفة، وذلك من وجهة نظر العاملين فيها، وهي بذلك تعتبر أكثر تخصصاً من الدراسات السابقة، كونها تناولت نموذج خصائص العمل ومعرفة مدى توافر عناصره وواقع تطبيقه.
- تضع الدراسة الحالية حلاً عملياً لتحسين كفاءة الأداء وتطويره وزيادة الفعالية، وذلك من وجهة نظر أصحاب الخبرة والاختصاص.

الإطار النظري/ تطور مفهوم تصميم العمل في الفكر الإداري

مفهوم خصائص الوظيفة:

تعرف خصائص الوظيفة بأنها" الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الافراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله ويتضمن بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي، وتفكير، وسلوك لغوي، ومشاعر، وإدراك، او انفعالات. (خضير، 2015، 32) وعرفه (Mukul, Rayhan, Hoque, & Islam, 2013) بأنها وصف لعلاقة خصائص العمل والاستجابات الفردية للعاملين نحو العمل، حيث تحدد النظرية حالة مهمة العمل التي من المتوقع أن تحقق النجاح للأفراد العاملين في عملهم.

### الأبعاد الأساسية لنموذج خصائص الوظيفة:

نموذج خصائص الوظيفة، وهو نموذج يحدد خمس خصائص للوظيفة تسمى الأبعاد الأساسية للوظيفة، وهناك العديد من النماذج الخاصة بتصميم نموذج خصائص الوظيفة ولكن يشير بعض الباحثين إلى أن النموذج الذي اقترحه كل من هاكمان وأولدهام يعد أكثر النماذج تأثيراً على البحوث الخاصة بتصميم الوظيفة، ويركز هذا النموذج على إحداث تعديل أو تغير في خمسة من خصائص الوظيفة التي تحدد مدى جاذبية الوظيفة وهي (استقلالية الوظيفة، ووضوح الوظيفة، وأهمية الوظيفة، وتنوع مهارات الوظيفة، والتغذية الراجعة). (الحراشنة، 2004، 121)

لقد تم استخدام نموذج خصائص الوظيفة لتفسير سلسلة من الأحداث التي تربط الخصائص الفعلية للوظيفة والخصائص المدركة والاستجابات العاطفية، ويقترح النموذج أن خصائص الوظيفة الفعلية تحدد وتؤثر على دوافع العمل العاطفية ومع ذلك فإن خصائص الوظيفة كما يدركها شاغل الوظيفة هي التي تؤثر على دوافع واتجاهات الأفراد. (خضير، 2015، 20)

وحسب مفهوم هاكمان وأولدهام، فإذا كان عمل الفرد يتميز بالاستقلالية، فإن ذلك يعطي الفرد الشعور بأنه المسئول الأول والأخير عن أعماله وقراراته وليس قرارات رئيسة أو سياسات العمل، وذلك ما يزيد من شعوره بالمسئولية الفردية عن العمل، أما تنوع المهارات في الوظيفة، فإنه يزيد من حماسة وتحدي الفرد وبذل أقصى ما عنده من قدرات وخبرات، كما أن وضوح الوظيفة، تتيح للفرد فرصة إتمام العمل من بدايته إلى نهايته، مما يخلق شعوراً لديه بأهمية العمل بشكل أكبر من إتمامه لجزء من العمل فقط، وإذا كان الفرد يشعر بأن عمله مهماً ويؤثر مباشرة على حياة الآخرين، فذلك سوف يزيد من شعوره بأهميته وذاته، بينما تشبع التغذية الراجعة الحاجة إلى المعرفة بنتائج الأداء أو العمل، وبشكل عام فإن هذه الخصائص تؤثر في ثلاث حالات نفسية والتي بدورها تؤدي إلى العديد من النتائج النافعة للفرد

والعمل، بمعنى أن الحالات النفسية هي عبارة عن متغيرات وسيطة بين خصائص العمل ونتائجه، ومقترح هاكمان وأولدهام أيضاً في نموذجهما أن العلاقة بين خصائص الوظيفة والحالات النفسية وكذلك العلاقة بين الحالات النفسية ونتائج العمل يؤثر فيها متغير وسيطي وهو قوة الحاجة للنمو الفردي. (الخميس، 2001، 52)

ويقترض في هذا النموذج أنه من الممكن تصميم العمل بشكل يجعل الناس أكثر استمتاعاً به ويشعرهم في نفس الوقت بأنهم يقومون بعمل له قيمة ومعنى، ويركز النموذج بوجه خاص على أن التوسيع الرأسي لبعض عناصر العمل يبدل من الحالة النفسية للفرد بالشكل الذي يعزز فعالية الأداء ويتضمن النموذج خمسة أبعاد للعمل هي: (حسين، 2012، 6).

### 1- تنوع المهارات المطلوبة لأداء العمل:

وتتمثل المهارات بالدرجة التي يتطلب فيها العمل أن يستخدم العامل مجموعة مختلفة من المهارات أو المواهب حتى يمكنه إنجاز عمله بشكل سليم، فكلما كان العمل يتضمن أنشطة متنوعة، كلما أتاح فرصة لاستغلال أكبر قدر من مهارات الأفراد وقدراتهم.

### 2- أهمية العمل:

وتشير إلى أهمية أو قيمة أو تأثير هذا العمل على الغير، بمعنى ما دور هذه الوظيفة وأهميتها في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة. كما وتشير إلى مدى تأثير العمل على الآخرين سواء على المستوى الداخلي أم المستوى الخارجي للمنظمة.

### 3- التحقق من هوية العمل (وحدة العمل):

ويعني إلى أي مدى يتم تصميم العمل بحيث يؤديه الفرد كوحدة واحدة من البداية حتى النهاية، مع وضوح طبيعة المخرجات.

### 4- الاستقلالية:

تعبر عن مقدار الحرية في التصرف واتخاذ القرار لدى العاملين على تحديد كيفية إنجاز العمل، وتشير إلى أي مدى يتاح للقائم بالعمل حرية التخطيط والجدولة والتنفيذ بالنسبة للعمل.

### 5- التغذية العكسية:

تشير إلى أي مدى تتيح الوظيفة للفرد المعلومات الكافية عن الأداء والإنجاز، وتعني الدرجة التي يستطيع فيها العمل أن يوفر للعامل معلومات واضحة ومباشرة عن مستوى أدائه ونتائج عمله.

للأبعاد الخمسة السابقة تأثير جوهري على الحالة النفسية للفرد، فمثلاً نجد أن تنوع المهارات ووحدة العمل وأهميته تشترك معاً في جعل الفرد يشعر بأنه يقوم بعمل هام وله معنى أو قيمة، كذلك فإن الأعمال التي تتيح قدراً كبيراً من الاستقلالية للقائمين بها تخلق لديهم الإحساس بالمسؤولية عن النتائج سواء كانت إيجابية أو سلبية، وأخيراً فإن وجود نظام كفاء للمعلومات المرتدة يوفر للموظفين معرفة كافية عن النتائج ومدى التقدم تجاه الهدف بما يساعد على تحسين مستويات الأداء والإنجاز. (Greenberg & Baron, 2003, 188)

وطبقاً لأبعاد العمل الرئيسية الواردة في هذا النموذج، فإن هناك ثلاث حالات نفسية أساسية تؤثر في دافعية الأفراد للعمل وهي: (حسين، 2012، 6)

- 1- الإحساس بأهمية العمل: إذ تزداد دافعية الفرد للعمل كلما أدرك بأن عمله مهم وذو قيمة، ويعتمد ذلك على تنوع المهارات والتحقق من هوية العمل وأهميته.
  - 2- المسؤولية تجاه نتائج العمل: إذ يزداد شعور العامل بالمسؤولية الشخصية تجاه مخرجات العمل، كلما منح حرية أكبر في التصرف واتخاذ القرار في إنجاز عمله.
  - 3- معرفة النتائج: إذ يمكن أن تتيح التغذية المرتدة للعامل معرفة النتائج الفعلية للأعمال التي قام بها ومستوى أدائه.
- منهجية الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة وأهدافها فقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، والبالغ عددهم (580) موظفاً، وقد قام الباحثان باستخدام طريقة العينة العشوائية، حيث تم توزيع (120) استبانة بنسبة (20%) من مجتمع الدراسة وتم الحصول على (84) استبانة بنسبة استرداد 80%، ويتضح فيما يلي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المعلومات الشخصية للأفراد فيها:

جدول (1) توزيع أفراد العينة حسب المعلومات الشخصية (ن=84)

المعلومات الشخصية	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	75.0
	أنثى	25.0
العمر	من 25 سنة فأقل	2.4

72.6	61	من 26 إلى 40 سنة	المستوى التعليمي
25.0	21	41 سنة فأكثر	
14.3	12	دبلوم متوسط	
32.1	27	بكالوريوس	سنوات الخدمة
53.6	45	ماجستير/ دكتوراه	
8.3	7	أقل من 5 سنوات	
46.4	39	من 5- 10 سنوات	المستوى الوظيفي
45.2	38	11 سنة فأكثر	
58.3	49	أكاديمي	
41.7	35	إداري	

يبين جدول رقم (1) يبين أن 75% من عينة الدراسة من "الذكور"، و25% من عينة الدراسة من "الإناث" ويرى الباحثان أن هذه النسبة تتوافق مع التركيبة الموجودة في الكلية الجامعية حيث أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث، بالإضافة إلى أن فئة الإداريين والفنيين في الكلية معظمهم من الذكور، وتتفق هذه النسب مع إحصاءات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني التي أشارت بأن نسبة مشاركة الذكور في القوى العاملة إلى مجموع الذكور ضمن سن العمل (15 عام فأكثر) قد بلغت 66.8% في عام 2010، فيما بلغت نسبة مشاركة الإناث في القوى العاملة 14.7% لنفس الفترة. (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، التقرير السنوي، 2010، ص33).

ويبين الجدول أن 72.6% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم "من 26 إلى 40 سنة"، حيث أن هذا السن يجمع ما بين عنصر الشباب والخبرة المطلوبة لأداء العمل مما قد يُفعل أهمية معرفة الخصائص المطلوبة للعمل بين العاملين وهذا بدوره ينعكس على أداء العاملين في المنظمة وكفاءتهم. يبين الجدول أن 14.3% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "دبلوم متوسط"، و32.1% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "بكالوريوس"، و53.6% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "ماجستير/دكتوراه"، وهذه النسب توضح محاولة الباحث استقصاء جميع الفئات الوظيفية الموجودة داخل الكلية الجامعية من إداريين وأكاديميين ولذلك نجد أن التوزيع شمل جميع هذه المؤهلات المطلوبة لمعرفة آرائهم الحقيقية حول خصائص العمل وأثرها على فعالية الأداء.

يبين الجدول أن 8.3% من عينة الدراسة تراوحت خبرتهم العلمية "أقل من 5 سنوات"، و46.4% من عينة الدراسة تراوحت خبرتهم العلمية "من 5 إلى 10 سنوات"، و45.2% من عينة الدراسة تراوحت خبرتهم العلمية "11 سنة فأكثر"، يتضح من الجدول أن النسبة الأكبر تمتلك خبرة عالية وهذا يؤكد

امتلاكهم للخبرة المطلوبة للعمل وقدرتهم على فهم الاستبانة والإجابة عليها بدقة، أما النسب الأخرى والتي تمتلك سنوات خبرة أقل فهي حديثة العهد بالعمل داخل الكلية الجامعية.

يبين الجدول أن 58.3% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم "أكاديمي"، و41.7% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم "إداري"، يوضح الجدول المتعلق بالمسمى الوظيفي تتطابق بين عينة البحث التي تم اختيارها مع مجتمع البحث للمحاولة إلى أن تكون العينة ممثلة للمجتمع ولجميع آراء مفردات العينة حسب تقسيم العاملين داخل الكلية الجامعية الى فئتين.

#### أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول " واقع تطبيق نموذج خصائص العمل"، حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول (2):

جدول رقم (2) درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسط	قليل	قليل جداً
الدرجة	5	4	3	2	1

صدق أداة الدراسة: قام الباحثان بالتأكد من صدق الاستبانة باعتماد صدق المقياس:

(1) الاتساق الداخلي: قام الباحثان بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

(2) الصدق البنائي: قام الباحثان بحساب مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

ثبات الاستبانة: وقد استخدم الباحثان معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات حيث تبين أن قيمته للاستبانة ككل (0.918) وهذه القيمة تعد مرتفعة ومطمئنة لمدى ثبات أداة الدراسة.

يستخلص من نتائج اختبائي الصدق والثبات أن أداة القياس (الاستبانة) صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة كبيرة جداً، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة ويمكن تطبيقها بثقة.

#### اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test :

تم استخدام اختبار كولمغوروف-سمرنوف Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، حيث تبين أن قيمة الاختبار تساوي (1.023) والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.246) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

## الأدوات الإحصائية المستخدمة:

قام الباحثان بتفريغ وتحليل البيانات من واقع الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)، حيث تم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- 1) النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
- 2) المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي والانحراف المعياري.
- 3) اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات الاستبانة.
- 4) معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط.
- 5) اختبار كولمغوروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
- 6) اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك.
- 7) اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
- 8) اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA (One Way Analysis of Variance) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

## الإجابة على فقرات الاستبانة وتحليل النتائج:

## - تحليل فقرات مجال "تنوع المهارات"

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (3).

جدول (3) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "تنوع المهارات"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
10	يعطيني عملي فرصة التنوع في واجباتي اليومية بما يرفع كفاءتي.	3.75	0.76	75.00	9.06	*0.000	7
11	يتطلب عملي مهارات عالية تمكنني من إنجازه بفعالية.	4.06	0.88	81.19	11.00	*0.000	3
12	تنوع المهارات في عملي مما يساهم في رفع أدائي.	4.00	0.88	80.00	10.44	*0.000	5
13	يتطلب عملي أن لا أعمل الشيء نفسه كل يوم مما يزيد من خبرتي.	3.62	0.79	72.38	7.18	*0.000	8
14	أمتلك القدرة على القيادة وتحمل المسؤولية.	4.05	0.94	80.95	10.18	*0.000	4

2	*0.000	12.15	83.81	0.90	4.19	15	أستطيع التكيف والتأقلم مع أي تغييرات بالكلية لما في مصلحة العمل.
6	*0.000	10.90	79.52	0.82	3.98	16	العلاقة التعاونية بين الموظفين تتيح لهم تبادل الخبرات والمعلومات مما يزيد من كفاءتهم الإدارية.
1	*0.000	19.16	85.24	0.60	4.26	17	أمتلك مهارات اتصال بالآخرين بفاعلية تساهم في تحسين الأداء.
	*0.000	16.68	79.76	0.54	3.99		جميع فقرات المجال معاً

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ .

من جدول (3) يمكن استخلاص ما يلي:

- حصلت الفقرة الثامنة "أمتلك مهارات اتصال بالآخرين بفاعلية تساهم في تحسين الأداء" على أعلى درجة بمتوسط حسابي يساوي 4.26 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 85.24%، قيمة الاختبار 19.16 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- حصلت الفقرة الرابعة "يتطلب عملي أن لا أعمل الشيء نفسه كل يوم مما يزيد من خبرتي" على أدنى درجة بمتوسط حسابي يساوي 3.62 أي أن الوزن النسبي 72.38%، قيمة الاختبار 7.18، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.99، وأن الوزن النسبي يساوي 79.76%، قيمة الاختبار 16.68، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "تنوع المهارات" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

يرى الباحثان أن امتلاك الموظفين للمهارات العالية والمتنوعة والقدرة على القيادة وتحمل المسؤولية يساهم في رفع الأداء، بالإضافة إلى أن العمل يعطي الموظفين فرصة التنوع في المهام والواجبات ويتيح من إقامة العلاقات التعاونية والعمل بروح الفريق، ويمكنهم من امتلاك مهارات الاتصال والتواصل بالآخرين، مما يزيد من خبرات الموظفين ورفع كفاءتهم.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (Bremani, 2020) و(السبيعي، 2013)، و (Onwuchekwa, et al., 2020) والتي أظهرت نتائجهم أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على مجال "تنوع المهارات"، كما اتفقت مع دراسة (الكردى، 2012) والتي توصلت إلى أن الموظفين السعوديين العاملين في الأجهزة الحكومية يتمتعون بدرجة عالية من تنوع المهارات.

كما اتفقت مع دراسة (حسين، 2012)، والتي توصلت إلى أن الاعمال في المستشفيات الخاصة مصممة بشكل جيد وأنها تتضمن أغلب خصائص العمل منها تنوع المهارات. وأيضاً اتفقت مع دراسة (العكش، 2015) والتي توصلت أن أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة أكثر رضا من الجامعات الحكومية، واتفقت مع دراسة (vonkat, 2020) والتي توصلت أن الموظفين بالمناصب الاشرافية أكثر من غيرهم بالمستويات الأدنى نظراً لتنوع مهاراتهم واستخدامها بشكل مريح ومرضي. واتفقت مع دراسة (الفوزان، 2002)، حيث يرى أغلب الموظفين أن الأعمال التي يقومون بها تتسم بتنوع في المهارات، واتفقت مع دراسة (Masood, al et – 2020) والتي توصلت إلى قبول تنوع مهارات الوظيفة بالقبول بالمرتبة الأولى بعلاقتها بالرضا الوظيفي، واختلفت معها في أن هوية العمل أخذت الموافقة الكبيرة من بين الأبعاد الخمسة لنموذج هكمان ووالدهام. يعزو الباحثان اتفاق الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية لتشابه نفس بيئة العمل، وهي العمل في مؤسسات تهتم بامتلاك العاملين فيها للمهارات وتنوعها، مما يساهم في رفع الكفاءة.

واختلفت مع دراسة (Mukal, et al, 2013) التي توصلت إلى أن العاملين في المنشآت الصناعية غير راضين عن تنوع المهارات، ويرجع الباحثان هذا الاختلاف إلى أن طبيعة العمل في المنشآت الصناعية تختلف عن المؤسسات الأكاديمية، وإلى عدم توفير بيئة عمل ملائمة تشجع العاملين على إنجاز أعمالهم المنوطة بهم بالشكل المطلوب.

#### - تحليل فقرات مجال "أهمية العمل"

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (4).

جدول (4) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "أهمية العمل"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	أعتبر عملي جزء بسيط من مجموعة الأعمال في الكلية.	3.62	0.98	72.38	5.79	*0.000	6
2.	أدرك أهمية عملي للكلية ككل مما يزيد من كفاءة العمل.	4.17	0.86	83.33	12.41	*0.000	1
3.	أساهم بشيء مهم في المنظمة مما يشعرني بأهمية وجودي فيها.	4.07	0.83	81.43	11.79	*0.000	2
4.	تربطني علاقات جيدة مع إدارة الكلية تشجعني على العمل بكفاءة.	3.71	0.87	74.29	7.51	*0.000	4
5.	تتعامل إدارة الكلية معي بأسلوب العمل الجماعي مما يرفع من الأداء.	3.70	1.14	74.05	5.65	*0.000	5
6.	تقوم إدارة الكلية بمناقشتي بأخر المستجدات لها.	3.17	0.99	63.33	1.54	0.127	8
7.	تقدر إدارة الكلية ملاحظات العمل وتأخذ بها بما يحسن الأداء.	3.61	0.96	72.14	5.81	*0.000	7

3	*0.000	6.92	76.43	1.09	3.82	تتعامل إدارة الكلية مع الموظفين بالمكاتبات الرسمية لتعزيز أهمية العمل.	.8
	*0.000	12.51	74.67	0.54	3.73	جميع فقرات المجال معاً	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من جدول (4) يمكن استخلاص ما يلي:

- حصلت الفقرة الثانية "أدرك أهمية عملي للكلية ككل مما يزيد من كفاءة العمل" على أعلى درجة بمتوسط حسابي يساوي 4.17 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 83.33%، قيمة الاختبار 12.41 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- حصلت الفقرة السادسة "تقوم إدارة الكلية بمناقشتي بآخر المستجدات لها" على أدنى درجة بمتوسط حسابي يساوي 3.17 أي أن الوزن النسبي 63.33%، قيمة الاختبار 1.54، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 1.54 وهذا يعني أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.73، وأن الوزن النسبي يساوي 74.67%، قيمة الاختبار 12.51، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "أهمية العمل" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويرجع الباحثان ذلك إلى إدراك الموظفين لأهمية العمل في الكلية الجامعية، واعتباره جزء من الأعمال التراكمية، وإحساسهم بأنهم يساهمون بشيء مهم، مما يزيد من كفاءة العمل ويشعرون بأهمية وجودهم، كما يرى الموظفون أن العلاقات الجيدة مع إدارة الكلية وتعاملها معهم بأسلوب العمل الجماعي وتقدير ملاحظاتهم حول العمل، يؤدي إلى رفع الكفاءة وتحسين الأداء وتعزيز أهمية العمل للموظفين.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة دراسة (Masood, 2020)، ودراسة (السبيعي، 2013) واللتين أظهرت نتائجها أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على مجال "الشعور بأهمية الوظيفة"، كما اتفقت مع دراسة (الكردي، 2012) والتي توصلت إلى أن الموظفين السعوديين العاملين في الأجهزة الحكومية يتمتعون بدرجة عالية من الأهمية للأعمال التي يؤديونها، واتفقت مع دراسة (حسين، 2012)، والتي توصلت إلى أن الأعمال في المستشفيات الخاصة مصممة بشكل جيد وتتضمن أهمية العمل، واتفقت مع دراسة (الفوزان، 2002)، حيث يرى أغلب الموظفين أن الأعمال التي يقومون بها تتسم بالأهمية، كما اتفقت مع دراسة (Mukal, et al, 2013) التي توصلت إلى أن العاملين في المنشآت الصناعية راضون عن فهم الوظيفة وأهميتها ووضوحها. كما اتفقت مع دراسة (Vonkat,

2020) والتي توصلت إلى أن العاملين في المناصب الإشرافية بمهام متكاملة أكثر رضا من غيرهم. يعزو الباحثان اتفاق الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية إلى اقتناع إدارة المؤسسات المبحوثة بضرورة أهمية الوظيفة المتمثلة في خلق جو عمل يسوده الود والاحترام ونسج علاقات جيدة بين العاملين داخل المؤسسات وخارجها والأخذ بآراء العاملين على المستوى البعيد والعمل بها لأثرها الفعال في تحقيق أهداف المؤسسات.

#### - تحليل فقرات مجال "وحدة العمل"

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (5).

جدول (5) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "وحدة العمل"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تبدأ في إنجاز عملك وتنتهي قبل موظف آخر.	3.67	0.78	73.49	7.85	*0.000	6
2.	ترى أعمالك في مرحلة الانتهاء.	3.80	0.99	75.95	7.37	*0.000	2
3.	تعتقد أنك قادر على العمل بمفردك بشكل جيد.	3.69	0.93	73.81	6.80	*0.000	5
4.	لا أستطيع أن أنهي عملاً كان بدأ من طرف موظف آخر؟	2.88	0.84	57.62	-1.30	0.198	8
5.	يعمل رئيسك المباشر على شرح المهام المطلوبة منك.	3.71	1.00	74.29	6.54	*0.000	4
6.	تترك لك حرية إنجاز العمل بالطريقة والأسلوب الذي تراه مناسباً.	3.75	0.92	75.00	7.50	*0.000	3
7.	الأعمال التي أقوم بها لها علاقة بمهام وظيفتي.	3.99	0.77	79.76	11.79	*0.000	1
8.	بيئة العمل في الكلية تشجعني على الإبداع في عملي.	3.60	0.96	71.90	5.69	*0.000	7
	جميع فقرات المجال معاً	3.64	0.53	72.73	11.00	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من جدول (5) يمكن استخلاص ما يلي:

- حصلت الفقرة السابعة "الأعمال التي أقوم بها لها علاقة بمهام وظيفتي" على أعلى درجة بمتوسط حسابي يساوي 3.99 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 79.76%، قيمة الاختبار 11.79 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- حصلت الفقرة الرابعة "لا أستطيع أن أنهي عملاً كان بدأ من طرف موظف آخر" على أدنى درجة بمتوسط حسابي يساوي 2.88 أي أن الوزن النسبي 57.62%، قيمة الاختبار -1.30، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.198 وهذا يعني أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. بشكل

عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.64، وأن الوزن النسبي يساوي 72.73%، قيمة الاختبار 11.00، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "وحدة العمل" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات المجال.

ويرجع الباحثان ذلك إلى إحساس الموظفين بأنهم يبدوون في إنجاز العمل والانتهاه قبل الآخرين وأن الأعمال التي يقومون بها لها علاقة بمهامهم الوظيفية، ورؤية الموظف لأعماله في مرحلة النهاية، واعتقاد الموظف بأنه قادر على العمل بمفرده، وأنه لا يستطيع أن ينهي عمل بدأ به موظف آخر، بالإضافة إلى أن بيئة العمل في الكلية تشجع على الإبداع في العمل، وتترك حرية إنجاز العمل بالأسلوب المناسب.

اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (Masood، 2020)، ودراسة (Bremani، 2020)، ودراسة (السبيعي، 2013)، ودراسة (العكش، 2015) والتي أظهرت نتائجها أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على مجال "وحدة العمل"، كما اتفقت مع دراسة (Casey، 2019) ودراسة (الكردي، 2012)، والتي توصلت إلى أن الموظفين السعوديين العاملين في الأجهزة الحكومية يتمتعون بدرجة عالية من وضوح المهام التي يؤديونها، كما اتفقت مع دراسة (حسين، 2012)، والتي توصلت إلى أن الأعمال في المستشفيات الخاصة مصممة بشكل جيد وتتضمن التحقق من هوية العمل. يُعزى ذلك إلى إيمان إدارة المؤسسات المبحوثة بضرورة وضوح الوظيفة ومهامها لجميع العاملين مما يعزز لديهم الشعور بإمكانية أداء مهامهم الوظيفية بالشكل المطلوب.

واختلفت مع دراسة (الفوزان، 2002)، حيث انقسم أفراد العينة بين موافقين ومعارضين فيما يتعلق بخاصية ذاتية العمل، ويعزى ذلك إلى عدم بذل الجهود من قبل إدارات الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية بضرورة أن تكون الوظيفة واضحة ومحددة المهام مما يشعر العاملين بعدم الثقة في أنفسهم بإنجاز العمل المكلفين به.

#### - تحليل فقرات مجال "الاستقلالية"

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (6).

#### جدول (6)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "الاستقلالية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تترك لك الحرية لإنجاز عملك.	3.61	0.85	72.14	6.54	*0.000	5

3	*0.000	6.92	74.52	0.96	3.73	2.2	تتمتع بالقدرة على العمل بدون أن تعتمد على رؤسائك المباشرين.
4	*0.000	5.22	72.25	1.05	3.61	3.3	تمتلك حرية القرار في كيفية انجاز عملك.
7	0.801	-0.25	59.52	0.86	2.98	4.4	لا يواجهني رئيسي المباشر أثناء العمل.
8	0.320	-1.00	57.62	1.09	2.88	5.5	يشرح رئيسي المباشر تعليمات وأنظمة بشكل مستمر.
1	*0.000	7.93	78.57	1.07	3.93	6.6	تتميز علاقتي مع رئيسي المباشر بالود والتقدير
6	*0.000	6.37	71.67	0.84	3.58	7.7	أشارك في اتخاذ القرار في العمل بما يساهم في تحسين الأداء.
2	*0.000	7.55	77.62	1.07	3.88	8.8	يتجاوب رئيسي المباشر معي عندما أقدم اقتراحاً في مجال العمل.
	*0.000	9.07	70.49	0.53	3.52		جميع فقرات المجال معاً

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ .

من جدول (6) يمكن استخلاص ما يلي:

- حصلت الفقرة السادسة "تتميز علاقتي مع رئيسي المباشر بالود والتقدير" على أعلى درجة بمتوسط حسابي يساوي 3.93 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 78.57%، قيمة الاختبار 7.93 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- حصلت الفقرة الخامسة "يشرح رئيسي المباشر تعليمات وأنظمة بشكل مستمر" على أدنى درجة بمتوسط حسابي 2.88 أي أن الوزن النسبي 57.62%، قيمة الاختبار -1.00، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.320 وهذا يعني أن هناك حياداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.52، وأن الوزن النسبي يساوي 70.49%، قيمة الاختبار 9.07، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "الاستقلالية" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة مقبولة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن الموظفين يتمتعون بالقدرة المطلوبة على العمل، والعمل بحرية بالشكل الذي يتيح للموظف إنجاز عمله دون تدخل من رئيسه المباشر، وتوجيه الرئيس المباشر للموظفين بالشكل المطلوب، بالإضافة لشرحه للتعليمات وأنظمة العمل وتوضيحها للموظفين باستمرار، وتجاوب الرئيس المباشر مع أي مقترح في مجال العمل.

وانتقلت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (العكش، 2015) ودراسة (السبيعي، 2013)، ودراسة (vonkat, 2020)، والتي أظهرت نتائجهم أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة جيدة على مجال "الاستقلالية"، كما انتقلت مع دراسة (حسين، 2012)، والتي توصلت إلى أن الاعمال في المستشفيات الخاصة مصممة بشكل جيد وانها تتضمن أغلب خصائص العمل منها الاستقلالية.

واتفقت مع دراسة (الفوزان، 2002)، حيث يرى أغلب الموظفين إلى أن الأعمال التي يقومون بها توفر لهم قدراً من الاستقلالية، واتفقت مع دراسة (Bremani, 2020) التي أظهرت أن بعد استقلالية الوظيفة يؤثر بالالتزام التنظيمي، ويعزو الباحثان ذلك لقيام مجتمع الدراسة في الدراسات السابقة إلى اهتمام إدارة المؤسسات المبحوثة برأس المال الفكري متمثلاً بالموظفين ومنحهم الفرص الكافية لتنفيذ أعمالهم وعدم التركيز على مراقبتهم أثناء العمل مما يؤدي إلى انجاز تلك الأعمال بالشكل المطلوب. واختلفت مع دراسة (الكردي، 2012) والتي توصلت إلى أن الموظفين السعوديين العاملين في الأجهزة الحكومية لديهم درجة متوسطة من الاستقلالية، كما اختلفت مع دراسة (Mukal, et al 2013) التي توصلت إلى أن العاملين في المنشآت الصناعية غير راضين عن الاستقلالية لمكان العمل، ويرجع الباحثان هذا الاختلاف إلى تغير بيئة الدراسة الحالية، بالإضافة إلى أن طبيعة العمل في المنشآت الصناعية تختلف عن المؤسسات الأكاديمية، كما يرى الباحثان أن عدم منح العاملين الفرص الكافية لتنفيذ أعمالهم والتركيز على مراقبتهم أثناء العمل، وعدم منح موظفيها الحرية الكافية في اتخاذ القرار الخاص بأعمالهم.

#### - تحليل فقرات مجال " التغذية الراجعة "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (7).

#### جدول (7)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " التغذية الراجعة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب
1.	إحساسي بنجاح عملي فور الانتهاء من أداءه من خلال النتائج.	3.98	0.73	79.52	12.29	*0.000	2
2.	مجرد رؤيتي لنتائج عملي تعطيني فكرة جيدة عن حسن الإنجاز.	3.87	0.86	77.38	9.25	*0.000	4
3.	يمنحني عملي تغذية راجعة تساعدني على رفع كفاءتي.	3.93	0.67	78.57	12.65	*0.000	3
4.	يتم إطلاع الموظفين على نتائج تقييم أدائهم السنوي.	4.04	0.99	80.71	9.62	*0.000	1
5.	يتم توفير التغذية الراجعة بعد عملية التقييم مباشرة.	3.49	1.15	69.76	3.90	*0.000	6
6.	تساهم التغذية الراجعة في الكلية في تحفيز الموظفين.	3.65	0.88	73.10	6.78	*0.000	5
7.	تكشف التغذية الراجعة عن نقاط القوة والضعف في الأداء.	3.44	1.15	68.81	3.50	*0.001	8
8.	تساهم السياسات والاجراءات المتبعة في التغذية الراجعة في الكلية بإنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية.	3.45	0.99	69.05	4.20	*0.000	7
	جميع فقرات المجال معاً	3.73	0.58	74.61	11.53	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من جدول (7) يمكن استخلاص ما يلي:

- حصلت الفقرة الرابعة "يتم إطلاع الموظفين على نتائج تقييم أدائهم السنوي" على أعلى درجة بمتوسط حسابي 4.04 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 80.71%، قيمة الاختبار 9.62 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- حصلت الفقرة السابعة "تكشف التغذية الراجعة عن نقاط القوة والضعف في الأداء" على أدنى درجة بمتوسط حسابي 3.44 أي أن الوزن النسبي 68.81%، قيمة الاختبار 3.50، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.001 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.73، وأن الوزن النسبي يساوي 74.61%، قيمة الاختبار 11.53، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "التغذية الراجعة" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويعزو الباحثان ذلك إلى شعور الموظفين بنجاح العمل بعد الانتهاء منه، ورؤيتهم لنتائج العمل مما يعطي انطباعاً عن حسن الإنجاز، ويتم إطلاع الموظفين على نتائج تقييم الأداء السنوي مما يمنحهم التغذية الراجعة والتي تساعد بإنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية، كما تساهم التغذية الراجعة في تحفيز الموظفين والكشف عن نقاط القوة والضعف لديهم.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (O'meara, 2014) ودراسة (السبيعي، 2013) واللتين أظهرت نتائجهما أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على مجال "التغذية العكسية"، كما اتفقت مع دراسة (حسين، 2012)، والتي توصلت إلى أن الأعمال في المستشفيات الخاصة مصممة بشكل جيد وأنها تتضمن أغلب خصائص العمل ومنها التغذية العكسية. كما اتفقت مع دراسة (العكش، 2015) والتي توصلت إلى أن أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة أكثر رضا من الحكومية فيما يتعلق بتقييم الأداء والتغذية الراجعة. واتفقت مع دراسة (الفوزان، 2002)، حيث يرى أغلب الموظفين أن الأعمال التي يقومون بها تزودهم بمعلومات عن كيفية أدائهم في العمل. ويعزو الباحثان ذلك إلى قيام إدارة المؤسسات المبحوثة بإطلاع موظفيها على نتائج تقييم أدائهم والتي تعود بالنفع على الموظفين والإدارة في عملية تقييم وتقويم نتائج أعمالهم. واختلفت مع دراسة (الكردي، 2012) والتي توصلت إلى أن الموظفين السعوديين العاملين في الأجهزة الحكومية لديهم درجة متوسطة من التغذية الراجعة. كما اختلفت مع دراسة (Masood, 2020)، حيث أن نسبة الموافقة الكبيرة كانت لصالح هوية العمل وليس

للتغذية العكسية. ويعزى ذلك لعدم اكتراث الموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية لنتائج أهدافهم وعدم قيام إدارة الشركات نفسها بتشجيع موظفيها على الاهتمام بنتائج أعمالهم.

#### اختبار فرضيات الدراسة:

**الفرضية الأولى:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات المبحوثين تجاه تطبيق نموذج خصائص العمل. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T والترتيب، كما في الجدول التالي:

جدول رقم (8) المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار t لمجالات خصائص العمل

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبي الوزني	القيمة الاختبارية t	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب
1	تنوع المهارات	3.99	0.54	79.76	16.68	*0.000	1
2	أهمية العمل	3.73	0.54	74.67	12.51	*0.000	2
3	وحدة العمل	3.64	0.53	72.73	11.00	*0.000	4
4	الاستقلالية	3.52	0.53	70.49	9.07	*0.000	5
5	التغذية الراجعة	3.73	0.58	74.61	11.53	*0.000	3
	خصائص العمل بشكل عام	3.72	0.45	74.47	14.76	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يتضح من الجدول السابق (8) ما يلي:

أن بعد تنوع المهارات قد احتل المرتبة الأولى بوزن نسبي 79.76%، تلا ذلك بعد أهمية العمل الذي احتل المرتبة الثانية بوزن نسبي 74.67%، أما بعد التغذية الراجعة فقد احتل المرتبة الثالثة بوزن نسبي 74.61%، ثم جاء بعد وحدة العمل في المرتبة الرابعة وزن نسبي 72.73%، بينما جاء في المرتبة الخامسة بعد الاستقلالية بوزن نسبي 70.49%، ولقد كان الوزن النسبي للمجموع الكلي للخصائص الوظيفية 74.47%. بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.72، وأن الوزن النسبي يساوي 74.47%، قيمة الاختبار 14.76، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات خصائص العمل بشكل عام.

ومما سبق يتبين أن هناك تطبيق نموذج خصائص العمل في الكلية الجامعية بوزن نسبي 74.47%، ويرى الباحثان أن هذه النتيجة وما سبقها تعكس مدى اهتمام الكلية الجامعية بخصائص العمل الوظيفية لموظفي الكلية وبالتالي تزيد من فعالية الأداء، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن الكلية تعطي اهتمام لموظفيها وللوظائف لديها وللمهارات الوظيفية، واستقلال كل وظيفة عن الأخرى، كما تتوج ذلك الاهتمام باهتمامها بالتغذية الراجعة، وهذا يدل على أنه يتم تطبيق خصائص العمل في الكلية الجامعية بغزة.

نتيجة الفرضية الأولى: قبول الفرضية القائلة بـ: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات المبحوثين تجاه تطبيق نموذج خصائص العمل. الفرضية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع تطبيق نموذج خصائص العمل تعزى للمعلومات الشخصية التالية: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T لعينتين مستقلتين" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار " التباين الأحادي" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر. ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع تطبيق نموذج خصائص العمل تعزى إلى الجنس.

جدول (9) نتائج اختبار " T لعينتين مستقلتين " - الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig.)	القيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.730	-0.346	4.02	3.98	تنوع المهارات
0.942	0.073	3.73	3.74	أهمية العمل
*0.032	2.183	3.42	3.71	وحدة العمل
0.463	0.737	3.45	3.55	الاستقلالية
0.717	0.364	3.69	3.74	التغذية الراجعة
0.481	0.707	3.66	3.74	خصائص العمل بشكل عام

\* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يوضح جدول (9) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T لعينتين مستقلتين " أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لمجال وحدة العمل، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى الجنس وذلك لصالح الذكور. أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى الجنس.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع تطبيق نموذج خصائص العمل تعزى إلى العمر.

جدول (10) نتائج اختبار " T لعينتين مستقلتين " - العمر

القيمة الاحتمالية (Sig.)	الاختبار قيمة	المتوسطات		المجال
		41 سنة فأكثر	40 سنة فأقل	
0.248	1.163	3.87	4.03	تنوع المهارات
0.086	1.735	3.56	3.79	أهمية العمل
*0.002	3.259	3.33	3.74	وحدة العمل
0.107	1.629	3.36	3.58	الاستقلالية
0.148	1.461	3.57	3.78	التغذية الراجعة
*0.028	2.234	3.54	3.79	خصائص العمل بشكل عام

\* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يوضح جدول (10) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T لعينتين مستقلتين " أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لمجال وحدة العمل وخصائص العمل بشكل عام، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى العمر وذلك لصالح الذين أعمارهم 40 سنة فأقل. أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى العمر.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع تطبيق نموذج خصائص العمل تعزى إلى المستوى التعليمي.

جدول (11) نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المستوى التعليمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	الاختبار قيمة	المتوسطات			المجال
		ماجستير /دكتوراه	بكالوريوس	دبلوم	
0.206	1.611	3.94	4.13	3.84	تنوع المهارات
0.299	1.225	3.65	3.85	3.79	أهمية العمل
0.093	2.447	3.52	3.77	3.78	وحدة العمل
0.786	0.241	3.52	3.50	3.62	الاستقلالية
0.143	1.990	3.65	3.91	3.64	التغذية الراجعة
0.266	1.345	3.65	3.83	3.74	خصائص العمل بشكل

يوضح جدول (11) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لكافة المجالات، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المستوى التعليمي. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع تطبيق نموذج خصائص العمل تعزى إلى سنوات الخدمة.

جدول (12) نتائج اختبار "T لعينتين مستقلتين" - سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	الاختبار قيمة	المتوسطات		المجال
		11 سنة فأكثر	10 سنوات فأقل	
0.527	-0.635	4.03	3.95	تنوع المهارات
0.761	0.306	3.71	3.75	أهمية العمل
0.227	1.218	3.56	3.70	وحدة العمل
0.974	-0.033	3.53	3.52	الاستقلالية
0.322	0.997	3.66	3.79	التغذية الراجعة
0.650	0.455	3.70	3.74	خصائص العمل بشكل عام

يوضح جدول (12) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "T لعينتين مستقلتين" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لكافة المجالات، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى سنوات الخدمة. - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع تطبيق نموذج خصائص العمل تعزى إلى المستوى الوظيفي.

جدول (13) نتائج اختبار "T لعينتين مستقلتين" - المستوى الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	الاختبار قيمة	المتوسطات		المجال
		إداري	أكاديمي	
0.749	-0.321	4.01	3.97	تنوع المهارات
0.902	0.124	3.73	3.74	أهمية العمل
0.064	-1.881	3.76	3.55	وحدة العمل
0.227	-1.217	3.61	3.47	الاستقلالية
0.762	-0.304	3.75	3.71	التغذية الراجعة
0.394	-0.857	3.77	3.69	خصائص العمل بشكل عام

يوضح جدول (13) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "T لعينتين مستقلتين" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لكافة المجالات، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المستوى الوظيفي.

نتيجة الفرضية:

قبول الفرضية القائلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع تطبيق نموذج خصائص العمل تعزى إلى العمر.

رفض الفرضية القائلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع تطبيق نموذج خصائص العمل تعزى إلى (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي).

النتائج والتوصيات:

1. يوجد موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على توافر تطبيق نموذج خصائص العمل حيث بلغت درجة الموافقة 74.47%.
2. يوجد موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة، لمجال "تنوع المهارات"، حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي 79.76%.
3. يوجد موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة، لمجال "أهمية العمل"، حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي 74.67%.
4. يوجد موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة، لمجال "وحدة العمل"، حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي 72.73%.
5. يوجد موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة، لمجال "الاستقلالية"، حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي 70.49%.
6. يوجد موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة، لمجال "التغذية الراجعة"؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي 74.61%.
7. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع تطبيق نموذج خصائص العمل تعزى إلى العمر.

8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع تطبيق نموذج خصائص العمل تعزى إلى (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

#### التوصيات:

- 1- زيادة الاهتمام بتنوع المهارات وتكليف العاملين بعدد أكبر من أجزاء العمل ضمن مجال التخصص فضلاً عن حاجتهم لمزيد من الاستقلالية لإنجاز أعمالهم، وذلك لزيادة فعالية الأداء.
- 2- السعي إلى إيجاد وصف وظيفي واضح ومتكامل يشمل على المهام والاختصاصات والأدوار الوظيفية لكافة العاملين في الكلية الجامعية.
- 3- العمل على منح وتحديد الصلاحيات الوظيفية للعاملين بالكلية كافة كل وظيفة حسب مستواها الإداري وبما يتلاءم مع طبيعة العمل الوظيفي.
- 4- التركيز على اتباع التدرج الهرمي الوظيفي في اتخاذ القرارات وتنفيذ الأعمال والإجراءات، مما يساهم في توحيد الإجراءات والقضاء على الازدواجية في استقبال الأوامر والتعليمات.
- 5- تحسين المسار الوظيفي للعاملين وزيادة فرص الترقية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال خلق المناصب الجديدة وذلك في إطار الهيكل التنظيمي الحالي، وكذلك عن طريق زيادة فرص تدريب العاملين واكسابهم المهارات الجديدة التي تناسب التطور التقني.
- 6- تطوير نظم العمل وتبسيط إجراءاته بما يؤدي إلى سرعة إنجاز الأعمال وكفاءة الأداء.
- 7- مراجعة الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي لكل الوظائف، والتأكد من أنه يتماشى مع المهام الموكلة، وأنه يتفق مع طبيعة عمل كل وظيفة.
- 8- إشاعة أجواء من الحرية والاستقلالية في بيئة العمل مما يدفع الموظفين نحو المزيد من الإنجاز عن طريق إثارة الأفكار والآراء التي تعمل على تطوير قدراتهم، وتحفيز ونشر ثقافة التساؤل والحوار التي تعزز الاستقلالية وحرية الرأي لديهم.

#### المراجع:

##### أولاً: المراجع العربية:

- 1- الحراحشة، أحمد محمد (2005)، "خصائص العمل وأثرها على دافعية العاملين في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك"، مؤتمه للبحوث والدراسات، م2 ، ع2 ، الأردن.

- 2- حسين، قيس إبراهيم (2012) "أثر تصميم العمل في الإجهاد الوظيفي - دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة - محافظة السلیمانية"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 24.
  - 3- الخرشة، راتب (2017) "أثر تصميم العمل في خصائص الوظيفة من وجهة نظر المديرين - دراسة ميدانية في الجامعة الرسمية الأردنية"، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 32، العدد 2.
  - 4- خضير، علاء ياسر (2015) "نموذج الخصائص الوظيفية وعلاقته بالمنظمة المتعلمة دراسة ميدانية على شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأزهر، غزة.
  - 5- الخميس، عبد الله محمد (2001) "علاقة خصائص العمل بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين"، رسالة ماجستير، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
  - 6- دهليز، خلد، وآخرون (2018) "أثر خصائص العمل على الدافعية والرضا الوظيفي للعاملين بشكل حر عبر الإنترنت في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في قطاع غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية. المجلد 26، العدد الأول.
  - 7- عباس، أبس عبد الباسط (2011) "إدارة الموارد البشرية"، مطبعة المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
  - 8- الفوزان، ناصر بن محمد "خصائص العمل ومستوى الإجهاد الوظيفي: دراسة ميدانية على الأجهزة الحكومية" مجلة جامعة الملك سعود، م 14، العلوم الإدارية، 1422.
  - 9- الكردي، موسى (2012) "أثر خصائص الوظيفة على الالتزام التنظيمي للعاملين في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية"، مجلة الإدارة العامة، المجلد 52، العدد 4.
  - 10- السبيعي، محمد (2013) "الولاء الوظيفي وعلاقته بخصائص العمل لدى الضباط العاملين بالأجهزة الأمنية بمطار الملك خالد الدولي بالرياض"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض.
  - 11- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، التقرير السنوي، 2010.
- ثانياً المراجع الأجنبية:

## References

- 1- Hackman, J. R. and Oldham, G. R. 1975. "Development of the job diagnostic survey", Journal of Applied Psychology, 60.

- 2- Mukul, A. Z. A., Rayhan, S. J., Hoque, F., & Islam, F. (2013). "**Job characteristics model of Hackman and Oldham in garment sector in Bangladesh: a case study at Savar area in Dhaka district.**" International Journal of Economics, Finance and Management Sciences, 1(4), 188-195.
- 3- Masood Bhutta. Et al (2020), "**Job Design in Career Context: Empirical Evidence from Higher Educational Institutes**", The new Educational Review, DOI: 10.15804/tner.2020.60.2.05. Pakistan, 61-70
- 4- Venkat, Purnima, M. et al (2020), "**Factors Affecting Faculty Job Satisfaction In Higher Education In Karnataka, India – A Quantitative Study**", T. A. Pai Management Institute, Manipal Academy of Higher Education, International conclave on GLOBALIZING INDIAN THOUGHT. 560-112. India.
- 5- Casey, R., & Rush, K. "**An Evaluation of the Hackman and Oldham Model in the US and International Setting with an Indication of the Impact that Culture may have on the Variance of the Results in a Variety of For-Profit and Non-Profit Companies and Organizations with a Suggestion to Consider Hofstede's Cultural Dimension Theory**", Academy of Business Research Journal Volume I, 50.
- 6- O'Meara, Martha Giraldo et al. ,(2013), "**Validation of the JDS satisfaction scales applied to educational university environments**", OmniaScience, Journal of Industrial Engineering and Managment, JIEM, 2014 – 7(1) , 72-99.
- 7- Greenberg J &Baron A.R (2003) "**Behaviour in Organisations**", Prentice Hall, Vol. 8, pp.188-215.
- 8- Onwuchekwa, F. C., Okoli, C. H., & Ifeanyi, T. T. (2020). "**Job Design and Sustainability of Tertiary Institutions in South East, Nigeria**", Asian Journal of Education and Social Studies, 37-45.
- 9- Bremani, Z. Abbaszadeh, (2020) "**The relationship between Job characteristics, Perceived Organizational Justice, and Organizational Commitment among Employees of Ministry of Education in Mazandaran Province**", Family and Research Journal, 17(2): 77-96.