

تأثير عملية تصميم الوظائف في تعزيز الارتباط الوظيفي للموظفين وفقاً للمقاربة التحفيزية  
دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الأغواط

The Impact of Job Design process on boosting Job Engagement according to the Motivational Approach  
Case Study SONELAGAZ\_ Laghouat

وداد شعيب<sup>1</sup>، أبوالقاسم حمدي<sup>2</sup> \*

<sup>1</sup> محبر دراسات التنمية الاقتصادية، جامعة عمار ثليجي (الجزائر)

<sup>2</sup> محبر دراسات التنمية الاقتصادية، جامعة عمار ثليجي (الجزائر)

تاريخ الاستلام : 2018/11/10 ؛ تاريخ المراجعة : 2018/11/16 ؛ تاريخ القبول : 2018/11/28

**ملخص:** هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير عملية تصميم الوظائف في تعزيز الارتباط الوظيفي للموظفين وفقاً للمقاربة التحفيزية في مؤسسة سونلغاز بالأغواط بدلالة المتغير الوسيط المتمثل في الرضى الوظيفي، وقد شملت عينة الدراسة (81) مفردة، واعتمد الباحثان فيها على طريقة المعادلات البنائية وفق طريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) لاختبار الفرضيات، وقد توصل الباحثان إلى جملة من النتائج أهمها: لا يوجد تأثير معنوي لكل من: تصميم الوظائف على الارتباط الوظيفي؛ وللعلامة ما بين تصميم الوظائف والارتباط الوظيفي على الرضى الوظيفي؛ وأيضاً للرضى الوظيفي على الارتباط الوظيفي لدى العاملين.

وقد قدّم الباحثان بعض الاقتراحات بناءً على النتائج المتحصل عليها، أهمها: إضفاء طابع التحفيز عند تصميم الوظائف، ربط تصميم الوظائف بأبعاد الرضى الوظيفي خاصة تلك المتعلقة بالرضى عن الوظيفة بحد ذاتها، إثراء طرائق التغذية الراجعة باعتبارها مؤثراً في مستوى الرضى الوظيفي.

**الكلمات المفتاح:** تصميم الوظائف ؛ نموذج أولدهام وهكمان ؛ رضى وظيفي ؛ ارتباط وظيفي ؛ مؤسسة سونلغاز الأغواط.

تصنيف JEL: I23 ; E24; D83

**Abstract:** The purpose of the study was to recognize the impact of Job Design process on boosting Job Engagement according to Motivational Approach at Sonelgaz\_ Laghouat (Algeria), by the use of job satisfaction as a mediator. The sample of the study included 81 workers from the enterprise. To test the hypotheses, we have used SEM according to MMS (PLS-SEM).

The study had obtained some results the most important are as follows: No significant impact of job design on Job Engagement, No significant impact of job design on job satisfaction, No significant impact on Job Engagement, on Job Satisfaction, no significant impact of Job Satisfaction on Job Engagement, and Job Engagement.

Finally, some recommendations have been suggested like focusing on how to insert motivational aspects in job design process, linking job design with job satisfaction dimensions, enriching feedback mechanism because of its impact on job satisfaction.

**Keywords:** job design ; Oldham and Hackman model ; job satisfaction ; Job Engagement ; Sonelgaz Laghouat.

**Jel Classification Codes:** D83 ; E24 ; I23

\* Corresponding author, e-mail: [mngment5@gmail.com](mailto:mngment5@gmail.com)

## I- تمهيد :

تتم دراسات سلوك الموارد البشرية بمحاولة فهم طريقة تصرف الأفراد مع المتغيرات التنظيمية بمستواها الفردي أو الجماعي، إضافة إلى كيفية عملها في سياقها الهيكلي أو التنظيمي، ويعتبر تحدي تحقيق متطلبات الأعمال وأهدافها الاستراتيجية مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بمدى استعداد وأداء مواردها البشرية، ولا تتم تلك الدراسات إلا عن طريق إعداد قاعدة تنظيمية ووظيفية مرنة تتلائم مع متطلبات العمل من جهة، وعلى تغيير مجالات العمل التي يريد الموظفون تحقيقها (الرضى الوظيفي)، وليس المجالات التي يعتقد فيها المختصون أو علماء السلوك أنه يجب تغييرها، ويعرف هذا التغيير في مجال العمل باسم عملية "تصميم الوظائف".<sup>1</sup>

يمثل تصميم الوظائف أداة مفيدة لإدارة الموارد البشرية لارتباطه بممارسات الوظيفة اليومية، فهو لا ينحصر فقط في كيفية تنظيم الوظائف والمهام ومحتوى الأدوار، بل بشكل أدق على تحديد الآليات المساهمة في تحقيق التوافق بين المتطلبات الفردية والعملية، ومن أهم مداخلها العمل على تعديل إمكانيات التحفيز للوظائف الذي له تأثير مباشر وغير مباشر على سلوكيات ومواقف العمل المختلفة<sup>2</sup>.

على الرغم من صعوبة تحقيق الأداء التنظيمي الأمثل للكثير من المؤسسات، خاصة في حالة ظروف البيئة الخارجية التي تتميز بحالة اللاتأكد والتعقيد<sup>3</sup>، إلا أن هناك مخرجات أخرى تركز عليها المؤسسات الرائدة، ألا وهي المتغيرات الإيجابية التي ترتبط بعلاقة الفرد بمؤسسته وبوظيفته، ولعل أهمها هو الارتباط الوظيفي، والذي بدوره يعتبر نتيجة من نتائج ارتفاع درجة الرضى الوظيفي لدى العاملين.

- إشكالية الدراسة: على ضوء ما سبق عرضه، يمكن القول أن هذه الدراسة تسعى للإجابة عن التساؤل التالي: هل هناك تأثير خصائص الوظيفة المنبثقة من المقاربة التحفيزية على الارتباط الوظيفي لدى موظفي مؤسسة سونلغاز بالأغواط، عن طريق متغير الرضى الوظيفي؟ وللإجابة على هذا التساؤل، تم الاعتماد على الفرضيات التالية:

- لا يوجد تأثير معنوي دال إحصائياً لخصائص الوظيفة (الاستقلالية، تنوع المهارات، تأثير العمل، شمولية العمل، التغذية الراجعة) على الارتباط الوظيفي لدى موظفي سونلغاز بالأغواط عند مستوى معنوي  $\alpha=0.05$ ؛
- لا يوجد تأثير معنوي دال إحصائياً لخصائص الوظيفة (الاستقلالية، تنوع المهارات، تأثير العمل، شمولية العمل، التغذية الراجعة) على الرضى الوظيفي لدى موظفي سونلغاز -الأغواط- عند مستوى معنوي  $\alpha=0.05$ ؛
- لا يوجد تأثير معنوي دال إحصائياً للرضى الوظيفي على الارتباط الوظيفي لدى موظفي سونلغاز -الأغواط- عند مستوى معنوي  $\alpha=0.05$ ؛
- لا يوجد تأثير معنوي دال إحصائياً للمتغير الوسيط "الرضى الوظيفي" على العلاقة بين خصائص الوظيفة (الاستقلالية، تنوع المهارات، تأثير العمل، شمولية العمل، التغذية الراجعة) والارتباط الوظيفي لدى موظفي سونلغاز -الأغواط- عند مستوى معنوي  $\alpha=0.05$ ؛

- أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق العناصر التالية:

- الإجابة عن التساؤلات والتحقق من فرضيات الدراسة، مع الإحاطة ببعض المفاهيم من الجانب النظري؛
- اختبار النموذج إحصائياً، وبيان مدى قدرته على قياس أبعاد ومتغيرات الدراسة من وجهة نظر موظفي سونلغاز؛
- إبراز أهمية وجدية قياس أبعاد خصائص الوظيفة والارتباط الوظيفي من وجهة نظر موظفي سونلغاز بالأغواط، مع محاولة التوصل إلى نتائج تمكن من صياغة التوصيات.

## - منهج الدراسة:

باعتبار أن موضوعنا يتعلق بدراسة تأثير أبعاد تصميم خصائص الوظيفة بفرضه متغيراً مستقلاً مكوناً من خمسة أبعاد (تنوع المهارات، شمولية العمل، تأثير العمل، الاستقلالية، والتغذية الراجعة)، وكذلك الرضى الوظيفي (متغيراً وسيطاً) على الارتباط الوظيفي، وكان لابد من الاستعانة بالمقاربة الكمية، حيث تتضمن هذه الأخيرة مجموعة إجراءات تسمح بتحديد مكونات كلٍّ من تصميم الوظائف والرضى الوظيفي الذين يؤثران في متغير الارتباط الوظيفي (المعري، العاطفي والجسدي)، ومن خلال هذا واعتماداً على ما سبق استخدمنا طريقة المعادلات البنائية وفق طريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) لاختبار الفرضيات التي تم قياسها بواسطة الاستبيان المقدم لعينة من عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط. وقد تجسد نموذج متغيرات الدراسة في: المتغير المستقل المتعلق بخصائص الوظيفة بمديرية سونلغاز الأغواط وفقاً لنموذج (Hackman & Oldham)، والارتباط الوظيفي متغيراً تابعاً بالتركيز على نموذج (khan)، والمتغير الوسيط الرضى الوظيفي لدى موظفي سونلغاز وفقاً لنموذج (Spector)، من خلال ما سبق، يمكن تحليل مستويات المتغيرات الثلاثة (التابع والوسيط والمستقل) (أنظر الشكل 1 في الملاحق).

– الدراسات السابقة: تلخص أهم الدراسات السابقة في هذا الموضوع في التالي:

- دراسة<sup>4</sup> (Amanda Shantz et al) بعنوان: "دور الارتباط الوظيفي في العلاقة بين تصميم الوظائف وكل من: الأداء، المواطنة التنظيمية والسلوكيات السلبية"، هدفت هذه الدراسة إلى دراسة علاقة التناسب بين كل من الأداء والتصميم الوظيفي، والارتباط الوظيفي لدى موظفي شركة استشارية مقرها في بريطانيا وتقييم أداء المشرفين المستقلين. وقد شملت الدراسة على 283 عاملاً بذات المؤسسة، وقد كشفت نتائج الدراسة أن الموظفين الذين يشغلون وظائف توفر مستويات عالية من الاستقلالية، تنوع المهارات، تأثير العمل، والتغذية الراجعة هم أكثر تفاعلاً، وبالتالي هم يحصلون على تقييمات أداء أعلى من المشرفين عليهم، وسن المزيد من سلوكيات المواطنة التنظيمية والانحراف في سلوكيات أقل انحرافاً.
  - دراسة<sup>5</sup> (Dragan Mijakoski et al) بعنوان: "العلاقة بين صعوبة العمل، الاحتراق النفسي، الارتباط الوظيفي والرضى الوظيفي بالاعتماد على فرق العمل كمتغير معدّل ووسيط"، حاولت هاته الدراسة تقييم تأثير الوساطة والاعتدال في العمل الجماعي على العلاقة بين المتغيرات المستقلة (متطلبات العمل أو المشاركة الوظيفية) والمتغيرات (الإرهاق أو ما يسمى بالاحتراق النفسي، والرضى الوظيفي). واحتوت هذه الدراسة على الاستعانة بمقياس "ماسلاش" للاحتراق النفسي، ومقياس "أوترتش" للارتباط الوظيفي، وباستخدام معادلة خط الانحدار، تم التوصل إلى أن العمل الجماعي له تأثير جزئي عكسي على العلاقة بين الاحتراق النفسي وطلب العمل، وتأثير كلي على العلاقة بين الارتباط الوظيفي والرضى الوظيفي. وقد أوصت الدراسة بالتركيز على الخدمات الصحية المهنية الكشف عن الإرهاق لدى موظفي الرعاية الصحية وتنفيذ التدخلات التنظيمية في المستشفيات، مع الأخذ في الاعتبار النتائج التي تفيد بأن العمل الجماعي قد تنبأ بتخفيض الإرهاق والرضا الوظيفي العالمي.
  - دراسة (Vokic & Hernaus)<sup>6</sup>، بعنوان: "التفاعل بين مفاهيم: الرضى الوظيفي، الارتباط الوظيفي والولاء التنظيمي"، هدفت الدراسة إلى البحث في التفاعل بين ثلوث: الارتباط الوظيفي، الرضى الوظيفي والولاء التنظيمي، حيث شملت الدراسة على عينة قوامها 567 موظفاً في أكبر مؤسسة كرواتية، حيث توصلت النتائج إلى علاقة إيجابية بين المتغيرات الثلاثة بعضها ببعض، إضافة إلى إثبات أن الرضى الوظيفي يعتبر محمداً للارتباط الوظيفي والولاء التنظيمي على حد سواء، وكذلك أن الارتباط الوظيفي يعتبر محمداً للولاء التنظيمي، إضافة إلى تأثيره الوسيط على العلاقة بين الرضى الوظيفي والولاء التنظيمي.
  - لقد زوّدت هذه الدراسات السابقة وغيرها الباحثين بأهم الأساليب المنهجية والإحصائية المستعملة في تحليل البيانات وخاصة في اختبار الفرضيات كما لوحظَ بأن معظم الدراسات التزمت بنفس أسلوب التحليل باستخدام أسلوب طريقة المعادلات البنائية وفق طريقة المربعات الصغرى الجزئية. وما يميز هذه الدراسة الحالية، قامت بتشكيل ثلاثة متغيرات أساسية وهي: الارتباط الوظيفي، تصميم الوظائف (نموذج أولدهام وهكمان)، بواسطة الرضى الوظيفي، وتحديد التأثيرات المباشرة وغير المباشرة ما بين متغيرات الدراسة.
- 1.I – أساسيات تصميم الوظائف: رافق تطور مقاربات تصميم الوظائف توجهات معالم كل فترة زمنية لكل من المدارس الفكرية الإدارية، حيث حددت كل مدرسة أركان كل مقارنة،<sup>7</sup> فمع بداية أربعينيات القرن العشرين نشر (Louis E. Davis) أبحاثاً حول التأثيرات البشرية للأتمتة وصاغ مصطلح "تصميم الوظيفة" كأول مرة،<sup>8</sup> الأمر الذي مهد لبروز أعمال (Oldham & Hackman) الخاص بالمقارنة التحفيزية لتصميم الوظائف.
- مفهوم تصميم الوظائف: عرّف "غرانت وزملاؤه" تصميم الوظائف بأنه "مجموعة الفرص والقيود المهيكلية في المهام والمسئوليات المحددة التي تؤثر على كيفية إنجاز واختيار العمل من طرف الموظف".<sup>9</sup> والملاحظ من هذا التعريف أن تصميم الوظيفة يعني الأدوار والمهام التي يحققها الفرد أو المجموعة، وكذلك الطرق التي يستخدمونها للقيام بأعمالهم.<sup>10</sup>
  - نموذج (Hackman and Oldham) لخصائص الوظيفة: إن الكثير من الأبحاث قد أُنْتُت على أمثلية هذا النموذج عن باقي النماذج التي سبقتها، إلا أن هذا الأخير يعاني قصوراً لعدم اهتمامه المنهجي بالسياق، الأمر الذي يحدّ من قدرة النظرية على التنبؤ بدقة بسلوكيات الأفراد في المؤسسات على المدى البعيد، كما أنه لا يخدم المسار المهني للموظف.<sup>11</sup> وقد تم تطوير هذا النموذج لأول مرة في عام 1971 من قبل (Oldham & Hackman).
  - خصائص النموذج: يصف النموذج ابتداءً خصائص الوظيفة عبر الحالات النفسية للتأثير على اتجاهات وسلوكيات الفرد، ووصولاً إلى المجموعة المؤدية لنتائج فعالة تمكنهم من الاستجابة بشكل مختلف للوظيفة نفسها (التفاعل الفردي للوظيفة والشخصية)،<sup>12</sup> وفيما يلي شرح لهذه الخصائص:

- ✓ **الاستقلالية:** تمثل مقدار الحرية التي يمتلكها الفرد من حيث القيام بعمله، أضيف لها فيما بعد إمكانية الفرد في تحديد مواعيد العمل والإجراءات التي يجب استخدامها في تنفيذها".<sup>13</sup> والتي تتجسد في ثلاثة مجالات: جدولة العمل، صنع القرار الداخلي، اختيار أساليب العمل؛<sup>14</sup>
- ✓ **تنوع المهارات:** تشير إلى المهام التي تتطلبها الوظيفة من شاغلها لأداء مجموعة واسعة من المهام أثناء العمل؛ فمن المحتمل أن تنطوي الوظائف على أداء عدد من الأنشطة المختلفة التي تكون أكثر تحفيزاً وممتعة للأداء<sup>15</sup> وذلك من أجل الإلمام بمتطلبات العمل؛<sup>16</sup>
- ✓ **تأثير العمل:** يعكس المستوى الذي تؤثر به الوظيفة على عمل شاغليها، سواء داخل المؤسسة أو خارجها.<sup>17</sup> ولذلك تعتبر هذه الخاصية مهمة في زيادة مستوى أداء الموظفين إضافة إلى الرفع من تفانيهم العمل<sup>18</sup>؛
- ✓ **شمولية العمل:** تشير إلى الدرجة التي تنطوي عليها الوظيفة كوحدة عمل كاملة<sup>19</sup> من البداية إلى النهاية، أي أن الفرد يتمكن من أداء عمله كاملاً دون نقصان من بدايته حتى نهايته؛<sup>20</sup>
- ✓ **التغذية الراجعة:** تدل على مدى توفير الوظيفة للمعلومات المباشرة والواضحة حول فعالية أداء المهام،<sup>21</sup> حيث توفر هذه الخاصية للموظف معلومات مرتدة عن مستويات أدائه، بغية تصحيحها وتعديلها وتأمين نتائجها الإيجابية؛<sup>22</sup>
- 2.I-مدخل إلى الارتباط الوظيفي: يعتبر الارتباط الوظيفي من المصطلحات الحديثة في الأدبيات التنظيمية؛ لكن التصادم الناشئ عن الجدال الواسع حوله إلى حالة مثالية يصعب تطبيقها واقعيًا، الأمر الذي أدى إلى اعتماد افتراضين، فالأول يطرح التساؤل التالي: هل يمثل الارتباط الوظيفي فكرة جديدة ومختلفة سببها عدم وضوح العوامل المباشرة التي تساهم حقاً في تعزيزه مما يستدعي اكتشافها والبرهنة عليها، والافتراض الثاني: هل يعد الارتباط الوظيفي مفهوماً قديماً يسمى أكثر حداثة ومرادفاً لإحدى السلوكيات التنظيمية: الرضى الوظيفي، الالتزام التنظيمي....
- **مفهوم الارتباط الوظيفي:** إن أول من طرح فكرة الارتباط الوظيفي هو (Goffman) في سنة 1961 وأشار إليها تحت مسمى "التعلق" (Attachment) "بالعمل وتغيب (نكران) الذات أو انصهارها في العمل"، لكن يُعدُّ الفضل لإدراج مفهوم "الارتباط" في أدبيات السلوك التنظيمي وإبرازه كمفهوم أساسي في ضبط السلوك التنظيمي العادل والمرضي للطرفين إلى (Kahn) باستخدامه مصطلح "الارتباط الذاتي" "Personal Engagement".<sup>23</sup> أما (Schaufeli) فيرى بأن الارتباط السلوكي هو عبارة عن "سلوك تكيفي يهدف إلى خدمة هدف تنظيمي، سواء للدفاع عن الوضع الراهن أو حمايته استجابةً للتهديدات الفعلية أو المتوقعة أو تغيير و/أو تعزيز التغيير استجابةً للأحداث الفعلية أو المتوقعة". يركز هذا التعريف على المظاهر المرئية للارتباط الوظيفي ويساعد على توضيح أهميته للمؤسسات؛<sup>24</sup> لكن لا يمكن حصر الارتباط السلوكي كظاهرة للسلوك التنظيمي الناشئة من المحفزات الخارجية؛ بل بالعكس فهو ينبثق تماماً من ذات الفرد بموجب إحساسه بمدى مسؤوليته لتعزيز الارتباط الوظيفي لديه، وبالتالي لا تنحصر مسؤولية الإدارة في إنشاء محيط للموظف في عملية الارتباط الوظيفي الذاتي أو كمجموعات تنظيمية فقط؛ بل يجب عليها أن تتعامل مع موظفيها كوحدات منفصلة. ودعمًا لما سبق يعرف (Chimento) الارتباط الوظيفي بأنه "علاقة إيجابية في اتجاهين بين الموظف ومؤسسته، حيث يدرك كلا الطرفين احتياجهما الخاصة والطريقة التي يدعم بها كل منهما الآخر من أجل الوفاء بتلك الاحتياجات، ويتعاون الموظف ومؤسسته يتم ضمان الفائدة المتبادلة الناتجة عن الاستثمار في تلك العلاقة".<sup>25</sup>
- **أبعاد الارتباط الوظيفي:** يمثل الارتباط الوظيفي للفرد بُنيةً تحفيزيةً كامنة متعددة الأبعاد لتحقيق التميز، وهي كالآتي:<sup>26</sup>
- ✓ **الحوية (Vigor):** تشير إلى الحالة الإدراكية للموظف الذي يتميز بمستويات عالية من الطاقة والمرونة والاستعداد لاستثمار الجهد والمثابرة في مواجهة المشاكل والعقبات؛<sup>27</sup>
- ✓ **التفاني (Dedication):** يتميز بحماسة الموظف وفخره بالعمل، والشعور بالحصول على الإلهام والشعور العام بالأهمية المرتبطة بالعمل؛<sup>28</sup>
- ✓ **الانغماس (Absorption):** يدل على الحالة الذهنية التي يكون فيها الموظف مركّزاً ومُنشغلاً جداً بعمله.<sup>29</sup> فالفرد الذي يتم استيعابه في عمله يرتبط به حتى يتم تجزئة الوقت في العمل بدون ملل وبسرعة، كما يواجه الفرد صعوبة في الانفصال عن العمل.<sup>30</sup>
- 3.I-الرضى الوظيفي: يعد موضوع الرضى الوظيفي من المواضيع غير القابلة للتقدم على الرغم من كثرة الأعمال التي تطرقت إليه، فيعرفه (Locke) بأنه: "حالة عاطفية ممتعة أو إيجابية ناتجة عن تقييم الوظيفة أو الخبرات الوظيفية".<sup>31</sup> ويتضمن تعريف هذا الأخير أهمية التأثير والشعور والإدراك: أي أن ما نفكر فيه يشير إلى أن لدينا مشاعر حوله، وما نشعر به نفكر فيه، وهكذا يرتبط الإدراك والتأثير بشكل غير منفصل، وبالتالي يتم تقييم الوظائف.<sup>32</sup> وهذا أيضاً ما تركز عليه باقي التعاريف بأن الرضى حالة شعورية مشكّلة من تصور الفرد حول ما تقبله من العمل.

وأما في نموذج دراستنا، فقد حدد الباحثان نوعان من الرضى الوظيفي (Oldham & Hackman):<sup>33</sup>

- الرضى العام: وهو المقياس الشامل لدرجة رضى الموظف وسعادته بالعمل. فجوهر افتراضها أن الرضى الوظيفي ينشأ من محفزات". (أي الخصائص المتعلقة بطبيعة ومحتوى الوظيفة نفسها)؛
- الرضى الخاص: يقاس بعدد من المعايير مثل: (أ) الأمن الوظيفي، (ب) الأجور والتعويضات الأخرى، (ج) زملاء العمل "الرضى الاجتماعي"، الإشراف، (د) فرصة للنمو الشخصي والتطور الوظيفي ("النمو" الرضى).

4.I-العلاقة النظرية ما بين تصميم الوظائف والرضى الوظيفي والارتباط الوظيفي: قبل اللوج في حيثيات بحثنا من الناحية التطبيقية، من باب الأؤلى تقديم ربط نظري بعرض مجموعة معتبرة من التفسيرات الأكاديمية التي تساهم في تطوير النموذج المقترح.

وفي هذا السياق يرى (Armstrong) أن تعزيز الارتباط الوظيفي يبدأ بتصميم الوظائف أو "تطوير الأدوار"، بتقاطعها مع الخصائص الخمسة للوظائف (الاستقلالية، شمولية العمل، تأثير العمل، التغذية الراجعة، تنوع المهارات) والتي تتأثر جميعها بالهيكل التنظيمي ونظام العمل ونوعية القيادة.<sup>34</sup>

عندما يتم تصميم الوظائف لتكون أكثر تحفيزاً وذات مغزى، فإنها ترتبط برضى الموظف، وبالمثل يمكن للمدير تلبية احتياجات الموظفين وزيادة التنظيم الذاتي باستخدام مجموعة متنوعة من السلوكيات الداعمة للاستقلالية، بما في ذلك الاعتراف بجهود الموظف، وتوفير المعلومات المتعلقة بالتمكين والتحكم في العمل، وتقديم البدائل، وتشجيع المبادرة. وأخيراً، عندما يتم منح المكافآت والتقدير للاعتراف بكفاءة الموظف، بدلاً من التحكم في سلوكهم، يمكنهم زيادة التحفيز الذاتي.<sup>35</sup>

يشير أيضا (Amstrong) إلى أن الرضى الوظيفي يتجه نحو المواقف والمشاعر لدى الأفراد بشأن عملهم، ويشكل تقاطعا ما بين الرضى الوظيفي ودرجة مساهمة الفرد في الارتباط الوظيفي، حيث أوصى (Erickson) بالفصل بين المصطلحين، فيشير الارتباط الوظيفي إلى سمة واحدة وهي التشييط "Strive"، مما يعني أن الموظف يبذل مجهوداً إضافياً ويشارك في سلوكيات تساهم في نجاح الأعمال، في حين يشير الرضى إلى "التشبع" "Satiat" ويعني أي نشاط تكون فيه الفائدة القصوى مستمدة حقا.<sup>36</sup> وهذا التفريق يدعّم ما أشار إليه (Clark) في قوله بأن قياس الرضى الوظيفي لا يشرح كيف يتصرف الموظفون، ولكن قياس الارتباط الوظيفي يستطيع أن يدل على كيفية تصرفهم.

## II- الطريقة والأدوات:

1.II. المقاييس المستعملة: تم الاعتماد على أداة الاستبانة من أجل قياس متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها، وصممت هاته الاستبانة في شكلها النهائي من ثلاثة أجزاء: الجزء الأول: احتوى على البيانات الشخصية (العمر، الجنس، الأقدمية في العمل، التدرج في العمل....)؛ الجزء الثاني: تضمن ثلاثة مقاييس مشهورة لقياس متغيرات الدراسة (يتم التفصيل فيها لاحقاً)، وقمنا بترجمتها إلى اللغة العربية وإخضاعها إلى تدقيق أكاديمي بعرضها على بعض المحكمين، واعتمدنا سلم قياس "ليكرت" الخماسي بترتيب 1 موافق بشدة إلى 5 غير موافق بشدة؛ الجزء الثالث: صيغ فيه سؤال مفتوح حول "معايير العمل الجيد" لتساهم في بناء توصيات لهاته الدراسة.

- متغير تصميم الوظائف: اعتمدنا على مقياس (Hackman & Oldham)<sup>37</sup> وتضمن المقياس خمسة أبعاد بمجموع 24 عبارة، بُعد تنوع المهارات، بُعد تأثير العمل، بُعد شمولية العمل، وُبعد التغذية الراجعة.
- متغير الرضى الوظيفي: استندنا فيه على مقياس (Spector)<sup>38</sup> وهو المقياس الذي يتقاطع مع ما أورده (Hackman & Oldham) بما أطلق عليه الرضى الخاص وتضمن المقياس 36 فقرة؛ وتم الاعتماد على العبارات الإيجابية فقط؛ وتضمن الأبعاد متعلقة ب: بُعد الاعتراف، بُعد متعلق الراتب، بُعد الترقية، و بُعد الإشراف و بُعد زملاء.
- متغير الارتباط الوظيفي: انتقينا له مقياس (Kahn)<sup>39</sup>، والذي تضمن 13 عبارة بثلاث أبعاد كالتالي: البُعد المعرفي، البُعد العاطفي، والبُعد الجسدي.

2. II. مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في مجموع العاملين بمؤسسة سونلغاز بمدينة الأغواط، والذي بلغ 400 عاملاً (المديرية الرئيسية مع مختلف فروعها)، حيث قام الباحثان باستخدام العينة العشوائية البسيطة، بتوزيع 200 استمارة، استرجع منها 81 استمارة، وذلك بمعدل 40,5% من المجموع الإجمالي الموزع.

**III-النتائج ومناقشتها:**

سنحاول فيما يلي عرضاً أولياً تشخيصياً لنموذج الدراسة، يليه عرض النتائج ومناقشتها:

**III.1. تشخيص النموذج وتبيان متغيراته:** يتكون النموذج النظري من العلاقات السببية المفسرة لطبيعة الارتباط الوظيفي، ضمن هذا النموذج الذي يسمى أيضاً بنموذج التحليل، تكون كعلاقة مدعمة بفرضية مرتكزة على إطار نظري وملاحظات تجريبية، ويتكون النموذج العام لبحثنا من سبعة متغيرات كامنة (Latentes) مستقلة وتابعة ووسيطية، وتتمثل في: الاستقلالية، تنوع المهارات، تأثير العمل، شمولية العمل والتغذية الراجعة بالإضافة إلى الرضى الوظيفي والارتباط الوظيفي، أما المتغيرات الظاهرة (Manifestes)، فتتعلق بالعبارات المكونة للمتغيرات السبعة الكامنة.

■ **تقييم نموذج القياس:** يحتوي النموذج المحدد في هذه الدراسة على سبعة متغيرات كامنة مع نموذج قياس عاكس، نود إيجاد تقديرات بين المتغيرات الكامنة والظاهرة، يوضح الجدول (1) (أنظر الملاحق) تقديرات "ألفا كرونباخ" ومتوسط التباين المفسر AVE، بينما يبين الجدول (2) (أنظر الملاحق) الارتباط وصحة التمايز. كما بلغت قيمة "ألفا كرونباخ" الكلية 0,895 وتدل على قيمة مرتفعة وتعمل على ثبات صدق الأداة وإمكانية الاعتماد عليها في الدراسة وأنها صالحة للاستخدام في أغراض الدراسة.

تم تقييم صحة التمايز (Discriminant validity) من خلال معيار (Fornel-Lacker)، حيث يبين الجدول (2) (أنظر الملاحق) أن الجذر التربيعي ل AVE بالنسبة للمتغيرات: الرضى الوظيفي، الاستقلالية، التغذية الراجعة، تأثير العمل، شمولية العمل وتنوع المهارات يدل على قيمهم معنوية أكبر من الارتباطات المرافقة للمتغيرات الكامنة المرافقة (latent variables correlations LVC)، وهذا ما يشير إلى صحة التمايز، إلا أن متغير الارتباط الوظيفي لا يحقق هذا الشرط.

■ **معاملات الانحدار:** تظهر معاملات المسارات المباشرة وغير المباشرة في (الجدول 3) (أنظر الملاحق)، وتبرز علاقة النموذج البنوي ذات الدلالة الإحصائية عندما تكون  $sig < \alpha = 0.05$  أو  $p - value < \alpha = 0.05$ ، ومن خلال الجدول (3) (أنظر الملاحق) تبين وجود مسارين ذوي دلالة إحصائية والمتمثلة في التغذية الراجعة مع الرضى الوظيفي ( $sig = 0.005 < \alpha = 0.05$ ) وشمولية العمل مع الرضى الوظيفي ( $sig = 0.008 < \alpha = 0.05$ )، أما باقي المسارات فتعتبر غير معنوي ( $sig > \alpha = 0.05$ ).

■ **معامل التحديد ( $R^2$ ):** هو مقياس شائع يتم على أساسه تقييم النموذج البنوي، يمثل هذا المعامل التأثيرات المجمعة لجميع المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة، إن قيمة  $R^2$  للنموذج الشامل هنا أقل من المتوسط (38.1%)، بينما تفسر المتغيرات الخمسة المكونة لخصائص الوظيفة 50.6% من التباين على الرضى الوظيفي (الجدول 5).

■ **العلاقة التنبؤية (Predictive Relevance) ( $Q^2$ ):** تم وضعها من قبل (Stone-Geisser) (1974-1975)، وبالإضافة إلى معامل  $R^2$ ، يمكن استخدام مؤشر العلاقة التنبؤية ( $Q^2$ ) بشكل فعال كمياري للتنبؤ، يوضح  $Q^2$  مدى جودة إعادة تجميع البيانات التي تم جمعها تجريبياً بمساعدة النموذج، ويعتمد القياس التنبؤي على العلامات التالية: <sup>40</sup> (الجدول 4).

■ يتم تقدير  $Q^2$  بشكل عام باستخدام مسافة إغفال، إذا كانت  $Q^2 > 0$ ، فإن النموذج له صلة تنبؤية، وعلى العكس إذا كانت  $Q^2 \leq 0$ ، فإن النموذج يفتقر إلى الأهمية التنبؤية.

■ **مؤشر Gof (Goodness of fit) of the model:** وهو مؤشر عام، ويعرف كما يلي:  $Gof = \sqrt{AVE \times R^2}$  ومؤشر يعمل على قدرة قياس إمكانية الاعتماد على نموذج الدراسة.

■ **حجم تأثير  $f^2$ :** يمثل حجم تأثير الرضى الوظيفي والاستقلالية وشمولية العمل على الارتباط الوظيفي قيمة ضعيفة، بينما المتغيرات الأخرى (التغذية الراجعة، تأثير العمل وتنوع المهارات) لا يوجد تأثير (غير مقبولة) على الارتباط الوظيفي، وباعتبار أن الرضى الوظيفي متغير ذو أبعاد نجد أن حجم تأثير الاستقلالية وتنوع المهارات غير مقبولة، بينما حجم تأثير العمل وشمولية العمل ضعيفة، في حين أن حجم تأثير التغذية الراجعة على الرضى الوظيفي متوسطة، والجدول 5 يوضح ذلك (أنظر الملاحق).

■ **الرضى الوظيفي كمتغير وسيط:** في البداية يتم تقدير نموذج المسار من خلال (boots trapping) دون تفاعل وسيط (الشكل 2)، حيث بينت النتائج أنّ جل المسارات المباشرة غير دالة إحصائياً، باستثناء المسار الأول (الاستقلالية - الارتباط الوظيفي) فهو دال إحصائياً ( $sig = 0.047 < \alpha = 0.05$ )، والجدول 6 (أنظر الملحق) يوضح ذلك.

■ **أثر الوساطة:** إن إدراج الرضى الوظيفي كوسيط له دلالة معينة، لأننا بحاجة إلى أهمية المسارات غير المباشرة للتحقق من أن الرضى الوظيفي يتوسط العلاقة بين المتغيرات الخمسة المكونة لتصميم الوظائف والارتباط الوظيفي، وللتأكد من أهمية هذه المسارات غير المباشرة، تم تطبيق (boots trapping)، فمن خلال الجدول الملحق بالشكل البياني 3 (أنظر الملاحق) والجدول 6 (أنظر الملاحق): تبين لنا عدم وجود تأثير

غير مباشر معنوي للوسيط ( $\beta_{MX} \times \beta_{YM}$  غير دال إحصائياً) (الاستقلالية ← الرضى ← الارتباط الوظيفي) و(تنوع المهارات ← الرضى ← الارتباط الوظيفي) و(شمولية العمل ← الرضى ← الارتباط الوظيفي) و(شمولية العمل ← الرضى ← الارتباط الوظيفي) و(التغذية الراجعة ← الرضى ← الارتباط الوظيفي). بالنسبة للمسار الأول (الاستقلالية ← الرضى ← الارتباط الوظيفي) نلاحظ ( $\alpha = 0.05 > sig = 0.802$ ) وبالتالي نستنتج أنه لا يوجد تأثير دال معنوي للمتغير الوسيط بالنسبة لهذا المسار، ونفس التحليل لبقية المسارات.

### 2.III. عرض النتائج ومناقشتها:

قبل عرض نتائج اختبار الفرضيات، نشير إلى قيم متوسطات متغيرات الدراسة، فيلاحظ من خلال الجدول (1-1) (انظر الملاحق)، أن المتوسط الحسابي لتصميم الوظائف ككل بلغ معدلاً مرتفعاً (3.5912)، وهي قيمة تُعبّر عن إدراك الموظفين إلى أن الوظائف صممت فعلاً بمرعاة خصائص الوظيفة للنموذج المدروس، وبلغت قيمة الرضى الوظيفي (3.3289) وهي قيمة متوسطة تدل على أن الرضى الوظيفي لدى موظفي سونلغاز متوسط عموماً، أما الارتباط الوظيفي فبلغت قيمته (3.1357) ما يعني أن الارتباط الوظيفي متوسط أيضاً لدى موظفي سونلغاز. تظهر الجداول (7 و 8) نتائج اختبار الفرضيات التي سوف نناقشها فيما يلي:

- **عرض ومناقشة الفرضية الأولى:** تنص الفرضية الأولى  $H_0$ : بأنه لا يوجد تأثير معنوي دال إحصائياً لخصائص الوظيفة (الاستقلالية، تنوع المهارات، تأثير العمل، شمولية العمل، التغذية الراجعة) على الارتباط الوظيفي لدى موظفي سونلغاز الأغواط عند مستوى  $\alpha = 0.05$ ؛ وقد تم اختبار تلك الخصائص بصورة مستقلة؛ حيث بينت النتائج عدم وجود تأثير معنوي لُبعد الاستقلالية على الارتباط الوظيفي، ذلك لأن ( $\alpha = 0.05 > sig = 0.138$ )، ويمكن إرجاع الأمر إلى أن موظفي سونلغاز ليس لديهم الاستقلالية الوظيفية الكافية، مما يقلل من الارتباط الوظيفي لديهم، ذلك أنّ جل المهمات تأتيهم في شكل أوامر محكمة بقواعد ولوائح محددة تحد من إمكانياتهم وتقلل من سلطتهم. أما بُعد تنوع المهارات، فقد دلت نتيجة الاختبار بعدم وجود تأثير معنوي لُبعد تنوع المهارات على الارتباط الوظيفي، وذلك لأن ( $\alpha = 0.05 > sig = 0.666$ )، ويمكن إرجاع الأمر لسببين: الأول يرجع إلى أن العمال لا يعتقدون أن أعمالهم تتطلب مهارات متنوعة لتأديتها، وهذا راجع إلى كونها أعمالاً روتينية اعتادوا على أدائها، أما الثاني فهو راجع إلى إحساسهم بعدم تقدير كفاءاتهم في العمل مما يضعف من إحساسهم بالارتباط الوظيفي.

بالنسبة لُبعد تأثير العمل، فقد بينت النتيجة عدم وجود تأثير معنوي دال إحصائياً لتأثير العمل على الارتباط الوظيفي عند مستوى  $\alpha = 0.05$  حيث بلغت ( $\alpha = 0.05 > sig = 0.985$ )، وذلك راجع إلى الآليات التي يقوم عليها العمل وطبيعته، الأمر الذي لا يجعل الأفراد يدركون أن لهم أثراً على الأقل في القسم الذي ينتمون إليه، بالإضافة إلى مختلف السلوكيات الفردية والجماعية التي لا تعطيهم الإحساس الكافي بقيمة التأثيرات الناتجة عما يقومون به من عمل سواءً على مستواهم الشخصي أو على مستوى الآخرين.

وبخصوص بُعد شمولية العمل، تبين عدم وجود تأثير معنوي دال إحصائياً لشمولية العمل على الارتباط الوظيفي عند مستوى معنوي  $\alpha = 0.05$ ، توضح لنا نتيجة الاختبار ( $\alpha = 0.05 > sig = 0.182$ ) ويبرر هذا أن العمال يؤدون أعمالهم كوحدة كاملة غير مجزئة، وقد يكون بسبب بساطة الأعمال التي لا تتطلب تجزئة، أو أنها معقدة ودقيقة تتطلب تتبعها من تأديتها كوحدة كاملة، علماً أن خاصية الشمولية تتضمن تحقيق حالة المعنوية ما يجعلهم يرتبطون بالوظيفة.

وانتهاءً بتبني عدم وجود تأثير معنوي دال إحصائياً للتغذية الراجعة على الارتباط الوظيفي عند مستوى  $\alpha = 0.05$  حيث تظهر نتيجة اختبار هذه الفرضية ( $\alpha = 0.05 > sig = 0.967$ )، وذلك يدل على عدم وضوح عملية التغذية الراجعة، وكذلك صعوبة قياسها، لأنها ترتبط بمتغيرات أخرى مُتَشَعِّبَةً لتصورات الفرد في حد ذاته ونظراته لطبيعة عملية التقييم.

- **عرض ومناقشة الفرضية الثانية:** والتي تقضي بوجود تأثير معنوي لخصائص الوظيفة (الاستقلالية، تنوع المهارات، تأثير العمل، شمولية العمل، التغذية الراجعة) على الرضى الوظيفي لدى موظفي سونلغاز - الأغواط - عند مستوى  $\alpha = 0.05$ ؛ وقد تم اختبار تلك الأبعاد بصورة مستقلة، حيث بينت النتيجة عدم وجود تأثير معنوي دال إحصائياً للاستقلالية على الرضى الوظيفي، لأن ( $\alpha = 0.05 > sig = 0.666$ )، وقد يرجع السبب إلى مجموعة من التصورات لدى كل فرد بشكل ينتج فروقات مختلفة راجعة إلى صعوبة وجود ثقافة قوية في مؤسسة سونلغاز، لأن أغلب أعمالهم تكون مجدولة ومضبوطة بطرق رسمية؛ كما أن الاستقلالية بحد ذاتها كمتغير لا يؤثر على شعور الفرد بحالة الرضى، نظراً لارتباط هذا الأخير بمتغيرات تنظيمية أخرى، وهو ما جاء عكس نتيجة دراسة (Truxillo et al, 2012) التي دلت على وجود علاقة إيجابية.

أما بخصوص بُعد تنوع المهام، فقد تبين عدم وجود تأثير معنوي دال إحصائياً لتنوع المهارات على الرضى الوظيفي عند مستوى  $\alpha = 0.05$ ، حيث بلغت ( $\alpha = 0.05 > sig = 0.992$ )، فعلى الرغم من توفر الكفاءات في مؤسسة سونلغاز، فإن أرضية تصميم العمل من

ناحية التنوع في ممارسته ليست متاحة في ظل صرامة وضبط الأعمال الموكلة لكل فرد، وبالتالي لا تؤثر على متغير الرضى. ونفس النتيجة بخصوص بُعد تأثير العمل، حيث بلغت ( $\alpha = 0.05 > sig = 0.205$ )، وبالتالي عدم وجود تأثير معنوي لتأثير العمل على الرضى الوظيفي، ويمكن تبرير هاته النتيجة بأن الوظيفة التي يؤديها الأفراد بالمؤسسة ليست مصممة بالنسق الذي يتيح تحكما كلياً فيها، من بداية العمل إلى غاية نهايته، وبالتالي تجسدت في عدم تأثيرها على الرضى الوظيفي، إضافة إلى صعوبة قياس النواتج الخارجية (قياس الرضى الزبائن، تحقيق العائد....).

باعتبار النتيجة نفسها، تبين عدم وجود تأثير معنوي دال إحصائياً لشمولية العمل على الرضى الوظيفي عند مستوى  $\alpha = 0.05$ ، وقد بلغت ( $\alpha = 0.05 < sig = 0.008$ )، وهي تتوافق ما جاء من تبريرات في النتائج السابقة، والتي تدل على تشبع الفرد بالفائدة القصوى من الأعمال التي يقوم بها، مما يرفع من حالة الاهتمام التي تشكل حالة عامة من الرضى.

أخيراً، وعكس باقي النتائج السابقة، بينت نتائج الاختبار وجود تأثير معنوي دال إحصائياً للتغذية الراجعة على الرضى الوظيفي عند مستوى  $\alpha = 0.05$ . حيث بلغت ( $\alpha = 0.05 < sig = 0.005$ )، والسبب قد يرجع إلى أن حصول الفرد على مجموعة من المعلومات حول فاعلية أدائه للمهام يعطيه مستوى عال من الرضى لأنه يصبح في إمكانه تعديل وتصحيح وتتمين ما يحققه.

- عرض ومناقشة الفرضية الثالثة: تنص الفرضية على أنه لا يوجد تأثير معنوي للرضى الوظيفي على الارتباط الوظيفي عند مستوى  $\alpha = 0.05$ . وقد تم قبول  $H_0$  لأن ( $\alpha = 0.05 > sig = 0.297$ )، وهذا راجع إلى أن مكونات الارتباط الوظيفي تشتتت توافراً ثلاث أبعاد متمثلة في الجانب المعرفي والنفسي والجسدي، وأي إخلال بأحد هذه الأبعاد من شأنه أن يتنافى مع مرتكزات النموذج، وهذا راجع لأن مفهوم الارتباط الوظيفي يشكل حلقة موسعة ومُتَشَعِّبَة عن الرضى الوظيفي الذي يكون نسبياً ومرهوناً بجزء معين "الأجر، زملاء...".

- عرض ومناقشة الفرضية الرابعة: التي تنص على عدم وجود تأثير معنوي للمتغير الوسيط "الرضى الوظيفي" على العلاقة بين خصائص الوظيفة (الاستقلالية، تنوع المهارات، تأثير العمل، شمولية العمل، التغذية الراجعة) والارتباط الوظيفي لدى موظفي سونلغاز -الأغواط؛ وقد تم اختبار أبعاد خصائص الوظيفة بصورة مستقلة، حيث بينت النتائج عدم وجود تأثير معنوي دال إحصائياً للمتغير الوسيط (الرضى الوظيفي) على العلاقة بين الاستقلالية والارتباط الوظيفي عند مستوى  $\alpha = 0.05$ . وذلك لأن ( $\alpha = 0.05 > sig = 0.802$ )، والسبب قد يرجع إلى أن الحالة النفسية العامة للفرد التي تعطيه تصوراً مسبقاً لعدم وجود استقلالية تامة في أدائه لعمله تعتبر كنتيجة واضحة لضعف رضاه وارتباطه الوظيفي معاً.

أما بُعد تنوع المهارات، فقد تبين عدم وجود تأثير معنوي دال إحصائياً للمتغير الوسيط (الرضى الوظيفي) على العلاقة بين تنوع المهارات والارتباط الوظيفي عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ ، لأن ( $\alpha = 0.05 > sig = 0.995$ )، ويفسر ذلك بأن ما يشعر به الفرد من فروقات فردية متمثلة في الإدراك الذاتي، الأمن، المبادرة، والتحسين الذاتي كلها عوامل تدخل في عملية التقييم اللاشعوري في خدمة هدفه التنظيمي، ما يؤدي إلى تراجع المستوى الوظيفي لديه، إضافة إلى انعكاسه على السلوك، مما يشكل عدم وجود ارتباط وظيفي.

أما بخصوص بُعد تأثير العمل، فقد تبين عدم وجود تأثير معنوي دال إحصائياً للمتغير الوسيط (الرضى الوظيفي) على العلاقة بين تأثير العمل والارتباط الوظيفي عند مستوى  $\alpha = 0.05$ ، لأن ( $\alpha = 0.05 > sig = 0.501$ )، حيث يفسر ذلك بأن ضعف الحالة الإيجابية الناتجة بين الموظف ومؤسسته بالطريقة التي يدعم كل منهما الآخر بالوفاء باحتياجاته تؤدي بالضرورة إلى ضعف الفائدة المتبادلة، وهو ما يؤدي بالضرورة إلى ضعف الرضى ونقص نسبة الارتباط الوظيفي.

وبشأن بُعد شمولية العمل، فقد خلص اختبار الفرضية إلى عدم وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمتغير الوسيط (الرضى الوظيفي) على العلاقة بين شمولية العمل والارتباط الوظيفي عند مستوى  $\alpha = 0.05$ ، حيث بلغت ( $\alpha = 0.05 > sig = 0.330$ )، ويفسر ذلك بأن عدم شعور الموظفين بالرضى التام الناتج عما يقومون به وما يبذلونه من طاقة ومرونة، وباستعداد لمواجهة المشاكل والعقبات يؤثر بشكل مباشر على ارتباطهم الوظيفي تجاه مؤسستهم سونلغاز.

أخيراً، تبين النتائج عدم وجود تأثير معنوي دال إحصائياً للمتغير الوسيط (الرضى الوظيفي) على العلاقة بين التغذية الراجعة والارتباط الوظيفي عند مستوى  $\alpha = 0.05$ ، لأن ( $\alpha = 0.05 > sig = 0.413$ )، وتفسير هذه النتيجة يرجع إلى أن تحقق الارتباط الوظيفي ينتج عن وضوح ما هو متوقع من الأفراد القيام به، إضافة إلى المهارات المطلوبة، وأسباب قيامهم بهذا العمل كلها تشكل مكونات التغذية الراجعة لا تعطي الفرصة الكافية للأفراد لتحقيق ذواتهم وشعورهم بالرضى التام.



**IV- الخلاصة:**

يتبين لنا من خلال دراسة ما سبق أن المقاربة التحفيزية لتصميم الوظائف تتسم بالتركيز على خمسة خصائص أساسية يجب أن يدرجها مصممو الوظائف ألا وهي: تنوع المهارات، الاستقلالية، شمولية العمل والتغذية الراجعة، وهو نموذج معروف ضمن نماذج تصميم الوظائف لكل من "أولدهام وهاكمان". وقد ارتبط موضوع تصميم الوظائف وفق المقاربة التحفيزية بعدة مخرجات تنظيمية على غرار الارتباط والرضى الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك خلصنا إلى أن نموذج "أولدهام وهاكمان" يتجذر من نظرية "فروم" الخاص بنظرية التوقع، حيث ركز هذا الأخير على الجانب المعرفي للعمل وهذا ما حدّد من مميزات نموذج "أولدهام وهاكمان" رغم أنه نموذج سلوكي، ذلك أنه أهمل الجانب النفسي وركز على الجانب المعرفي للعمل، مما جعله نموذجاً لا يستوعب بُنية الارتباط الوظيفي على الرغم من أنه يحقق الحالات النفسية الحرجة في العمل، وتركز مخرجاته على الرضى الوظيفي، لكن هذا يبقى غير كافٍ؛ وهو ما دعا للفصل بين الرضى الوظيفي والارتباط الوظيفي؛ فالرضى الوظيفي يتعلق بمدى اهتمام الموظف بالوظيفة أو المؤسسة وعادة يكون الاهتمام نابعا من حالة شعورية تجعل الفرد يتصرف بسلوك ينجح أسهل الطرق والسبل التي تقنعه.

وقد تم إسقاط هذا النموذج على دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالأغواط، حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

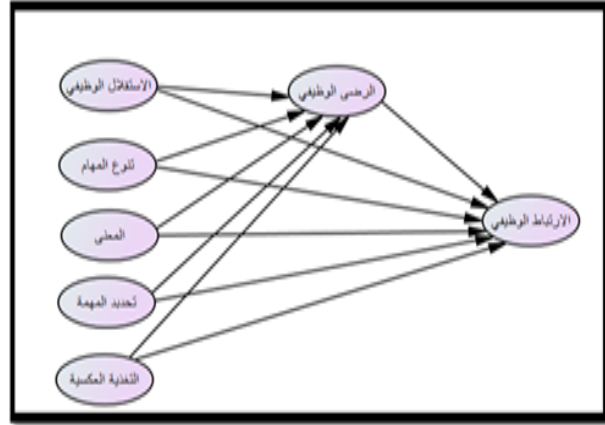
- عدم وجود تأثير دال إحصائيا لتصميم الوظائف وفق نموذج خصائص الوظيفة ل: "أولدهام وهاكمان" بكافة أبعاده المتمثلة في الاستقلالية، تنوع المهارات، شمولية العمل، والتغذية الراجعة على الارتباط الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز الأغواط؛
- عدم وجود تأثير دال إحصائيا لتصميم الوظائف وفق نموذج خصائص الوظيفة ل: "أولدهام وهاكمان" بأبعاده المتمثلة في الاستقلالية، تنوع المهارات، شمولية العمل على الرضى الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز الأغواط، ما عدا بُعد التغذية الراجعة الذي أظهرت النتائج تأثيره المعنوي على الرضى الوظيفي؛
- عدم وجود تأثير دال إحصائيا لمتغير الرضى الوظيفي على الارتباط الوظيفي لدى موظفي مؤسسة سونلغاز؛
- عدم وجود تأثير للمتغير الوسيط الذي تم اعتماده ألا وهو الرضى الوظيفي على العلاقة بين مختلف أبعاد خصائص الوظيفة (نموذج هاكمان وأولدهام) والارتباط الوظيفي لدى العاملين بذات المؤسسة.

وعلى ضوء النتائج المحصل عليها، ارتأينا تقديم بعض الاقتراحات ذات العلاقة بموضوع الدراسة ونتائجها، من بينها:

- عدم تأثير كافة أبعاد خصائص الوظيفة على الارتباط الوظيفي، من شأنه أن يُفسّر بأن تصميم الوظيفة في مؤسسة سونلغاز لا يؤثر على الارتباط الوظيفي بمؤسستهم، وبالتالي يجب التفكير في إعادة النظر في تصميم تلك الوظائف بالأبعاد سابقة الذكر حيث تراعى فيه إضفاء طابع التحفيز في عملية التصميم تلك، كأن يتم تنويع العمل بالنسق الذي يمكن من تنويع المهارات الخاصة بالأفراد، وإعطاء أكثر معنى للعمل عن طريق تمكين العاملين من الإشراف على أعمالهم من أوطانهم إلى آخرها، كما يجب الاهتمام أكثر بمسألة التغذية الراجعة التي تعطي انطباعاً عاماً عن طبيعة ومستوى الأداء المؤدى من طرف الأفراد، حيث يتوجب على الإدارة توفير قنوات الاتصال الجيدة التي تتيح للأفراد معرفة ردود أفعال الآخرين والإدارة تجاه أدائهم حتى يتمكنون من تصحيح الانحرافات وتحسين الأداء؛
- بما أن تصميم الوظائف في مؤسسة سونلغاز الأغواط لا يؤثر على مستوى الرضى الوظيفي للأفراد، عدا التغذية الراجعة، فعلى ذلك الأساس ينبغي على المشرفين على إدارة الموارد البشرية الاهتمام أكثر بكيفية ربط الوظيفة بأبعاد الرضى الوظيفي، خاصة تلك المتعلقة بالرضى عن ظروف العمل والوظيفة بحد ذاتها، حيث نقترح إجراء دراسة مستقلة تدرس دوافع الأفراد العاملين مع موائمة تلك الدوافع والاحتياجات وتضمنها حال تصميم الوظائف؛
- البحث عن المتغيرات الأخرى التي تؤثر على الارتباط الوظيفي، عن طريق إجراء بحوث ميدانية في المؤسسة محل الدراسة، لأن متغير الارتباط الوظيفي يحظى بالأهمية البالغة باعتباره متغيراً تنظيمياً متعدداً في الأثر على غيره من المتغيرات الأخرى مثل الولاء التنظيمي، سلوك المواطنية، الخ؛
- الرضى باعتباره متغيراً وسيطاً لا يؤثر حسب نتيجة الدراسة على العلاقة بين تصميم الوظائف والارتباط الوظيفي، وذلك يقودنا إلى اقتراح تتبع ما هي المتغيرات الأخرى الأكثر تأثيراً في تلك العلاقة، ذلك أن هناك من المتغيرات الوسيطة تؤثر في العلاقة بين المتغيرين أكثر من مجرد دراسة العلاقة باستقلالية عن أي متغير آخر؛
- منح حرية أكثر للعاملين في نطاق إشرافهم على وظائفهم، وذلك للتحكم أكثر في العمل والسيطرة عليه، فكلما كان الموظف مستقلاً في تحديد طريقة العمل والمساهمة في اتخاذ القرار كلما كان اهتمامه بمخرجاته أكثر مسؤولية ورضى من عكسها؛
- التركيز على كيفية إثراء طرائق التغذية الراجعة وميكانيكاتها، لأنها تؤثر على الرضى الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة مثل الاعتراف، التقدير، إدارة المسار المهني، تقييم الأداء ومشاركة الفرد في معرفة نتائج ذلك التقييم وتصحيح الانحرافات بإشراكه في إيجاد الحلول، مع محاولة إعادة تصميم الوظائف بضمان تأثير باقي الخصائص الأخرى مثلها مثل التغذية الراجعة.

**- ملاحق:**

الشكل 1: نموذج الدراسة



الجدول (1): نموذج القياس للارتباط الوظيفي

المتغيرات	الفاكتورناخ	متوسط التباين المنزوع (AVE)
الارتباط الوظيفي	0,481	0,177
الاستقلالية	0,872	0,523
التغذية العكسية	0,738	0,655
الرضى الوظيفي	0,841	0,338
المعنوية	0,730	0,641
تحديد المهمة	0,677	0,529
تنوع المهام	0,671	0,743

المصدر: من مخرجات برنامج SmartPLS

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على متغيرات الدراسة

الجدول (1-1): المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة

الارتباط الوظيفي	الرضى الوظيفي	تصميم الوظائف	التغذية العكسية	تأثير المهمة	المعنوية	تنوع المهارات	الاستقلالية	المتوسط الحسابي
3.1357	3.3289	3.5912	3.6132	3.7377	3.4074	3.8148	3.3827	
.47152	.62420	.50818	.73116	.66132	.86603	.74349	.74224	الانحراف المعياري
متوسط	متوسط	مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع	مستوى القبول

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

الجدول (2): الارتباط وصحة التمايز

تنوع المهام	تحديد المهمة المعنى	الرضى الوظيفي	التغذية العكسية	الاستقلالية	الارتباط الوظيفي
0,862	0,106	0,389	0,111	0,272	0,367
0,727	0,361	0,564	0,491	0,537	0,497
0,801	0,394	0,579	0,380	0,446	0,518
0,801	0,394	0,579	0,380	0,421	0,414
0,801	0,394	0,579	0,380	0,732	0,536
0,801	0,394	0,579	0,380	0,420	0,420

المصدر: من مخرجات برنامج SmartPLS

الجدول (3): تقييم علاقة التعدد الخطي من خلال قيم VIF

قيمة R	إحصائية T	الانحراف المعياري	متوسط العينة	العينة الأصلية	
0,138	1,484	0,174	0,214	0,258	الاستقلالية ← الارتباط الوظيفي
0,666	0,431	0,119	0,074	0,052	الاستقلالية ← الرضى الوظيفي
0,967	0,042	0,181	-0,029	0,008	التغذية الراجعة ← الارتباط الوظيفي
0,005	2,850	0,124	0,355	0,354	التغذية الراجعة ← الرضى الوظيفي
0,297	1,043	0,195	0,263	0,203	الرضى الوظيفي ← الارتباط الوظيفي
0,985	0,019	0,220	-0,044	0,004	تأثير العمل ← الارتباط الوظيفي
0,205	1,269	0,119	0,169	0,151	تأثير العمل ← الرضى الوظيفي
0,182	1,337	0,185	0,182	0,247	شمولية العمل ← الارتباط الوظيفي
0,008	2,671	0,129	0,308	0,343	شمولية العمل الرضى الوظيفي ←
0,696	0,391	0,223	0,139	0,087	تنوع المهارات ← الارتباط الوظيفي
0,992	0,010	0,125	0,009	-0,001	تنوع المهارات ← الرضى الوظيفي

المصدر: من مخرجات برنامج SmartPLS

الجدول (4): مؤشرات  $Gof, Q^2, R^2$

المتغيرات	$R^2$	$Q^2$
الرضى الوظيفي	0.506	0.142
الارتباط الوظيفي	0.381	0.012
$gof = 0.978$		

المصدر: من مخرجات برنامج SmartPLS

الجدول (5): حجم تأثير  $f^2$

تنوع المهام	تحديد المهمة	المنعوية	الرضى الوظيفي	التغذية العكسية	الاستقلالية	الارتباط الوظيفي
الارتباط الوظيفي						
			0,003		0,066	الاستقلالية
			0,165		0,000	التغذية العكسية
					0,033	الرضى الوظيفي
		0,032			0,000	المنعوية
			0,147		0,053	تحديد المهمة
			0,000		0,010	تنوع المهام

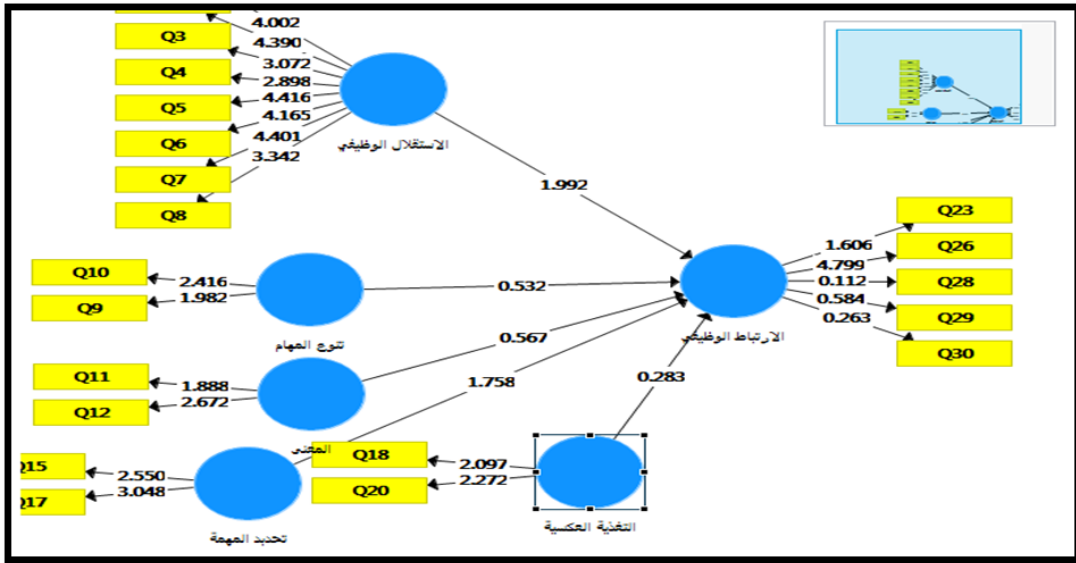
المصدر: من مخرجات برنامج SmartPLS

الجدول (6): الأثر المباشر

قيمة P	احصائية T	الانحراف المعياري	متوسط العينة	العينة الاصلية
0,047	1,992	0,144	0,276	0,288
0,778	0,283	0,169	0,056	0,048
0,571	0,567	0,154	0,111	0,087
0,079	1,758	0,184	0,265	0,323
0,595	0,532	0,167	0,123	0,089

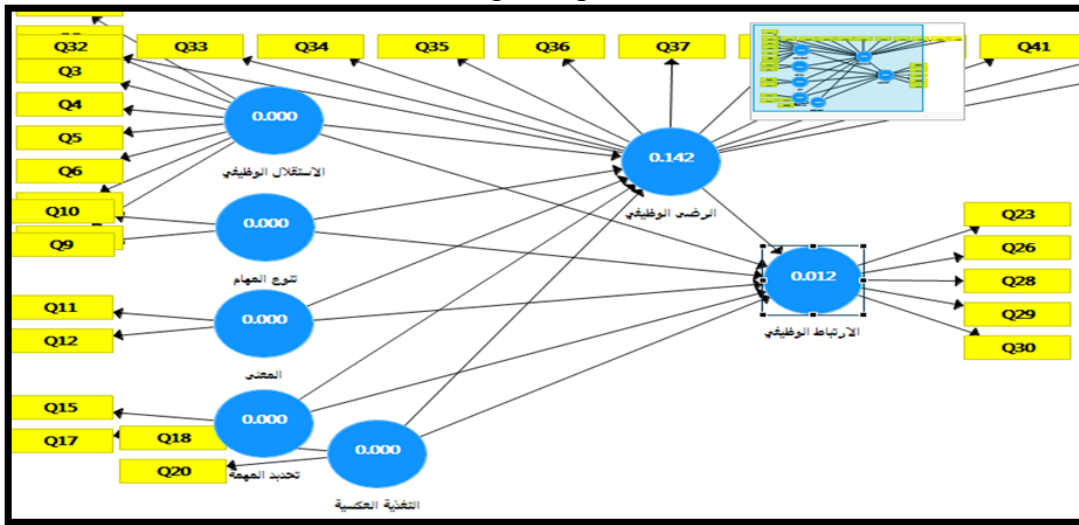
المصدر: من مخرجات برنامج SmartPLS

الشكل (2): نموذج المسار دون تفاعل وسيط



المصدر: من مخرجات برنامج SmartPLS

الشكل (3): نموذج المسار مع تفاعل الوسيط



المصدر: من مخرجات برنامج SmartPLS

الجدول (7): الأثر الكلي

	قيمة P	احصائية T	الانحراف المعياري	متوسط العينة	العينة الأصلية
الاستقلالية ← الارتباط الوظيفي	0,138	1,484	0,174	0,214	0,258
الاستقلالية ← الرضى الوظيفي	0,666	0,431	0,119	0,074	0,052
التغذية العكسية ← الارتباط الوظيفي	0,967	0,042	0,181	-0,029	0,008
التغذية العكسية ← الرضى الوظيفي	0,005	2,850	0,124	0,355	0,354
الرضى الوظيفي ← الارتباط الوظيفي	0,297	1,043	0,195	0,263	0,203
المعنوية ← الارتباط الوظيفي	0,985	0,019	0,220	-0,044	0,004
المعنوية ← الرضى الوظيفي	0,205	1,269	0,119	0,169	0,151
تحديد المهمة ← الارتباط الوظيفي	0,182	1,337	0,185	0,182	0,247
تحديد المهمة ← الرضى الوظيفي	0,008	2,671	0,129	0,308	0,343
تنوع المهام ← الارتباط الوظيفي	0,696	0,391	0,223	0,139	0,087
تنوع المهام ← الرضى الوظيفي	0,992	0,010	0,125	0,009	-0,001

المصدر: من مخرجات برنامج SmartPLS

الجدول (8): تأثير المتغير الوسيط ( الرضى الوظيفي)

	قيمة P	إحصائية T	الانحراف المعياري	متوسط العينة	العينة الأصلية
الاستقلالية ← الرضى الوظيفي ← الارتباط الوظيفي	0,802	0,250	0,042	0,021	0,010
التغذية العكسية ← الرضى الوظيفي ← الارتباط الوظيفي	0,413	0,820	0,088	0,098	0,072
المعنوية ← الرضى الوظيفي ← الارتباط الوظيفي	0,501	0,674	0,045	0,040	0,031
تحديد المهمة ← الرضى الوظيفي ← الارتباط الوظيفي	0,330	0,974	0,072	0,082	0,070
تنوع المهام ← الرضى الوظيفي ← الارتباط الوظيفي	0,995	0,007	0,038	-0,001	-0,000

المصدر: من مخرجات برنامج SmartPLS

- الإحالات والمراجع :

<sup>1</sup> Anjali Jindal, Shivani Agarwal, Pooja Garg, Renu Rastogi (2013), **Role of Job Design for Achieving Work Life Balance**, Conference on Excellence in Research and Education, pp:32-43.

<sup>2</sup> Tomislav HERNANUS. (2016). **Capitalizing on Creativity at Work: Fostering the Implementation of Creative Ideas in Organizations**, Edward Elgar Publishing, March, pp.1-13

<sup>3</sup> Ayandele, Isaac Ayanyinka, Nnamseh, Michael Pius. (2014). **Hackman and Oldham Job Characteristics Model (JCM) and Akwalbom State Civil Servants' Performance**. Canadian Social Science.10 (2), pp: 89-97.

<sup>4</sup> Amanda Shantz, Kerstin Alfes, Catherine Truss & Emma Soane. (2013). **The role of employee engagement in the relationship between job design and task performance, citizenship and deviant behaviours**. The International Journal of Human Resource Management. 24 (13), pp:1-46

<sup>5</sup> Dragan Mijakoski, Jovanka Karadzinska-Bislimovska, Vera Basarovska, Jordan Minov, Sasho Stoleski, Nada Angeleska, and Aneta Atanasovska. (2015). **Work Demands-Burnout and Job**

**Engagement–Job Satisfaction Relationships: Teamwork as a Mediator and Moderator**, Macedonian Journal of Medical Sciences. 3(1), pp:176–183.

<sup>6</sup> Nina Pološki Vokić, Tomislav Hernaus. (2015). **The triad of job satisfaction, work engagement and employee loyalty – The interplay among the concepts**, E F Z G working paper series. 15(07), pp: 2–13.

<sup>7</sup>Nicolal J. Foss, Dana B. Minbaeva, Torben Pedersen,& Mia Reinholt.(2009). **Encouraging Knowledge Sharing among Employees: How Job Design Matters, Human Resource Management**, Wiley Inter Science. 48( 6), pp:871– 893.

<sup>8</sup> Anjali Jindal, Shivani Agarwal, Pooja Garg, Renu Rastogi, **Op.Cit**, pp:44–46.

<sup>9</sup> John P. Meyer. (2014). **Employee Commitment, Motivation, and Engagement: Exploring the Links**, The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory", Edited by Marylène Gagné: USA, Oxford press, pp:46–88.

<sup>10</sup> Vadivelu Thusyanthy. (2014). **A Review On The Relationship Variables To Job Design**, International Journal of Business Research and Management. 5(5), p:18

<sup>11</sup> Yitzhak Fried, Adam M. Grant, Ariel S. Levi, Michael Hadani, Linda Haynes Slowik. ( 2007). **Job design in temporal context: a career dynamics perspective**, Journal of Organizational Behavior. 28, pp:911–927

<sup>12</sup> Ayandele, Isaac Ayanyinka, Nnamseh, Michael Pius.(2014). **Hackman and Oldham Job Characteristics Model (JCM) and AkwaIbom State Civil Servants’ Performance**.Canadian , Social Science. 10 (2), pp:89–97.

<sup>13</sup> Jeroen.P.J. de Jong, Sharon K. Parker, Sander Wennekers, Chia-Huei Wu. (2013). **Entrepreneurial Behavior in Organizations: Does Job Design Matter?.** Entrepreneurship Theory and Practice, 39 (4), pp: 981–995

<sup>14</sup> NurIzzati Yusof, Mohamad Noorman Masrek, Siti Noordin, and Rusnah Johare.(2012). **Job Design and Knowledge Productivity: A Conceptual Framework**, 19th International Business Information Management Conference, Spain, no.p.

<sup>15</sup> Frederick P. Morgeson, Stephen E. Humphrey.(2006). **The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work**, Journal of Applied Psychology. (6)91, pp:1321–1339

<sup>16</sup> Anjali Jindal, Shivani Agarwal, Pooja Garg, Renu Rastogi.(2013). **Role of Job Design for Achieving Work Life Balance**, Conference on Excellence in Research and Education.

<sup>17</sup>Ayandele, Isaac Ayanyinka, Nnamseh, Michael Pius, **op.cit**, pp:22–26.

<sup>18</sup> NurIzzatiYusof, Mohamad Noorman Masrek, Siti Noordin, and Rusnah Johare, **Op.Cit**, no.p.

<sup>19</sup> Frederick P. Morgeson, Stephen E. Humphrey.(2006). **"The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work"**, Journal of Applied Psychology. (6)91, pp:1321–1339

- <sup>20</sup> Anjali Jindal, Shivani Agarwal, Pooja Garg, Renu Rastogi.(2013). **Role of Job Design for Achieving Work Life Balance**, Conference on Excellence in Research and Education.
- <sup>21</sup> Frederick P. Morgeson, Stephen E. Humphrey, **Op.Cit**, pp:1330-1334.
- <sup>22</sup> NurIzzatiYusof, Mohamad Noorman Masrek, Siti Noordin, and Rusnah Johare, **Op.Cit**, no.p.
- <sup>23</sup> William A. Kahn.(1990). **Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work**, Academy of Management Journal. 33(4), pp:692-724.
- <sup>24</sup> John P. Meyer. **Op.Cit**. p:165
- <sup>25</sup> Michael Armstrong.(2006). **Human Resource Management Practice**, 10<sup>TH</sup> Edition: UK, kogan page, pp:03-52.
- <sup>26</sup> Amanda Shantz, Kerstin Alfes, Catherine Truss & Emma Soane. **Op.Cit**, pp:2-20.
- <sup>27</sup> Stan De Spiegelaere, Guy Van Gyes, Hans De Witte, Geert Van Hootegem.(2015). **Job design, work engagement and innovative work behavior: A multi-level study on Karasek's learning hypothesis**, management revue. 26(2), pp:123-137
- <sup>28</sup> **Ibid**, p:127.
- <sup>29</sup> **Ibid**, p:132.
- <sup>30</sup> Amanda Shantz, Kerstin Alfes, Catherine Truss & Emma Soane. **Op.Cit**, p:15.
- <sup>31</sup> Sununta Siengthai Patarakhuan Pila-Ngarm. (2016). **The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance**, Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship, 4(2), pp:162 - 180
- <sup>32</sup> Lise M. Saari and Timothy A. Judge.(2004). **Employee Attitudes and Job Satisfaction, Human Resource Management**, Wiley InterScience. 43(4), pp:395-407
- <sup>33</sup> J. Richard Hackman, Greg R, Oldham.(1971). **Development of the Job Diagnostic Survey**, Journal of Applied Psychology. 60(2), pp:159-170
- <sup>34</sup> Michael Armstrong. **Op.Cit**, p:122
- <sup>35</sup> John P. Meyer, **Op.Cit**, p:165
- <sup>36</sup> <http://www.businessdictionary.com/definition/satiation.html>, Consulted on: 15/08/2018, at 20:33
- <sup>37</sup> Frederick P. Morgeson, Stephen E. Humphrey, **Op.Cit**, pp:1330-1340.
- <sup>38</sup> Paul E Spector.(1985). **Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey**, American Journal of Community Psychology. 13(06), pp:693-317
- <sup>39</sup> John P. Meyer, **Op.Cit**, p:165
- <sup>40</sup> Akter, S., D'Ambra, J. & Ray, P.(2011). **An evaluation of PLS based complex models: the roles of power analysis, predictive relevance and GoF index**, 17<sup>th</sup> Americas Conference on Information Systems, USA, no.p.

كيفية الإستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

وداد شعيب، أبوالقاسم حمدي (2018)، تأثير عملية تصميم الوظائف في تعزيز الارتباط الوظيفي للموظفين وفقاً للمقاربة التحفيزية، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الأغواط، مجلة الباحث، المجلد 18(العدد 01)، الجزائر : جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص.ص 443-457.