إقـــرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

"مستوى الدافعية لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة باستخدام نموذج خصائص العمل"

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

كما أقر بحق **أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا** في حقوق النشر لهذه الرسالة وأنه لا يجوز النشر إلا بموافقة رسمية مكتوبة من الأكاديمية.

والله خير الشاهدين

DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

I also acknowledged the right of the **Management and Politics Academy for Postgraduate Studies** to the copyright of this thesis and that its publication is admissible only through a formal, written consent by the Academy.

Student's name:	Adly M. S. Daher	عدلي محمد شكري ضاهر	اسم الطالب:
Date:	2016-06-06	٠١ رمضان، ١٤٣٧ هـ	التاريخ:
Signature:	6/6/2016		التوقيع:

برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة
والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى بغزة

جـامعـة الأقـصـى

مستوى الدافعية لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة باستخدام نموذج خصائص العمل

The Level of Motivation among Employees of the Military Medical Services in the Gaza strip using the Job Characteristics Model

إعداد الباحث

عدلي محمد ضاهر

إشراف الدكتور

سامي علي أبو الروس

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة

1437هـ-2016م

www.mpa.edu.ps
info@mpa.edu.ps

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
Management & Politics Academy for Postgraduate Studies
مســـــار النخـــــبة

نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ **عدلي محمد شكري ضاهر**، لنيل درجة الماجستير في تخصص **القيادة والإدارة**، وموضوعها:

"مستوى الدافعية لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة

باستخدام نموذج خصائص العمل"

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الأحد 18 جمادى الثاني 1437 هـ، الموافق 2016/03/27 م الساعة الحادية عشرة صباحاً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

د. سامي علي أبو الروس	مشرفاً ورئيساً	.....
د. نضال حمدان المصري	مناقشاً خارجياً	.....
د. نبيل عبد اللوح	مناقشاً داخلياً	.....

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في تخصص **القيادة والإدارة**.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق،،،

رئيس الأكاديمية

د. محمد إبراهيم المدهون

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
رئاسة الأكاديمية

+970 8 2821838
+970 8 2844470
+970 8 2861245
فلسطين - غزة - شارع جمال عبد الناصر (الثلاثيني)
دوار الصناعة - بناية رقم 2070/84 1421

قال تعالى:

﴿ مَنْ عَمِلَ صَٰلِحًا مِّن ذَكَرٍ أَوْ أُنثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهُۥ حَيَوٰةً طَيِّبَةً ۖ وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُم بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا۟ يَعْمَلُونَ ﴾

(النحل: 97)

إهداء

إلى رمز التضحية والعطاء.... **والدي الغالي**

إلى التي غمرتني بحبها والتي أدين بها بعد الله بوجودي.... **والدتي الغالية**

إلى أشقاء روحي، سندي وذخري.... **إخوتي وأخواتي**

إلى رفيقة مشوار العمر الجميل رمز المودة والوفاء.... **زوجتي الغالية**

إلى النور الذي يضيئ حياتي.... **أولادي الأحباء**

إلى من عجز القلم عن كتابة أسمائهم، فأدخلتهم قلبي بكل حب.... **إخواني في الله**

إلى الصرح العلمي المتميز الذي أفتخر به.... **أكاديمية الإدارة والسياسة**

إلى بحار العلوم التي صنعت من علمها سفناً لتحقيق أحلامي.... **أساتذتي الكرام**

إلى أستاذي ومشرفي الفاضل.... الدكتور/ **سامي علي أبو الروس... حفظه الله**

إليكم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع

الباحث

عدلي محمد ضاهر

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، حمداً يوافي نعمه ويكافئ مزيده، والصلاة والسلام على معلم البشرية رسول الله محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين أما بعد:

فإنني أشكر الله العلي القدير وأحمده على توفيقه أن أكرمني فأتممت هذه الدراسة، فالفضل والمنه لله وحده، وانطلاقاً من قوله عليه الصلاة والسلام " لا يَشْكُرُ الله منْ لا يشْكُرُ النَّاسَ" **(رواه البخاري، رقم 318)**، فإنني أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذي القدير الدكتور/ **سامي علي أبو الروس**، الذي أشرف على هذه الدراسة، حيث بفضل الله ثم بفضل توجيهاته السديدة، وإرشاداته الدقيقة، ورحابة صدره فترة البحث، تم إنجاز هذه الدراسة، فجزاه الله عني خير الجزاء ورفع قدره ومكانته.

كما أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان لأعضاء لجنة المناقشة الدكتور/ **نضال حمدان المصري**، والدكتور/ **نبيل عبد اللوح** على تفضلهما بقبول مناقشة هذه الدراسة والحكم عليها، وعلى نصحهم وإرشادهم في تصويب البحث، فجزاهم الله خيراً ووفقهم وسدد خطاهم.

كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير لزملائي في جهاز الخدمات الطبية العسكرية بوزارة الداخلية في قطاع غزة بفلسطين على ما قدموه لي من مساعدة وتذليل للعقبات وتقديم للمعلومات وأخص بالذكر عميد طبيب / **عاطف حسن الكحلوت**، مدير عام مديرية الخدمات الطبية العسكرية.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير لجميع أعضاء الهيئة التدريسية بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا في فلسطين وللأساتذة الأفاضل المحكمين لأداة الدراسة الذين قاموا مشكورين بتحكيم الاستبانة، وللدكتور/ **أحمد إبراهيم الجدبة** الذي تفضل بتدقيق الرسالة لغوياً.

كما أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساهم في إنجاح هذا الجهد من أهلي وأصدقائي وأحبابي، سواء بالدعاء أو التشجيع، فجزاهم الله كل خير ووفقهم وسدد خطاهم.

وأخيراً ادعو الله سبحانه وتعالى أن أكون قد وفيت فيما قصدت والحمد لله من قبل ومن بعد.

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى دافعية العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة من خلال خصائص العمل الخمسة الواردة بنموذج هاكمان وأولدهام (تنوع المهارات، أهمية العمل، هوية العمل، الاستقلالية، التغذية الراجعة)، كما تهدف الدراسة لمعرفة علاقة هذه الخصائص بمستوى دافعية العاملين، وأيضاً تهدف الدراسة لمعرفة السبل التي ترفع من مستوى دافعية العاملين في الخدمات الطبية العسكرية والعمل على تعزيزها، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمته موضوع الدراسة، واستخدم الاستبانة كأداة بحثية، وتكون مجتمع الدراسة من (797) موظفاً، بينما تم تطبيق الدراسة علي عينة من (340) موظفاً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وقد تم استرداد (321) استبانة بمعدل (94.4%)، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل النتائج والتحقق من فرضيات الدراسة.

أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

1. أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على خصائص العمل بنسبة (76.20%).
2. مستوى الدافعية لدي العاملين في الخدمات الطبية العسكرية جاء بدرجة كبيرة بمعدل (68.04%).
3. توجد علاقة طردية موجبة بين خصائص العمل الخمس ومستوى الدافعية عند العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.704).

أهم التوصيات:

1. منح العاملين المزيد من الحرية والاستقلالية في تحديد إجراءات العمل.
2. ضرورة تعريف كل موظف بوصفه الوظيفي لتوضيح مهامه ودوره ومسئوليته.
3. ضرورة توفير تغذية راجعة للعاملين عن مستوى أدائهم، وتمكينهم من الاطلاع على نتائج تقييمهم ومناقشتهم.
4. ضرورة التواصل مع العاملين والاستماع لهم ومناقشتهم أفكارهم ومشاركتهم مناسباتهم.
5. ضرورة تحسين ظروف وبيئة العمل.

Abstract

This study aimed to identify the level of motivation among the employees in the military medical services in Gaza strip using the five job characteristics included in the Hackman-Oldham Job Characteristics Model (skill variety, task identity, task significance, autonomy and feedback). In addition to that, it aimed to find out the relationship between these characteristics and the level of motivation of the employees in the military medical services. Moreover, it aimed to identify the ways of increasing the level of their motivation and working on enhancing them.

The researcher used the analytical descriptive approach for this study and used a questionnaire as a research tool. The study population consisted of (797) employees; the questionnaire was distributed on a sample of (340) employees using the random stratified sampling and (321) questionnaires (an average of 94.4%) were returned. SPSS program was used to analyze the data and verify the hypotheses.

The most important results of the study included:

1- The level of the five job characteristics studied among the employees of the military medical services is high with a mean of (76.20%).
2- High level of motivation among the employees of the military medical services with an average of (68.04%)
3- There is a positive statistical significant relationship between the five job characteristics and the level of motivation among the employees in the military medical services in Gaza with a correlation coefficient of (0.7040).

The most important recommendations of the study:

1- Giving the employees of the medical services more freedom and independence in determining the work procedures.
2- Providing orientation for the employees that covers their tasks and responsibilities.
3- Providing feedback for the employees regarding their performance and giving them the chance to discuss these results.
4- Enhancing the communication with the employees and giving them more chances to share their ideas.
5- Enhancing the work environment.

فهرس المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
آية قرآنية	أ
إهداء	ب
شكر وتقدير	ج
ملخص الدراسة	د
ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	هـ
فهرس المحتويات	و
قائمة الجداول	ل
قائمة الأشكال	ن
الفصل الأول **الإطار العام للدراسة**	**1-8**
مقدمة	2
مشكلة الدراسة	3
فرضيات الدراسة	4
متغيرات الدراسة	5
أهداف الدراسة	6
أهمية الدراسة	7
الفصل الثاني **الإطار النظري للدراسة**	**9-39**
مقدمة	10
المبحث الأول: الدافعية	11
تمهيد	11
مفهوم الدافعية	11
تصنيف الدوافع	13
نظريات الدافعية	14
تعقيب على نظريات الدافعية	20
الدافعية في المنهج الإسلامي	21
المبحث الثاني: الدافعية من خلال خصائص العمل	24

الموضوع	رقم الصفحة
تمهيد	24
تصميم العمل	24
أساليب تصميم العمل	25
مفهوم نموذج خصائص العمل	28
انعكاسات نموذج خصائص العمل على الموظف	29
النتائج التي تتحقق عند توفر خصائص العمل	31
متطلبات نجاح أسلوب خصائص العمل	32
قياس الدافعية للعمل	33
المبحث الثالث: الخدمات الطبية العسكرية	35
تمهيد	35
تعريف الخدمات الطبية العسكرية	35
رؤية الخدمات الطبية	35
رسالة الخدمات الطبية	36
أهداف الخدمات الطبية العسكرية	36
النشأة والتطور	36
اختصاصات ومهام الخدمات الطبية العسكرية	37
هيكلية الخدمات الطبية	38
دور الخدمات الطبية أثناء وبعد العدوان المتكرر على غزة	39
أثار العدوان المتكرر على الخدمات الطبية العسكرية	39
الفصل الثالث **الدراسات السابقة**	40-73
مقدمة	41
الدراسات المحلية	41
الدراسات العربية	49
الدراسات الأجنبية	61
تعقيب على الدراسات السابقة	68
الاستفادة من الدراسات السابقة	71
الفجوة البحثية	72
أهم ما يميز الدراسة الحالية	73

الموضوع	رقم الصفحة
الفصل الرابع **المنهجية والإجراءات**	91-74
مقدمة	75
منهج الدراسة	75
طرق جمع البيانات	75
مجتمع الدراسة	76
عينة الدراسة	77
أداة الدراسة	79
خطوات بناء الاستبانة	80
صدق الاستبانة	81
ثبات الاستبانة	88
الأساليب الإحصائية المستخدمة	90
الصعوبات التي واجهت الباحث في الدراسة	91
الفصل الخامس **تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها**	143-92
مقدمة	93
الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية	93
تحليل فقرات الاستبانة	100
اختبار فرضيات الدراسة	121
الفصل السادس **النتائج والتوصيات والمقترحات**	152-144
مقدمة	145
نتائج الدراسة	145
توصيات الدراسة	146
دراسات مستقبلية مقترحة	147
آليات مقترحة لتنفيذ التوصيات	147
المصادر والمراجع	153
قائمة الملاحق	160
ملحق رقم (1) طلب تحكيم الاستبانة	161
ملحق رقم (2) أسماء المحكمين للرسالة	162

الموضوع	رقم الصفحة
ملحق رقم (3) الاستبانة في صورتها الأولى (قبل التعديل)	**163**
ملحق رقم (4) الاستبانة في صورتها النهائية (بعد التعديل)	**170**
ملحق رقم (5) يوضح هيكلية الخدمات الطبية بقطاع غزة	**176**
ملحق رقم (6) تسهيل مهمة باحث	**177**

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
(1)	أسماء مستشفيات وعيادات ومراكز الخدمات الطبية وأماكن تواجدها بقطاع غزة	38
(2)	الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	72
(3)	توزيع مجتمع الدراسة حسب مكان العمل والجنس	76
(4)	توزيع مجتمع الدراسة حسب الرتبة العسكرية	77
(5)	حساب عينة الدراسة وتوزيعها حسب الرتبة العسكرية	78
(6)	درجات مقياس ليكرت الخماسي	80
(7)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات خاصية " تنوع المهارات " والدرجة الكلية للخاصية	82
(8)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات خاصية " أهمية العمل " والدرجة الكلية للخاصية	83
(9)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات خاصية " هوية العمل " والدرجة الكلية للخاصية	84
(10)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات خاصية " الاستقلالية " والدرجة الكلية للخاصية	85
(11)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات خاصية "التغذية الراجعة" والدرجة الكلية للخاصية	86
(12)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مستوى الدافعية " والدرجة الكلية للمجال	87
(13)	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	88
(14)	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	89
(15)	يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	90
(16)	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	93
(17)	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	94
(18)	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	94
(19)	توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة العسكرية	95
(20)	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة	97
(21)	توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	98
(22)	توزيع عينة الدراسة حسب نوع العمل	99
(23)	توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل	99
(24)	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات خاصية " تنوع المهارات "	101
(25)	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات خاصية " أهمية العمل "	104
(26)	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات خاصية " هوية العمل "	107
(27)	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات خاصية " الاستقلالية "	110
(28)	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات خاصية " التغذية الراجعة"	113
(29)	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات خصائص العمل	116

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
(30)	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " مستوى الدافعية "	118
(31)	معامل الارتباط بين خصائص العمل الخمس ومستوى الدافعية عند العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة	121
(32)	معامل الارتباط بين تنوع المهارات التي يتطلبها العمل ومستوى الدافعية عند العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة	123
(33)	معامل الارتباط بين أهمية العمل ومستوى الدافعية عند العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة	124
(34)	معامل الارتباط بين هوية العمل ومستوى الدافعية عند العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة	125
(35)	معامل الارتباط بين الاستقلالية ومستوى الدافعية عند العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة	127
(36)	معامل الارتباط بين التغذية الراجعة ومستوى الدافعية عند العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة	128
(37)	نتائج اختبار" Tلعينتين مستقلتين " – الجنس	130
(38)	نتائج اختبار" التباين الأحادي " – العمر	131
(39)	نتائج اختبار" التباين الأحادي " – المؤهل العلمي	133
(40)	نتائج اختبار" التباين الأحادي " – الرتبة العسكرية	134
(41)	نتائج اختبار" التباين الأحادي " – سنوات الخدمة	136
(42)	نتائج اختبار" التباين الأحادي " – المسمى الوظيفي	138
(43)	نتائج اختبار" التباين الأحادي " – نوع العمل	140
(44)	نتائج اختبار" التباين الأحادي " – مكان العمل	142
(45)	أليات مقترحة لتنفيذ التوصيات	148

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	رقم الصفحة
(1)	العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	6
(2)	هرم ماسلو وتدرج الحاجات	15
(3)	الحاجات عند ألدرفر وما يقابلها من حاجات عند ماسلو	16
(4)	يوضح مفهوم نظرية العدالة لآدمز	19
(5)	نموذج خصائص العمل (لهاكمان وأولدهام)	30

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- مقدمة.
- مشكلة الدراسة.
- فرضيات الدراسة.
- متغيرات الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- أهمية الدراسة.

الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

مقدمة:

يُعد علم الإدارة علمٌ لا غنى عنه منذ أن بدأ الأفراد بتشكيل جماعات لتحقيق أهدافٍ لم يكن بمقدورهم تحقيقها فُرادى، ولبلوغ الأهداف المنشودة وتذليل الصعاب والعقبات؛ توجه الفكر الإداري للاهتمام بالموارد البشرية؛ كونها الثروة الحقيقية والرئيسة للأمم المتقدمة، كما أن فاعلية أي مؤسسة ترتكز على كفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته ودافعيته باعتباره العنصر المؤثر القادر على تحقيق النجاح والارتقاء بالأداء إلى مستوى تحقيق أهداف المؤسسة.

لذا كان هناك اهتمام كبير من علماء النفس الإداري بدراسة السلوك في المجال الإداري؛ بقصد فهمه، وتفسيره، ومعرفه أسبابه، ودوافعه، وسبل التحكم به وتوجيهه، والتنبؤ بحدوثه في المستقبل (**ربيع، 2008: 21**)، وتعتبر الدوافع من المؤثرات الأساسية التي تلعب دوراً هاماً في سلوك الأفراد من خلال التعرف على حاجاتهم ورغباتهم لزيادة دافعيتهم للعمل.

تُعد الدافعية من المحركات الرئيسة التي تقوم بتحريك الموظفين ليقدموا أفضل ما عندهم وليبذلوا طاقاتهم وجهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة، والنظر لتلك الأهداف على أنها أهدافهم أيضاً، فللدافعية تأثير كبير على جودة الأداء وسرعة تنفيذه وانجازه، وتجعل الفرد محباً للعمل الذي يقوم به، فالدافعية هي الطاقة الكامنة والقوة التي تحرك وتثير الفرد لكي يؤدي مهام العمل بأداء جيد وإنتاجية عالية (**علي والدليمي، 2009: 71**).

ولأهمية موضوع الدافعية وما له من مزايا في تحقيق أهداف عديدة على مستوى المؤسسة أو على المستوى الفردي كشعور الفرد بالراحة النفسية وبالتالي نجاحه في عمله؛ قام العديد من الباحثين والعلماء بوضع نظريات مختلفة تبحث عن كيفية تحفيز الأفراد وخلق الرغبة والدافعية لديهم. ومن أهم تلك النظريات؛ نظرية خصائص العمل لكلٍ من العالِمين (هاكمان وأولدهام)، وتُعد هذه النظرية من النظريات الحديثة لتصميم الوظائف من خلال توفير خصائص مهمه في وظائف العاملين، هذه الخصائص لها تأثير كبير على مستوى دافعية ورضا العاملين(**peters, 2011 :3**).

ويتكون نموذج خصائص العمل من خمس خصائص مهمة هي على التوالي: تنوع المهارات، وأهمية العمل، وهوية العمل، والاستقلالية، والتغذية الراجعة، وعند توفر هذه الخصائص فإنها تؤدي إلى ثلاث حالات نفسية حرجة للموظف هي على التوالي: الإحساس بأن العمل مهم وذو معنى، والإحساس العالي بالمسئولية عن نتائج العمل، والإحساس بدرجة عالية من العلم

بالنتائج، وهذه الحالات الثلاث تحقق نتائج ايجابية للعمل أهمها رفع مستوى دافعية العاملين نحو العمل، تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي عن محتوى العمل، ارتفاع ملحوظ في جودة الأداء، وانخفاض ملحوظ في معدلات الغياب والتأخر عن العمل(**بميك، 2006: 31**).

فالعمل الذي يتميز بتنوع المهارات سوف يثير مشاعر التحدي للعامل ويجنبه الرتابة والملل ويشعره بأنه يؤدي عملاً ذا معنى وأهمية، وعندما يدرك العامل أن عمله مهم وله تأثير إيجابي على حياة الأخرين فإن ذلك سوف يزيد من شعوره بأهمية عمله وذاته مما يكون سبباً في رفع مستوى دافعيته للعمل، كما أن العامل عندما يقوم بكامل جزيئات عمله وليس جزءاً واحداً ويرى نتائج عمله بعينه فإن ذلك يشعره بالفخر والسعادة ويزيد من شعوره بأهمية عمله، كذلك عندما يتم منح العامل استقلالية وحرية التصرف لتحديد إجراءات عمله وتقرير الوقت لإنجازه فإن ذلك يزيد من شعوره بالمسئولية الفردية عن أعماله وقراراته؛ مما يزيد من مستوى دافعيته للعمل، كما أنه اذا تم منح العامل تغذيه راجعه ومعلومات كافيه فإن ذلك يعطي العامل معرفة عن نتائج عمله وقدرة على تقييم ذاته وكشف جوانب القوة والضعف في أدائه؛ مما يمكنه من تطوير أداءه ويرفع من مستوى دافعيته للعمل.

ولأهمية العمل الصحي الذي يتطلب أن يكون العاملين فيه على دافعية عالية لتقديم الخدمة الصحية للمرضى بشكل متميز؛ فإن الغرض من الدراسة الحالية معرفة مستوى الدافعية لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية باستخدام نموذج خصائص العمل، ومعرفة السبل التي ترفع من مستوى دافعيه الموظفين للعمل، والخدمات الطبية العسكرية هي مؤسسة فلسطينية تتبع وزارة الداخلية والأمن الوطني تُقدم الخدمة الصحية لكل منتسبي وزارة الداخلية من كافة الأجهزة العسكرية والأمنية، ولكل من يحتاج للرعاية الصحية من جميع فئات الشعب الفلسطيني.

ويأمل الباحث أن تستفيد الخدمات الطبية العسكرية والمؤسسات الأخرى من هذه الدراسة كونها بينت أهمية خصائص العمل التي لها تأثير كبير على دافعية العاملين بما يحقق أهدافهم و أهداف الخدمات الطبية العسكرية.

مشكلة الدراسة:

من خلال عمل الباحث كمدير مكتب مدير جهاز الخدمات الطبية العسكرية بغزة لعدة سنوات واطلاعه على التقارير والتحقيقات الخاصة بمشاكل العاملين والتي أجرتها وحدة الرقابة والتفتيش بالخدمات الطبية العسكرية، فقد لاحظ من خلال هذه التحقيقات وجود عدة مشاكل تتعلق ببعض العاملين كالغياب المتكرر بدون إذن، والتأخر عن موعد بدء العمل بشكل متكرر، والهروب ومغادرة مكان العمل، ومشاكل أخرى (مثل التسبب بخراب جهاز، أو فقدان أدوات للعمل..ألخ)

سببها الإهمال واللامبالاة وعدم الشعور بالمسئولية، وقد استند الباحث لتحقيقات عام 2014 المرفوعة في التقرير السنوي لمكتب المدير العام والبالغ عددها 140 تحقيق، منها 83 تحقيق يتعلق بمشاكل العاملين المذكورة سابقاً، ومن خلال لقاء الباحث مع العديد من العاملين وسؤالهم عن عملهم كان يسمع شكاوى البعض منهم، أنَّ العمل أصبح مملاً وروتينياً، وأنَّ رغبته ودافعيته لمباشرة العمل منخفضة، بل إن مجرد دخوله لمكان العمل فإنه يشعر بالضيق والضجر، وأنهم لم يعودوا يعملون بأقصى طاقاتهم كما كانوا سابقاً، ونظراً لأهمية العمل الصحي ولأنَّ موظفيه يتعاملون مع المرضى، الذين يأملون أن يتلقوا خدمة صحية مميزة وبأسرع وقت، فإنَّ رفع مستوى دافعية العاملين بالخدمات الطبية يحقق أهداف المؤسسة والعاملين والجمهور المستفيد، لذلك فإنَّ تصميم الوظيفة وتضمينها لبعض الخصائص يجعل العمل مثيراً وممتعاً للعاملين، مما يرفع من مستوى دافعيتهم ويعالج العديد من مشاكل العاملين المذكورة سابقاً، ومن خلال إطلاع الباحث على بعض الدراسات وبالذات الدراسات الاجنبية التي تناولت موضوع الدافعية للعمل كدراسة Karimi (2014 م)؛ وجد أن مشكلة الدراسة الحالية ليست منحصرة في الخدمات الطبية فقط بل هي مشكلة عند العديد من المؤسسات الأخرى في العالم.

ومما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: **ما مستوى دافعية العاملين بالخدمات الطبية العسكرية وفق نموذج خصائص العمل؟.**

فرضيات الدراسة:

تختبر هذه الدراسة فرضيتين رئيستين، الأولى: تتعلق بخصائص العمل الخمس وعلاقتها بمستوى الدافعية عند العاملين بالخدمات الطبية ويتفرع منها خمس فرضيات فرعية تمثل كل خاصية على حده من خصائص العمل لنموذج (هاكمان وأولدهام)، والفرضية الرئيسة الثانية تتعلق بالخصائص الشخصية وتأثيرها علي دافعية العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة.

1- الفرضية الرئيسة الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين خصائص العمل الخمس ومستوى الدافعية عند العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

أ- الفرضية الفرعية الأولي: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تنوع المهارات التي يتطلبها العمل ومستوى الدافعية عند العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة.

ب- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أهمية العمل ومستوى الدافعية عند العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة.

ج- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التحقق من هوية العمل ومستوى الدافعية عند العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة.

د- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاستقلالية ومستوى الدافعية عند العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة.

هـ- الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التغذية الراجعة في العمل ومستوى الدافعية عند العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة.

2- الفرضية الرئيسة الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول مستوى الدافعية وخصائص العمل لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة تعزى للبيانات الشخصية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، نوع العمل، مكان العمل).

متغيرات الدراسة:

اقتصرت الدراسة على المتغيرات التالية:

1- **المتغير التابع:** مستوى دافعية الموظفين بالخدمات الطبية العسكرية.

2- **المتغيرات المستقلة:** خصائص العمل الخمسة وهي: تنوع المهارات، أهمية العمل، التحقق من هوية العمل، الاستقلالية في العمل، التغذية الراجعة، أنظر شكل رقم (1).

3- **المتغيرات الضابطة:** وتتمثل بخصائص أفراد العينة التالية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، نوع العمل، مكان العمل.

شكل رقم (1)

العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

المصدر: جرد بواسطة الباحث، 2015 م.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

1- قياس مستوى دافعية العاملين بالخدمات الطبية العسكرية.

2- تحديد خصائص العمل في الخدمات الطبية العسكرية

3- فحص العلاقة بين خصائص العمل الخمس الواردة بنموذج (هاكمان وأولدهام) ومستوى الدافعية لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية.

4- التعرف إلى السبل التي ترفع من مستوى دافعية العاملين في الخدمات الطبية العسكرية والعمل على تعزيزها.

5- المساهمة في تقديم توصيات ومقترحات لأصحاب القرار، من أجل رفع مستوى دافعية الموظفين مما يؤثر على تطوير وتحسين الخدمات الصحية المقدمة في مديرية الخدمات الطبية بقطاع غزة.

أهمية الدراسة:

1- الأهمية العلمية:

أ- تبرز أهمية هذه الدراسة في موضوعها الحديث حيث تُعد نظرية نموذج خصائص العمل "لهاكمان وأولدهام" من المداخل الحديثة لإثراء الوظائف عند تصميمها أو إعادة تصميمها، كونها تحقق نتائج ايجابية للعمل ولها تأثير على دافعية العاملين نحو العمل، كما أنها تُعد موضع اهتمام للعديد من المؤسسات الطامحة في تطوير نفسها وموظفيها، كما حظيت أيضاً تلك النظرية بقدر هائل من الاهتمام من جانب الباحثين في الأدبيات الأجنبية الحديثة في مجال إدارة الأفراد.

ب- يأمل الباحث أن تكون هذه الدراسة إضافة جديدة للمكتبة الفلسطينية وذلك لندرة الدراسات المحلية والعربية التي تناولت الدافعية للعمل باستخدام نموذج خصائص العمل.

2- الأهمية التطبيقية:

أ- أهمية الدراسة للخدمات الطبية العسكرية:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من الفائدة المتوقعة كونها كشفت عن مستوى دافعية العاملين في الخدمات الطبية العسكرية، وكونها كشفت أيضاً عن الوسائل التي ترفع من مستوى الدافعية لديهم.
- تستمد هذه الدراسة أهميتها من الفائدة المتوقعة كونها كشفت عن خصائص العمل التي لها علاقة وتأثير على دافعية العاملين في الخدمات الطبية العسكرية، ويأمل الباحث أن يستفيد المدراء في الخدمات الطبية بالتعرف على تلك الخصائص وطريقة تصميم العمل لتحقيق أهداف كلٍ من الموظفين والخدمات الطبية.

ب- أهمية الدراسة للباحثين الآخرين: من الممكن أن تكون هذه الدراسة مرجعاً للباحثين وبداية لدراسات أخرى في هذا المجال وذلك لمحدودية الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة الحالية وبالذات في المجتمع المحلي والعربي حسب علم الباحث.

ج- أهمية الدراسة للمجتمع:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من الفائدة المتوقعة لصناع القرار في الوزارات المختلفة ومؤسسات المجتمع كونها كشفت عن العوامل التي ترفع من مستوى دافعية موظفيهم

للعمل، وستقدم حلاً لمشكلة ضعف الأداء والملل وكثرة الغياب والتأخر عن العمل وانخفاض الروح المعنوية.

- ❖ من المتوقع أن تفيد الدراسة مسئولي المؤسسات والمنظمات في التعرف على خصائص العمل وطرق تصميم الوظائف بطريقة تمكنهم من رفع دافعية الموظفين وتحسين الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.

د- أهمية الدراسة للباحث:

- ❖ الدراسة مهمة للباحث في عمله، فقد استفاد منها في معرفة خصائص العمل والسبل التي ترفع من مستوى دافعية موظفيه الذين يتبعون له، واستفاد أيضاً في التعرف على المبادئ والتطبيقات الإدارية لنظريات الدافعية في العمل والتي تناولتها الدراسة خلال الفصل الثاني.
- ❖ الدراسة مهمة للباحث في بيته، فقد استفاد منها في رفع مستوى الدافعية لأبنائه نحو الدراسة، مما انعكس بالإيجاب على مستوى تحصيلهم الدراسي.

الفصل الثاني
الإطار النظري للدراسة

- مقدمة.
- المبحث الأول: الدافعية.
- المبحث الثاني: الدافعية من خلال خصائص العمل.
- المبحث الثالث: الخدمات الطبية العسكرية.

الفصل الثاني

الاطار النظري للدراسة

مقدمة:

تعتبر الدافعية من المؤثرات القوية على مستوى الاداء للموظفين، لذا تحرص المنظمات الناجحة لرفع مستوى دافعية موظفيهم للقيام بالعمل المطلوب بكفاءة وفاعلية واستخدام أقصى طاقاتهم ومهارتهم لتحقيق إنتاجية أعلى وتحسين مستوى الاداء وتقليص معدل الدوران الوظيفي ومعدل التغيب عن العمل والتأخر عن موعد بدء العمل وذلك عن طريق تضمين العمل لخصائص مهمة بدلاً من الاهتمام بالنقود والحوافز المادية فقط، وهذه الخصائص تشبع اهتمامات الموظفين وتثير تحدياتهم وتحقق لهم الرضا الوظيفي وتجعل العمل ممتعاً لهم.

كما أنه يجب ان ندرك ان الدافعية ليست المؤثر الوحيد على مستوى الاداء العالي، فمستوى الأداء يتحدد بمدى تفاعل الدافعية مع كلٍ قدرات الموظف وبيئة العمل التي يعمل بها الموظف، وعلى ذلك لابد أن يكون الموظف من النوع الطموح والراغب في تنمية قدراته ومهاراته، وإذا كان لأي عامل من العوامل الثلاث السابقة قيمة منخفضة، فإن مستوى الأداء يكون منخفضاً حتى وإن كان العاملان الأخران مرتفعان.

وفي هذا الإطار رأى الباحث تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث هي على النحو التالي:

المبحث الأول: الدافعية.

المبحث الثاني: الدافعية من خلال خصائص العمل.

المبحث الثالث: الخدمات الطبية العسكرية.

المبحث الأول
الدافعية

تمهيد:

الدافعية لها دور مهم في مثابرة الإنسان على إنجاز عمل ما، فهي المحرك الأساسي لسلوك الأفراد، لذا كان موضوع الدافعية وكيفية استثارة الرغبة الذاتية للموظفين نحو العمل محور اهتمام المدراء في المؤسسات الناجحة لتحسين مستوى أداء موظفيهم وإنجازهم للعمل بكفاءة وفعالية، ولتقليص معدل الدوران الوظيفي والتغيب عن العمل، وقد تناول الباحث مفهوم الدافعية والعلاقة مع بعض المصطلحات المرتبطة بها، كما تطرق لتصنيف الدوافع، ثم عرض مُوجز لأهم النظريات التي تبحث موضوع الدافعية، كما تم التطرق للدافعية من خلال المنهج الإسلامي الذي اتفقت معه نظريات المناهج الغربية بجوانب وتميز عنها بجوانب أخرى.

مفهوم الدافعية:

ترجع كلمة الدافعية Motivation إلى الكلمة اللاتينية Movere التي تعني يُحرك، وباللغة الإنجليزية كلمة Motivation ممكن أن تقرأ Motive–action أي فعل يصدر عن حافز **(Bernotaite, 2013:7)**. ورغم أهمية مصطلح الدافعية إلا أن الباحثين اختلفوا في تعريفه، وكان من الصعب الاتفاق على تعريف دقيق وموحد، وتنبع هذه الصعوبة من اختلاف فلسفة الباحثين وتباين خلفياتهم، وعليه فإن هناك الكثير من التعريفات للدافعية **(عياصرة، 2006: 88)**.

فقد عرف **(Bernotaite, 2013:7)** الدافعية بأنها مجموعة من القوى الداخلية النشطة غير الملموسة التي تنشأ سواء من داخل الإنسان أو بتأثير من الخارج تدفعه للقيام بسلوك ما وهذه القوي تحدد شكل واتجاه وشدة ومدة هذا السلوك، وأن الدافعية للعمل تعني الرغبة الذاتية للقيام بالعمل بالشكل والطريقة المطلوبة.

وعرفها **(أبو شيخة، 2010: 202)** بأنها القوى الداخلية أو القوى الكامنة التي تحرك وتدفع الإنسان لسلوك ما لإشباع حاجاته وتخفيف حالات التوتر المصاحبة للنقص في تلك الحاجات.

وفي تعريف أخر للدافعية ذكره **(Kirstein,2010:7)** بأنها مجموعة قوى حيوية نشطة بداخل الإنسان تحرك سلوكه وتحدد شكل هذا السلوك واتجاهه وشدته والمدة التي يستمر بها، وهذه القوى غير مرئية تولد الرغبة الذاتية للقيام بعمل ما، وهذه القوى تعكس كثافة الجهد الذي يبذله الفرد، ودرجة مثابرته واستمراره في الأداء، وفي مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات، ومهارات في العمل.

كذلك عرف (**حريم، 2006: 247**) الدافعية بأنها قوى داخلية تحرك الفرد وتوجه سلوكه باتجاه معين لتحقيق هدف أو منفعة لإشباع حاجة معينة فسيولوجية أو نفسية، وهكذا لا يمكن مشاهدة الدافعية أو ملاحظتها أو قياسها وإنما يمكن استنتاجها من السلوك الظاهري للفرد من خلال أفعاله وتصرفاته أثناء أداء العمل.

وفي تعريف مختصر للدافعية (**ماهر، 2005: 138**) بأنها درجة الحماسة لدى الفرد، والتي توجه سلوكه في اتجاه معين لكي يشبع حاجة لديه.

ومما سبق يعرف الباحث مصطلح الدافعية بأنه مجموعة قوى حيوية غير مرئية نشطة بداخل الإنسان، ناتجة عن تأثير عوامل داخلية أو خارجية أو كليهما، تسبب له شعوراً بالتوتر لوجود حاجات غير مشبعة تعمل على استثارته ومنحه قوة وطاقه داخلية للقيام بسلوك معين وموجه نحو إشباع تلك الحاجات، وهذه القوى تحدد شكل هذا السلوك واتجاهه وشدته والمدة التي يستمر بها.

كذلك يعرف الباحث الدافعية للعمل بناءً على تعريفه السابق بأنها القوى المحركة لحماسة ورغبة الفرد الداخلية للقيام بمهام العمل المطلوبة بكفاءة وفاعلية، وبما يعكس أفضل ما عنده من قدرات ومهارات ليحقق أهداف المؤسسة وأهدافه الشخصية معاً.

وللتعرف أكثر على مفهوم الدافعية لابد من فهم بعض المصطلحات الأخرى التي لها ارتباط مع الدافعية، ومن هذه المصطلحات (الدافع، الحافز، الحاجة، الباعث)، لذا كان لابد أن نميز بين هذه المفاهيم على النحو التالي:

1- الدافع: هو عبارة عن حاجة داخلية غير مشبعة تحدث نوعاً من عدم التوازن والتوتر يدفع الفرد لاتخاذ سلوك باتجاه هدف محدد (**الشبلي، والنسور، 2009: 196**)، ويحاول بعض الباحثين مثل "اتكنسون" التميز بين مفهوم كلٍ من الدافع والدافعية، فالدافع: هو عبارة عن استعداد وميل الفرد لبذل الجهد، والسعي لإشباع رغبته لتحقيق هدف ما، أما في حالة دخول هذا الاستعداد أو الميل إلى حيز التحقيق الفعلي، فإن ذلك يعني الدافعية باعتبارها عملية نشطة، وعلى الرغم من محاولة البعض التمييز بين المفهومين إلا أن الكثير يستخدم مفهوم الدافع كمرادف لمفهوم الدافعية، وإن كانت الدافعية هي المفهوم الأكثر عمومية (**خليفة، 2000: 67**).

2- الحافز: الحافز هو عبارة عن عوامل ومثيرات من البيئة الخارجية للإنسان تؤثر عليه وتحرك دوافعه للقيام بسلوك ما لتحسين الأداء باستعمال حوافز إيجابية أو سلبية. فالتحفيز ينمى الدافعية ويقود إليها، فإذا جاء التحفيز من الخارج ووجدت الدافعية من الداخل فإن ذلك يزيد من قوة تحريك السلوك نحو هدف ما (**الصعب، 2009: 57**).

3- الحاجة: هي نقطة البداية لإثارة الدافعية، وهي حالة من النقص تقترن بنوع من التوتر والضيق، وتثير نشاط الإنسان وتحفزه للقيام بسلوك ما من أجل إشباع الحاجة (**ملحم، 2009: 198**).

4- الباعث: هو الهدف الفعلي الذي يثير ويحرك دافعية الإنسان للوصول إليه (عوائد ومكافآت)، فهو مثلا، النجاح والشهرة في حالة دافع الإنجاز (**غباري؛ وآخرون، 2008: 217**).

وعملية الدافعية تبدأ من وجود الحاجات الغير مشبعة للموظف، والتي بدورها تخلق شعوراً بالتوتر يثير الموظف ويخلق لديه رغبة داخلية ودافعية للقيام بسلوك وأداء معين، يتم من خلاله إشباع حاجاته، مما يجعله راضياً عن العمل، ولكن عندما لا يتم إشباع هذه الحاجات فإن ذلك يقلل من مستوى الدافعية والرضا لديه، وعملية إثارة دافعية الموظف للعمل تعني رفع دافعيته وتحفيزه وإثارة الطاقة الكامنة بداخله، وتلبية حاجاته غير المشبعة للقيام بالعمل بأفضل صورة (**عباس، 2011: 167**).

كما أن هناك علاقة بين الدافعية والأداء، فمستوى الأداء يتحدد بمدى تفاعل الدافعية مع كلٍ من قدرات الموظف والبيئة التي يعمل بها، فالأداء الجيد يحتاج إلى توفر الرغبة والدافعية للقيام به مع وجود القدرة والمهارة للموظف وتوفر بيئة عمل مناسبة (**جواد، 2010: 91**).

وبناءاً على ما سبق فعندما يوجد في المؤسسة موظفين متساوين في القدرات ويعملون في نفس بيئة العمل؛ فإن الدافعية هي العلامة الفارقة بينهم، كذلك عندما يوجد في المؤسسة موظفين ذوي قدرات ومهارات عالية بالإضافة إلي توافر بيئة عمل جيدة دون وجود دافعية قوية فإننا سنحصل على أداء ضعيف، بينما لو توفرت قدرات وإمكانيات متوسطة وبيئة مقبولة ودافعية عالية فإننا سنحصل على أداء عالي، كما أن تفاعل الدافعية مع قدرات الفرد، معناه ببساطة أن مستوى الدافعية يحدد مدى استخدام الفرد لكامل قدراته في أداء العمل، فبقدر ما تزيد الدافعية، يزيد المُستغل من تلك القدرات في الأداء، وبقدر ما تقل الدافعية، يقل المُستغل من تلك القدرات.

تصنيف الدوافع:

تصنف الدوافع إلى عدة تصنيفات مختلفة حسب التالي:

1- تصنيف الدوافع حسب نشأتها : (**المياحي، 2010: 65**).

أ- الدوافع الفسيولوجية: ويطلق عليها الدوافع البيولوجية أو الفطرية أو الأولية أو غير المتعلمة، وهي دوافع يولد عليها الإنسان، وهي مرتبطة بإشباع الحاجات المهمة لبقائه، مثل دوافع الجوع، والعطش، والجنس، والأمومة ..إلخ.

ب- الدوافع السيكولوجية: ويطلق عليها الدوافع المكتسبة أو الثانوية أو المتعلمة، وهي دوافع مكتسبة من البيئة والخبرة، ومن أمثلتها دوافع السلطة والسيطرة والاستطلاع والمركز الاجتماعي والديني.

2- تصنيف الدوافع حسب الهدف: (**ملحم، 2009: 212**).

أ- الدوافع الوسيلية: إشباع هذه الدوافع يؤدي إلي الوصول إلى دافع آخر مهم للشخص.

ب- الدوافع الاستهلاكية: إشباع فعلي للدافع ذاته (كما في استهلاك الطعام والشراب).

3- تصنيف الدوافع حسب الشعور: (**المياحي، 2010: 131**).

أ- الدوافع الشعورية: وهي دوافع تُؤدي إلى تصرفات يقوم بها الفرد عن وعي وإدراك، ويكون قادراً على معرفتها والتحكم بها وتوجيهها، فالشعور بالنعاس مثلاً يُمكن التحكم به والسيطرة عليه وتعديله.

ب- الدوافع اللاشعورية: وهي من الدوافع الكامنة، التي يحركها العقل الباطن للفرد، والتي لا يستطيع التحكم بها، وبهذا المعني كثيراً ما تكون الحاجات النفسية هي دوافع لاشعورية.

4- تصنيف الدوافع حسب مصدر استثارتها: (**توق وآخرون، 2002: 234**).

أ- دوافع داخلية: هي دوافع نابعة من داخل الإنسان، وتمثل قيمة حقيقية له، وكمثالٍ على ذلك عندما يؤدي الفرد العمل لذات العمل وهو يراعي ضميره في ذلك؛ لأنه يجد متعة في أدائه رغم غياب المكافآت الخارجية.

ب- دوافع خارجية: هي دوافع مصدرها من الخارج، فمثلاً التحفيز للعمل من خلال الحصول على جوائز ومكافآت وشهادات تقديرٍ من صاحب العمل.

نظريات الدافعية:

تُشكل نظريات الدافعية جزءًا هاماً من نظريات السلوك الإداري، وهي متعددة ومختلفة فيما بينها باختلاف النظرة إلى الإنسان وسلوكه، واختلاف مبادئ المدارس السيكولوجية التي ينتمي إليها

أصحاب هذه النظريات (**درة؛ والصباغ، 2008: 388**). ويعتبر هذا التعدد دليل على اهتمام علماء علم النفس والإدارة بموضوع الدافعية، وفيما يلي استعراض لأهم نظريات الدافعية:

1- نظرية العلاقات الإنسانية: ظهرت النظرية في بداية عشرينيات القرن العشرين، ومن أبرز مُنظريها العالم "التون مايو"، وجوهر هذه النظرية أنه عندما يتم إشباع حاجات الفرد الاجتماعية والنفسية فإن ذلك يدفعه للبذل ورفع مستوى الإنتاج والجودة، لذا تركز النظرية على ظروف وبيئة العمل وبناء العلاقات والتعاون المشترك والعمل الجماعي وخلق جو من المودة بين الموظفين (**العميان، 2005: 44**).

2- نظرية الحاجات لماسلو: تحدث العالم "أبراهام ماسلو" في عام 1954 عن خمس مجموعات من الحاجات الأساسية المهمة للإنسان التي يسعى لإشباعها بالتدرج (**المياحي، 2010: 165**)، وفي عام 1970 أضاف ماسلو مجموعتين من الحاجات النمائية التي تساعد في نمو الفرد وبلوغه مستوى عالٍ من التوافق مع بيئته (**Mcleod, 2007: نت**) وقد قام ماسلو بترتيب هذه الحاجات في شكل سلم هرمي يبدأ من القاعدة إلى القمة حسب أهميتها بالنسبة للإنسان، انظر شكل رقم (2).

شكل رقم (2)

هرم ماسلو وتدرج الحاجات

المصدر: (المياحي، 2010: 172).

وفيما يلي شرح لحاجات ماسلو: (**نشواتي، 2010: 212- 215**).

أ- حاجات فسيولوجية: مثل الحاجة للهواء والطعام والشراب والملبس والمأوى...الخ.

ب- حاجات الأمن والسلامة: وهي الحاجة للأمن والأمان وتجنب أي مخاطر أو أذى.

ج- حاجات اجتماعية: وهي الحاجة للانتماء والصداقة والحب والود.

د- حاجات تقدير الذات: وهي الحاجة للاحترام والتقدير من الذات والآخرين والثقة والتقبل.

هـ- الحاجات المعرفية: وهي الحاجة للمعرفة والفهم والاستكشاف والحصول على المعلومات.

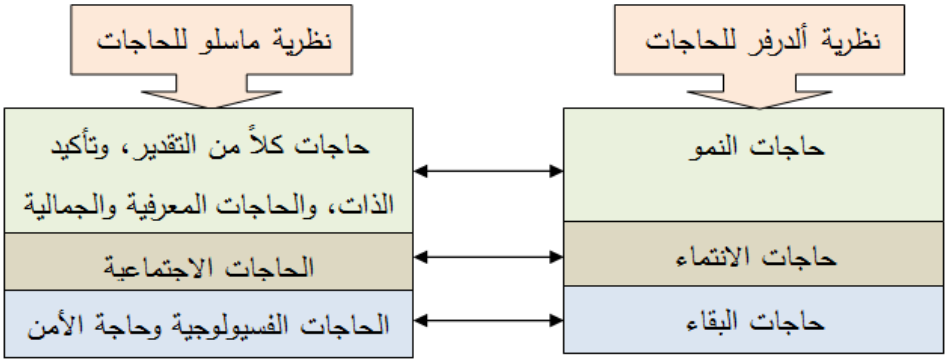
و- الحاجات الجمالية: وهي حاجة الإنسان وحبه للجمال والتناسق والترتيب والكمال في الأشياء.

ز- حاجات تأكيد الذات: وهي حاجة الإنسان لتحقيق ما هو قادر على بلوغه، والوصول إلى المكانة التي يتخيلها لنفسه ليصبح أكثر تميزاً عن الآخرين.

3- نظرية الحاجات لألدرفر": تحدث العالم " كلايتون ألدرفر" عن نظريته عام 1972، وذكر أن حاجات الإنسان تتركز في ثلاث حاجات أساسية بدلاً من خمس كما عند "ماسلو" وهي حاجات البقاء، وحاجات الانتماء، وحاجات النمو(**عواد، 2012: 433**)، وقد توافقت نظرية "ألدرفر" مع نظرية "ماسلو" على وجود سلم للحاجات، وأن الحاجات غير المشبعة هي المحركة للسلوك، ولكنهما اختلفتا في أن "ألدرفر" لم يشترط التدرج في إشباع الحاجات، وأن الفرد يتحرك إلى أعلى وإلى أسفل في سلم الحاجات وذلك حسب حاجته (**العميان، 2005: 296**). ويوضح شكل رقم (3) الحاجات عند "ألدرفر" وما يقابلها من حاجات عند "ماسلو".

شكل رقم (3)

الحاجات عند ألدرفر وما يقابلها من حاجات عند ماسلو



المصدر: جرد بواسطة الباحث

4- نظرية الحاجات لمكليلاند: ذكر العالم "ديفيد مكليلاند" عام 1967 أن هناك ثلاثة أنواع من الحاجات الرئيسية المكتسبة لها تأثير كبير في خلق دافعية الفرد إلى العمل. وفيما يلي شرح لهذه الحاجات (**العميان، 2005: 289**).

أ- الحاجة إلى الإنجاز: هي حاجة الفرد للإنجاز والنجاح والتفوق والإبداع وتحقيق نتائج ايجابية ملموسة، وإن كان ذلك يتضمن قدراً من التحدي.

ب- الحاجة إلى الانتماء: هي حاجة الفرد للانتماء والصداقة والحب والتقبل من الآخرين.

ت- الحاجة إلى السلطة: هي حاجة ورغبة الفرد في امتلاك القوة والسيطرة والسلطة، والنفوذ، والمنصب، وممارسة التأثير على الآخرين.

5- نظرية "X " ونظرية "Y": عرض "دوغلاس ماك غريغور" في عام 1960 نظريتين مختلفتين تعكس كلٍ منهما معنى معيناً للدافعية، وقد أطلق عليهما نظرية(X)، ونظرية(Y). وفيما يلي شرح للنظريتين:

أ- نظرية "X": تفترض النظرية أن الإنسان بطبيعته كسول، ويكره العمل، وغير طموح ويتهرب من المسئولية، ويعمل خوفاً من العقاب والحرمان وليس حباً في العمل، والإدارة التي تؤمن بتلك النظرية تُعرف بأنها إدارة ديكتاتورية جافة، وتلجأ غالباً إلى تطبيق أسلوب الرقابة الخارجية المستمرة (**أبو شيخة، 2010: 216**).

ب- نظرية "Y": تفترض النظرية أنّ الإنسان عندما تتهيأ له ظروف العمل المناسبة؛ فإنه يحب العمل، ولديه طموح عالٍ، ويبحث عن المسئولية، ويمتلك القدرة على الإبداع والابتكار، ويعمل على مواجهه المشاكل وحلها، والإدارة التي تؤمن بتلك النظرية تُعرف بأنها إدارة ديمقراطية مرنة، وتقوم هذه الإدارة بتنمية أسلوب الرقابة الذاتية للموظفين، وتُعتبر هذه النظرية ذات فاعلية في تحفيز الدافعية عند الموظفين (**جواد، 2010: 99**).

6- نظرية ذات العاملين: تحدث العالم "فريدريك هيرزبرغ" عام 1959 في كتابه الشهير "الدافعية للعمل" عن نوعين من العوامل لهما تأثير كبير على دافعية الموظف ورضاه الوظيفي، أحدهما مرتبط ببيئة العمل وظروفه، والآخر مرتبط بالعمل نفسه، وفيما يلي توضيح لهما: (**أبو شيخة، 2010: 218**).

أ- العوامل الوقائية أو"الصحية": وهي عوامل خارجية لا ترتبط بالعمل نفسه، بل ترتبط بظروف وبيئة العمل والعوامل المحيطة به، وجود هذه العوامل وتوفرها لا يؤدي إلى

دافعية العمل ولا يسبب شعوراً بالرضا، بل يمنع حالة عدم الرضا والإحباط والاستياء فقط، لذلك سُميت عوامل وقائية، وعند عدم وجود هذه العوامل أو نقصها فإنها تسبب للفرد شعوراً بالاستياء وعدم الرضا والإحباط. وتتمثل هذه العوامل في سياسة المؤسسة، ونمط إدارتها، وأسلوب الإشراف، والعلاقات المتبادلة مع المشرفين والزملاء، والراتب، والمركز الاجتماعي، والأمن الوظيفي، وظروف العمل من حيث كمية وعدد ساعات العمل، وطبيعة المكان نفسه وسُبل الراحة، وتوفر أدوات العمل والخدمات الأساسية **(محمود، 2011: 300)**.

ب- العوامل الدافعة: وهي عوامل داخلية ترتبط بالعمل نفسه من حيث المحتوى والمضمون وطريقة التصميم، وجود هذه العوامل وتوفرها له تأثير كبير على دافعية الموظف ومستوى رضاه، وتمنع عنه الاستياء، بينما عدم وجودها أو نقصها لا يؤدي إلى شعوره بعدم الرضا والاستياء، وتتمثل هذه العوامل في طبيعة العمل ومحتواه، ومستوى الإتقان والإنجاز في العمل، وإدراك الشخص لقيمة عمله، وشعوره بالمسئولية تجاه عمله وعمل الآخرين، ومدى فرص التقدم في العمل، وإمكانية تطوير المهارات والنمو في المركز الوظيفي **(درة؛ والصباغ، 2008: 392)**. ومن تطبيقات هذه النظرية تصميم العمل من خلال إثرائه، وذلك لرفع مستوى الدافعية عند العاملين، وتعتمد فكرة الإثراء الوظيفي على منح الموظف مزيداً من الاستقلال والحرية والمسئولية، وتركز على إعطاء محتوى العمل مزيداً من المهام والواجبات المختلفة، وذلك يعطي مجالاً للموظف لتعلم مهارات متنوعة، مما يجعل العمل ممتعاً للعاملين فيعطيهم مجالاً للإبداع والتقدم والنمو **(ماهر، 2005: 229)**. وقد تم التطرق لموضوع تصميم العمل في المبحث الثاني من هذا الفصل.

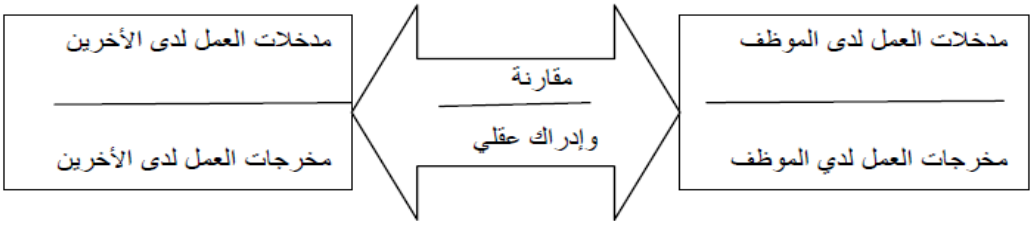
7- نظرية التوقع: وضع هذه النظرية العالم "فكتور فروم" عام 1964، وجوهر هذه النظرية أن الفرد سيكون لديه رغبة ودافعية عالية إذا توقع أن جهده سيؤدي إلى الأداء المطلوب، وأن ذلك الأداء سيحقق له ما يريده من عوائد، ويحقق أهدافه الشخصية، كما أنه يتوقع أن بإمكانه الوصول إلى هذه العوائد بسهوله، ويفترض "فروم" أنّ سلوك الفرد مبني على عملية إدراك وتحليل ومفاضلة؛ ليختار السلوك الذي يتوقع أن يحقق له أكثر العوائد والمكافآت المرتبطة بالعمل **(عواد، 2012: 436)**.

8- نظرية التوقع المتكافئ: قام كلٌ من "ليمان بورتر" و"أدوارد لولر" في عام 1968 بتطوير نظرية التوقع ل"فكتور فروم"، حيث ربطا الرضا بكلٍ من الإنجاز والعائد، واعتبرا أنّ العوائد حلقة وسيطة بين الإنجاز والرضا، وجوهر نظريتهما أن مستوى الدافعية يرتفع وينخفض حسب مستوى الرضا عند الفرد، ومستوى الرضا يتحدد بمقدار حصول الفرد على العوائد الفعلية في العمل (المادية والمعنوية)، والتي يعتقد الفرد أنه يستحقها مقابل جهده وأدائه (**العميان، 2005: 294**).

9- نظرية العدالة: وضع هذه النظرية "ستاسي أدمز" عام 1963، ومضمون هذه النظرية أن الفرد يكون مدفوعاً في سلوكه من خلال شعوره بعدالة المكافآت التي يتوقع الحصول عليها مقابل الانجاز الذي يقوم به، ويقارن ما حصل عليه بالآخرين في ضوء متغيرين هما: المدخلات والمخرجات، وتتمثل المدخلات بما يُعطيه الموظف للمؤسسة من وقت وجهد وما يمتلك من مهارة وخبرات ومؤهلات، وتتمثل المخرجات في ما يحصل عليه الموظف من عوائد ومكافآت ومكانة، انظر شكل (4)(**عواد،2012: 438**).

شكل رقم (4)

يوضح مفهوم نظرية العدالة لآدمز



المصدر:(عواد، 2012: 439).

10- نظرية تحديد الهدف: وضع هذه النظرية "إدوين لوك" عام 1976، وجوهر هذه النظرية أن أهداف الفرد وغاياته تُشكل مصدراً رئيساً للدافعية، وهي المحرك الرئيس لسلوك الفرد، وأن عملية المشاركة في وضع أهداف المؤسسة يمكن أن تؤدي إلى دافعية عالية نحو العمل والانجاز، ولكي يتحقق ذلك لابد أن تكون الأهداف محددة بوضوح ومقبولة وتكون ذات أهمية وبها تحدي وقابلة للتحقق، وتعتبر عملية وضع الأهداف عملية عقلية وجدانية (**حريم، 2006: 256**).

وتحت إطار هذه النظرية يندرج أسلوب الإدارة بالأهداف، وهو من الأساليب الرائدة في الإدارة، التي وضع أُسُسها العالم "بيتر دراكر" عام 1954، وهناك تشابه بين هذا

الأسلوب وأسلوب نظرية تحديد الهدف من حيث اختيار الهدف الواضح والواقعي والقابل للتحقق، إلا أن ما يميز هذا الأسلوب هو جلسات النقاش بين الرئيس والمرؤوسين لوضع الأهداف وسبل الوصول إليها، وبلوغ نِهاية متفق عليها (**جواد، 2010: 105**).

11- نظرية (Z): وضع هذه النظرية العالم الياباني "وليم أوتشي" عام 1981، وتركز هذه النظرية على الاهتمامات الإنسانية للعاملين، وكيف يكونوا سعداء بالعمل، وتقوم النظرية على عدة مبادئ منها: منح الثقة للموظف، وإشاعة جو الحب والمودة، والمسئولية الجماعية، والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات، والتوظيف مدى الحياة، والرعاية الشمولية، والرقابة الذاتية، والترقي العادل (**العميان، 2005: 57- 59**).

تعقيب على نظريات الدافعية:

من خلال اطلاع الباحث على الدراسات والكتب التي تناولت نظريات الدافعية، وجد أنه لا تسلم نظرية من نظريات الدوافع من النقد، كما أنه لا يوجد اتفاق على أن أحد هذه النظريات يُعطي تفسيراً كاملاً للدوافع، وكذلك لا توجد إمكانية للاعتماد على نظرية واحدة واستبعاد باقي النظريات في معالجة كافة المشاكل التي تواجهها المؤسسة فيما يتعلق بزيادة دافعية أفرادها، ولكن الكثير من هذه النظريات تُعد مكملاً للآخر.

كما بينت بعض الكتب والدراسات التي تناولها الباحث أهمية تلك النظريات في الحياة العملية، وكيفية تطبيق مبادئها في العمل لرفع دافعية العاملين، وبينت أن دراسة هذه النظريات مهم لمعرفة وتفسير وفهم دوافع الأفراد، وكيفية تولد الدافعية لديهم، وذلك يساعد الرؤساء في اختيار أسلوب التعامل المناسب مع المرؤوسين، ومعرفة الوسائل التي ترفع من مستوى دافعيتهم، والتعرف على احتياجاتهم غير المشبعة، وتنمي قدرتهم على التنبؤ بما ستكون عليه سلوكيات أفرادهم مستقبلاً لتوجيه هذا السلوك نحو أهداف المؤسسة، كما تساعد دراسة هذه النظريات الشخص نفسه من خلال فهمه لدوافع الأخرين فتحمله على التسامح ورحابه الصدر، وتساعده على تحديد احتياجاته وحل مشاكله الشخصية في عمله وبيته.

النظريات السابقة التي تم عرضها لم تتطرق مباشرة عن طرق تصميم العمل وعلاقتها بالدافعية للعمل لكي يكون العمل مثيراً وممتعاً للعاملين، وكذلك لم توضح ما هي الخصائص المهمة التي ترتبط بظروف إثراء العمل، لذلك ظهرت نظرية خصائص العمل (لهاكمان وأولدهام) (موضوع دراسة الباحث) والتي تُعد من أهم النظريات التي تبحث موضوع الدافعية للعمل، وتحدد ما هي أهم الخصائص التي ترفع من مستوى الدافعية وتعطي تفسيراً واضحاً عن كيفية وآليه

حدوث ذلك. وتُعتبر هذه النظرية من المداخل الحديثة لإثراء الوظائف عند تصميمها أو إعادة تصميمها، والتي أثبتت فعاليتها وأصبحت شائعة على المستوى العالمي (**بميك، 2006: 29**).

الدافعية في المنهج الإسلامي:

الدافعية منهج رباني ورد ذكرها في العديد من آيات القرآن الكريم، فالدافعية في الإسلام هي مبادرة الفرد الذاتية واستعداده للقيام بفعل الخير والعمل المثمر والنجاح وإعمار الأرض والبعد عن الشر والفشل، قال تعالى ﴿ مَنْ عَمِلَ صَٰلِحًا مِّن ذَكَرٍ أَوْ أُنثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهُۥ حَيَوٰةً طَيِّبَةً ۖ وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُم بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا۟ يَعْمَلُونَ ﴾(**النحل: 97**)، وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم(ما من مسلم يغرس غرساً أو يزرع زرعاً فيأكل منه طير أو إنسان أو بهيمة إلا كان له به صدقة) (**صحيح البخاري: 2195**).

فالمسلم يندفع لأعمال الدنيا لأجل الدنيا والآخرة وذلك لتحقيق مصالحه الدنيوية والأخروية معاً، وبالتالي يتحصل أجر الدنيا ورضا الله وثوابه بالأخرة وهذا ما يدفعه للإخلاص وإتقان العمل، قال تعالى ﴿ مَن جَآءَ بِٱلْحَسَنَةِ فَلَهُۥ عَشْرُ أَمْثَالِهَا ﴾ (**الأنعام: 160**) وفي هذه الآية إشارة لأهمية مكافأة العاملين على أعمالهم الجيدة ويُعد هذا دعم وتعزيز معنوي، كما أن الإسلام ذكر مبادئ وقواعد كثيرة تُعد سبب في زيادة مستوى الدافعية عند الأفراد، ومن أهم هذه المبادئ على سبيل المثال؛ العدل بين الأفراد قال تعالى ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ كُونُوا۟ قَوَّٰمِينَ بِٱلْقِسْطِ ﴾ (**النساء: 135**)، ومن المبادئ أيضاً أسلوب المدح والثناء على الأفراد الذين يقومون بالعمل على أكمل وجه؛ لأن ذلك يشعرهم بالسعادة ويرفع من مستوى دافعيتهم فقد قال صلى الله عليه وسلم (لَا يَشْكُرُ اللَّهَ مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ) (**مسند أَحْمَدُ: 7755**)، ومن الأمور التي تزيد من مستوى الدافعية أيضاً؛ حسن المعاملة للأخرين فقد قال رسول الله صلى الله عليه وسلم (ما من شيء أثقل في ميزان المؤمن يوم القيامة من خلق حسن، وإن الله تعالى يبغض الفاحش البذيء) (**سنن الترمذي: 577**)، وكذلك أيضاً ذكر الإسلام مبدأً مهماً في زيادة دافعية العاملين وهو ملاطفة العاملين والتبسم في وجوهم، فقد اتصف رسول الله بالتبسم سائر يومه فكان أكثر الناس تبسماً وكان يمازح أصحابه ويلاطفهم، ولكنه لا يقول إلا حقاً، فقد روى عبدالله بن الحارث رضي الله عنه قال (ما رأيت أحداً أكثر تبسماً من رسول الله صلى الله عليه وسلم) (**سنن الترمذي: 3641**). أيضاً من الأسباب التي ترفع من مستوى الدافعية الحديث اللين والحسن، قال تعالى ﴿ وَقُولُوا۟ لِلنَّاسِ حُسْنًا ﴾(**البقرة: 83**). وكذلك من الأسباب المهمة التي ترفع من مستوى دافعية العاملين تلمس أعذارهم وتقدير ظروفهم الإنسانية قال صلى الله عليه وسلم (إنما بعثتم ميسرين ولم تبعثوا معسرين) (**صحيح البخاري: 217**)، وأيضاً من الأمور التي حث

عليها الإسلام والتي تُعد سبباً لرفع مستوى الدافعية؛ مشاركة العاملين مناسباتهم المختلفة فقد قال صلى الله عليه وسلم(مَثَلُ الْمُؤْمِنِينَ فِي تَوَادِّهِمْ وَتَرَاحُمِهِمْ وَتَعَاطُفِهِمْ مَثَلُ الْجَسَدِ)(**صحيح البخاري:6011**).

وتُعد الدافعية مُحصلة لوجود طاقة داخلية أو دافع يدفع الفرد للقيام بعمل ما، وهذا الدافع ناتج عن وجود حاجات غير مشبعة بداخل الفرد يشعر بأهميتها المادية أو المعنوية بالنسبة له، والإسلام دين شامل يتناول كل جوانب الحياة، فقد اتفقت معه المناهج الغربية في ذلك، والإسلام أقر الكثير من حاجات الإنسان ودوافعه المتعددة، فلم يكبتها أو يلغيها، بل هذبها ودعا إلى تنظيم إشباعها بالحلال وفق ما شرعه الله عز وجل قال تعالى: ﴿ مَّا فَرَّطْنَا فِي ٱلْكِتَٰبِ مِن شَيْءٍ ﴾ (**الأنعام: 38**)، وكمثال على ذلك، إباحة إشباع الدافع الجنسي عن طريق الزواج وتحريم إشباعه عن طريق الزنا، قال تعالى:﴿ وَلْيَسْتَعْفِفِ ٱلَّذِينَ لَا يَجِدُونَ نِكَاحًا حَتَّىٰ يُغْنِيَهُمُ ٱللَّهُ مِن فَضْلِهِۦ ﴾ (**النور:33**).

كما أن الإسلام ينظر للدوافع والحاجات بفهم دقيق لأسرار النفس البشرية وفي إطار متوازن وبحكمه بالغة بين حاجات الروح وحاجات الجسد ليحقق حاجات وأهداف الإنسان في الدنيا والأخرة، وبما يضمن له السعادة بهما، مستنداً في ذلك للمرتكزات العقائدية والأخلاقية، وهذا لم يأت به المنهج الغربي الذي يستند للمرتكزات المادية النابعة فقط من المصلحة في الدنيا، فقال جل شأنه:﴿ وَٱبْتَغِ فِيمَآ ءَاتَىٰكَ ٱللَّهُ ٱلدَّارَ ٱلْءَاخِرَةَ ۖ وَلَا تَنسَ نَصِيبَكَ مِنَ ٱلدُّنْيَا ۖ وَأَحْسِن كَمَآ أَحْسَنَ ٱللَّهُ إِلَيْكَ ۖ ﴾ (القصص: 77).

وقد تميز المنهج الإسلامي عن المنهج الغربي بإضافته لأهم حاجات الإنسان، وهي الحاجة الروحية للإيمان، فتلك الحاجة هي محرك أساسي لدافعية المسلم نحو عمل الخير يقول الله عز وجل: ﴿ فَأَقِمْ وَجْهَكَ لِلدِّينِ حَنِيفًا ۚ فِطْرَتَ ٱللَّهِ ٱلَّتِى فَطَرَ ٱلنَّاسَ عَلَيْهَا ۚ لَا تَبْدِيلَ لِخَلْقِ ٱللَّهِ ۚ ذَٰلِكَ ٱلدِّينُ ٱلْقَيِّمُ وَلَٰكِنَّ أَكْثَرَ ٱلنَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ ﴾ (**الروم: 30**)، كما تميز أيضاً المنهج الإسلامي عن المنهج الغربي بتنمية دوافع الرقابة الذاتية للفرد، لأن المسلم يعتقد أنه محاسب على عمله كما قال تعالى: ﴿ وَوَجَدُوا۟ مَا عَمِلُوا۟ حَاضِرًا ۗ وَلَا يَظْلِمُ رَبُّكَ أَحَدًا ﴾ (**الكهف: 49**)، وقوله عز وجل:﴿ وَٱتَّقُوا۟ ٱللَّهَ ٱلَّذِى تَسَآءَلُونَ بِهِۦ وَٱلْأَرْحَامَ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا ﴾ (**النساء: 1**).

ومن أمثلة الحاجات التي اتفقت المناهج الغربية مع المنهج الإسلامي، الحاجات الفطرية، كالحاجة للطعام والشراب والجنس والإنجاب وامتلاك المال، قال الله عز وجل: ﴿ وَكُلُوا۟ وَٱشْرَبُوا۟ وَلَا تُسْرِفُوٓا۟ ۚ إِنَّهُۥ لَا يُحِبُّ ٱلْمُسْرِفِينَ ﴾ (**الأعراف: 31**) ، وقال تعالى: ﴿ زُيِّنَ لِلنَّاسِ حُبُّ ٱلشَّهَوَٰتِ مِنَ ٱلنِّسَآءِ

وَٱلْبَنِينَ وَٱلْقَنَٰطِيرِ ٱلْمُقَنطَرَةِ مِنَ ٱلذَّهَبِ وَٱلْفِضَّةِ وَٱلْخَيْلِ ٱلْمُسَوَّمَةِ وَٱلْأَنْعَٰمِ وَٱلْحَرْثِ ۗ ذَٰلِكَ مَتَٰعُ ٱلْحَيَوٰةِ ٱلدُّنْيَا ۖ وَٱللَّهُ عِندَهُۥ حُسْنُ ٱلْمَـَٔابِ ﴾ (**آل عمران: 14**)، وعن الحاجة للانتماء، فقد حث الإسلام على لزوم الجماعة وجعل الفردية والانعزالية سبب لكثير من المشاكل، فقال النبي صلى الله عليه وسلم: (عَلَيْكُمْ بِالْجَماعَةِ، وَإِيّاكُمْ وَالْفُرْقَةَ، فَإِنَّ الشّيْطَانَ مَعَ الْوَاحِدِ وَهُوَ مِنَ الاثْنَيْنِ أَبْعَدُ، مَنْ أَرَادَ بُحْبُوحَةَ الْجَنّةِ فَلْيَلْزَمِ الْجَماعَةَ) (**سنن الترمذي، 465/4 : 2165**)، وكذلك الحاجة للعلاقات والتعاون قوله صلى الله عليه وسلم (الْمُؤْمِنُ يَأْلَفُ وَيُؤْلَفُ، وَلا خَيْرَ فِيمَنْ لا يَأْلَفُ وَلا يُؤْلَفُ ، وَخَيْرُ النَّاسِ أَنْفَعُهُمْ لِلنَّاسِ) (**سنن الطبراني، 85/6**)، والحاجة للحب والمودة والرحمة فقد قال تعالى: ﴿ وَمِنْ ءَايَٰتِهِۦٓ أَنْ خَلَقَ لَكُم مِّنْ أَنفُسِكُمْ أَزْوَٰجًا لِّتَسْكُنُوٓا۟ إِلَيْهَا وَجَعَلَ بَيْنَكُم مَّوَدَّةً وَرَحْمَةً ۚ إِنَّ فِى ذَٰلِكَ لَءَايَٰتٍ لِّقَوْمٍ ﴾ (**الروم:21**)، وعن الحاجة للتقدير يقول الرسول صلى الله عليه وسلم: (الْمُسْلِمِ أَخُو الْمُسْلِمِ، لَا يَظْلِمُهُ، وَلَا يَخْذُلُهُ، وَلَا يَحْقِرُهُ.... بِحَسْبِ امْرِئٍ مِنْ الشَّرِّ، أَنْ يَحْقِرَ أَخَاهُ الْمُسْلِمَ)(**صحيح مسلم، 10/8 : 6633**)، وعن الحاجة للأمن فقد قال الله عز وجل: ﴿ فَلْيَعْبُدُوا۟ رَبَّ هَٰذَا ٱلْبَيْتِ * ٱلَّذِىٓ أَطْعَمَهُم مِّن جُوعٍ وَءَامَنَهُم مِّنْ خَوْفٍۭ ﴾ (**قريش:3-4**)، وعن حاجة الإنسان للمعرفة قال الله تعالى:﴿ ٱقْرَأْ بِٱسْمِ رَبِّكَ ٱلَّذِى خَلَقَ ﴾ (**العلق:1**)، وعن الحاجة للعدل قال تعالى: ﴿ لَقَدْ أَرْسَلْنَا رُسُلَنَا بِٱلْبَيِّنَٰتِ وَأَنزَلْنَا مَعَهُمُ ٱلْكِتَٰبَ وَٱلْمِيزَانَ لِيَقُومَ ٱلنَّاسُ بِٱلْقِسْطِ ﴾ (**الحديد: 25**)، وعن دوافع العمل والحث عليها يقول الله عز وجل: ﴿ هُوَ ٱلَّذِى جَعَلَ لَكُمُ ٱلْأَرْضَ ذَلُولًا فَٱمْشُوا۟ فِى مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا۟ مِن رِّزْقِهِۦ ۖ وَإِلَيْهِ ٱلنُّشُورُ ﴾ (**الملك: 15**)، بل لقد ربط المولي عز وجل العبادة بوقت الاكتساب والعملِ والإنتاج، قال الله تعالى: ﴿ فَإِذَا قُضِيَتِ ٱلصَّلَوٰةُ فَٱنتَشِرُوا۟ فِى ٱلْأَرْضِ وَٱبْتَغُوا۟ مِن فَضْلِ ٱللَّهِ وَٱذْكُرُوا۟ ٱللَّهَ كَثِيرًا لَّعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴾ (**الجمعة : 10**) كما أن الإسلام يحفز الأفراد ويحثهم لإنجاز الأعمال على أفضل وجه ممكن، قال تعالى ﴿إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا ﴾ (**الكهف: 30**)، وعن حاجة الإنسان للترفيه قوله صلى الله عليه وسلم لحنظله رضي الله عنه عندما أنكر قلبه اللعب مع صبيانه ونساءه (وَلَكِنْ يَا حَنْظَلَةُ سَاعَةً وَسَاعَة...) (**سنن ابن ماجة 1416/2: 4239**)، ومن ذلك قول أنس بن مالك رضي الله عنه (روّحوا القلوب ساعة بعد ساعة، فإن القلوب إذا كلت عميت) (**المناوي، 2008 ، 40/4: 6885**)، وهذا ما أكدته نظريات الدافعية الحديثة أن الاستمرار بالعمل لفترة طويلة وبنمط واحد ومحدد يؤدي إلى الملل والكآبة والإحباط، وبشكل عام فإن معظم الحاجات التي تم استعراضها سابقاً اذا ما تم تلبيتها فإنها تُعد من أسباب الدافعية المحركة للفرد للقيام بالعمل بشكل يحقق أهدافه وأهداف المؤسسة والتي يجب الأخذ بها.

المبحث الثاني
الدافعية من خلال خصائص العمل

تمهيد:

من أكثر المهام الملقاة على عاتق المدراء؛ العمل على رفع دافعية الموظفين للقيام بالعمل بفعالية عالية، وتحقيق أعلى مستوى من التلاؤم بين الموظفين وأعمالهم بما يحقق أهداف كلٍ من المؤسسة والعاملين، لذا يجب عليهم معرفة الوسائل والطرق التي ترفع من دافعية موظفيهم، وتقلل الشعور بالملل والرتابة وتدفعهم للعمل بهمه ونشاط ورضا.

ومن هذه الوسائل التي اهتم بها علماء الإدارة لزيادة دافعية الموظفين نحو العمل، وسائل تصميم العمل بحيث يكون مثيراً وممتعاً للعاملين، وكان من أوائل التصاميم أسلوب الإدارة العلمية، وأسلوب التدوير الوظيفي، وأسلوب تكبير الوظيفة، وأسلوب الإثراء الوظيفي. وقد تعرضت هذه الوسائل للانتقاد كونها لم تحقق النتائج المرجوة منها لوجود بعض السلبيات لها، وقد ظهر أسلوب جديد يتجاوز سلبيات الأساليب السابقة قدمه كلٌ من العالمين "هاكمان وأولدهام"، وهي طريقة أو نظرية نموذج خصائص العمل، وهذه النظرية تُعتبر من المداخل الحديثة لإثراء الوظائف عند تصميمها أو إعادة تصميمها، وهي تحظى الآن بقدر هائل من الاهتمام من جانب الباحثين، وتقوم فكرة هذا الأسلوب عن طريق تضمين العمل لخمس خصائص مهمة لإثراء الوظيفة، ويذكر كلاً من "هاكمان وأولدهام" أن لهذه الخصائص تأثير كبير على دافعية العاملين وأدائهم، وتشمل تلك الخصائص التالي: (تنوع المهارات، أهمية العمل، التحقق من هوية العمل، الاستقلالية، والتغذية الراجعة) **(بميك، 2006: 31)**.

تصميم العمل:

يأتي تصميم العمل من منطلق أن كل عملٍ أو وظيفة يحتوي على أكثر من طريقة أو أسلوب للأداء، وتختلف هذه الطرائق فيما بينها من خلال اختلاف جودتها، ولا بد من اختيار أفضل طريقة من بين الطرائق لأدائها. ويقصد بتصميم العمل بأنه مجموعة الإجراءات التي يتم ترتيبها وتنظيمها في الوظيفة وتحديد محتواها ومتطلباتها، والظروف التي تتم بها لكي تحقق أعلى مستوى من التلاؤم ما بين العاملين وأعمالهم، وبما يحقق التوافق والتلاؤم الفعال بتحسين ظروف العمل، ويشمل أيضاً تحديد علاقة الوظيفة بالموظف نفسه، وعلاقتها مع الوظائف الأخرى، آخذاً بعين الاعتبار الاستغلال الأمثل للتكنولوجيا وتحقيق أقصى استفادة من مهارات العاملين بما يحقق

أهداف كلٍ من العاملين والمؤسسة (**بميك، 2006: 25- 26**). ولتوضيح ذلك أكثر، فإن التصميم الجيد للعمل لا بد أن يشمل التالي: (**حريم، 2004: 305**).

1- محتوى ومضمون العمل: هو عبارة عن تحديد الأنشطة والواجبات المحددة التي يتطلبها العمل، والتي يدركها الموظف بنفسه، وتحديد مستوى الانتاج المطلوب منه. ويتضمن جانبين رئيسين للعمل وهما:

أ- نطاق العمل: وهو عبارة عن تحديد الواجبات المتنوعة التي يتطلبها العمل، والتي يقوم بها الموظف بنفسه، فالعمل الذي يتضمن واجبات قليلة ومحدودة يكون ذو نطاق ضيق ويعتبر عملاً روتينياً.

ب- عمق العمل: وهو عبارة عن مدى الحرية والتصرف والاستقلالية التي يتمتع بها الموظف لتقرير واجبات العمل ونتائجه (مدى استطاعة الموظف ممارسة الرقابة والسيطرة على عمله، وحريته في اختيار طرق أداء العمل).

2- متطلبات العمل: وهو عبارة عن المستوى العلمي والخبرة والسمات الشخصية المطلوب توافرها في الفرد الذي سيقوم بأداء ما يتضمنه العمل، وما هي حدود المسئوليات المناطة به.

3- ظروف العمل: وهي عبارة عن ظروف العمل وبيئته التي يتم فيها أداء العمل، سواء كانت مادية (مثل الإنارة والتهوية وغيرها)، أو غير مادية (مثل درجة المسؤولية والمساءلة، والإشراف والمخاطر المهنية وغيرها).

4- علاقات العمل: وهي علاقة الرئيس بالمرؤوسين وعلاقة الأفراد فيما بينهم داخل المؤسسة وخارجها.

أساليب تصميم العمل:

هناك أساليب متعددة لتصميم العمل تمثل اتجاهات فكرية متنوعة تم تطويرها عبر قرن من الزمن، ومن هذه الأساليب التي تم استخدامها أسلوب نظرية الإدارة العلمية، وأسلوب التدوير الوظيفي، وأسلوب تكبير الوظيفة، وأسلوب الإثراء الوظيفي، ونموذج خصائص الوظيفة موضوع الدراسة الحالية، وفيما يلي عرض لهذه الأساليب:

1- أسلوب نظرية الإدارة العلمية: من أبرز رواد هذا الأسلوب "فردريك تايلور"، وتقوم فكرة هذا الأسلوب على تبسيط وتقسيم العمل إلي جزيئات صغيرة وتطبيق مبدأ التخصص الضيق لكل جزء، بحيث يسهل أداءه (**العميان، 2005: 37- 40**). أنصار هذا النوع من التصميم

افترضوا أنه يحقق مزايا عديدة ومن أهمها: الإنتاجية العالية، وإتقان العمل، وسهولة تدريب العامل، وسهولة اختيار العاملين.

وقد تعرض هذا الأسلوب للنقد من بعض الباحثين، فقد بينوا أن هذا الأسلوب أدي إلى مستويات متدنية من الرضا الوظيفي والدافعية للعمل، كون أن الموظف يعمل بشكل آلي وبدون رؤية الناتج الأخير للعمل، كما أن المغالاة في تبسيط العمل وتقسيمه لجزيئات صغيرة جعله روتينياً ومملاً وخالياً من الإبداع، كما أن هذا الأسلوب لم يهتم بالنواحي النفسية والاجتماعية للعاملين، مما جعلهم يشعرون بالغربة لعدم وجود علاقات اجتماعية بداخل وخارج العمل، فارتفع معدل الدوران الوظيفي، وأدي إلي زيادة نسبة الغياب والإصابات في العمل، وكثرة شكاوي العاملين **(حريم، 2004: 307).**

2- أسلوب التدوير الوظيفي: وهذه الطريقة تسمح للعاملين بتبادل أعمالهم، وتدويرهم على الأعمال المتعددة على فترات زمنية مختلفة، وبطريقة مخططه وبشكل أفقي في ذات المستوى، من فوائد التدوير إكساب الموظف معارف ومهارات وخبرات جديدة ويساعده على إدراك العلاقة بين مختلف الوحدات التنظيمية، مما يقلص احتمالات الشعور بالملل والروتين والرتابة **(Grundmann , 2012: 18).**

بعض الدراسات أثبتت أن هذا الأسلوب لم يحقق النتائج المطلوبة في رفع مستوى الدافعية للعامل تجاه العمل، بل ما تم هو محاولة تطويع العامل لكي يتكيف مع ظروف عمله الجديد كما رسمته له الإدارة **(بميك، 2006: 28)**، ويعزو الباحث ذلك؛ لأن التدوير الوظيفي بحد ذاته نقل الموظف لعمل أخر ولا يوجد له تأثير على جوهر الوظيفة ومحتواها بحيث تصبح الوظيفة ممتعة ومُحببة للعامل.

ويرى الباحث أن هذا الأسلوب يزيد من تنوع المهام التي يقوم بها الموظف بدلاً من التخصص الضيق في العمل، وهذا ما يشبع رغبته في النمو والتعلم، كما أن هذا الأسلوب يفيد المؤسسة عند الحاجة لسد العجز في حالات الغياب الطارئ أو الاستقالة المفاجئة لبعض العاملين، كذلك يفيد عند زيادة عبء العمل في بعض الأقسام بشكل مفاجئ وتحتاج لموظف إضافي ليقوم بذلك.

3- أسلوب تكبير العمل: ويسمى أيضاً بأسلوب التوسع الأفقي للوظيفة، ويعني تنويع المهام، وذلك بإضافة مهام وواجبات جديدة متشابهة للعامل في نفس مستوى وظيفته وبدون تغيير في مهارات الشخص، بدل القيام بمهمة واحدة أو جزء بسيط من الوظيفة طول الوقت كما

في نظرية الإدارة العلمية، ومن ايجابيات هذا الأسلوب، أن التنوع في المهام والواجبات للموظف أدى إلى تخفيف حدة الملل والرتابة التي يشعر بها الموظف في العمل الروتيني المُسند إليه (**أبو شيخة 2010: 221**).

هذه الطريقة لم تحقق النتائج المرجوة منها، كونها لم يكن لها تأثير واضح على جوهر الوظيفة ومحتواها، ولم يحدث تغير جوهري على طبيعة العمل الأساسية، إنما أضيفت مهام متنوعة دون تنمية القدرات والمهارات لشاغل الوظيفة نفسها، فلم يستطع الموظف تحقيق ذاته من خلال العمل (**بميك، 2006: 28**)، وأيضاً لم تحقق هذه الطريقة للموظف النمو وإشباع طموحاته، ولم تحقق له الشعور بالمسئولية والاستقلالية والإنجاز في العمل (**حريم، 2004: 308**).

4- أسلوب الاثراء الوظيفي: ويسمى بأسلوب التوسع الرأسي للوظيفة، وتستند هذه الطريقة لنظرية هيرزبرغ المسماة (بنظرية ذات العاملين)، وهى تطبيق عملي لها، ويعني هذا الأسلوب إثراء العمل بإضافة واجبات ومهام متنوعة وجديدة للعمل الذي يقوم به الموظف ضمن نطاق تخصصه الأصلي، وإضافة بعض الخصائص المهمة للعمل مثل منح العامل المزيد من الاستقلالية والمسئولية وتفويضه بعض السلطات، وإعطاءه فرصه للنمو واكتساب مهارات جديدة، وتمكينه من استغلال قدراته وخبرته خير استغلال (**عباس، 2011: 188- 190**).

وهذا الأسلوب يسمح للموظف بتحدي إمكانياته الكامنة، وإمكانية مشاركته التخطيط واتخاذ القرارات والتنفيذ ومتابعة النتائج وتصحيح الأخطاء، وذلك بدلاً من أن يكون مجرد آلة للتنفيذ، وذلك يؤدي في النهاية إلى إحساس الموظف بأنه يؤدي عملاً ذو أهمية وذو معني، مما يرفع من مستوى دافعية الموظف ويجعله يبذل مزيداً من الجهد والعطاء وتحقيق أداء أفضل.

وهذه الطريقة تعرضت للانتقاد كونها لم توضح كيف تؤثر خصائص العمل التي اقترحها هيرزبرغ على مخرجات العمل كالدافعية والرضا الوظيفي، كما أنها أغفلت كيفية ارتباط خصائص العمل بظروف إثراء العمل، ولم تقدم وسيلة لقياس تلك الخصائص، لذلك ظهر أسلوب نموذج خصائص العمل يتجاوز سلبيات أسلوب الإثراء الوظيفي (**حسين، 2009: 5**).

مفهوم نموذج خصائص العمل:

اقترح الباحثان "ريتشارد هاكمان وجورج أولدهام" عام 1980 نظرية شاملة لإثراء العمل، هي نظرية نموذج خصائص العمل، تتجاوز سلبيات أساليب تصميم الوظائف السابقة، وقد شرحا فيها بطريقة دقيقة تأثير خصائص العمل على دافعية ورضا العاملين، وقد حدد (هاكمان وأولدهام) خمس خصائص أساسية تُعتبر من أهم الخصائص التي يجب توفرها في العمل، وهي ضرورية لإثراء العمل لكي تجعله أكثر متعة وذا قيمة ويتصف بالتحدي والإثارة، وذكر (هاكمان وأولدهام) أن وجود هذه الخصائص في وظائف العاملين يؤدي إلى تنشيط وإيجاد ثلاث حالات نفسية حرجة عند الموظف، هذه الحالات تؤدي إلى نتائج إيجابية في العمل (الدافعية العالية، والرضا الوظيفي، والإنجاز، وانخفاض معدلات الغياب والتأخر عن العمل)، وذكر (هاكمان وأولدهام) أن هذه الحالات الثلاث تتوسط العلاقة بين خصائص العمل الخمسة ونتائج العمل، والتي منها الدافعية العالية لأداء العمل، وقد أكد علماء السلوك فعلياً أن هذه الحالات الثلاث هي حرجة وحاسمة في تحديد مستوى دافعية العاملين ورضاهم نحو العمل، وكلما كانت درجة توفر هذه الخصائص عالية، كلما ارتفع مستوى كلٍ من الدافعية للعمل و مستوى الأداء والرضا الوظيفي **(Peters, 2011:7-10)**، ويوضح شكل رقم (5) خصائص العمل الخمس وانعكاساتها النفسية على العاملين والنتائج التي تترتب على ذلك.

خصائص العمل الخمس بنموذج (هاكمان وأولدهام): (Kumar, and et. al.,2011: 209)

1- تنوع المهارات: مدى ما يتطلبه العمل لكي يتم إنجازه من قدرات ومهارات متباينة ومتعددة لا بد أن يمتلكها الموظف.
2- أهمية العمل: مدى أهمية العمل وتأثيره على المؤسسة وعلى حياة الموظف والآخرين، سواء داخل العمل أو خارجه.
3- هوية العمل: مدى إمكانية إنجاز جميع مراحل العمل بالكامل من بدايته إلى نهايته كوحدة واحدة للوصول إلي ناتج متكامل وليس جزئي (تكامل العمل).
4- الاستقلالية: مدى ما يمنحه العمل من مرونة وحرية حقيقية للموظف في التصرف واتخاذ القرار لتحديد إجراءات العمل، وتقرير الوقت لإنجازه، وكيفية الإنجاز.
5- التغذية الراجعة: مدى حصول العامل على معلومات دقيقة وواضحة ومباشرة عن فعاليته ونتائج عمله أثناء وبعد أداء النشاط المطلوب في عمله.

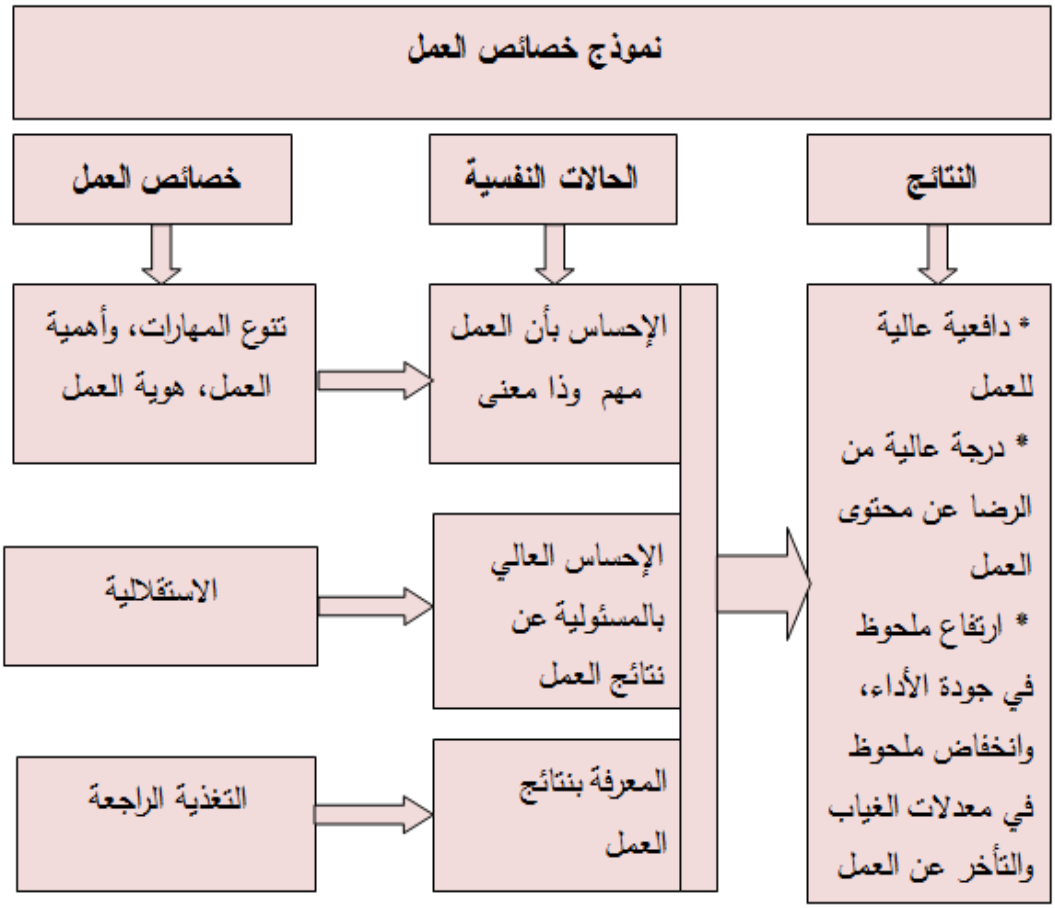
انعكاسات نموذج خصائص العمل على الموظف:

عند توفر خصائص العمل الخمسة بأي عمل فإنَّ لها تأثيراً جوهرياً على الحالة النفسية للعامل، وتؤدي إلي ظهور ثلاث حالات نفسية حرجة عنده، كما أن هذه الحالات ضرورية لتنشط دافعيته وللحفاظ على مستواها، كما أن غياب أو ضعف أي منها يقلل من مستوى الدافعية **(Bernotaite, 2013: 18)**، وفيما يلي الحالات النفسية الثلاث التي ذكرها (هاكمان وأولدهام): **(حسين، 2009: 6)**.

1- الإحساس بأن العمل مهم وذو معنى: تزداد دافعية العامل للعمل كلما أدرك بأن عمله مهم وذو قيمة ومعنى، ويعتمد ذلك على تنوع المهارات والتحقق من هوية العمل وأهميته.
2- الإحساس العالي بالمسئولية عن نتائج العمل: شعور العامل بأنه مسئول شخصياً ومحاسب عن نتائج عمله ويعتمد ذلك علي منحه الحرية والاستقلالية في كيفية إنجاز عمله.
3- المعرفة بنتائج العمل الحقيقية: معرفة العامل وفهمه باستمرار بنتائج عمله ومستوى أدائه وفعاليته، ويعتمد ذلك على التغذية الراجعة التي تعطيها المؤسسة للعامل.

شكل رقم (5)

نموذج خصائص العمل (لهاكمان وأولدهام)



المصدر: جرد بواسطة الباحث، اعتماداً على (نت :Redmond F.Brian,2009).

النتائج التي تتحقق عند توفر خصائص العمل:

عندما تتوفر خصائص العمل الخمس في الوظيفة فإن ذلك يحقق نتائج ايجابية للعمل، وفيما يلي توضيح النتائج التي تترتب على توفر كل **خاصية من الخصائص الخمس:(الكلابي، 1997: 7).**

1- إذا كان العمل يتميز بالتنوع في المهارات ويتطلب قدرات متعددة، فإن ذلك سوف يثير مشاعر التحدي للعامل ويحثه على بذل أقصى ما عنده من جهد وقدرات، وهذا سوف يزيد من شعور العامل بأهمية العمل، مما يجعله ينظر لعمله بأنه ذا معنى واهمية، مما يجنبه الرتابة والملل ويدفعه للإبداع.

2- إذا كان العامل يدرك أن عمله مهم وله تأثير إيجابي على حياة الآخرين، وله تأثير على نجاح وتقدم المؤسسة التي يعمل بها، فإن ذلك سوف يزيد من شعوره بأهمية عمله وذاته، مما يكون سبباً في رفع مستوى دافعيته للعمل.

3- عندما يقوم العامل بكامل جزئيات عمله من بدايته إلى نهايته للوصول إلى ناتج متكامل وله قيمة محسوسة ويرى بعينه ما أنتجته يداه؛ فإن ذلك سوف يشعره بأن عمله ذا معنى وأهمية، ويشعره ذلك أيضاً بالفخر كونه أنجز عملاً متكاملاً وليس جزءاً بسيطاً، مما يؤثر على نفسيته ويزيد من مستوى دافعيته للعمل.

4- إذا كان العمل يتميز بإعطاء العامل استقلالية وحرية التصرف في أعماله وقراراته، فإن ذلك يُعطيه مجالاً للتفكير والإبداع، ويزيد من شعوره بالمسئولية الفردية عن أعماله وقراراته، كونه سوف يحاسب بعد انتهاءه من أداء عمله وتحديد مدى نجاحه أو إخفاقه في تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً.

5- إذا كان العمل يسمح بتوفير أكبر قدر من المعلومات الواضحة والكافية والمباشرة كتغذية راجعة أثناء أداء الأعمال، فإن ذلك سوف يزيد من معرفة الموظف بنتائج عمله، والقدرة على تقييم نفسه، وكشف جوانب القوة والضعف في أدائه، مما يمكنه من تطوير أداءه.

تؤدي خصائص العمل الثلاث الأولى (تنوع المهارات، وأهمية العمل، وهوية العمل) إلى الحالة النفسية الأولى وهي إحساس الموظف بأنه يؤدي عملاً مهماً ذا قيمة، وذلك يجعل العمل جذاباً ويستحق بذل جهود مميزة في أداءه، أما خاصية العمل المتمثلة بالاستقلالية فتؤدي إلى الحالة النفسية الثانية وهي شعور وإحساس الموظف بالمسئولية عن قراراته ونتائج عمله، وأخيراً توفر خاصية العمل الخامسة والتي تتمثل بالتغذية الراجعة ومعرفة الموظف لنتائج عمله ومستوى أداءه، فإن ذلك يساعده على تقييم نفسه في الحال، ومن ثم تطوير أدائه، والإحساس بقيمة عمله

وتحمله المسئولية عن نتائج عمله. وبشكل عام فإن توفر خصائص العمل في العمل لها انعكاسات على نفسية العاملين، وبالتالي تؤدي إلى نتائج إيجابية في العمل كالدافعية العالية، والرضا الوظيفي، والانجاز وارتفاع في مستوى جودة الأداء، وانخفاض معدلات الغياب والتأخر عن العمل، وانخفاض معدل الدوران الاختياري أو الاستقالة (**عباس، 2011: 185**).

متطلبات نجاح أسلوب خصائص العمل:

ذكر (هاكمان وأولدهام) أنَّه لابد أن تتوفر بعض المتطلبات الضرورية بجانب نموذج خصائص العمل لكي تتحقق الدافعية العالية، وأهم هذه المتطلبات أن تتوفر لدى العامل قوة الحاجة إلي النمو، وأن يكون من النوع الطموح والراغب في تنمية قدراته ومهاراته وخبراته، من خلال تقبل أعمال ومسئوليات أعلى في العمل (**بميك، 2006: 31**)، فالعاملين الذين لديهم حاجة النمو عالية فإن خصائص العمل تؤثر بشكل كبير على دافعيتهم ومستوى الرضا الوظيفي، بينما العاملين الذين تكون عندهم حاجات النمو ضعيفة فإن دافعيتهم للعمل تكون منخفضة حتي إن توفرت خصائص العمل في أعمالهم (**عباس،2011: 188**).

ومن المتطلبات أيضاً توفر المهارة الكافية لأداء المهام الوظيفية، وتوفر المعرفة وإدراك العامل لمحتوى عمله الحالي، وكيفية رؤية العامل لهذا العمل، فإذا كان العامل يرى أن عمله الحالي به صعوبة ولا يستطيع أن يقوم به بشكل جيد لضعف امكانياته، فإن توفر خصائص العمل في وظائف العاملين قد لا يحقق نتائج ايجابيه (**Bernotaite,2013: 19**).

ومن المتطلبات أيضاً الرضا عن العوامل الأخرى المتعلقة بالوظيفة مثل الراتب، وظروف العمل، الأمن الوظيفي، العلاقات الاجتماعية بين الزملاء، إذ أن أسلوب خصائص العمل قد يحقق نجاح كبير للدافعية عندما يكون الموظفون راضين بشكل معقول عن هذه العوامل. ومن المتطلبات أيضاً مدى توفر خصائص العمل في العمل كما يراها شاغل العمل نفسه، فكلما زادت نسبة توفر هذه الخصائص كلما زاد مستوى الدافعية للعمل (**حريم، 2004: 310**).

ويرى الباحث أن من المتطلبات المهمة التي تزيد من مستوى الدافعية للعاملين والتي استنتجها الباحث من خلال عمله مع الزملاء في الخدمات الطبية العسكرية لعدة سنوات؛ أن الاستماع لمشاكل المرؤوسين ومحاولة تقديم حلول لها، والاستماع لمقترحاتهم ومناقشة أفكارهم يرفع من معنوياتهم ويزيد من دافعيتهم، وكذلك التواصل الاجتماعي لقيادة المؤسسة مع العاملين في مناسباتهم المختلفة فذلك له أثر كبير على معنوياتهم ودافعيتهم.

قياس الدافعية للعمل:

طبقاً لنموذج خصائص العمل فقد ذكر (هاكمان وأولدهام) أنَّه يمكن الاستفادة من هذا النموذج لقياس الدافعية بطريقتين مختلفتين: **(Peters, 2011: 9)** .

1- معرفه مستوى دافعية العاملين من خلال تأثير كل خاصية من خصائص العمل بشكل منفصل، ومعرفة أي من الخصائص لها تأثير أكبر على دافعية العاملين.

2- أو تحليل خصائص العمل وتقديرها وتحويلها إلي مؤشر واحد يسمى درجة قوة الدافعية المحتملة للعمل بشكل عام.

لذا وضع (هاكمان وأولدهام) استبياناً يقيس نتائج العمل (الدافعية والرضا) ويشمل هذا الاستبيان عدة فقرات تعبر عن مدى توفر كل خاصية من خصائص العمل الخمس **(Grundmann , 2012: 35)**. وقد اعتمد الباحث على هذا الاستبيان وطوره بما يناسب البيئة الفلسطينية لكي يحقق نتائج دراسته.

ولقياس درجة قوة الدافعية المحتملة فقد اقترح (هاكمان وأولدهام) معادلة تستخدم خصائص العمل الخمسة، واعتبر أنه كلما زادت قيمة القوة الدافعة للعمل فإن هذا يعني أن لدى الفرد دافعية عالية **(Weaver, 2008: 10)**، وتمثل المعادلة التالية طريقة حساب هذه القيمة:

$$\text{قوة الدافعية المحتملة} = \left[\frac{\text{تنوع المهارات} + \text{هوية العمل} + \text{أهمية العمل}}{3}\right] \times \text{الاستقلالية} \times \text{التغذية الراجعة}$$

يُلاحظ من المعادلة السابقة أنها تشكل ثلاث مكونات، المكون الأول إشارة الجمع في العلاقة بين الخصائص الثلاث الأولي للعمل، وهي علاقة تكميلية لكل خاصية بالنسبة للأخرى، بمعني أن غياب أو نقص إحداهما يمكن أن يعوضه وجود أو قوة الخاصيتين الأخيرتين، وذلك قد يؤثر على الدافعية ولكنها لا تنعدم إلا إذا كانت الخصائص الثلاث الأولي كلها معدومة، ويشكل المكون الثاني والثالث خاصيتي الاستقلالية والتغذية الراجعة فإذا كانت القيمة لكلٍ منهما معدومة فإن الدافعية ستكون لا محالة معدومة.

وعلاقة الضرب بين المكونات الثلاث تبين أن مستوى الدافعية سيرتفع إذا ارتفعت واحدة من هذه المكونات، أما في حالة الغياب أو النقص الشديد في أي مكون من هذه المكونات الثلاثة، فإن الدافعية التي تتمتع بها الوظيفة قد تنعدم أو تنقص وتتدهور جزئياً، وعليه إذا تمكنت الوظيفة من

تحقيق درجات مرتفعة من حيث قوة الدافعية، فإن النموذج يتوقع أنَّ كلاً من الدافعية والأداء والرضا الوظيفي سوف يتأثرون بشكل إيجابي، ويتوقع أن تنخفض احتمالات الغياب والتأخر ومعدلات دوران العمل (**عباس، 2011: 187**).

المبحث الثالث

الخدمات الطبية العسكرية

تمهيد:

يُشرف على تقديم الخدمات الصحية في فلسطين عدد من المؤسسات المختلفة، منهم مؤسستان تابعتان للحكومة هما: وزارة الصحة، والخدمات الطبية العسكرية، ومؤسسات أخرى مثل: وكالة الغوث لتشغيل اللاجئين الفلسطينيين كجهة غير حكومية تتبع الأمم المتحدة، والمؤسسات الصحية الخاصة غير الحكومية (**وزارة الصحة، 2014: 80-88**). وهذه المؤسسات تقدم الخدمة الطبية لكافة سكان فلسطين، والذين يقدر عددهم حتى منتصف العام 2013 حوالي 4.42 مليون شخص موزعين إلى 2.72 مليون شخص في الضفة الغربية، و1.70 مليون شخص في قطاع غزة (**الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2013: 57**). وتقوم هذه المؤسسات بتقديم الخدمة الطبية عبر مستشفياتها ومراكزها الطبية التي بلغ عددها في فلسطين (80) مستشفى حسب احصائية عام 2013، منها 50 مستشفى في الضفة الغربية و30 في قطاع غزة، تملك وزارة الصحة الفلسطينية منها 25 مستشفى، منها 12 مستشفى بالضفة الغربية، و13 مستشفى بقطاع غزة (**وزارة الصحة، 2014: 82-83**)، بينما تملك الخدمات الطبية العسكرية 6 مستشفيات، ثلاث منها في الضفة الغربية (**موقع الخدمات الطبية ، 2014: نت**)، وثلاث في قطاع غزة (**الخدمات الطبية، 2015**).

تعريف الخدمات الطبية العسكرية:

مديرية الخدمات الطبية مؤسسة حكومية صحية تعمل على تقديم الخدمة الطبية والصحية لكل منتسبي وزارة الداخلية والأمن الوطني وذويهم ولكل من يحتاج للرعاية الصحية من جميع فئات الشعب الفلسطيني وذلك من خلال إشرافها على ثلاث مستشفيات (بلسم ، الكرامة ، الوئام) كما تشرف الخدمات الطبية على 9 عيادات منتشرة في قطاع غزة، وتعد مديرية الخدمات الطبية إحدى أهم المؤسسات الصحية الحكومية في فلسطين (**الخدمات الطبية، 2015**).

رؤية الخدمات الطبية:

التفرد والتميز والشمولية والاستدامة في تقديم الخدمات الصحية لكادر وزارة الداخلية والأمن الوطني وذويهم ولكل من يحتاج الخدمة الصحية من أبناء شعبنا الفلسطيني المرابط (**الخدمات الطبية.2، 2015**).

رسالة الخدمات الطبية:

مديرية الخدمات الطبية كإحدى مؤسسات دولة فلسطين المستقلة ملتزمة بالمحافظة علي القوى البشرية في وزارة الداخلية والأمن الوطني وذلك بالعمل على رفع المستوى الصحي وتأمين الخدمات العلاجية والوقائية والإسعافية وإخلاء الخسائر البشرية ومعالجتها وتقديم الخدمة الصحية لها، وكذلك تقديم الخدمة العلاجية لأسر منتسبي وزارة الداخلية والأمن الوطني والالتزام بمبدأ العمل المشترك مع جميع مقدمي الخدمة الصحية في فلسطين وخلق قيادات قادرة على وضع السياسات والبرامج الصحية النوعية (**الخدمات الطبية، 2015**).

أهداف الخدمات الطبية العسكرية:

تنحصر أهداف الخدمات الطبية في التالي:(**الخدمات الطبية، 2011**).

1- تقديم خدمة طبية متميزة وشاملة وبجودة عالية.
2- المشاركة في نشر الوعي والثقافة الصحية في المجتمع الفلسطيني.
3- إعادة تأهيل المرضى والمصابين.
4- العناية بالموقوفين في مراكز الإصلاح والتأهيل.
5- الوقاية من تفشي الأمراض والأوبئة.
6- تطوير وتدريب العاملين في الخدمات الطبية.
7- تقديم خدمات الإسعاف والطوارئ وتأمين وصولهم للمستشفيات.
8- تطوير البنى التحية والمباني وتجهيزها بالأجهزة والمعدات الطبية الحديثة.

النشأة والتطور:

النواه الأساسية للخدمات الطبية كانت مع بداية وانطلاق الثورة الفلسطينية عام 1965 وقد كانت عبارة عن مجموعة من الأطباء والممرضين المناضلين الذين كانوا يعملون ضمن إطار الوحدات الفدائية المقاتلة مع قوات الثورة الفلسطينية على حدود فلسطين ولبنان والأردن وسوريا وخارج فلسطين كما في تونس واليمن، وقد تطورت هذه المجموعات مع تطور الثورة الفلسطينية، وقد أدمجت هذه المجموعات تحت مسمى جهاز الخدمات الطبية العسكرية لتقديم الخدمات الطبية للمقاتلين وعائلاتهم، وفي عام 1982 بعد غزو العدو الإسرائيلي للبنان وخروج قوات الثورة إلى الشتات أدمج جزء من العاملين بالخدمات الطبية ضمن جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، وبعد تشكيل السلطة الفلسطينية وعودة القوات الفلسطينية إلى أرض الوطن في عام 1994م، أعيد

تشكيل جهاز الخدمات الطبية العسكرية وقامت ببناء العديد من المراكز والعيادات والمستشفيات في كافة المحافظات بقطاع غزة والضفة (**العربيد، 2015 : مقابلة**).

ومن هذه المستشفيات، مستشفى بلسم في شمال قطاع غزة، ومستشفى الجزائري (الكرامة سابقاً) بجنوب قطاع غزة، ومستشفى الوئام (المستشفى الأردني الميداني) (**وزارة الصحة، 2014: 88**)، ومستشفى فلسطين في منطقة حرملة شرقي بيت لحم، ومستشفى الشيخة فاطمة بنت مبارك (ترمسعيا سابقاً) في رام الله، ومجمع الشهداء الطبي العسكري في نابلس (**موقع الخدمات الطبية ، 2014، نت**)، وقد بلغ عدد العاملين بالخدمات الطبية بالضفة والقطاع حسب إحصائية الخدمات الطبية عام2007 حوالي 1500 موظف منتشرين في جميع مراكز الخدمات الطبية بالضفة والقطاع (**الخدمات الطبية، 2007**).

بعد أحداث الانقسام الداخلي بين حركتي حماس وفتح في قطاع غزة بتاريخ 2007/6/15م، نتج عن ذلك حكومتين، الأولي بقطاع غزة والثانية بالضفة الغربية، وبإيعاز من حكومة الضفة للموظفين الذين يتلقون رواتب من طرفهم بالتوقف عن العمل في المراكز والمستشفيات الطبية، وعلى أثر ذلك توقف واستنكف العديد من الموظفين، بينما بقي عدد قليل من الموظفين على رأس عملهم بدون انقطاع يقدمون خدماتهم للمرضى رغم انقطاع رواتبهم من حكومة الضفة، وبقرار من حكومة غزة تم دمج من بقي على رأس عمله من الكادر الطبي العامل في كلٍ من الخدمات الطبية وجهاز الشرطة وجهاز التنفيذية في جهاز واحد تحت مسمى الخدمات الطبية العسكرية ويتبع إدارياً وزير الداخلية مباشرةً، كما سمحت حكومة غزة للمتطوعين في كافة التخصصات بالتطوع والعمل ضمن الخدمات الطبية لتغطية النقص في عدد العاملين في المراكز الطبية بقطاع غزة، وفيما بعد تم استيعاب وتوظيف العديد من الكوادر الطبية في كافة التخصصات (**الكحلوت،2015: مقابلة**). وقد بلغ عدد العاملين بالخدمات الطبية في قطاع غزة حتي تاريخ نهاية شهر سبتمبر عام 2015 حوالي 857 موظفاً (**الخدمات الطبية، 2015**). وتم قبول عضوية الخدمات الطبية العسكرية في المجلس الدولي للطب العسكري والذي يضم 112 دولة ومقره في بروكسل، وذلك في مؤتمره الثاني والاربعون المنعقد في جزيرة بالي في إندونيسيا، وتم الاعتراف بها كجسم يمثل الهيئة الطبية العسكرية في فلسطين (**موقع الخدمات الطبية ، 2014: نت**).

اختصاصات ومهام الخدمات الطبية العسكرية:

تقدم الخدمات الطبية العديد من الخدمات الطبية المختلفة ومنها: خدمة العمليات الجراحية، وخدمة العلاج لكافة التخصصات، وخدمة الولادة وحضانة الأطفال، وخدمة توفير وصرف الدواء

والعلاج المزمن، وخدمة الإسعاف والطوارئ على مدار الساعة، وخدمة الفحص الطبي والتحاليل الطبية، وخدمة الأشعة، وخدمة علاج وتركيب الأسنان وخدمة الطب الوقائي، وخدمة العلاج الطبيعي، وخدمة البصريات، وخدمة التدريب للمسعفين، وخدمة تأهيل سائقي الإسعاف (**الخدمات الطبية، 2015**).

هيكلية الخدمات الطبية:

تم المصادقة على هيكلية الخدمات الطبية في مجلس الوزراء تحت قرار رقم (2/341/11/م.و/إ.هـ) لسنة 2014، وبحسب الهيكلية يشرف مدير الخدمات الطبية مباشرة على 6 إدارات مركزية، و9 وحدات، أنظر ملحق رقم (5)، ويتفرع من هذه الإدارات العديد من الدوائر والأقسام والشعب (**الخدمات الطبية، 2014**).

وتدير الخدمات الطبية في قطاع غزة ثلاث مستشفيات هي (بلسم ، الكرامة ، الوئام)، وتسع عيادات منتشرة في قطاع غزة، أنظر جدول رقم (1) (**الخدمات الطبية، 2014**).

جدول رقم (1)

أسماء مستشفيات وعيادات ومراكز الخدمات الطبية وأماكن تواجدها بقطاع غزة

م	المركز	العنوان
1	مستشفى بلسم	بيت لاهيا – بالقرب من أبراج الندى
2	المستشفى الجزائري	خانيونس – عبسان الكبيرة
3	مستشفى الوئام (الأردني حالياً)	غزة – تل الهوى
4	عيادة الشاطئ	غزة – معسكر الشاطئ
5	عيادة حجازي	غزة – منطقة التوام
6	عيادة الزهراء	الوسطي
7	عيادة خانيونس	خانيونس
8	عيادة رفح	رفح
9	عيادة معبر رفح	معبر رفح
10	عيادة مراكز الإصلاح والسجون	غزة – الشمال – الجنوب
11	عيادة كلية الشرطة	غزة
12	عيادة مديرية التدريب	غزة

المصدر: (الخدمات الطبية، 2014).

دور الخدمات الطبية أثناء وبعد العدوان المتكرر على غزة :

تعرض قطاع غزة لأكثر من عدوان وكان أكثرها ضراوة خلال عدوان عام 2008 "حرب الفرقان"، وعدوان عام 2012 "حرب السجيل"، وعدوان عام 2014 "حرب العصف المأكول"، وأثناء هذه الحروب فتحت الخدمات الطبية كافة مراكزها لتقديم الخدمة الطبية اللازمة لكافة المواطنين وأنشأت عدة عيادات متنقلة في مراكز الإيواء لعلاج المرضي النازحين عن بيوتهم خلال فترة الحروب، كما قامت سيارات وطواقم الإسعاف التابعة للخدمات الطبية بتقديم الخدمة الإسعافية العاجلة وإخلاء ونقل الشهداء والجرحى إلي المستشفيات، كما قامت الخدمات الطبية بالتنسيق مع عدة جهات طبية خارجية لعلاج جرحي وزارة الداخلية، كما قامت الخدمات الطبية باستقدام عدة وفود طبية من خارج فلسطين لإجراء العمليات الجراحية التي تتطلب مهارات عالية وذلك في مستشفياتها ومراكزها **(الكحلوت، 2015: مقابلة)**.

أثار العدوان المتكرر على الخدمات الطبية العسكرية:

أثناء تقديم الخدمة الطبية للمصابين والجرحى خلال عدوان عام 2008، وعام 2012، وعام 2014 على قطاع غزة استهدف الاحتلال العاملين في المهمات الإسعافية، كما استهدف سيارات الاسعاف، واستهدف أيضاً مراكز ومستشفيات الخدمات الطبية العسكرية، وقد أسفر ذلك عن استشهاد 14 موظفاً من الأطباء والممرضين والمسعفين، وإصابة العشرات من الموظفين بعضهم اصابات بليغة وحرجة أدت إلى إعاقة وعجز دائم للبعض، كما تكبدت الخدمات الطبية خسائر كبيرة بسبب استهداف الاحتلال لمباني ومراكز ومستشفيات الخدمات الطبية، نتج عن ذلك أضرار بالغة في الأجهزة والمعدات الطبية، وتدمير كلي وجزئي لمبانيها ومراكزها ومستشفياتها، كما حصل في مستشفى بلسم الذي تم تدمير جزء منه وخراب العديد من الأجهزة والمعدات الطبية وذلك خلال فترة عدوان عام 2014، كما تكبدت الخدمات الطبية خسائر وأضرار كبيرة بسبب تلف وخراب العديد من السيارات الإدارية والإسعافية جراء استهدافها من الاحتلال فترة العدوان، منها على سبيل المثال تلف وخراب بالكامل لعدد 11 سيارة إدارية وإسعافيه وذلك في عدوان عام 2014 **(الكحلوت، 2015: مقابلة)**.

الفصل الثالث
الدراسات السابقة

- مقدمة.
- الدراسات المحلية.
- الدراسات العربية.
- الدراسات الأجنبية.
- تعقيب على الدراسات السابقة.
- الاستفادة من الدراسات السابقة.
- الفجوة البحثية.
- أهم ما يميز الدراسة الحالية.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

مقدمة:

قام الباحث بالاطلاع على بعض الدراسات السابقة، والتي تتعلق بموضوع الدارسة الحالية، للوقوف على أهم الموضوعات التي تناولتها، والتعرف على هدف واجراءات الدراسة، وأهم النتائج التي توصلت اليها، للاستفادة منها قدر الإمكان، وبما يخدم ويقوي الدراسة الحالية ويحقق أهدافها. ومن خلال اطلاع الباحث وحسب علمه لم يجد دراسة محلية أو عربية تبحث بشكل مباشر موضوع الدراسة الحالية (الدافعية باستخدام نموذج خصائص العمل)، بل معظم الدراسات التي تشابهت مع الدراسة الحالية هي دراسات أجنبية حديثة، وقد تم انتقاء بعض الدراسات المحلية والعربية القريبة من موضوع الدراسة الحالية بالإضافة لبعض الدراسات الأجنبية المتشابهة مع الدراسة الحالية بهدف إثراءها، وقد بلغ عددها (36) دراسة، منها (11) دراسة محلية، و (16) دراسة عربية، و (9) دراسات أجنبية، وفيما يلي عرض موجزك2 لهذه الدراسات حسب تسلسلها الزمني من الأحدث إلي الأقدم وذلك على النحو التالي:

الدراسات المحلية:

1- **دراسة البكري (2015) بعنوان: أثر الإثراء الوظيفي على أداء الموظفين الإداريين.** دراسة حالة الجامعة الإسلامية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإثراء الوظيفي في رفع مستوى الأداء الوظيفي للإداريين العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة، وذلك من خلال توضيح مدى توفر عناصر الإثراء الوظيفي التي تشمل (تنوع المهارات، أهمية المهام، الاستقلالية، تمييز المهام، التغذية العكسية) وهدفت أيضاً إلى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي للإداريين العاملين في الجامعة الإسلامية. ولتحقيق هدف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة بحثية. وتكون مجتمع الدراسة من 430 موظفاً وتم تطبيق الدراسة علي عينة من 203 موظفاً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وتم استرداد161 استبانة بمعدل (79.3%).

وتوصلت الدارسة إلي عدة نتائج أهمها:

أ- وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإثراء الوظيفي منفردة ومجتمعة والأداء الوظيفي.

ب- مستوى الإثراء الوظيفي في الجامعة الإسلامية جاء بنسبة مرتفعة وبوزن نسبي (81.1%).

ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة مراعاة تطبيق متطلبات الإثراء الوظيفي عند رغبة الجامعات في استحداث وظائف جديدة أو التغيير في الهيكل التنظيمي الموجود، وضرورة إعادة دراسة وتحليل الوظائف في الجامعات الفلسطينية من حيث تصميمها وقياس مدى توفر خصائص الإثراء الوظيفي بهدف جعلها أكثر تشويقاً للعاملين لرفع مستوى أدائهم ورضاهم الوظيفي.

2- دراسة أبو عون (2014) بعنوان: الضغوط النفسية وعلاقتها بالدافعية للإنجاز وفاعلية الذات لدي عينة من الصحفيين بعد حرب غزة.

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الضغوط النفسية والدافعية للإنجاز وفاعلية الذات لدى الصحفيين بعد الحرب على قطاع غزة، والكشف عن العلاقة بين الضغوط النفسية والدافعية للإنجاز وفاعلية الذات، كما هدفت الدراسة على التعرف إلي أثر بعض المتغيرات في كل من الضغوط النفسية والدافعية للإنجاز وفاعلية الذات. ولتحقيق هدف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة بحثية لكل من مقياس الضغوط النفسية، ومقياس الدافعية للإنجاز، ومقياس فاعلية الذات. وتم تطبيق الدراسة علي عينة من 200 صحفي، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية.

وتوصلت الدارسة إلي عدة نتائج أهمها:

أ- مستوى الضغوط النفسية لدى الصحفيين بعد الحرب على قطاع غزة كان متوسطاً، بينما كان مستوى الدافعية للإنجاز لديهم مرتفع، وكان مستوى فاعلية الذات مرتفعاُ.

ب- لا توجد علاقة ذات دلالة عند مستوي دلالة (0,05) بين الضغوط النفسية والدافعية للإنجاز وفاعلية الذات لدى الصحفيين بعد الحرب على قطاع غزة.

ج- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط الدافعية للإنجاز لدى الصحفيين تعزي لمتغير: الجنس، الحالة الاجتماعية، الخبرة، الراتب، التعرض لحوادث سابقة، فقدان أحد الزملاء، منطقة العمل، أثناء الحرب، بينما ظهرت فروق تعزي لمتغير: التعرض لاستهداف مباشر لصالح الصحفيين الذين لم يتم استهدافهم.

ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة الاهتمام برفع مستوى دافع الإنجاز من خلال البرامج المحفزة لزيادة سعي الصحفيين، وزيادة رغبتهم في التوجه إلى العمل، وضرورة الاهتمام بالجانب السيكولوجي للصحفيين، ووضع برامج نفسية واجتماعية لهم، ومحاولة إيجاد استراتيجيات تعزز صمودهم وتثبيت أقدامهم أثناء ممارستهم لأعمالهم.

3- دراسة هريش (2014) بعنوان: العنف الموجه ضد الأخصائيين الاجتماعيين من قبل المنتفعين والدافعية للاستمرار في مهنة الخدمة الاجتماعية في أم الفحم.

هدفت الدراسة التعرف إلى العنف الموجه ضد الأخصائيين الاجتماعيين من قبل المنتفعين والدافعية للاستمرار في مهنة الخدمة الاجتماعية في أم الفحم في الأراضي الفلسطينية المحتلة عام 1948م. ولتحقيق هدف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة بحثية. وتكون مجتمع الدراسة من 50 أخصائي اجتماعي، وتم تطبيق الدراسة علي كامل مجتمع الدراسة وفق أسلوب الحصر الشامل، وبعد توزيع الاستبانة عليهم ، استعاد الباحث جميعهم.

وتوصلت الدارسة إلي عدة نتائج أهمها:

أ- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مدى الدافعية في متغير الجنس، لصالح الإناث في مهنة الخدمة الاجتماعية.

ب- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدافعية بالاستمرار حسب المستوى التعليمي، أي أن الأخصائيين الاجتماعيين الأكثر تعليماً هم أكثر دافعية للاستمرار في العمل في المهنة من الأقل تعليماً.

ج- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة في العمل، ومدى الدافعية للاستمرار في العمل لدى الأخصائيين الاجتماعيين، بمعنى كلما قلت سنوات الخبرة، ازدادت الدافعية للاستمرار في العمل بالمهنة.

ومن أهم التوصيات للدراسة تدريب الأخصائيين على وسائل مهنية تعمل على زيادة كفاءتهم في التعامل مع المنتفعين، توعية المجتمع بأهمية الدور الذي يقوم به الأخصائيون الاجتماعيون وإبراز أهم المشكلات التي يتعرضون لها خلال عملهم.

4- دراسة السقا (2013) بعنوان: الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في حقل القطاع المصرفي في قطاع غزة. دراسة تطبيقية على بنك فلسطين".

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر الحوافز والدوافع على جودة العاملين في بنك فلسطين في قطاع غزة. ولتحقيق هدف الدارسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة بحثية. وتم تطبيق الدراسة على عينة من 300 موظف من أصل مجتمع الدراسة البالغ عددهم 466 موظفاً، وقد تم استبعاد 166 موظفاً يعملون في مجال الأمن والحراسات وذلك لضعف مستواهم التعليمي وعدم قدرتهم على فهم الاستبانة، وبقي 300 موظف الذين طبقت عليهم الدراسة، واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل.

وتوصلت الدارسة إلى عدة نتائج أهمها:

أ- عملية تفويض السلطات للعاملين ومنحهم مساحة من حرية اتخاذ القرار يدفعهم للعمل ويؤثر على إنتاجيتهم إيجابيا.

ب- نظام المكافآت والعلاوات بالبنك يدفع العاملين للتمسك بالعمل وزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء.

ومن أهم التوصيات للدراسة وضع نظام حوافز مادية ومعنوية قوي ومؤثر وشفاف يؤدي إلى الارتقاء بأداء العاملين مع تعزيز نظام المكافآت وجعله أكثر وضوحاً وشفافية، والاهتمام بالدوافع النفسية الايجابية التي تحقق أهداف المنظمة واهداف المرؤوسين.

5- دراسة علقم (2013) بعنوان : العلاقة بين النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الحكومية، ودافعية المعلمين في محافظة رام الله، والبيرة من وجهة نظر المعلمين.

هدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الحكومية، ودافعية المعلمين في محافظة رام الله، والبيرة من وجهة نظر المعلمين. ولتحقيق هدف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة بحثية، شملت قسمين الأول لوصف الأنماط القيادية، والثاني لقياس مستوى الدافعية عند المعلمين. وتكون مجتمع الدراسة من 2036 معلماً ومعلمة، وتم تطبيق الدراسة علي عينة من 322 معلماً ومعلمة، وتم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية.

وتوصلت الدارسة إلي عدة نتائج أهمها:

أ- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية ودافعية المعلمين.

ب- مستوى الدافعية لدى المعلمين كان متوسطاً.

ج- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في النمط القيادي ومستوى الدافعية لدى المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

ومن أهم توصيات الدراسة إجراء المزيد من الدراسات حول الأنماط القيادية في محافظات أخرى، وعلى مستوى الوطن. وكذلك إجراء دراسات فيما يتعلق بالمصاعب والمعيقات التي تواجه مديري المدارس وتحد من ممارسة دورهم في تحسين البيئة التي من شأنها زيادة مستوى الدافعية لدى المعلمين والمعلمات.

6- دراسة شحادة (2012) بعنوان: الاغتراب النفسي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدي المعاقين بصريا في محافظات غزة.

هدفت الدراسة التعرف على مدى العلاقة بين الاغتراب النفسي والدافعية للإنجاز لدى المعاقين بصرياً. ولتحقيق هدف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة بحثية. وتم تطبيق الدراسة على عينة من 120 طالباً وهي كامل مجتمع الدراسة مسجلين في مدرسة النور والأمل للمعاقين بصرياً والجامعة الاسلامية بغزة، واستخدم الباحث منهج الحصر الشامل لعينة الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج أهمها:

أ- وجود علاقة ارتباطية سالبة بين الدرجة الكلية للاغتراب النفسي والدافعية للإنجاز بمعني انه كلما قل الاغتراب النفسي زادت الدافعية للإنجاز والعكس صحيح.

ب- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاغتراب النفسي تعزي لمتغير الجنس (ذكر، أنثي).

ومن أهم التوصيات للدراسة تقديم الدعم النفسي والمعنوي لهؤلاء المعاقين، واشراكهم في كافة أنشطة وفعاليات الأسرة من زيارات ومناسبات، والاهتمام بهواياتهم والعمل على تنميتها، اكتشاف ميول ومهارات المعاقين وتوجيهها التوجيه المناسب.

7- دراسة أبو الروس؛ و حنونة (2011) بعنوان: تأثير الإيمان بالمؤسسة على رغبة العاملين في الجامعات الفلسطينية في الاستمرار بالعمل في جامعاتهم. دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة- فلسطين.

هدفت الدراسة التعرف على مستوى إيمان العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة اتجاه مؤسساتهم من خلال قياس العلاقة بين مستوى الإيمان بالمؤسسة ومستوى الرغبة في الاستمرار بالعمل في المؤسسة. ولتحقيق هدف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة بحثية. وتكون مجتمع الدراسة من 1676 موظفاً وموظفة، وتم تطبيق الدراسة علي عينة من 340 موظف وموظفة، قد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية.

وتوصلت الدارسة إلي عدة نتائج أهمها:

أ- أن العاملين في الجامعات الفلسطينية أظهروا بشكل عام مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي.

ب- وجود علاقة إيجابية بين متغير الاستمرار بالعمل كمتغير تابع والإيمان بالمؤسسة كمتغير مستقل.

ج- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (العمر، مستوى التعليم، نوع الوظيفة، مدة الخدمة، الفئة الوظيفية، المركز الوظيفي)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الجنس، ومكان العمل).

ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة العمل على إدخال أدبيات الالتزام التنظيمي لدي العاملين في الجامعات الفلسطينية وكذلك العمل الجاد من قبل إدارات هذه الجامعات على التطوير الوظيفي والعملي لموظفيها عن طريق الابتعاث أو الدورات التدريبية وورش العمل بالإضافة إلى الاهتمام بالمناخ التنظيمي والثقافة المجتمعية وخصائص العمل، وكذلك اعتماد مبدأ عدالة التوزيع، والاهتمام بمبدأ المشاركة في العمل وتشجيع وتبني الأفكار الإبداعية في تطوير العمل.

8- دراسة أبو شرخ (2010) بعنوان: تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين.

هدفت الدراسة التعرف على تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين. ولتحقيق هدف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة بحثية. وتكون مجتمع الدراسة من 440 موظفاً، وبلغت عينة الدراسة 220 موظفاً، وبعد استرداد الاستبانات تم تطبيق الدراسة على عينة من 210 موظف، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية.

وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج أهمها:

أ- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام الحوافز وأداء الموظفين.

ب- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء الموظفين.

ج- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وأداء الموظفين.

د- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين في جميع المجالات تعزى لمتغيرات الدرجة الوظيفية، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي.

ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة الاهتمام بالحوافز المادية وربط الراتب بجدول غلاء المعيشة، وضرورة العمل على ترسيخ العدالة والإنصاف وخصوصاً فيما يخص منح الحوافز والمكافآت، وضرورة الربط بين نتائج تقييم الأداء السنوي ومنح الحوافز والمكافآت بناءً على النتائج.

9- دراسة أبو الجديان (2008) بعنوان : القدرة على القيادة وعلاقتها بالدافعية للإنجاز لدى مدراء مدارس محافظتي غزة وشمالها.

هدفت الدراسة التعرف على مستوى القدرة على القيادة وعلاقتها بالدافعية للإنجاز لدى مدراء مدارس محافظتي غزة وشمالها. ولتحقيق هدف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة بحثية . وتكون مجتمع الدراسة من 248 مدير ومديرة مدرسة، وتم تطبيق الدراسة علي عينة من 218 مديراً، منهم 105 مدير و113 مديرة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية.

وتوصلت الدارسة إلي عدة نتائج أهمها :

أ- أن الدافعية للإنجاز لدى عينة الدراسة من مديري المدارس مرتفعة وتقع عند وزن نسبي (83.0%) مما يشير إلى أن أفراد العينة يتمتعون بدرجة عالية من الدافعية للإنجاز.

ب- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المديرين في الدافعية للإنجاز تبعاً للمرحلة التعليمية، أي أن الدافعية للإنجاز لدى المدير لا تختلف بكون المدير يعمل في مدرسة ثانوية أو إعدادية أو ثانوية.

ج- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المديرين في الدافعية للإنجاز تبعاً لسنوات خبراتهم في العمل الإداري.

ومن أهم التوصيات للدراسة ضرورة العمل على توجيه التربويين في فلسطين نحو إمداد القائمين على التربية والتعليم ببرامج إنجازيه تساهم في تنمية الدافع للإنجاز لدي القادة التربويين. وضرورة القيام بدراسات وأبحاث مستقبلية على موضوع القيادة وعلاقتها بالدافعية للإنجاز في مناطق أخري للتوصل إلى نتائج يمكن تعميمها.

10- دراسة حويحي (2008) بعنوان: أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل. حالة دراسية على اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة.

هدفت الدراسة التعرف إلى تحديد أثر العلاقة بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي ورغبة العاملين في الاستمرار بالعمل في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، والتعرف على افضل الوسائل لتحسين مستوى الرضا الوظيفي لديهم، ولتحقيق هدف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة بحثية، وتكونت العينة من كامل مجتمع الدراسة البالغ عددهم 227 موظف، منهم 184 موظفاً يعمل في المؤسسة، و43 موظف ممن تركوا عملهم قبل 3 سنوات من إجراء البحث، واستخدم طريقة العينة الشاملة للدراسة والمعبرة عن كامل مجتمع

الدراسة، وبعد استرداد الاستبانات واستبعاد الغير مكتمل؛ تم تطبيق الدراسة على عينة من 181 موظفاً.

وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج أهمها:

أ- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي والرغبة في الاستمرار في العمل.

ب- بينت الدراسة أن شعور العاملين في الاتحاد بقيمة إنجازهم كبيرة.

ج- أهم أسباب ترك العمل لبعض العاملين هي بالترتيب في الأهمية على النحو التالي تدني فرص الاستقرار الوظيفي، ثم تدني مستوى الرواتب والحوافز، ثم عدم توفر العدالة في التعامل مع العاملين، ثم عدم وجود فرص للتطور والنمو، ثم عدم الشعور بقيمة الانجاز، ثم عدم ملائمة ظروف العمل، ثم العلاقات غير الصحية بين العاملين.

ومن أهم توصيات الدراسة تعزيز وتطوير وتحديث بيئة العمل من خلال وضع نظم كاملة من أدوات ووسائل وبرامج ومعدات تسهل على الموظفين عملهم، وكذلك تعزيز وتطوير وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين، ووضع نظام للحوافز وتوزيعها بعدالة بين العاملين، وتشجيع فرص التطور المؤسسي والذاتي، وتوفير فرص التدريب للعاملين وتنمية المهارات.

11- دراسة شراب (2007) بعنوان: تقييم أثر الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى.

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين الحوافز وأداء الموظفين لعملهم ببلديات قطاع غزة الكبرى. ولتحقيق هدف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة بحثية. وتم تطبيق الدراسة على كامل مجتمع الدراسة وفق اسلوب الحصر الشامل، وقد بلغ عدد مجتمع الدراسة 283 موظفاً، تم توزيع 55 استبانة كعينة استطلاعية، وتوزيع 228 استبانة على باقي الموظفين العاملين فيما بعد.

وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج أهمها:

أ- تأثير الحوافز المادية على مستوى أداء الموظفين ضعيف بينما تأثير الحوافز المعنوية على الأداء متوسط وخلاصة الدراسة أن كل الحوافز تؤثر إيجابيا على أداء الموظفين لعملهم وأن مستوى الأداء يزيد بزيادة الحوافز.

ب- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي تعزي إلي متغيرات المؤهل العلمي والمستوي الإداري، وأن الرضا الوظيفي يزيد بزيادة المؤهل العلمي وبزيادة المستوي الإداري.

ج- أهم الحوافز من وجهة نظر الموظفين الراتب الشهري يليه الشعور بالاستقرار والأمن الوظيفي ثم طبيعة الوظيفة من حيث الصلاحيات وطريقة الإشراف والمسئولية وتتساوى في الأهمية كلا من الترقيات والمكافآت المالية والتأمين والمعاشات والعلاقة الجيدة مع الرؤساء والزملاء.

ومن أهم توصيات الدراسة زيادة الحوافز المادية وخصوصاً علاوة الزوجة والأبناء، استخدام نظام لتقييم الأداء وتوفير المعدات المناسبة للموظفين لتأدية وظائفهم، والاهتمام بالاحتياجات التدريبية للموظفين، واستخدام مبدأ المشاركة في الخطط والقرارات.

الدراسات العربية:

1- دراسة صالح (2014) بعنوان: تأثير إعادة تصميم الوظيفة في الأداء المنظمي. بحث ميداني لعينة من مكاتب المفتشين العامين بالعراق.

هدفت الدراسة التعرف على الأبعاد الأساسية لإعادة تصميم الوظيفة المتمثلة بالتالي (تنوع المهارة، تحديد المهمة، أهمية المهمة، الاستقلالية، التغذية العكسية) وتأثيرها في الأداء المنظمي. ولتحقيق هدف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي واستخدم عدة أدوات للبحث كانت منها الاستبانة كوسيلة أساسية واعتمد كذلك على السجلات والمشاهدات الفعلية والمقابلات الشخصية. وتكون مجتمع الدراسة من خمس مكاتب مفتشين عامين في الوزارات العراقية، وقد بلغت عينة الدراسة 93 مفتشاً عام.

وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج أهمها:

أ- وجود علاقة ارتباط وأثر بين إعادة تصميم الوظيفة ومتغيراتها وبين الأداء المنظمي.

ب- تزداد مسئولية الموظف بقدر السلطة المخولة له وبقدر منحه الاستقلالية الكاملة.

ج- تزداد فاعلية وكفاءة الأداء المنظمي في المكاتب قوة بزيادة اهتمام إدارة الأفراد بتحديد المهمات للوظائف التي تشغلها الأقسام بحيث تكون ذات دلالة ومعني وتنوع المهارات واعطاء الاستقلالية والتغذية الراجعة في معرفة نتائج العمل.

د- يتأثر الأداء المنظمي إيجابياً وبشكل معنوي بخصائص إعادة تصميم الوظائف المتمثلة بأهمية المهمة، وتنوع المهارات، وتحديد المهمة، والاستقلالية، والتغذية العكسية.

ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة قيام المكاتب المبحوثة بإعادة تصميم الوظيفة بأسلوب علمي صحيح، وضرورة اعتماد الأفراد على أسلوب الإثراء الوظيفي، وتفويض الصلاحيات واعتماد اللامركزية في العمل والتشجيع على تحمل المسئولية، والعمل بمبدأ التغذية الراجعة.

2- دراسة السبيعي (2013) بعنوان: الولاء الوظيفي وعلاقته بخصائص العمل الخمس لدى الضباط العاملين بالأجهزة الأمنية بمطار الملك خالد الدولي بالرياض.

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الولاء الوظيفي لدى الضباط العاملين، وكذلك التعرف على درجة توفر خصائص العمل الخمس الواردة في نموذج هاكمان و أولدهام في وظائف الضباط العاملين بالأجهزة الأمنية بمطار الملك خالد الدولي من وجهة نظر المبحوثين، وتهدف كذلك إلى التعرف على علاقة الولاء الوظيفي بكلٍ من خصائص العمل الخمس (الاستقلالية، تنوع المهارات، هوية الوظيفة، الشعور بأهمية الوظيفة، التغذية الراجعة) لدى الضباط العاملين بالأجهزة الأمنية بمطار الملك خالد الدولي بالرياض. ولتحقيق هدف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة بحثية. وتكون مجتمع الدراسة من 161 ضابطاً، وتم تطبيق الدراسة علي كامل مجتمع الدراسة وفق أسلوب الحصر الشامل، وبعد توزيع الاستبانة عليهم ، استعاد الباحث منهم 140 استبانة صالحة.

وتوصلت الدارسة إلي عدة نتائج أهمها:

أ- أظهرت نتائج الدراسة أن الولاء الوظيفي لدى الضباط العاملين بالأجهزة الأمنية بمطار الملك خالد الدولي جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.81 من 5).

ب- بينت نتائج الدارسة أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على خصائص العمل بصفة عامة بمتوسط حسابي (3.566 من 5).

ج- كشفت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية موجبة متوسطة القوة بين الولاء الوظيفي وخصائص العمل الخمس بصفة عامة.

د- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول خصائص العمل الخمس باختلاف متغير العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة بالمطار، جهة العمل، الرتبة العسكرية.

هـ- وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول خصائص العمل باختلاف عدد سنوات الخدمة العسكرية لصالح الفئة من 30 سنة فأكثر

ومن أهم التوصيات للدراسة الاهتمام بإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، والحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية وتحسين بيئة العمل الوظيفية، وإتاحة الفرصة للموظفين لاستغلال قدراتهم وخبراتهم في أداء أعمالهم، وضرورة منح الصلاحية للعاملين لاتخاذ القرارات المتعلقة بإنجاز أعمالهم.

3- دراسة المطيري (2011) بعنوان: الدوافع الذاتية وعلاقتها بأداء العاملين بقطاع حرس الحدود بحفر الباطن.

هدفت الدراسة التعرف إلي علاقة الدوافع الذاتية بأداء العاملين بقطاع حرس الحدود بحفر الباطن. ولتحقيق هدف الدارسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة بحثية. وتم تطبيق الدراسة على عينة من 407 موظفاً من مجموع الموظفين العاملين في حرس الحدود بحفر الباطن بالسعودية والبالغ عددهم 533 موظفاً.

وتوصلت الدارسة إلى عدة نتائج أهمها :

أ- هناك علاقة قوية بين الدوافع الذاتية وأداء الموظفين وكلما زادت الدوافع ارتفع أداء العاملين.

ب- أظهرت الدراسة أهمية الدوافع الذاتية للموظفين تجاه عملهم.

ومن اهم توصيات الدراسة ضرورة اهتمام للمسئولين بأهمية ودور الدافعية الذاتية ويجب وضعها ضمن برامج التدريب، العمل على وضع وتطوير مفهوم الدافعية الذاتية والتي سوف تساعد على تحقيق اهداف المنظمة.

4- دراسة البشابشة و الحراحشة (2011) بعنوان: أثر أبعاد الدافعية على سلوك المواطنة التنظيمية. دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظات الأردن.

هدفت الدراسة التعرف على تحليل أثر متغيرات الدافعية في سلوك المواطنة التنظيمية في بلديات محافظات جنوب الأردن. ولتحقيق هدف الدارسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة بحثية (استبانة قياس دافعية العاملين التي طورها لوثانز). وتم تطبيق الدراسة على عينة من 400 موظف من أصل مجتمع الدراسة البالغ عددهم 1180 موظفاً، حسب السجلات الرسمية للبلديات عام 2006.

وتوصلت الدارسة إلى عدة نتائج أهمها:

أ- أشارت النتائج الى ان المتوسطات الحسابية لتصورات العاملين في بلديات محافظات جنوب الأردن لأنواع الحاجات (حاجات البقاء، الحاجة للأمن، الحاجة الاجتماعية، الحاجة إلي

الاحترام، الحاجة إلي تحقيق الذات)، جاءت بدرجة متوسطة، وبدرجة عالية لسلوك المواطنة التنظيمية.

ب- أشارت النتائج إلى وجود أثر هام ذي دلالة إحصائية لأبعاد الدافعية (حاجات البقاء، الحاجة للأمن، الحاجة الاجتماعية، الحاجة إلى الاحترام، الحاجة إلي تحقيق الذات) في سلوك المواطنة التنظيمية بمختلف ابعادها (فضائل المواطنة العامة، الإيثار، الضمير الحي، الكياسة واللطف، الروح الرياضية).

ومن اهم توصيات الدراسة ضرورة تبني سياسات علمية مدروسة لتعزيز دافعية العاملين لديهم، وتركيز الاهتمام على الأمن الوظيفي، ونظراً للظروف المالية الصعبة وعدم القدرة على زيادة الرواتب لابد من الاعتماد على الحوافز المعنوية لزيادة دافعية العاملين، العمل على اتاحة الفرصة للعاملين في صنع القرارات وخاصة المتعلقة بعملهم وتمكينهم إدارياً مما يعزز دافعيتهم.

5- دراسة محمد (2010) بعنوان: مستوى دافعية موظفي كلية الزراعة بجامعة بغداد نحو العمل وعلاقته ببعض العوامل.

هدفت الدراسة التعرف على مستوى دافعية موظفي كلية الزراعة بجامعة بغداد نحو الأعمال الموكلة إليهم وعلاقته ببعض العوامل. ولتحقيق هدف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي واستخدم الاستبانة كأداة بحثية. وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية من 100موظف بمعدل20% من مجتمع الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج أهمها:

أ- مستوى دافعية الموظفين نحو عملهم الوظيفي عموماً هو المستوى المتوسط ويميل إلى الانخفاض النسبي.

ب- وجود علاقة معنوية سالبة وعلى مستوى (0.01) بين مستوى الدافعية وبين متغيري(العمر و الخدمة الوظيفية).

ج- وجود علاقة ارتباطيه موجبة وبسيطة بين مستوى الدافعية نحو العمل الوظيفي ومتغير التحصيل الدراسي ولكنها لم ترتقي إلى مستوي المعنوية.

ومن أهم توصيات الدراسة العمل على تشجيع التنافس والإبداع بين الفنيين وحثهم على اكمال دراستهم، تشجيع التعاون بين الزملاء والرؤساء والاهتمام بالعلاقات الاجتماعية.

6- دراسة الدلبحي (2009) بعنوان: الأمن النفسي وعلاقته بالدافعية للإنجاز في العمل لدى معلمي المرحلة الثانوية العامة (بنين) بمدينة الرياض.

هدفت الدراسة التعرف إلى علاقة الأمن النفسي لدى معلمي المرحلة الثانوية بدافعيتهم للإنجاز في العمل. ولتحقيق هدف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة بحثية. وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية عنقودية من 344 معلم من مجموع معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الرياض والبالغ عددهم 2716 معلماً.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

أ- أن معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الرياض يتمتعون بمستوى عالي جداً من الطمأنينة والأمن النفسي.

ب- أن معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الرياض موافقون تماما علي ان لديهم مستوي عالي جداً من الدافعية للإنجاز في العمل.

ج- وجود علاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين الامن النفسي لدي معلمي المرحلة الثانوية ودافعيتهم للإنجاز في العمل، وهذه العلاقة طرديه وموجبة الاتجاه، بمعنى أن زيادة أحد المتغيرين يؤدي إلى زيادة الأخر والعكس صحيح.

ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية بين المعلمين، والإكثار من البرامج والأنشطة الترويحية المناسبة للعمل التربوي، وضرورة اشراك المعلمين في اتخاذ القرارات بالمدرسة، وضرورة تحسين ظروف بيئة العمل في المدارس، والعمل على زيادة الدعم والتقدير الاجتماعي.

7- دراسة حسين (2009) بعنوان: أثر تصميم العمل في الإجهاد الوظيفي. دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة بمحافظة السليمانية.

هدفت الدراسة التعرف على طبيعة العلاقة بين تصميم العمل والإجهاد الوظيفي للعاملين في المستشفيات الخاصة العاملة في محافظة السليمانية بدولة العراق. ولتحقيق هدف الدارسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة بحثية، تم توزيعها على عينة من 400 موظف وتمثل نسبة 15% من أصل مجتمع الدراسة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة.

وتوصلت الدارسة إلى عدة نتائج أهمها:

أ-أن العاملين يشعرون بدرجة مقبولة من الإجهاد الوظيفي.

ب- هناك علاقة عكسية معنوية بين تنوع المهارات، و أهمية العمل، والاستقلالية والتغذية العكسية من جهة والإجهاد الوظيفي من جهة أخري.

ج- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التحقق من هوية العمل والإجهاد الوظيفي.

د- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الجنس، والتحصيل الدراسي والإجهاد الوظيفي للعاملين.

ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة زيادة اهتمام الإدارات في المستشفيات بتنويع المهارات والاستقلالية والتحق من هوية العمل للأعمال التي يكلف بها العاملون، والعمل على زيادة فرص التدريب وإكسابهم لمهارات جديدة، تعريف الموظفين بطبيعة أعمالهم وحدود أدوارهم وان توضح لهم الأوامر والتعليمات الخاصة بالعمل والسياسات المتبعة.

8- دراسة كريمة (2008) بعنوان: الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيرهما على أداء الإطارات. دراسة على الشركة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية بدولة الجزائر.

هدف الدراسة هو إبراز أهمية المتغيرات الثلاث(الدافعية، الرضا الوظيفي ومدى تأثيرهما على الأداء) في أي منظمة لتحقيق أهدافها. ولتحقيق هدف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدم الاستبانة كأداة بحثية. وتكون مجتمع الدراسة من 270 فرد، وبلغت عينة الدراسة 199 فرد، تم اختيارهم بطريقة مقصودة، وبعد استرداد الاستبانات واستبعاد الغير صالح منها تم تطبيق الدراسة على عينة من 189 مفردة.

وتوصلت الدارسة إلي عدة نتائج أهمها:

أ- وجود علاقة تفاعلية بين أنماط الدافعية ومستوى الرضا الوظيفي والتي بدورها تؤثر على أداء الإطارات.

ب- عدم وجود اختلاف في مستوى الأداء باختلاف أنماط الدافعية(الدافعية الداخلية، الخارجية واللادفعية).

ج- عدم وجود اختلاف في مستوى الرضا الوظيفي باختلاف أنماط الدافعية(الدافعية الداخلية والخارجية واللادفعية).

ومن اهم توصيات الدراسة ضرورة ربط المكافئات والعلاوات بفاعلية الأداء، وضرورة تطبيق الموضوعية في تقييم الأداء حتي يشعر العامل بعدالة التقييم وبالتالي عدالة المكافآت، تمكين العاملين من الاطلاع على نتائج التقييم ومناقشتها، ضرورة تحسين ظروف العمل، والاهتمام بالعلاقات الاجتماعية، تخصيص فترات لتدريب للعاملين.

9- دراسة المحاسنة (2005) بعنوان: أثر مصادر قوة القائد في دافعية العمل لدى الإدارة العليا في مركز الوزارات الأردنية.

هدفت الدراسة التعرف على مصادر قوة القائد(قوة الإكراه، القوة القانونية، قوة المعرفة، قوة الإعجاب) في دافعية العمل لدى الإدارة العليا في مركز الوزارات الأردنية. ولتحقيق هدف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة بحثية. وتم تطبيق الدراسة على كامل مجتمع الدراسة من 580 فرد، وبعد التوزيع تم استرجاع 471 استبانة، وتم استبعاد 21 منها لعدم صلاحيتها، وخضع للتحليل الاحصائي 450 استبانة.

وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج أهمها:

أ- أشارت النتائج أن أهمية مصادر قوة القائد بالنسبة للمبحوثين هي حسب الترتيب التالي(قوة المكافأة، القوة القانونية، قوة المعرفة، قوة الإعجاب، قوة الإكراه).

ب- بينت النتائج أن مستوي دافعية العمل مرتفعاً وجاء ترتيب هذه الدوافع على النحو التالي(الدوافع الاجتماعية، الدوافع المهنية، الدوافع النفسية، الدوافع الاقتصادية، الدوافع العلمية الثقافية).

ج- وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية مهمة بين متغيرات الدراسة المستقلة مصادر قوة القائد مجتمعة(قوة الإكراه، قوة المكافأة، القوة القانونية، قوة المعرفة، قوة الإعجاب)، وبين المتغير التابع(دافعية العمل)، وكانت أقوي علاقة هي التي ربطت بين(قوة المعرفة) ودافعية العمل، في حين كانت أضعف علاقة ارتباطيه هي بين(قوة الإكراه) ودافعية العمل.

ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة عقد ندوات تثقيفية وتدريبية لتنمية مهارات القادة وقدراتهم، وضرورة تعرف القادة الإداريين على مصادر القوة التالية (قوة المكافأة، القوة القانونية، قوة المعرفة) التي من شانها أن تزيد من دافعية العمل، والابتعاد عن تلك المصادر والمتمثلة بقوة الإكراه التي من شأنها أن تؤثر سلباً في دافعية العمل لدى تلك القيادات، وبالتالي إحباطهم وإحجامهم عن المساهمة الإيجابية في العمليات التنظيمية المختلفة.

10- دراسة الجسار؛ والجادر (2004) بعنوان: مدى تأثير المكافآت المالية في دافعية موظفي الخدمة المدنية. دراسة ميدانية تطبيقية على موظفي وزارة المالية بدولة الكويت.

هدفت الدراسة التعرف إلي مدى تأثير سياسة المكافأة المالية في دافعية موظفي الخدمة المدنية. ولتحقيق هدف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي واستخدم الاستبانة كأداة بحثية. وتكون مجتمع الدراسة من 1632 موظفاً، وبلغت عينة الدراسة 300 موظف منهم 85 مدير و215 مرؤوس.

وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج أهمها:

أ- سياسة المكافأة المالية لها تأثير مباشر في زيادة كفاءة العمل ومن ثم تحسين مستويات الإنتاج.

ب- وجود اختلاف له دلالة إحصائية في الآراء أدت إلى فجوة بين الوظائف الإشرافية والمرؤوسين حول عدالة النظام الحالي، فحين يرى المديرون من منظورهم أن النظام الحالي يفي بالغرض بينما يرى المرؤوسين عكس ذلك.

ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة تعديل نظام المكافأة المالية ليتناسب مع تطلعات واهداف العاملين وان تكون مقياساً لمستوى الإنتاجية المبذول خلال السنة المالية، وضرورة إشهار المكافأة المالية للموظفين مما يسهم في تحفيز الجميع على بذل المزيد من الجهد في العمل.

11- دراسة الفايدي (2003) بعنوان: دافعية العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية. دراسة مسحية على ضباط شرطة الرياض.

هدفت الدراسة التعرف على مستوى الدافعية نحو العمل لدي ضباط شرطة مدينة الرياض والتعرف على واقع أداء العاملين والعلاقة بينهم. ولتحقيق هدف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة بحثية. وتكون مجتمع الدراسة من 424 ضابط، وبلغت عينة الدراسة 350 ضابطاً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وبعد استرداد الاستبانات واستبعاد الغير صالح منها تم تطبيق الدراسة على عينة من274 ضابطاً.

وتوصلت الدارسة إلي عدة نتائج أهمها:

أ- ارتفاع مستوى الدافعية لدى العاملين في شرطة مدينة الرياض.

ب- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الدافعية والأداء.

ج- عدم وجود علاقة بين الخبرة في الوظيفة الحالية وكلٍ من الأداء والدافعية.

د- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كلٍ من العمر والأداء والرتبة العسكرية والخبرة في الوظيفة الحالية وبين مستوى الدافعية.

هـ- عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في مستويات الدافعية لدى العاملين في شرطة مدينة الرياض باختلاف مسميات وظائفهم الحالية.

12- دراسة البدري (2002) بعنوان: دوافع العمل وعلاقتها بنظم القيم الشخصية لدي موظفي القطاع العام في منطقة بلدية بنغازي بليبيا.

هدفت الدراسة التعرف إلي مستوى إشباع الحاجات الإنسانية (دوافع العمل) وفقاً لهرم ماسلو للحاجات في قياس نظم القيم الشخصية التي تدفع وتؤثر في سلوك الموظفين. ولتحقيق هدف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة بحثية. وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونه من 2000 موظف من المستويات الإدارية الثلاث الأعلى، المتوسط، التنفيذي.

وتوصلت الدارسة إلي عدة نتائج أهمها:

أ- أن هناك شعوراً بالنقص عند أفراد العينة في إشباع الحاجات الأساسية وحاجة الأمن.

ب- أن أكثر الحاجات أهمية لديهم هي الحاجة للاحترام ثم تحقيق الذات.

ومن اهم توصيات الدراسة ضرورة إيجاد مناخ مناسب يسهم في تحفيز ودفع الموظفين لزيادة أدائهم الوظيفي وذلك عن طريق تنويع الاعمال وزيادة الفرص للاستقلالية وتفويض السلطات واعطاء المزيد من المسئوليات.

13- دراسة الخميس (2001) بعنوان: علاقة خصائص الوظيفة بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين. دراسة تطبيقية على الموظفين العاملين بالإدارة الهندسية والإسكان بقوات الدفاع الجوي بمدينة الرياض.

هدف الدراسة إبراز أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية وفحص العلاقة بينهما وبين خصائص الوظيفة الخمس وهي (الاستقلالية، تنوع المهارات، هوية الوظيفة، الشعور بأهمية الوظيفة، التغذية الراجعة)، كما هدفت إلى معرفة الخصائص الوظيفية التي تسهم بزيادة مستويات أداء الموظفين لسلوكيات المواطنة التنظيمية. ولتحقيق هدف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي

الارتباطي واستخدم الاستبانة كأداة بحثية لجمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من 674 موظفاً، تم تطبيق الدراسة علي عينة من 300 موظف، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية.

وتوصلت الدارسة إلي عدة نتائج أهمها:

أ- بينت نتائج الدارسة أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على خصائص العمل.

ب- هناك علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية بين درجة الاستقلالية في الوظيفة وسلوكيات المواطنة.

ج- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تنوع المهارات المطلوبة في الوظيفة وسلوكيات المواطنة.

د- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين هوية الوظيفة وسلوكيات المواطنة.

هـ- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الشعور بأهمية الوظيفة وسلوكيات المواطنة.

و- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التغذية الراجعة في الوظيفة وسلوكيات المواطنة.

ومن اهم توصيات الدراسة ضرورة العمل على إثراء الوظائف وذلك بتغيير بعضاً من جوانبها او الطريقة التي تمارس بها، والأخذ بعين الاعتبار أهمية خاصية الاستقلالية في الوظيفة وبالذات في تحديد إجراءات العمل، وتوسيع درجة الحرية في اتخاذ القرار المتعلق بالكيفية التي يزاول بها الموظف مهام عمله وتحديد الإجراءات المستخدمة لتنفيذ العمل وجدولته مما يزيد من شعور الموظفين بالمسئولية والالتزام نحو اعمالهم، وكذلك الاهتمام بعامل التنوع في مهام العمل والمهارات المطلوبة لأدائها، والاهتمام بعامل التكامل في مهام العمل لدي المرؤوسين بحيث يشعر الموظف بهوية الوظيفة بإعطائه الفرصة لأداء مهام عمل كاملة مما يرفع من درجة مسئوليته ومسائلته ويزيد من فرص تطوره الوظيفي، ضرورة توفير تغذية راجعة للموظف عن مستوى أدائه ودرجة إتقانه لعمله، والاهتمام بالعلاقات الاجتماعية بين الموظفين، والاهتمام بجوانب العدالة التنظيمية فيما يتعلق بالأساليب والإجراءات والسياسات في بيئة العمل بما يحقق المساواة والعدالة بين الموظفين.

14- دراسة العمر (2000) بعنوان: علاقة الدافعية نحو العمل ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية لدى الموظفين في دولة الكويت.

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الدافعية نحو العمل والانجاز لدى الموظفين الكويتيين وكذلك التعرف على بعض إلى بعض المتغيرات المهنية والشخصية المؤثرة في مستوى الدافعية

نحو العمل. ولتحقيق هدف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي واستخدم الاستبانة كأداة بحثية. وتم تطبيق الدراسة على عينة من 2600 موظفٍ.

وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج أهمها:

أ- دافعية الموظفين كانت متوسطة المستوى بغض النظر عن قطاعاتهم الوظيفية.
ب- مستوى الدافعية لدى الذكور أعلى منها لدى الإناث.
ج- دافعية الموظفين ترتفع مع زيادة سنوات الخبرة وكذلك مع ارتفاع المرتب والمسميات الوظيفية.
د- لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية في الدافعية بين الموظفين الإداريين والفنيين.

ومن اهم توصيات الدراسة ضرورة بناء نظام تتبعي لمعرفة مستويات الدافعية لدى الموظفين ومعرفة البعد النفسي للموظف، وضرورة اعداد برامج لتنمية الدافعية للموظفين، ضرورة وضوح الأدوار والمسئولية والمحاسبة والردود المادي، وضرورة خلق نظام للتغذية الراجعة حول مستوى اداء الموظف في عمله.

15- دراسة الزهراني (1999) بعنوان: خصائص الوظيفة وأثرها في أداء العاملين. دراسة مسحية على عينة من ضباط الدفاع المدني بالمملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة التعرف إلي مستوى أداء الضباط العاملين وكذلك معرفة العلاقة والارتباط بين الخصائص الوظيفية (مسمي الوظيفة، رتبة الوظيفة، موقع الوظيفة، الدور الوظيفي للوظيفة، الحقوق المادية والمعنوية للوظيفة، مؤهلات وخبرات شاغل الوظيفة) وأداء الضباط في جهاز الدفاع المدني في المملكة العربية السعودية. ولتحقيق هدف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي الارتباطي واستخدم الاستبانة كأداة بحثية. وتكون مجتمع الدراسة من 1672 ضابط، وبلغت عينة الدراسة 581 ضابطاً، بينما تم تطبيق الدراسة على عينة من467 ضابطاً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية.

وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج أهمها:

أ- أن مستوى أداء الضباط في جهاز الدفاع المدني بصفة عامة كان بدرجة ايجابية كبيرة، حيث وصلت معدلات الأداء إلى (83.44%).
ب- أظهرت نتائج معامل الارتباط (بيرسون) إن هناك علاقة ارتباط عكسية سالبة بنسب مختلفة ذات دلالات إحصائية لكل من خصائص لدور الوظيفي والأداء الوظيفي وبين كل من رتبة الضابط، ورتبة الوظيفة، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة العسكرية، ومسمى الوظيفة.

ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة وضع وصف وظيفي يوضح مهام ودور كل ضابط بجهاز الدفاع المدني. ضرورة العمل على منح وتحديد الصلاحيات الوظيفية لكافة وظائف الضباط حسب مستوى الوظيفة الإداري. التركيز على اتباع التدرج الهرمي الوظيفي في اتخاذ القرارات وتنفيذ الاعمال والإجراءات، مما يساهم في توحيد الإجراء والقضاء على الازدواجية في استقبال الأوامر والتعليمات بشكل يمنع تداخل الاعمال وتضارب الأدوار الوظيفية. تطوير نظم العمل وتبسيط إجراءاته بما يؤدي إلى سرعة إنجاز الأعمال وكفاءة الأداء. توفير الإمكانيات المادية والبشرية لتنفيذ مهام الوظيفة الموكلة لكل موظف، التخفيف من حدة الضغوط النفسية وتضيق الفجوة بين الرؤساء المباشرين والمرؤوسين بزرع الثقة المتبادلة بينهم، الاهتمام باحتياجات الموظفين بالمستويات التنفيذية لأنهم الدعامة الأساسية في تنفيذ المهام المرسومة للجهاز.

16- دراسة الكلابي (1997) بعنوان: العلاقة بين خصائص الوظيفة ونتائج العمل. أجريت هذه الدراسة ببيئة الأعمال السعودية بمدينة الرياض.

هدف الدراسة فحص العلاقة بين خصائص العمل الخمس وهى (تنوع المهارات، وأهمية العمل، وهوية العمل، والاستقلالية، والتغذية الراجعة) ومتغيرات نتائج العمل وهى (الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والولاء للمنظمة، والتوتر المصاحب للعمل، وتعارض الدور، وضغوط العمل، ومشاكل العمل). ولتحقيق هدف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة بحثية. وتم تطبيق الدراسة علي عينة من 276 موظف، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وبعد جمع الاستبانات وجد الصالح منها 203 استبانة.

وتوصلت الدارسة إلي عدة نتائج أهمها:

أ- خصائص العمل الخمس ليست مقاييس مستقلة باستثناء خاصية تنوع المهارات.

ب- هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين خصائص العمل الخمس ومتغيرات نتائج العمل.

ج- ليس هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين خصائص العمل والرضا عن المرتب، ويرجع ذلك كون هذا المتغير مستقل عن هذه الخصائص.

ومن أهم توصيات الدراسة القيام بدراسات مشابهة في المؤسسات العربية عامة والسعودية خاصة، بحث الحالات النفسية التي اقترحها النموذج والتي هي عبارة عن متغيرات وسطية بين خصائص العمل وبين نتائج العمل، ويوصي بدراسة قوة الحاجة للنمو الفردي التي اقترحها النموذج. اما بالنسبة للتوصيات العملية ضرورة تصميم الوظائف بطريقة تمنحها خصائص معينه

مثل تنوع المهارات، وضرورة منح حرية حقيقية واستقلالية للموظفين في جدولة العمل وتحديد الطرق المستخدمة لإنجازه.

الدراسات الأجنبية:

1- دراسة Karimi (2014) بعنوان:

Prediction of working motivation through job characteristic: the role of internal motivation, general and growth satisfaction.

ترجمة العنوان: "التنبؤ بدافعية العمل من خلال خصائص العمل: دور الدافعية الداخلية والنمو وزيادة الرضا".

هدفت الدراسة إلى التنبؤ بدافعية العمل من خلال خصائص العمل لموظفي وزارة التربية والتعليم الايرانية. ولتحقيق هدف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة بحثية. وبلغت عينة الدراسة 200 موظف، منهم 100 رجل و100 امرأة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة.

وتوصلت الدارسة إلى عدة نتائج أهمها:

أ- وجود علاقة ذات دلالة احصائية مهمة وذات تأثير إيجابي بين خصائص العمل وبين الدافعية للعمل.

ب- خصائص العمل الخمس الرئيسية (تنوع المهارات، هوية الوظيفة، الشعور بأهمية الوظيفة، الاستقلالية، التغذية الراجعة) لها علاقة ذات مغزى علي الدافعية للعمل والدافعية الداخلية والرضا العام وتنمية الشعور بالرضا.

ج- خاصية تنوع المهارات هي الأكثر تأثيراً على الدافعية بينما خاصية الاستقلالية هي الأقل تأثيراً على دافعية الموظفين.

ومن أهم توصيات الدراسة إجراء دراسات مستقبلية على مؤسسات أخرى لتأكيد هذه الدراسة، على المدراء بوزارة التربية والتعليم ومدراء الموارد البشرية تصميم وظائف العاملين وفق نموذج خصائص العمل، إجراء مزيد من الابحاث لتحديد العوامل الخارجية والداخلية التي تؤدي نحو الرضا الوظيفي للموظفين.

2- دراسة Bernotaite (2013) بعنوان:

"Importance of motivational factors among young employees in the service sector"

ترجمة العنوان: "أهمية العوامل المحفزة بين الموظفين الشباب في قطاع الخدمات"

هدف الدارسة تحديد و تحليل ومناقشة أهم العوامل المحفزة للموظفين الذين يعملون في مجال تقديم الخدمات، دراسة حالة شركة HMS Host، وهي شركة دولية مقرها الدنمارك تعمل بمجال التسوق في عدة دول وفي اكثر من 112 مطاراً دولياً. ولتحقيق هدف الدارسة اتبع الباحث المنهج الاستنباطي وأحياناً المنهج الاستقرائي، واستخدم الاستبيان والمقابلة كأداة بحثية. وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 137 موظفاً أعمارهم في سن 29-18 من أصل مجتمع الدارسة البالغ 170 موظفاً.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

أ- أهم العوامل المحفزة عند الموظفين الشباب في قطاع الخدمات هي: العلاقة مع الأقران، والراتب، والحياة الشخصية، والمسؤولية.

ب- أن هذه الدوافع تنبع أساساً من مصدر خارجي، وتساعد النتائج على فهم ومعرفة ما هي المحركات التي تزيد من دافعية الموظفين.

ومن أهم التوصيات للدراسة ضرورة الاهتمام بنتائج هذه البحوث كونها تعطي فائدة لصناع القرار، وتساعد في فهم ما الذي يحرك دافعية الموظفين، على إدارة الموارد البشرية أن تعتمد أساليب أكثر نجاعة لرفع دافعية الموظفين وتصميم للعمل بطريقة أفضل لزيادة دافعية الموظفين وبالذات الجدد.

3- دراسة Isfahani وآخرون (2013) بعنوان:

" Job Characteristic Perception and Intrinsic Motivation in Medical Record Department Staff".

ترجمة العنوان: "إدراك خصائص العمل والدافعية الداخلية لموظفي قسم السجلات الطبية".

هدف الدراسة تحديد العلاقة بين خصائص العمل والدافعية الداخلية لموظفي قسم السجلات الطبية في المستشفيات المرتبطة بجامعة العلوم الطبية بأصفهان وذلك عن عام 2011- 2012. ولتحقيق هدف الدارسة اتبع الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة كأداة بحثية وكانت عبارة عن استبانتين، الأولى: استبانة لخصائص العمل التي وضعها هاكمان وأولدهام عام 1980 وتشمل

23 فقرة، والثانية لقياس الدافعية وتشمل 28 فقرة تم وضعها من خلال المصادر العلمية والنظريات ذات العلاقة. وتم تطبيق الدراسة على عينة من 127 موظفاً، منهم 38 رجل، و 89 امرأه .

وتوصلت الدارسة إلي عدة نتائج أهمها:

أ- وجود علاقة ذات دلالة احصائية مهمة بين خصائص العمل الخمس الرئيسية (تنوع المهارات، هوية الوظيفة، الشعور بأهمية الوظيفة، الاستقلالية، التغذية الراجعة) وبين الدافعية الداخلية للموظفين ذات تأثير إيجابي.

ب- خاصية التغذية الراجعة هي الأكثر تأثيراً على دافعية الموظفين.

ج- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط توفر خصائص العمل المتوقعة تعزى للمتغيرات التالية: العمر، والجنس، والمستوى التعليمي، ونوع العمل.

د- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط توفر خصائص العمل المتوقعة تعزى للمتغيرات التالية: سنوات الخدمة، ومكان العمل.

ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة منح الموظفين فرصة لإظهار مواهبهم، وضرورة تحديد مهام العمل بشكل واضح، عقد دورات تدريبية للموظفين الجدد قبل البدء بأعمالهم وتحديد مهامهم بوضوح، عقد لقاءات مع الموظفين وشرح أهمية أعمالهم وتأثيرها على باقي الأعمال والمؤسسة، ضرورة إعطاء المزيد من الاستقلالية للموظفين للقيام بمهامهم واظهار إبداعهم، وضرورة تقديم تغذية راجعة وإبداء الملاحظات على أداء الموظفين.

4- دراسة Grundmann (2012) بعنوان:

" The Motivating Potential of Job Characteristics and Rewards".

ترجمة العنوان: "الدافعية المحتملة من خلال خصائص العمل والمكافآت".

هدفت الدارسة التعرف إلى أثر كلاً من المكافئات وخصائص العمل الخمس الأساسية(تنوع المهارات، هوية الوظيفة، الشعور بأهمية الوظيفة، الاستقلالية، التغذية الراجعة) على مستوى الدافعية والمشاركة لموظفي الاتحاد الفدرالي الأمريكي، وقد أجري هذا البحث ضمن المسح الحكومي الدوري لعام 2010 الذي قام به مجلس حماية نظم الجدارة والاستحقاق (MSPB) لدراسة مدى نجاح الحكومة في إدارتها للقوي العاملة بكافة الوزارات والهيئات المستقلة لانضمامها لمبادئ نظام الجدارة، وتم تقديمه للرئيس ومجلس الكونغرس الأمريكي. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان كأداة بحثية وتم توزيعها ورقياً لعدد 1,295موظف،

والكترونياً لعدد 70,675 موظفاً عبر الإيميلات والشبكة العنكبوتية. وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية طبقية مكونة من 71,970 موظف، والذين استجابوا للمسح 43,162 موظف بمعدل 60% وكانت عدد الاستبانات الصالحة 42020 بمعدل 58% من نسبة المبحوثين.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

أ- أن خصائص العمل الخمس الرئيسية (تنوع المهارات، هوية الوظيفة، الشعور بأهمية الوظيفة، الاستقلالية، التغذية الراجعة) لها تأثيراً كبيراً على دافعية الموظفين.

ب- تبلغ نسبة الموظفين الذين لديهم دافعية عالية حوالي 21 % من موظفي الاتحاد الفدرالي الأمريكي.

ج- كلما اعتقد الموظف أن جهوده مثمرة وناجحة كان مستوى دافعيته في ارتفاع.

د- الأداء كان بنسبة مرتفعة عند الموظفين الذين لديهم وظيفة كاملة وذات أنشطة متعددة، والذين لديهم استقلالية في كيفية القيام بعملهم، والذين تم إعطائهم تغذية راجعة.

ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة العمل على تحفيز الموظفين، واعتماد مبدأ المشاركة، وضرورة اعتماد المكافآت كوسيلة لها أهمية وتأثير على دافعية الموظفين وجودة أدائهم وربط ذلك بالجهد والأداء.

5- دراسة Pessaran و Tavakoli (2011) بعنوان:

To identify the employees' motivation of Parsian hotels in Tehran.

ترجمة العنوان:" تحديد مدى دافعية موظفي فنادق برشين في طهران"

هدفت الدراسة التعرف على دوافع موظفي فنادق برشين في طهران (فنادق استقلال، كوثر، انغلاب وإيفين) وتقديم بعض الاقتراحات لتعزيز دوافع موظفي الفندق. ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبيان كأداة بحثية. وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 247 موظفاً من أصل مجتمع الدراسة البالغ 887 موظفاً.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

أ-دافعية موظفي فندق كوثر وانغلاب معقولة وايجابية وأفضل من موظفي فندق استقلال وإيفين.

ب- دافعية موظفي فندق إيفين الأسوأ من بين موظفي الفنادق ويتعذر زيادة دافعيتهم.

ومن أهم توصيات الدراسة توفير ما يحتاجه الموظفين من مستلزمات العمل، وتحسين ظروف وبيئة العمل، تلمس الجوانب الانسانية للموظفين، واحترام كافة الموظفين، تعليم الموظفين وتوفير التدريب لهم، انشاء صندوق اقتراحات واختيار أفضل الاقتراحات بخصوص العمل والعمل على تنفيذها، عقد لقاءات مع موظفي الأقسام والاستماع لهم ومناقشة أفكارهم، اطلاع الموظفين على الصعوبات التي تواجه المؤسسة وما تم عمله لحل هذه الصعوبات، منح المزيد من الاستقلالية للموظفين في طريقة أداء عملهم، واعطائهم مسئوليات من أجل اظهار ما لديهم من قدرات، تمكين الموظفين والطلب منهم التحدث بشجاعة عن مشاكل العمل بكل حرية، عمل تغذية راجعة عن جهود كل موظف وما ترتب عن ذلك من نتائج جيدة.

6- **دراسة Peters (2011) بعنوان:**

Motivating and managing older people, "The job character-ristics model: An „ old model extended with a „ new concept".

ترجمة العنوان:" تحفيز وإدارة المسنين، نموذج خصائص العمل، النموذج القديم بمفهوم جديد".

هدفت الدراسة كيف يمكننا زيادة دافعية المسنين على مواصلة العمل والتعرف على أثر الخصائص الوظيفية والرضا الوظيفي على الدافعية لمواصلة العمل عند المسنين مقارنة مع الشباب من خلال فحص جزئي باستخدام نموذج هاكمان وأولدهام. ولتحقيق هدف الدارسة اتبع الباحث المنهج المسحي الاستطلاعي، واستخدم الاستبانة كأداة بحثية أرسلت عبر البريد الإلكتروني. وتم تطبيق الدراسة على عينة من 157 موظف من شركتين "ايفل، وكيما في هولندا" من أصل المرسل لهم عبر الإيميل والبالغ عددهم 200 شخص، والبالغة أعمارهم بين 18 و61 عاماً.

وتوصلت الدارسة إلى عدة نتائج أهمها:

أ- جميع الخصائص الوظيفة ترتبط بشكل إيجابي مع الرضا الوظيفي.

ب- جميع خصائص الوظيفة معاً كوحدة واحدة ترتبط بشكل كبير وايجابي مع الدافعية لمواصلة العمل.

ج- الخصائص الوظيفة ترفع من مستوى رضا الموظفين بوظائفهم وبعد ذلك ترفع مستوى الدافعية لمواصلة العمل.

د- خاصية كلاً من أهمية العمل والاستقلالية لهما تأثير ايجابي على الرضا الوظيفي.

ومن أهم توصيات الدراسة الدعوة لإجراء أبحاث للتحقق إذا ما كانت الدافعية لمواصلة العمل تتغير مع التقدم في العمر أم لا، هناك حاجة لإجراء أبحاث طولية على مجموعة من الناس يجيبون على نفس الاستبانة ولكن في فترات مختلفة من مراحل حياتهم والتحقق من الاجابات المختلفة خلال مراحل حياتهم وذلك لمعرفة ما اذا الدافعية تتغير مع تقدم العمر ام لا تتغير، وهناك حاجة للمزيد من البحوث حول كيفية تحفيز كبار السن وأثر خصائص العمل على دافعيتهم ورضاهم الوظيفي، كما أن حاجة لأبحاث للتحقق ما الذي يرفع مستوى دافعية كلاً من كبار السن والشباب.

7- دراسة Hadi &Adil (2010) بعنوان:

" Job Characteristics as Predictors of Work Motivation and Job Satisfaction of Bank Employees".

ترجمة العنوان: خصائص الوظيفة كعامل مُنبئ لدافعية العمل والرضا الوظيفي لموظفي البنوك.

هدفت الدراسة التأكد من أن خصائص الوظيفة هي كعامل مُنبئ لدافعية العمل والرضا الوظيفي لبعض مدراء البنوك في مدينة روالبندي في باكستان. ولتحقيق هدف الدارسة استخدم الاستبانة كأداة بحثية. وتم تطبيق الدراسة على عينة قصدية من 150 مدير بنك كلهم من الذكور.

وتوصلت الدارسة إلى عدة نتائج أهمها:

أ-وجود علاقة ذات دلالة احصائية مهمة ذات تأثير إيجابي بين خصائص العمل وبين الدافعية الداخلية للعمل والرضا الوظيفي.

ب- وجود علاقة ذات دلالة احصائية مهمة ذات تأثير إيجابي بين كلاً من (تنوع المهارات، هوية الوظيفة، الشعور بأهمية الوظيفة) وبين الرضا الوظيفي.

ج- وجود علاقة ذات دلالة احصائية مهمة ذات تأثير إيجابي بين كلاً من (هوية الوظيفة و التغذية الراجعة) وبين الدافعية الخارجية.

د- خاصية هوية العمل هي أهم خاصية تأثيراً وتنبئ عن الدافعية الداخلية والرضا الوظيفي، بينما خاصية التغذية الراجعة هي أهم خاصية تأثيراً وتنبئ عن الدافعية الخارجية.

ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة إجراء المزيد من البحوث لإثبات العلاقة بين خصائص الوظيفة والحالات النفسية الناتجة عنها والتأكد من حدوثها متضمناً النتائج التي تسببها.

8- دراسة Kirstein (2010) بعنوان:

"The role of motivation in Human Resource Management: Importance of motivation factors among future business persons".

ترجمة العنوان: " دور الدافعية في إدارة الموارد البشرية: أهمية عوامل الدافعية بالنسبة لرجال الأعمال المستقبليين".

هدفت الدراسة التعرف على العوامل الدافعة الأكثر أهمية عما يحفز الموظفين فلجأ الباحث الي أخذ أراء طلاب كلية Aarhus للأعمال وطلاب جامعة Gdansk في بولندا باعتبارهم رجال أعمال المستقبل القادم في ضوء نظريات الدافعية. ولتحقيق هدف الدارسة اتبع الباحث المنهج الاستنباطي واستخدم الاستبانة كأداة بحثية. وتم تطبيق الدراسة على عينة من 148 طالباً من طلاب كلية Aarhus و 152 طالباً من طلاب جامعة Gdansk.

وتوصلت الدارسة إلى عدة نتائج أهمها:

أ- أكد البحث على أهمية تنوع العمل والأجور والأمان الوظيفي بالنسبة للموظفين.

ب- النهج الأكثر فعالية للدافعية يعتمد علي الدوافع الذاتية والمحفزات الخارجية.

ج- أكثر العوامل دافعية: هي العمل المثير أو الشيق، والراتب الجيد، غير أن هذان العاملان لا يؤديان الي تحسين الاداء لوحدها.

ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة إجراء المزيد من البحوث على المدارس الخاصة الأخرى في كلٍ من بولندا والدنمارك لكي تحدد ما إذا كانت النتائج تتطابق أم لا، ضرورة إجراء أبحاث في عوامل أخرى مثل تأثير بيئة العمل الجيدة ودورها وقيم الشخص وقيم المؤسسة على الدافعية.

9- دراسة WEAVER (2008) بعنوان:

" Characteristics For Success: Predicting Intervention Effectiveness With The Job Characteristics Model"

ترجمة العنوان: "خصائص للنجاح: التنبؤ بفعالية التدخل باستخدام نموذج خصائص العمل".

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر خصائص العمل الخمس الأساسية(تنوع المهارات، هوية الوظيفة، الشعور بأهمية الوظيفة، الاستقلالية، التغذية الراجعة) على مستوى دافعية الفريق من خلال التحقق ما إذا كانت هناك علاقة بين النموذج ومستوى زيادة الإنتاج. وكذلك التعرف على الشروط الحدية لنظام قياس وتحسين الإنتاجية التي وضعتها بريتشارد عام 1990. وتم تطبيق

الدراسة على 88 فريقاً في ثمانية بلدان في أوربا وأمريكيا من الطيارين والأطباء والبيطرين والشرطة وفرق التصنيع بمعدل 5 أفراد لكل فريق.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

أ- وجود علاقة معنوية سالبة وضعيفة في قوة الدافعية المحتملة لنموذج خصائص العمل لدي الفرق.

ب- وجود علاقة معنوية سالبة في العلاقة بين الاستقلالية والتحقق من هوية العمل وبين الفعالية.

ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة إجراء المزيد من البحوث حول علاقة نموذج خصائص العمل على مستوى زيادة الإنتاج، لابد من تحديد خصائص العمل المهمة عن طريق الموظف نفسه لمعرفة الاختلافات بينه النموذج نفسه وبين ما الواقع الذي يتصوره الموظف.

تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة لاحظ الباحث وجود توافق في الآراء بشأن أهمية خصائص العمل (لهاكمان وأولدهام) وتأثيرها في حال توفرها على دافعية ورضا العاملين، وقد تنوعت هذه الدراسات في مواضيعها وأهدافها ومناهجها وعيناتها ومجتمعاتها ونتائجها وتوصياته. وفيما يلي أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1- الاتفاق من حيث الموضوع: الدراسات التي اتفقت مع الدراسة الحالية من حيث الموضوع (الدافعية من خلال خصائص العمل) هي دراسة Karimi (2014)، ودراسة Isfahani وآخرون (2013)، ودراسة Grundmann (2012)، ودراسة Peters (2011)، ودراسة Hadi &Adil (2010)، ودراسة WEAVER (2008).

2- الاتفاق من حيث المنهج: اتفقت الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة التي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي وذلك في جميع الدراسات المحلية، وبعض الدراسات العربية والاجنبية كما في دراسة صالح (2014)، ودراسة Karimi (2014)، ودراسة السبيعي (2013)، ودراسة Grundmann (2012)، ودراسة المطيري (2011)، ودراسة البشابشة والحراحشة (2011)، ودراسة Tavakoli & Pessaran (2011)، ودراسة محمد (2010)، ودراسة الدلبحي (2009)، ودراسة حسين (2009)، ودراسة المحاسنة (2005)، ودراسة الفايدي (2003)، ودراسة البدري (2002)، ودراسة الكلابي (1997).

3- الاتفاق من حيث أداة الدراسة: اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة رئيسية في الدراسة، كما أن الدراسة اتفقت مع معظم الدراسات السابقة باستخدام الاستبانة الورقية.

4- الاتفاق من حيث مجتمع الدراسة: اتفقت الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة في نوعية مجتمع الدراسة (العاملين في المجال الطبي) كما في دراسة Isfahani وآخرون (2013)، ودراسة حسين (2009)، ودراسة حويحي (2008).

5- الاتفاق من حيث طريقة اختيار العينة: اتفقت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في طريقة اختيار العينة بالطريقة الطبقية العشوائية كما في دراسة البكري (2015)، دراسة علقم (2013)، ودراسة Grundmann (2012)، ودراسة أبو الروس؛ وحنونة (2011)، ودراسة أبو شرخ (2010)، ودراسة أبو رمضان (2004)، ودراسة الفايدي (2003)، ودراسة الخميس (2001)و ودراسة الزهراني (1999).

أيضاً من خلال عرض الدراسات السابقة لاحظ الباحث أن هناك أوجه اختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة وهي على النحو التالي:

1-الاختلاف من حيث الموضوع:

أ- الدراسات التي اختلفت مع الدراسة الحالية في تناولها الدافعية للعمل وعلاقتها بعدد من المتغيرات غير خصائص العمل مثل العلاقة مع الأقران والمكافآت، ومصادر قوة القائد، وأداء العاملين، ونظم القيم الشخصية كما في دراسة Bernotaite (2013)، ودراسة Pessaran و Tavakoli (2011)، ودراسة المحاسنة (2005)، ودراسة الجسار؛ والجادر (2004)، ودراسة الفايدي (2003)، ودراسة البدري (2002)، ودراسة العمر (2000).

ب- بعض الدراسات اختلفت مع الدراسة الحالية في تناولها خصائص العمل (لهاكمان وأولدهام) وعلاقتها مع متغيرات أخرى غير الدافعية مثل الإثراء الوظيفي، والأداء المنظمي والولاء الوظيفي، والإجهاد الوظيفي، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، ونتائج العمل كما في دراسة البكري (2015)، ودراسة صالح (2014)، ودراسة

السبيعي(2013)، ودراسة حسين (2009)، ودراسة الخميس (2001)، ودراسة الكلابي (1997).

ج- بعض الدراسات اختلفت مع الدراسة الحالية في تناولها للدافعية من جوانب مختلفة غير الدافعية للعمل (موضوع الدراسة الحالية) وعلاقتها مع بعض المتغيرات غير خصائص العمل (موضوع الدراسة الحالية)، مثل دراسة هريش (2014)، ودراسة علقم (2013)، ودراسة المطيري (2011)، و دراسة البشابشة و الحراحشة (2011)، ودراسة محمد (2010)، و دراسة Kirstein (2010)، و دراسة كريمة (2008).

د- بعض الدراسات اختلفت مع الدراسة الحالية في تناولها موضوع الدافعية للإنجاز وعلاقتها بالعديد من المتغيرات كدراسة أبو عون (2014)، ودراسة شحادة (2012)، ودراسة الدلبحي (2009)، ودراسة أبو الجديان (2008).

2- الاختلاف من حيث المنهج:

أ- اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة التي استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي كما في دراسة كريمة (2008)، ودراسة الخميس (2001)، ودراسة الزهراني (1999).

ب- كما اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات التي تناولت المنهج الاستنباطي كما في دراسة Bernotaite (2013)، ودراسة Kirstein (2010)، واختلفت مع دراسة Peters (2011) التي استخدمت المنهج المسحي الاستطلاعي.

ج- كما اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات التي لم تذكر نوع المنهج المستخدم كما في دراسة Hadi &Adil (2010)، ودراسة WEAVER (2008).

3- الاختلاف من حيث أداة الدراسة:

اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة صالح (2014)، ودراسة Bernotaite (2013) اللتان استخدمتا المقابلة كأداة ثانية مع الاستبانة، واختلفت مع دراسة Grundmann (2012) التي استخدمت استبانة تم نشرها عبر البريد الالكتروني وجزء بسيط منها وزع ورقياً، ودراسة Peters (2011) التي استخدمت الاستبانة عبر البريد الالكتروني فقط.

4- الاختلاف من حيث مجتمع الدراسة:

اختلفت الدراسة الحالية مع كل الدراسات السابقة في نوعية مجتمع الدراسة ما عدا دراسة Isfahani وآخرون (2013)، ودراسة حسين (2009)، ودراسة حويحي (2008).

5- الاختلاف من حيث اختيار طريقة العينة:

أ- اختلفت الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة في استخدام الطريقة العشوائية البسيطة كما في دراسة Karimi (2014)، ودراسة حسين (2009)، واختلفت مع دراسة الدلبحي (2009) التي استخدمت الطريقة العشوائية العنقودية.

ب- كما اختلفت مع عدد من الدراسات التي استخدمت اسلوب الحصر الشامل كما في دراسة هريش (2014)، ودراسة السقا (2013)، ودراسة شحادة (2012)، ودراسة حويحي (2008)، ودراسة شراب (2007)، ودراسة السبيعي (2013)، ودراسة المحاسنة (2005).

ج- كما اختلفت مع بعض الدراسات السابقة التي استخدمت طريقة العينة القصدية كما في دراسة Hadi &Adil (2010)، ودراسة كريمة (2008).

الاستفادة من الدراسات السابقة:

لقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة على النحو التالي:

1- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، حيث استفاد من الجهود السابقة بتزويده بأسماء العديد من الكتب، والمراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة.

2- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تحديد منهج الدراسة واختيار أداة الدراسة ووضع الفرضيات وتحديد متغيرات الدراسة.

3- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تكوين الاستبانة للدراسة الحالية وبالذات من دراسة البكري (2015)،ودراسة السبيعي (2013)، ودراسة Isfahani وآخرون (2013)، ودراسة Hadi &Adil (2010)، ودراسة الكلابي (1997).

4- ساعدت الدراسات السابقة في عقد مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية من حيث أوجه الاتفاق والاختلاف من حيث الموضوع والمنهج المتبع وأداة الدراسة ومجتمع الدراسة واختيار طريقة عينه الدراسة.

5- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في التعقيب على النتائج التي كشفت عنها الدراسة الحالية.

الفجوة البحثية:

تتناول الفجوة البحثية الدراسات السابقة من حيث أهم المواضيع التي ركزت عليها الدراسات السابقة، وكذلك تحديد المجالات والمواضيع التي لم تتطرق إليها، ويتم أيضاً تحديد أهم الإضافات التي تطرقت إليها الدراسة الحالية، أنظر جدول رقم (2).

جدول رقم (2)

الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
* ركزت بعض الدراسات السابقة علي مواضيع مختلفة كالدافعية للإنجاز والعلاقة مع عدد من المتغيرات، والدافعية للاستمرار بالعمل، والدوافع النفسية والعلاقة بالأداء، والحوافز كمصدر للدافعية الخارجية. * ركزت بعض الدراسات السابقة على الدافعية للعمل وعلاقتها بعدد من المتغيرات غير خصائص العمل مثل العلاقة مع الأقران والمكافآت، ومصادر قوة القائد، وأداء العاملين، ونظم القيم الشخصية. * ركزت بعض الدراسات السابقة على علاقة خصائص العمل ببعض المتغيرات المختلفة كالإثراء الوظيفي، والأداء المنظمي، والولاء الوظيفي، والإجهاد الوظيفي، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، ونتائج العمل. * أغلب الدراسات السابقة التي ركزت على موضوع الدافعية من خلال خصائص العمل هي دراسات أجنبية أجريت خارج فلسطين والوطن العربي.	* لم تركز الدراسات السابقة المحلية والعربية علي موضوع خصائص العمل كأسلوب حديث لتصميم العمل بما يحقق أهداف المؤسسة والموظف معا. * لم تركز الدراسات السابقة المحلية والعربية علي موضوع الدافعية للعمل باستخدام نموذج خصائص العمل. * لم تركز الدراسات السابقة على موضوع الدافعية للعمل على العاملين في مؤسسات المجتمع الفلسطيني ومنها الخدمات الطبية العسكرية.	* ركزت هذه الدراسة على موضوع الدافعية للعمل باستخدام نموذج خصائص العمل، وتعد هذه الدراسة دراسة أصيلة، وذلك لندرة الدراسات المحلية والعربية التي تناولت هذا الموضوع. * ركزت الدراسة علي نموذج خصائص العمل كأسلوب حديث لتصميم العمل له تأثير على دافعية الموظفين والرضا الوظيفي. * ركزت هذه الدراسة على مؤسسة فلسطينية بقطاع غزة هي الخدمات الطبية العسكرية حيث أنها الدراسة الأولي في هذا الموضوع حسب علم الباحث. * ركزت الدراسة على موظفي وزارة الداخلية العاملين في المجال الطبي (الخدمات الطبية العسكرية).

المصدر: (من إعداد الباحث، 2016)

أهم ما يميز الدراسة الحالية:

ومن خلال البحث في الدراسات السابقة فإن أهم ما يميز هذه الدراسة الآتي:

1- على حد علم الباحث لا توجد دراسات محلية تناولت موضوع نموذج خصائص العمل وتأثيره على الدافعية للعمل، كما أن هناك ندرة في الدراسات العربية التي تناولت ذلك الموضوع، لذا جاءت هذه الدراسة لتسد النقص الحاصل في هذا الموضوع، وذلك ما يميز هذه الدراسة عن غيرها.

2- هذه الدراسة الأولى في الدراسات المحلية التي أجريت على موظفي وزارة الداخلية الذين يعملون في المجال الطبي (الخدمات الطبية العسكرية).

وفي النهاية يرى الباحث أنَّ هذه الدراسة تشكل إضافة نوعية، ويأمل أن يكون موضوع الدراسة نقطة انطلاق بإذن الله نحو دراسات لاحقة تتناول باقي المؤسسات للارتقاء بها، كما يأمل الباحث أن تساعد هذه الدراسة مدراء الخدمات الطبية في التعرف على طرق تصميم العمل وتضمينها لبعض الخصائص والسمات بحيث يكون العمل مثيراً وممتعاً للعاملين، وتعالج المشاكل المتعلقة بالعمل مثل: الملل، وضعف الأداء والإنتاجية، وكثرة الغياب، والتأخر عن موعد الدوام.

الفصل الرابع

المنهجية والإجراءات

- مقدمة.
- منهج الدراسة.
- طرق جمع البيانات.
- مجتمع الدراسة.
- عينة الدراسة.
- أداة الدراسة.
- خطوات بناء الاستبانة.
- صدق الاستبانة.
- ثبات الاستبانة.
- الأساليب الإحصائية المستخدمة.
- الصعوبات التي واجهت الباحث في الدراسة.

مقدمة:

تُعد منهجية الدراسة وإجراءاتها محوراً رئيساً يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

وبناءً على ذلك يتناول هذا الفصل وصفاً للإجراءات والمنهجية التي اتبعها الباحث في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك منهج الدراسة المتبع، ووصف مجتمع الدراسة وخصائصه، وتحديد عينة الدراسة وخصائصها، وكذلك تحديد أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وبنائها وتحكيمها، والتأكد من صدقها وثباتها، وكيفية جمع البيانات، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج وتفسيرها، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، ويقصد بالمنهج الوصفي التحليلي بأنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم، لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمياً، عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن تلك الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها، وتحليلها، وإخضاعها للدراسة الدقيقة، لاستخلاص دلالتها، والوصول إلى نتائج عن الظاهرة، أو الموضوع قيد الدراسة، وترجع أهمية المنهج الوصفي التحليلي إلى أنَّه يُوفر بيانات عن واقع الظاهرة المراد دراستها مع تفسير وتحليل لها وإمكانية عمل مقارنات من خلال تحديد العلاقات بين الظاهرة قيد الدراسة والظواهر الأخرى ذات الصلة (**الخياط،2011:94**).

طرق جمع البيانات:

لقد استخدم الباحث مصدرين أساسين للمعلومات هما:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة والتي صممت خصيصاً لهذا الغرض.

مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد الذين يكونون موضوع الدراسة (**عبيدات وآخرون، 2001: 94**)، وبناءاً على ذلك فإن مجتمع الدراسة المستهدف يتكون من جميع العاملين في الخدمات الطبية العسكرية، والبالغ عددهم (857) موظفاً، وقد تم استبعاد (60) موظفاً، منهم (18) موظف من العاملين في مستشفى الوئام (مستشفى الأردني حالياً) وذلك كونهم مسجلين في كشوفات التنظيم والإدارة للخدمات الطبية ولكنهم يتبعون إدارياً لمكتب وزير الداخلية، ومنهم (42) موظفاً من المبتعثين للدراسة في داخل وخارج الوطن وممن هم منتدبين للعمل ضمن الأجهزة الأخرى التابعة لوزارة الداخلية، وأجريت الدراسة على العدد المتبقي والبالغ (797) موظفاً موزعين على المستشفيات والعيادات والمراكز والذين هم على رأس عملهم بالمراكز التابعة للخدمات الطبية حتي تاريخ نهاية شهر سبتمبر عام 2015، انظر جدول رقم (3) الذي يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب مكان العمل والجنس، وجدول رقم (4) الذي يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الرتبة العسكرية، حيث إنَّ الباحث استخدم في دراسته طريقة العينة العشوائية الطبقية حسب الرتبة العسكرية .

جدول رقم (3)

توزيع مجتمع الدراسة حسب مكان العمل والجنس

م	مكان العمل	عدد الذكور	عدد الإناث	العدد الإجمالي	النسبة المئوية%
1	أنصار	152	14	166	20.8
2	مستشفى بلسم	198	45	243	30.4
3	مستشفى الجزائري	144	37	181	22.7
4	عيادة حجازي	22	9	31	3.8
5	عيادة الشاطئ	42	18	60	7.5
6	عيادة الوسطى	20	3	23	2.8
7	عيادة رفح	26	6	32	4
8	عيادة خانيونس	22	4	26	3
9	المستودع المركزي	12	0	12	1.5
10	عيادة مراكز الإصلاح والتأهيل	23	0	23	2.8
11	عيادة كلية الشرطة وعيادة مديرية التدريب	8	0	8	1
	المجموع	661	136	797	100
	النسبة المئوية%	82.9	17.1	100	

المصدر: (الخدمات الطبية، 2015)

ويوضح جدول رقم (4) توزيع مجتمع الدراسة حسب الرتبة العسكرية:

جدول رقم (4)

توزيع مجتمع الدراسة حسب الرتبة العسكرية

الرتبة	عميد	عقيد	مقدم	رائد	نقيب	ملازم أول	ملازم	مساعد أول	مساعد	رقيب أول	رقيب	عريف	العدد
مجتمع الدراسة	5	18	64	111	169	140	65	37	64	63	56	5	797
النسبة المئوية%	0.6	2.2	8.1	13.9	21.2	17.6	8.1	4.6	8.1	8	7	0.6	100

المصدر: (الخدمات الطبية، 2015)

عينة الدراسة:

تألفت عينة الدراسة من الآتي:

أ- العينة الاستطلاعية:

تم توزيع عينة استطلاعية حجمها(40) استبانة تمثل(5 %) من مجتمع الدراسة البالغ (797) موظفاً، وهذا العدد كافٍ لكي تتحقق الدلالة الإحصائية للفقرات، وبعد استردادها بالكامل، وعمل الاختبارات الإحصائية لها وجد الباحث أنَّ هناك أربع فقرات من الاستبانة لم تحقق الدلالة الإحصائية، فتم التعديل على فقرتين وحذف فقرتين وذلك بعد إطلاع المشرف وأخذ موافقته، أنظر الملحق رقم (3) الذي يوضح الاستبانة في صورتها الأولى (قبل التعديل)، ثم قام الباحث بعد اعداد الاستبانة في صورتها النهائية بتوزيعها على (40) موظفاً مرة أخرى، وبعد استردادها واخضاعها للفحص باستخدام spss وجد أنها تحقق الدلالة الإحصائية، أنظر الملحق رقم (4) الذي يوضح الاستبانة في صورتها النهائية (بعد التعديل).

ب- عينة الدراسة الفعلية:

قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية حسب الرتبة العسكرية، حيث تم توزيع (300) استبانة على مجتمع الدراسة، ليصبح مجموع ما تم توزيعه (340) استبانة بعد اضافة استبانات العينة الاستطلاعية الأخيرة والتي حققت الدلالة الإحصائية، وتمثل عينة الدراسة 42.6% من مجتمع الدراسة البالغ (797) موظفاً، وقد بلغ مجموع ما تم استرداده (321) استبانة بنسبة استجابة بمعدل (94.4%)، أنظر جدول رقم (5) الذي يوضح كيف تم اختيار العينة العشوائية الطبقية حسب الرتبة العسكرية وذلك بضرب النسبة المئوية لكل رتبة في مجتمع الدراسة بإجمالي عينة الدراسة وهي (340) وتقسيم النتيجة على 100 لنحصل على حجم عينة الدراسة لكل رتبة،

كما يبين الجدول عدد ما تم توزيعه من استبانات على الرتب العسكرية، كما يبين الجدول عدد ما تم استرداده من استبانات لكل رتبة والبالغ مجموعها (321) استبانة.

جدول رقم (5)

حساب عينة الدراسة وتوزيعها حسب الرتبة العسكرية

الرتبة العسكرية	عدد مجتمع الدراسة	النسبة المئوية % لمجتمع الدراسة	حجم عينة الدراسة لكل رتبة	العدد الفعلي لما تم توزيعه من استبانات	عدد ما تم استرداده من الاستبانات
عميد	5	0.6	2	5	5
عقيد	18	2.2	7	13	13
مقدم	64	8.1	27	27	23
رائد	111	13.9	47	47	45
نقيب	169	21.2	72	70	70
ملازم أول	140	17.6	60	55	55
ملازم	65	8.1	28	26	23
مساعد أول	37	4.6	16	16	15
مساعد	64	8.1	28	26	23
رقيب أول	63	8	27	27	24
رقيب	56	7	24	24	21
عريف	5	0.6	2	4	4
المجموع	797	100	340	340	321

كما أنه تم حساب حجم العينة والبالغة (340) مفردة من المعادلة التالية **(Moore,2003)**:

$$n = \left(\frac{Z}{2m}\right)^2 \qquad (1)$$

حيث إن:

Z: القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم (مثلاً: Z=1.96 لمستوى دلالة $\alpha = 0.05$).

m: الخطأ الهامشي: ويُعبّر عنه بالعلامة العشرية (مثلاً: ± 0.05)

يتم تصحيح حجم العينة في حالة المجتمعات النهائية من المعادلة:

$$n_{\text{المُعَدّل}} = \frac{nN}{N + n - 1} \qquad (2)$$

حيث N تمثل حجم المجتمع، وباستخدام المعادلة (1) نجد أن حجم العينة يساوي:

$$n = \left(\frac{1.96}{2 \times 0.05}\right)^2 \cong 384$$

حيث إنَّ مجتمع الدراسة N = 797، فإن حجم العينة المُعَدّل باستخدام المعادلة (2) يساوي:

$$n_{\text{المُعَدّل}} = \frac{384 \times 797}{797 + 384 - 1} \cong 259$$

وبذلك فإن أقل حجم مناسب للعينة في هذه الحالة يساوي (259) مفردة . لذلك يُعتبر حجم عينة الدراسة الذي استخدمه الباحث والبالغ (340) مفردة، هو حجم مناسب.

وقد استغرقت فترة توزيع استبانة العينة الاستطلاعية وعينة الدراسة وجمعهما أكثر من ثلاث أسابيع، وكانت في الفترة من 5 إلى 28 سبتمبر من عام 2015. كما راعي الباحث الاعتبارات الأخلاقية والإدارية للدراسة، فقبل إجراء الدراسة وقبل توزيع الاستبانة حصل الباحث على موافقة الخدمات الطبية العسكرية على إجراء الدراسة، كما أن الباحث قابل مدير الخدمات الطبية العسكرية وشرح له أهداف الدراسة وأهميتها بالنسبة للخدمات الطبية، وتفضل بعدها مدير الخدمات الطبية بإعطاء تعليماته بتسهيل مهمه توزيع الاستبانة على الموظفين، كما قام الباحث بزيارة جميع العيادات والمراكز والمستشفيات لتوزيع الاستبانة بنفسه على مجتمع الدراسة، كما قام الباحث بالاستجابة لطلب بعض العاملين ممن مستواهم العلمي متدني وذلك بقراءة وشرح بعض فقرات الاستبانة ليسهُل عليهم تعبئتها، كما التزم الباحث بأخلاقيات البحث العلمي المعروفة والمنصوص عليها في مناهج البحث العلمي.

أداة الدراسة:

استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة باعتبارها من أنسب أدوات البحث العلمي التي تحقق أهداف الدراسة، وقد تم إعداد استبانة الدراسة حول "مستوى الدافعية لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة باستخدام نموذج خصائص العمل " وتكونت هذه الاستبانة من قسمين رئيسيين وهي كالآتي:

1- القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيب (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، نوع العمل، مكان العمل).

2- القسم الثاني: ويتعلق بمجالات الدراسة وهي عبارة عن مجالين وهما:

أ- المجال الأول: وهو عبارة عن خصائص العمل، ويتكون من (50) فقرة، موزعة على خمس خصائص وهي:

- الخاصية الاولى: تنوع المهارات، وتكونت من (10) فقرات.
- الخاصية الثانية: أهمية العمل، وتكونت من (10) فقرات.
- الخاصية الثالثة: هوية العمل، وتكونت من (10) فقرات.
- الخاصية الرابعة: الاستقلالية، وتكونت من (10) فقرات.
- الخاصية الخامسة: التغذية الراجعة، تكونت من (10) فقرات.

وقد استند الباحث في صياغة فقرات هذا المجال على استبانة نموذج خصائص العمل التي وضعها هاكمان وأولدهام، والتي استخدمتها بعض الدراسات السابقة، كدراسة السبيعي (2013)، ودراسة Isfahani وآخرون (2013)، ودراسة Hadi &Adil (2010)، ودراسة الكلابي (1997). كما أن هذه الاستبانة منشورة على الموقع الإلكتروني (**Redmond F.Brian,2009: نت**)، وقد قام الباحث بإعادة صياغتها وإضافة بعض الفقرات لكل خاصية بما يحقق أهداف الدراسة الحالية وبما يناسب البيئة الفلسطينية.

ب- المجال الثاني: وهو عبارة عن مستوى الدافعية، ويتكون من (17) فقرة، وقد تم إعداده من قبل الباحث بالاعتماد على الأدب الإداري والدراسات السابقة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان، أنظر جدول رقم (6):

جدول رقم (6)

درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافقة بدرجة قليلة جداً	موافقة بدرجة قليلة	موافقة بدرجة متوسطة	موافقة بدرجة كبيرة	موافقة بدرجة كبيرة جداً
الدرجة	1	2	3	4	5

خطوات بناء الاستبانة:

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة لمعرفة "مستوى الدافعية لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة باستخدام نموذج خصائص العمل"، واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الاستبانة:-

1- الاطلاع على الأدب الإداري وخاصة استبانة خصائص العمل (لهاكمان وأولدهام) والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
2- تم إعداد استبانة الدراسة انطلاقاً من موضوعها وأهدافها وفرضياتها، وقد تم صياغة وتحديد الفقرات التي تقع تحت كل خاصية من خصائص العمل، وتحديد الفقرات التي تقيس مستوى الدافعية.
3- عرض الاستبانة على المشرف ومراجعتها وتنقيحها وتعديلها عدة مرات من أجل معرفة مدى ملائمة الفقرات لكل مجال وقد بلغت عدد فقرات الاستبانة في صورتها الاولية (69) فقرة.
4- تم عرض الاستبانة على (13) من المحكمين والمتخصصين في مجال الإدارة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية، وأكاديمية الإدارة والسياسة، وجامعة الأزهر، وجامعة

القدس (أبو ديس) ومدير الخدمات الطبية العسكرية. أنظر الملحق رقم (2) الذي يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.

5- في ضوء أراء المحكمين تم تعديل وإعادة صياغة بعض فقرات الاستبانة واطلاع المشرف علي ذلك، وبقيت الاستبانة بنفس عدد فقراتها البالغة (69) فقرة، أنظر الملحق رقم (3) الذي يوضح الاستبانة في صورتها الأولية.

6- تم توزيع عينة استطلاعية من الاستبانة على عدد (40) موظفاً لتجريبها ومعرفه ما إذا كانت تتحقق الدلالة الإحصائية للفقرات، وقد وجد الباحث أن هناك أربع فقرات من الاستبانة لم تحقق الدلالة الإحصائية فقام بحذف فقرتين وأعاد صياغة فقرتين لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية على (67) فقرة، وقد تم توزيع الاستبانة مرة أخرى على عينة من (40) موظفاً، وبعد استردادها واخضاعها للفحص باستخدام spss وجد الباحث أنها تحقق الدلالة الإحصائية، أنظر الملحق رقم (4) الذي يوضح الاستبانة في صورتها النهائية.

صدق الاستبانة:

صدق الاستبانة يعني "أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه" (**الجرجاوي،2010: 105**)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (**عبيدات وآخرون، 179:2001**). وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بثلاث طرق هي الصدق الظاهري للاستبانة، وصدق الاتساق الداخلي للفقرات، وصدق الاتساق البنائي لمجالات الاستبانة، وفيما يلي توضيح لذلك:

1- الصدق الظاهري للاستبانة: يقصد بالصدق الظاهري للاستبانة، الصدق من وجهه نظر المحكمين "هو أن يختار الباحث عدداً من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو مشكلة موضوع الدراسة" (**الجرجاوي، 2010: 107**) حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (13) مُتخصصاً في الإدارة والإحصاء من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، كما تم عرض الاستبانة على مدير الخدمات الطبية العسكرية، ويوضح الملحق رقم (2) أسماء المحكمين الذين قاموا مشكورين بتحكيم أداة الدراسة، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من تعديل في ضوء الملاحظات المقدمة والتي كان عليها اتفاق كبير بين المحكمين.

2- صدق الاتساق الداخلي: يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات كل خاصية من خصائص العمل والدرجة الكلية للخاصية وهذه الخصائص تمثل المجال الأول، والشيء نفسه للمجال الثاني الذي يتعلق بمستوى الدافعية، وقد تم ذلك على العينة الاستطلاعية التي حجمها(40) استبانة. وفيما يلي صدق الاتساق الداخلي للمجال الأول المتمثل بخصائص العمل الخمس، والمجال الثاني المتمثل بمستوى الدافعية:

أ- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الخاصية الأولي للعمل "تنوع المهارات":

يوضح جدول رقم (7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات خاصية " تنوع المهارات " والدرجة الكلية للخاصية، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك تعتبر الخاصية صادقه لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (7)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات خاصية " تنوع المهارات " والدرجة الكلية للخاصية

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
.1	وظيفتي التي أشغلها تتضمن عدد من المهام والواجبات المختلفة	.539	*0.000
.2	عملي الذي أمارسه يتطلب امتلاك مهارات متنوعة ومختلفة	.385	*0.007
.3	امتلك مهارات عالية وقدرات خاصة لأداء مهامي الوظيفية	.296	*0.032
.4	يتيح لي عملي القيام بمهام وأعمال متنوعة خلال اليوم	.628	*0.000
.5	يتم تكليفي بمهام وظيفية إضافية أحياناً	.776	*0.000
.6	يتم إنجاز المهام والواجبات في الأوقات المحددة لها حسب خطط العمل وبرامجه	.397	*0.006
.7	أفضل ممارسة المهام التي تمثل تحدياً لي	.484	*0.001
.8	عملي مثير وجذاب وبه تحدي	.582	*0.000
.9	تسمح لي إدارتي بالتنقل بين الأعمال ضمن اطار وظيفتي وتخصصي	.680	*0.000
.10	تشجعني الإدارة لتطوير مهارتي وتوفر الفرص لذلك	.510	*0.000

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

ب- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الخاصية الثانية للعمل "أهمية العمل":

يوضح جدول (8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات خاصية " أهمية العمل " والدرجة الكلية للخاصية، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك تعتبر الخاصية صادقة لما وضع لقياسها.

جدول رقم (8)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات خاصية " أهمية العمل " والدرجة الكلية للخاصية

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
.1	أعتقد أن عملي مهم لمديرية الخدمات الطبية العسكرية ككل	.744	*0.000
.2	عملي عبارة عن جزء كبير ومهم قياساً بأعمال الآخرين	.754	*0.000
.3	أعتقد أن وظيفتي مهمه كونها جزء أساسي من منظومة العمل	.582	*0.000
.4	أشعر بأن نتائج عملي مهمه وتؤثر على مصالح الآخرين	.449	*0.002
.5	أعتقد أن نتائج عملي تُبني عليها قرارات مهمه للخدمات الطبية	.515	*0.000
.6	ما أقوم به من عمل مرتبط بتحقيق أهداف الخدمات الطبية	.566	*0.000
.7	أشعر بمسئولية كبيرة تجاه عملي	.270	*0.046
.8	أشعر باعتزاز وفخر أني أمارس عملي الحالي	.708	*0.000
.9	أشعر أن مهنتي تقابل باحترام من قبل الآخرين	.725	*0.000
.10	أشعر بالاهتمام والتقدير من رؤسائي بالعمل	.355	*0.012

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

ج- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الخاصية الثالثة للعمل "هوية العمل":

يوضح جدول (9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات خاصية " هوية العمل " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك تعتبر الخاصية صادقة لما وضع لقياسها.

جدول رقم (9)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات خاصية " هوية العمل " والدرجة الكلية للخاصية

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
.1	لدي معرفة بالوصف الوظيفي لمهام وواجبات عملي	.521	*0.000
.2	أستطيع القيام بجميع مراحل العمل من بدايته إلى نهايته	.438	*0.002
.3	أمتلك الرغبة لإنجاز عمل لم يستطع موظف أخر أن يتمه بالكامل	.375	*0.008
.4	عملي يوفر لي فرصة لاستكمال وإنهاء أي عمل كنت قد بدأته	.307	*0.029
.5	لدي الرغبة دائماً في إنجاز العمل اليومي وعدم تأجيله لوقت أخر	.394	*0.006
.6	إجراءات عملي تتميز بالوضوح والمرونة	.608	*0.000
.7	لدي معرفة كاملة بجميع مراحل وخطوات العمل الذى أقوم به	.701	*0.000
.8	الصورة النهائية لنتائج جهودي واضحة ومعروفة لي	.645	*0.000
.9	أشعر بالمسئولية عن انجاز عملي بالكامل	.549	*0.000
.10	لدي الرغبة الدائمة لتحسين نتائج العمل بصورة أفضل مما عليه الآن	.598	*0.000

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

د- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الخاصية الرابعة للعمل" الاستقلالية ":

يوضح جدول (10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات خاصية " الاستقلالية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك تعتبر الخاصية صادقة لما وضع لقياسها.

جدول رقم (10)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات خاصية " الاستقلالية " والدرجة الكلية للخاصية

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
.1	أمارس عملي بحرية دون تدخل من الآخرين	.476	*0.001
.2	أقوم بعملي بشكل جيد معتمداً على نفسي	.445	*0.002
.3	أملك الحرية في تحديد طريقة وكيفية أداء عملي	.673	*0.000
.4	أنا من يقرر الوقت اللازم لإنجاز عملي	.685	*0.000
.5	أستطيع حل مشكلات عملي لوحدي بنجاح	.562	*0.000
.6	لدي الحرية في اتخاذ قراراتي الخاصة في العمل	.793	*0.000
.7	استقلاليتي في أداء عملي تشعرني أني المسئول الأول والأخير عن النتائج	.838	*0.000
.8	استقلاليتي في أداء عملي تجعلني أحقق نتائج أفضل	.904	*0.000
.9	استقلاليتي في أداء عملي تساعد على سرعة إنجاز العمل المطلوب	.803	*0.000
.10	استقلاليتي في أداء عملي تزيد من إبداعي	.860	*0.000

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

هـ- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الخاصية الخامسة للعمل" التغذية الراجعة ":

يوضح جدول (11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات خاصية " التغذية الراجعة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك تعتبر الخاصية صادقة لما وضع لقياسها.

جدول رقم (11)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات خاصية "التغذية الراجعة" والدرجة الكلية للخاصية

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
.1	يمنحني مديري تغذية راجعة مباشرة عن أدائي	.699	*0.000
.2	يمنحني مديري تغذية راجعة بشكل دوري ومستمر عن أدائي	.841	*0.000
.3	العمل نفسه يوفر لي معلومات ومؤشرات عن مدى نجاح ما أقوم به	.855	*0.000
.4	أستطيع الحصول بسهولة على المعلومات التي تبين مستوى أدائي ونتائج عملي	.777	*0.000
.5	أستطيع الحصول علي المعلومات الكافية التي أريدها من أجل القيام بعملي بكفاءة	.776	*0.000
.6	أقوم بعمل تغذية راجعة بيني وبين زملائي في العمل	.705	*0.000
.7	يعقد مديري جلسات تغذية راجعة بحضور الزملاء للاستفادة من تجارب بعضنا	.767	*0.000
.8	عندما يتم منحي تغذية راجعة تتحسن طريقة أدائي لعملي بشكل أفضل	.777	*0.000
.9	عندما أرى نتائج عملي أحصل على انطباع جيد عن مستوى الإنجاز	.575	*0.000
.10	ثقتي تزداد بنفسي عندما يُعلمني الآخرون بنتائج عملي	.655	*0.000

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

و- صدق الاتساق الداخلي للمجال الثاني المتمثل بمستوى الدافعية:

يوضح جدول (12) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "مستوى الدافعية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه.

جدول رقم (12)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مستوى الدافعية " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
.1	أشعر بدافعية عالية للقيام بمهام عملي	.427	*0.003
.2	أشعر بالسعادة والمتعة عندما أمارس عملي	.433	*0.003
.3	أشعر أثناء العمل أن الوقت يمضي بسرعة	.458	*0.001
.4	لدي استعداد أن أبذل جهود كبيرة في سبيل الارتقاء بعملي	.424	*0.003
.5	يُسمح لي بالمشاركة في وضع أهداف عملي	.637	*0.000
.6	إدارة العمل تهتم لأرائي ومقترحاتي وتستجيب لي	.696	*0.000
.7	عملي يوفر لي فرص تحقيق طموحاتي	.667	*0.000
.8	يُقدر مدرائي المباشرين جهودي ومثابرتي في العمل	.728	*0.000
.9	تسود بيني وبين زملائي في العمل علاقات ودية ومحبة	.346	*0.014
.10	تشاركني الخدمات الطبية مناسباتي المختلفة خارج العمل	.738	*0.000
.11	أشارك في الأنشطة الترفيهية والرياضية والثقافية التي تنظمها الخدمات الطبية للعاملين	.604	*0.000
.12	تراعي الإدارة ظروفي الإنسانية في العمل	.742	*0.000
.13	يعاملني مديري بعدل كما يعامل باقي الزملاء	.662	*0.000
.14	أشعر أن آخر تقييم لي في العمل كان عادلاً	.600	*0.000
.15	أعتقد أن مكانتي بالعمل تكافئ ما أقدمه من جهد وما أملك من خبرات ومؤهلات	.710	*0.000
.16	ظروف العمل (مكان واسع، تهويه واضاءة جيدة،..ألخ، توفر معدات وأجهزة حديثة) مريحة لي وتبعث على النشاط والحيوية	.511	*0.000
.17	أرغب بالبقاء في العمل لدى مديرية الخدمات الطبية العسكرية	.411	*0.004

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

3- صدق الاتساق البنائي لمجالات الاستبانة:

يعد الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، وقد تم ذلك على العينة الاستطلاعية التي حجمها (40) استبانة.

يبين جدول (13) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقه لما وضعت لقياسه.

جدول رقم(13)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
تنوع المهارات.	.800	*0.000
أهمية العمل.	.707	*0.000
هوية العمل.	.622	*0.000
الاستقلالية.	.854	*0.000
التغذية الراجعة.	.810	*0.000
خصائص العمل.	.954	*0.000
مستوى الدافعية.	.789	*0.000

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

ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة هو أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، ويقصد به أيضا إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة (**الجرجاوي،2010: 97**)، وقد تم ذلك على العينة الاستطلاعية التي حجمها (40) استبانة.

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (14).

جدول رقم (14)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي*
تنوع المهارات.	10	0.807	0.898
أهمية العمل.	10	0.760	0.872
هوية العمل.	10	0.860	0.928
الاستقلالية.	10	0.892	0.945
التغذية الراجعة.	10	0.908	0.953
خصائص العمل.	50	0.932	0.966
مستوى الدافعية.	17	0.864	0.930
جميع المجالات معا	67	0.939	0.969

*الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول (14) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.760،0.932) بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.939). وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.872،0.966) بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.969) وهذا يعنى أن الثبات مرتفع.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (4) قابلة للتوزيع. ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

وقد تحقق الباحث من بيانات القيمة الاحتمالية(sig.) لمجالات الدراسة إن كانت تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، تم استخدام اختبار كولمجوروف- سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test، لاختبار التوزيع الطبيعي وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول(15).

جدول رقم (15)

يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
تنوع المهارات.	0.852	0.462
أهمية العمل.	0.836	0.487
هوية العمل.	0.938	0.342
الاستقلالية.	1.027	0.243
التغذية الراجعة.	0.753	0.622
خصائص العمل.	0.683	0.739
مستوى الدافعية.	0.735	0.653
جميع مجالات الاستبانة معاً	0.917	0.370

واضح من النتائج الموضحة في جدول (15) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي، حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)، وتم استخدام الأساليب 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 فقرات الاستبانة.

4- اختبار كولمجوروف – سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test : لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.

5- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، والعلاقة بين المتغيرات.

6- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.

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.

الصعوبات التي واجهت الباحث في الدراسة:

1- ندرة الدراسات والمراجع ذات الصلة المباشرة بموضوع الدراسة وبالذات الدراسات المحلية والعربية مما شكل صعوبة في البحث عن مراجع ورسائل محلية وعربية قريبة من الموضوع .

2- الرسائل القريبة من الموضوع هي باللغة الانجليزية وكان لابد من ترجمتها، وذلك يأخذ وقت وجهد.

3- جهد كبير خلال إعداد الاستبانة فقد قام الباحث بإعداد فقرات الاستبانة وبنائها وعرضها أكثر من مرة على المشرف ومن ثم عرضها وتحكيمها من قِبل 13 مُحكم ومن ثم تعديل واعادة صياغة بعض الفقرات ثم توزيع عدد 40 من الاستبانات كعينة استطلاعية وبعد جمع الاستبانات وجد الباحث انها لم تحقق الدلالة الاحصائية ومن ثم قام بحذف وتعديل مرة أخرى على بعض الفقرات وبعدها توزيع 40 استبانة مرة أخرى وبعد جمعها واخضاعها للفحص باستخدام SPSS وجد أنها حققت الدلالة الإحصائية ومن ثم قام الباحث بتوزيع باقي الاستبانات.

4- ترامي وانتشار أفراد عينة الدراسة في جميع محافظات القطاع حيث شكل ذلك صعوبة واضحة وجهد مضاعف.

الفصل الخامس
تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

- مقدمة.
- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية
- تحليل فقرات الاستبانة.
- اختبار فرضيات الدراسة.

مقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على البيانات الشخصية التي اشتملت على (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، نوع العمل، مكان العمل)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:

فيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية التالية:

1- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

جدول رقم (16)

توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	250	77.9
أنثى	71	22.1
المجموع	321	100.0

يتضح من جدول رقم (16) أن ما نسبته 77.9% من عينة الدراسة ذكور، بينما 22.1% إناث.

ويعزو الباحث زيادة عدد العاملين الذكور عن العاملين الإناث لعدة أسباب منها أن جزء من العاملين الذكور كانوا يعملون ضمن الأجهزة العسكرية الأخرى وتم نقلهم للخدمات الطبية للعمل كإداريين أو فنيين، كما أن هناك رغبة في الخدمات الطبية ووزارة الداخلية لتوظيف الذكور أكثر من الإناث كما يتضح في بعض التخصصات مثل سائقي الإسعاف والمسعفين ورجال الأمن والحراسات وبعض التخصصات الطبية الأخرى وذلك لطبيعة الرجل في تحمل أعباء العمل وقدرته على التكييف مع الظروف الصعبة والطوارئ وللتقليل من إجازات الحمل والرضاع وخلافه، كما يعزو الباحث قلة نسبة العاملين من الإناث إلي طبيعة المجتمع الفلسطيني الذي يفضل أن تبقي الأنثى ربة بيت، وكما تعكس هذه النتيجة مستوى القوى العاملة من النساء في قطاع غزة.

2- توزيع عينة الدراسة حسب العمر:

جدول رقم (17)

توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	46	14.3
30 إلى أقل من 40 سنة	171	53.3
40 إلى أقل من 50 سنة	87	27.1
50-60 سنة	17	5.3
المجموع	**321**	**100.0**

يتضح من جدول (17) أن ما نسبته 14.3% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة، 53.3% تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة، 27.1% تتراوح أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة، بينما 5.3% تتراوح أعمارهم من50 إلى 60 سنة.

ويرى الباحث أن هذه النسب هي نسب طبيعية؛ فالمجتمع الفلسطيني هو مجتمع أكثره من الشباب، وهذا ينعكس بطبيعة الحال على العاملين في الخدمات الطبية العسكرية الذين توظف جزء كبير منهم بعد عام 2007 لوجود نقص في عدد العاملين نتيجة استنكاف عدد كبير من الموظفين القدامى بعد أحداث الانقسام الفلسطيني، ويتضح من النتيجة السابقة بأن ثلثي عينة الدراسة هم من فئة الشباب (أقل من 40 سنة) وهي الفئة التي تتميز غالباً بالنشاط والقدرة على تحمل ضغط العمل، ويعزو الباحث ارتفاع نسبة هذه الفئة وذلك لحملة التوظيف عام 2007 بعد استنكاف عدد كبير من العاملين بعد أحداث الانقسام الفلسطيني. كما أن هذه النسب تدل على التنوع في أعمار أفراد عينة الدراسة، وهذا يضمن التعرف على مستوى الدافعية لدى المستويات العمرية المختلفة.

3- توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

جدول رقم (18)

توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
دكتوراه	6	1.9
ماجستير	37	11.5
بكالوريوس	171	53.3
دبلوم	61	19.0
ثانوية عامة فأقل	46	14.3
المجموع	321	100.0

يتضح من جدول (18) أن ما نسبته 1.9% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دكتوراه، 11.5% مؤهلهم العلمي ماجستير، 53.3% مؤهلهم العلمي بكالوريوس، 19.0% مؤهلهم العلمي دبلوم، بينما 14.3% مؤهلهم العلمي ثانوية عامة فأقل.

وفي ضوء النسب السابقة يرى الباحث أن نسبة من يحملون الدكتوراه أو الماجستير هي نسبة مقبولة مقارنة مع حملة شهادة البكالوريوس، فغالب هؤلاء هم من الأطباء المتخصصين، بينما تعتبر الحاجة الأكبر بالنسبة للخدمات الطبية لحمله شهادة البكالوريوس من الأطباء العامون والممرضين وفني المختبرات والأشعة والصيادلة والعلاج الطبيعي وهذا ما توضحه النسبة المرتفعة لهم (53.3%)، كما يعزو الباحث ارتفاع نسبة حاملي مؤهل البكالوريوس إلي قيام بعض العاملين من حمله شهادة الدبلوم من ذوي التخصصات الطبية بتطوير أنفسهم للحصول على شهادة البكالوريوس وذلك للاستفادة من الفرق بين الشهادتين من حيث الرتبة والراتب، والسبب السابق أيضاً يوضح انخفاض نسبة حاملي الدبلوم (19.0%)، كما أن الخدمات الطبية تفضل توظيف ذوي التخصصات الطبية من حملة البكالوريوس أكثر من الدبلوم كونهم أكثر خبرة بمجال العمل، كما يعتبر الباحث أن نسبة من هم مؤهلهم العلمي ثانوية عامة فأقل (14.3%) هي نسبة مقبولة بالنسبة لباقي النسب كونها تمثل أغلب سائقي الاسعاف والكتبة ورجال الأمن والحراسات وعمال الخدمات.

4- توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة العسكرية:

جدول رقم (19)

توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة العسكرية

الرتبة العسكرية	العدد	النسبة المئوية %
عميد	5	1.6
عقيد	13	4.0
مقدم	23	7.2
رائد	45	14.0
نقيب	70	21.8
ملازم أول	55	17.1
ملازم	23	7.2
مساعد أول	15	4.7
مساعد	23	7.2
رقيب أول	24	7.5
رقيب	21	6.5
عريف	4	1.2
المجموع	321	100.0

يتضح من جدول (19) أن ما نسبته 1.6% من عينة الدراسة رتبتهم العسكرية عميد، 4.0% رتبتهم عقيد، 7.2% رتبتهم مقدم وملازم ومساعد، 14.0% رتبتهم رائد، 21.8% رتبتهم نقيب، 17.1% رتبتهم ملازم أول، 4.7% رتبتهم مساعد أول، 7.5% رتبتهم رقيب أول، 6.5% رتبتهم رقيب، بينما 1.2% رتبتهم العسكرية عريف.

يتضح في عينة الدراسة أن أعلى نسبة هي لصالح حاملي رتبة ملازم أول، ونقيب، ورائد ويشكل هؤلاء أكثر من نصف عينة الدراسة وأغلبهم يحمل شهادة البكالوريوس، ويعزو الباحث ارتفاع هذه النسبة إلي حملة التوظيفات الكبيرة للأطباء والفنيين بعد استنكاف الموظفين القدامى نتيجة الانقسام الفلسطيني عام 2007، حيث إنَّ الطبيب العام يحصل مباشرة عند توظيفه على رتبة النقيب، بينما من كانت دراسته 5 سنوات كالصيادلة يحصل على رتبة ملازم أول، ومن كانت دراسته 4 سنوات يحصل على رتبة الملازم ويرقى لرتبة الملازم أول بعد سنتين مباشرة، ويعزو الباحث انخفاض نسبة باقي الرتب كرتبة عميد، وعقيد ومقدم إلى كون أغلبهم يحملون شهادة الماجستير أو الدكتوراه وهم أسرع بالترقية دون غيرهم، أو هم من الموظفين القدامى حملة شهادة البكالوريوس والذين لديهم سنوات خدمة طويلة وهم قلة ممن استمروا بالعمل بعد أحداث الانقسام الفلسطيني، ويعزو الباحث قلة نسبة حاملي رتبة ملازم وذلك لأن مدة الترقية للرتبة الأعلى هي سنتين لحاملي البكالوريوس فمعظم الذين توظفوا بعد عام 2007 قد ترقوا لرتبة ملازم أول ونقيب ورائد، ولم يتبق في رتبة الملازم إلا الموظفين الجدد من حملة البكالوريوس الذين تعينوا بعد عام 2013 وهم قلة أو بعض الموظفين القدامى الذين يحملون شهادة الدبلوم، ويعزو الباحث أيضاً قلة نسبة رتبة كلاً من مساعد ومساعد أول إلي أن أغلبهم من حملة شهادة الدبلوم أو مؤهل ثانوية عامة فأقل، حيث إنَّ حاملي شهادة الدبلوم يحصلون عند التوظيف على رتبة رقيب أول، كما يعزو الباحث انخفاض نسبة رتبة كلٍ من رقيب أول ورقيب وعريف إلى كونهم معظمهم لا يحملون أي مؤهل جامعي أو لديه مؤهل ثانوية عامة فأقل، ويلاحظ كذلك أنَّ رتبة كلٍ من لواء، وجندي لم تُدرج ضمن الاستبيان؛ وذلك لأنَّ هاتين الرتبتين لا يحملهم أحد من مجتمع الدراسة خلال فترة إجراء هذه الدراسة، أنظر جدول رقم (4).

5- توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة:

جدول رقم (20)

توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	18	5.6
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	216	67.3
من 10 إلى أقل من 15 سنة	43	13.4
15 سنة فأكثر	44	13.7
المجموع	321	100.0

يتضح من جدول (20) أن ما نسبته 5.6% من عينة الدراسة سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات، 67.3% تتراوح سنوات خدمتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات، 13.4% تتراوح سنوات خدمتهم من10 إلى أقل من 15 سنة، بينما 13.7% سنوات خدمتهم 15 سنة فأكثر.

يتضح في عينة الدراسة أن أعلى نسبة هي لمن خدمتهم (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) ويعزو الباحث ذلك إلي حملة التوظيفات الكبيرة بعد استنكاف الموظفين القدامى عن العمل نتيجة الانقسام الفلسطيني عام 2007، كما يتضح في عينة الدراسة أنَّ أقل نسبة هي الدراسة لمن خدمتهم (أقل من 5 سنوات) ويعزو الباحث ذلك لقلة استيعاب وتوظيف موظفين جدد بسبب الظروف المالية الصعبة بقطاع غزة الناتجة عن الحصار والانقسام السياسي بين حركتي فتح وحماس، حيث إنَّ أخر إعلان للتوظيف كان في عام 2013 وقد تم توظيف عدد (50) عاملاً من تخصصات مختلفة (**الخدمات الطبية، 4، 2015**)، كما يتضح في عينة الدراسة أنَّ من هم سنوات خدمتهم (من 10 إلى أقل من 15 سنة)، ومن خدمتهم (15 سنة فأكثر) هي نسبة قليلة مقارنةً مع من هم خدمتهم (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، ويعزو الباحث ذلك إلى كونهم من الموظفين القدامى الذين استمروا في عملهم بعد أحداث الانقسام الفلسطيني وهم قلة، ومعظم هؤلاء لديهم رتب عسكرية سامية ويحتلون مسميات وظيفية عالية وهم الأكثر خبرة من الأخرين في مجال عملهم.

6- توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي:

جدول رقم (21)

توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية %
مدير عام	1	0.3
نائب مدير عام	1	0.3
مدير إدارة	5	1.6
مدير دائرة	15	4.7
مدير وحدة	8	2.5
رئيس قسم	68	21.2
رئيس شعبة	24	7.5
موظف	199	62.0
المجموع	321	100.0

يتضح من جدول (21) أن ما نسبته 0.3% من عينة الدراسة مسماهم الوظيفي مدير عام ونائب مدير عام، 1.6% مدير إدارة، 4.7% مدير دائرة، 2.5% مدير وحدة، 21.2% رئيس قسم، 7.5% رئيس شعبة، بينما 62.0% مسماهم الوظيفي موظف.

ويرى الباحث أنَّ هذه النسبة طبيعية وتأتي ضمن التوزيع الطبيعي للأدوار الوظيفية، كما يتضح أن أعلى نسبة هي لمن مسماهم الوظيفي (موظف)، كما يتضح أن الباحث استطلع رأي كلٍ من مدير الخدمات الطبية ونائبة وكل مدراء الإدارات الخمسة وعدد 8 من 9 يمثلون مدراء الوحدات، ويعزو الباحث أنَّ نسبة مدراء الأقسام أعلى من نسبة مدراء الشُعَبْ إلى أنَّ التسلسل في هيكلية الخدمات الطبية يقف عند مسمى رئيس قسم ولا يتفرع إلى شعب وذلك في أغلب الأقسام بمقر الإدارة في أنصار وبعض أماكن العمل، كما يلاحظ في الهيكلية أنه لا يوجد مسمى نائب مدير للمسميات الوظيفية لكلٍ من مدير إدارة ودائرة ووحدة وقسم وشعبة؛ وذلك لأنَّ جهاز الخدمات الطبية جهاز عسكري ينوب عن مدراء هذه المسميات في حال الغياب الأقل منهم رتبةً عسكرية.

7- توزيع عينة الدراسة حسب نوع العمل:

جدول رقم(22)

توزيع عينة الدراسة حسب نوع العمل

نوع العمل	العدد	النسبة المئوية %
فني	153	47.7
إداري	101	31.5
فني- إداري	67	20.9
المجموع	321	100.0

يتضح من جدول (22) أن ما نسبته 47.7% من عينة الدراسة نوع عملهم فني، 31.5% نوع عملهم إداري، بينما 20.9% نوع عملهم فني- إداري.

ويقصد بالعمل الفني جميع العاملين في المهن الطبية المختلفة وتضم الطبيب والممرض والصيدلي وفني المختبر وفني الأشعة والعلاج الطبيعي والمسعف وسائق الإسعاف، بينما يقصد بالعمل الإداري جميع الموظفين غير العاملين بالمهن الطبية السابقة، بينما يقصد بالعمل (الفني – إداري) هو من يجمع بين العمل الفني والعمل الإداري وأغلبهم من مدراء الأقسام والدوائر في المستشفيات والعيادات الذين يمارسون العمل الفني والإداري معاً.

8- توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل:

جدول رقم (23)

توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل

مكان العمل	العدد	النسبة المئوية %
مقر الإدارة أنصار	59	18.4
مستشفى بلسم	85	26.5
المستشفى الجزائري	64	19.9
عيادة حجازي	19	5.9
عيادة الشاطئ	39	12.1
عيادة الوسطى	15	4.7
عيادة رفح	11	3.4
عيادة خانيونس	11	3.4
المستودع المركزي	7	2.2
عيادة مراكز الإصلاح والتأهيل	11	3.4
المجموع	321	100.0

يتضح من جدول (23) أن ما نسبته 18.4% من عينة الدراسة يعملون في مقر الإدارة أنصار، 26.5% يعملون في مستشفى بلسم، 19.9% يعملون في المستشفى الجزائري، 5.9% يعملون في عيادة حجازي، 12.1% يعملون في عيادة الشاطئ، 4.7% يعملون في عيادة الوسطى، 3.4% يعملون في عيادة رفح وعيادة خانيونس ومراكز الإصلاح والتأهيل، بينما 2.2% يعملون في المستودع المركزي.

تُعد النتائج السابقة في جدول رقم (23) لعينة الدراسة ممثلة لمجتمع الدراسة من حيث توزيع العاملين على أماكن العمل، ويعزو الباحث ذلك لأنَّ أكبر نسبة عدد عاملين هي في مستشفى بلسم، والجزائري، وهما المستشفيان الوحيدان في الخدمات الطبية العسكرية اللذان يقدمان الخدمة الطبية كاملة على مدار الساعة، وزيادة النسبة لصالح مستشفى بلسم يُعزى لوجود قسم حضانة الأطفال، وكونه يقدم الخدمة لسكان غزة والشمال، كما تُظهر النتائج أن مقر أنصار يأتي في المرتبة الثالثة من حيث عدد العاملين كونه المقر الرئيس لقيادة الخدمات الطبية ويضم مكتب المدير العام ونائبه ومعظم مدراء الإدارات والوحدات التي تدير الخدمات الطبية.

تحليل فقرات الاستبانة:

لتحليل فقرات الاستبانة تم استخدام اختبار T لعينة واحدة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. فإذا كانت Sig > 0.05 (Sig أكبر من 0.05) فإن متوسط آراء الأفراد حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن موافق بدرجة متوسطة وهى 3، أما إذا كانت Sig < 0.05 (Sig أقل من 0.05) فان متوسط آراء الأفراد يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرية عن درجة الموافقة المتوسطة. وذلك من خلال قيمة الاختبار فإذا كانت قيمة الاختبار موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة والعكس صحيح.

تحليل فقرات المجال الأول (خصائص العمل):

1- تحليل فقرات خاصية "تنوع المهارات":

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول رقم (24).

جدول رقم (24)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات خاصية " تنوع المهارات "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
.1	وظيفتي التي أشغلها تتضمن عدد من المهام والواجبات المختلفة	4.03	0.87	80.56	21.06	*0.000	3
.2	عملي الذي أمارسه يتطلب امتلاك مهارات متنوعة ومختلفة	4.11	0.81	82.26	24.46	*0.000	2
.3	امتلك مهارات عالية وقدرات خاصة لأداء مهامي الوظيفية	4.13	0.73	82.69	27.86	*0.000	1
.4	يتيح لي عملي القيام بمهام وأعمال متنوعة خلال اليوم	3.68	0.99	73.50	12.11	*0.000	6
.5	يتم تكليفي بمهام وظيفية إضافية أحياناً	3.33	1.15	66.58	5.09	*0.000	8
.6	يتم إنجاز المهام والواجبات في الأوقات المحددة لها حسب خطط العمل وبرامجه	3.88	0.88	77.61	17.84	*0.000	5
.7	أفضل ممارسة المهام التي تمثل تحدياً لي	3.90	0.89	77.93	17.93	*0.000	4
.8	عملي مثير وجذاب وبه تحدي	3.52	1.05	70.47	8.85	*0.000	7
.9	تسمح لي إدارتي بالتنقل بين الأعمال ضمن اطار وظيفتي وتخصصي	3.12	1.25	62.33	1.66	*0.049	9
.10	تشجعني الإدارة لتطوير مهارتي وتوفر الفرص لذلك	2.80	1.27	56.00	-2.82	*0.003	10
	جميع فقرات الخاصية معاً	3.65	0.61	73.03	19.16	*0.000	

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

من جدول رقم (24) يمكن استخلاص ما يلي:

أ- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " امتلك مهارات عالية وقدرات خاصة لأداء مهامي الوظيفية " يساوي 4.13 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 82.69%، قيمة الاختبار27.86 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ب- المتوسط الحسابي للفقرة العاشرة " تشجعني الإدارة لتطوير مهارتي وتوفر الفرص لذلك" يساوي 2.80 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 56.00%، قيمة الاختبار 2.82-، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.003 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ج- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.65، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 73.03%، قيمة الاختبار19.16، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر خاصية "تنوع المهارات" ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الخاصية يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذه الخاصية.

يعزو الباحث ارتفاع درجة الموافقة على خاصية " تنوع المهارات" لأن معظم العاملين في الخدمات الطبية يمارسون أعمالاً تتميز بالتنوع في المهارات ضمن إطار التخصص الواحد، وهذا ما يجنب العاملين من الشعور بالملل والرتابة في العمل، وعلى سبيل المثال في تنوع المهارات التي يمارسها فني المختبرات في الخدمات الطبية فهم يتنقلون بين الأقسام المختلفة أسبوعياً وعلى الأقل شهرياً، كقسم فحوصات الكيمياء، وقسم فحوصات الدم، وقسم المزارع، وقسم فحوصات الطفيليات (Parasitology)، وقسم الاستقبال وتجميع العينات، وقسم فحوصات المناعة والأمصال (Serology). كما يعزو الباحث انخفاض درجة الموافقة على الفقرة العاشرة (56.00%) " تشجعني الإدارة لتطوير مهارتي وتوفر الفرص لذلك " إلى أن معظم العاملين يعتبروا توظيف جديد بعد عام 2007 ومن الصعب على الخدمات الطبية توفير فرص للجميع أن يطور مهارته من خلال الانتداب لوزارة الصحة أو خارج الوطن، بالإضافة إلى أن جميع العاملين لابد أن يلتحقوا بدورات عسكرية اجبارية مما يقلل من فرص انتداب الموظفين خارج الخدمات الطبية.

بشكل عام تعني درجة الموافقة الكبيرة على خاصية "تنوع المهارات" أن هناك توفر لهذه الخاصية بنسبة عالية في وظائف العاملين بالخدمات الطبية العسكرية.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة لهذه الخاصية مع نتائج بعض الدراسات بأن هناك موافقة بدرجة كبيرة من أفراد عينة الدراسة على خاصية "تنوع المهارات"، كما في دراسة البكري (2015)، ودراسة صالح (2014)، ودراسة السبيعي (2013)، ودراسة Isfahani وآخرون (2013)، ودراسة Grundmann (2012)، ودراسة Hadi &Adil (2010)، ودراسة الخميس (2001)، كما لا يوجد أي دراسة تختلف مع نتائج الدراسة الحالية بخصوص هذه الخاصية.

ويعزو الباحث سبب الاتفاق على خاصية "تنوع المهارات" إلى أن المؤسسات والشركات تدرك أهمية ذلك بالنسبة لها لما يعود عليها بالفائدة لذلك تحث موظفيها على تنويع مهاراتهم، كما أن غالب الأفراد لديهم رغبة في تنويع مهاراتهم لأن ذلك يعزز الابتكار لديهم ويزيد من فرص ارتقائهم في مسماهم الوظيفي.

2- تحليل فقرات خاصية "أهمية العمل":

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول رقم (25).

جدول رقم (25)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات خاصية " أهمية العمل "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
.1	أعتقد أن عملي مهم لمديرية الخدمات الطبية العسكرية ككل	4.24	0.90	84.72	24.46	*0.000	3
.2	عملي عبارة عن جزء كبير ومهم قياساً بأعمال الآخرين	4.12	0.82	82.33	24.30	*0.000	6
.3	أعتقد أن وظيفتي مهمه كونها جزء أساسي من منظومة العمل	4.26	0.79	85.24	28.43	*0.000	2
.4	أشعر بأن نتائج عملي مهمه وتؤثر على مصالح الآخرين	4.19	0.86	83.90	24.91	*0.000	5
.5	أعتقد أن نتائج عملي تُبنى عليها قرارات مهمه للخدمات الطبية	3.65	1.02	72.94	11.39	*0.000	9
.6	ما أقوم به من عمل مرتبط بتحقيق أهداف الخدمات الطبية	3.88	0.90	77.63	17.48	*0.000	7
.7	أشعر بمسئولية كبيرة تجاه عملي	4.40	0.78	88.00	32.21	*0.000	1
.8	أشعر باعتزاز وفخر أني أمارس عملي الحالي	4.23	0.96	84.51	22.86	*0.000	4
.9	أشعر أن مهنتي تقابل باحترام من قبل الآخرين	3.79	1.11	75.75	12.68	*0.000	8
.10	أشعر بالاهتمام والتقدير من رؤسائي بالعمل	3.62	1.23	72.43	8.99	*0.000	10
	جميع فقرات الخاصية معاً	4.04	0.65	80.73	28.73	*0.000	

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

من جدول (25) يمكن استخلاص ما يلي:

أ- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة " أشعر بمسئولية كبيرة تجاه عملي " يساوي 4.40 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 88.00%، قيمة الاختبار 32.21، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ب- المتوسط الحسابي للفقرة العاشرة " أشعر بالاهتمام والتقدير من رؤسائي بالعمل " يساوي 3.62 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 72.43%، قيمة الاختبار 8.99، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ج- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.04، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 80.73%، قيمة الاختبار28.73، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر خاصية "أهمية العمل" ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الخاصية يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذه الخاصية.

يلاحظ في هذه الخاصية أن أقل درجة موافقة هي للفقرة العاشرة "أشعر بالاهتمام والتقدير من رؤسائي بالعمل " وكانت 72.43% وهي نسبة مرتفعة، ويعزو الباحث ذلك إلى كون الإدارة على تواصل مع العاملين في الخدمات وتوجد لقاءات شبه دائمة وبالذات مع مدراء الاقسام والدوائر والوحدات.

يعزو الباحث ارتفاع درجة الموافقة على خاصية "أهمية العمل" لأن معظم العاملين في الخدمات الطبية يدركون أهمية العمل الصحي الذي يمارسوه ومدى تأثيره على حياة المرضى وهذا ما يجعلهم يشعرون بالمسئولية تجاه عملهم ويشعرون بالاحترام من قبل أفراد المجتمع، وعلى سبيل المثال في أهمية العمل نرى الزملاء العاملين في وحدة الاسعاف والطوارئ يدركون أهمية عملهم في انقاذ الجرحى والمرضى ويدركون قيمة كل دقيقة عندما يحملون مصاباً ويتجهون به للمستشفى، وكذلك الناس يدركون أهمية هؤلاء المسعفين في انقاذ المصابين ووصولهم في اللحظة المناسبة، كما أن معظم العاملين يدركون أن عملهم مهم بالنسبة لزملائهم الآخرين في المهن الأخرى، فمثلاً الممرض يدرك أهميه عمله بالنسبة للطبيب الذي لا يستطيع الاستغناء عنه، كذلك فني المختبر يدرك أهميه عمله لأن نتائج الفحوصات التي تظهر عنده تبنى عليها قرارات تحدد مصير حياة المريض، ولا يستطيع الطبيب أو الممرض ان يتخذ قراراً بدونه، وهكذا باقي المهن المختلفة، وهذا يشعرهم أن ما يقومون به مهم بالنسبة للخدمات الطبية وسمعتها ونجاحها وتحقيق أهدافها.

بشكل عام تعني درجة الموافقة الكبيرة على خاصية "أهمية العمل" أن هناك توفر لهذه الخاصية بنسبة عالية في وظائف العاملين بالخدمات الطبية العسكرية.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات بأن هناك موافقة بدرجة كبيرة من أفراد عينة الدراسة على خاصية "أهمية العمل"، كما في دراسة البكري (2015)، ودراسة صالح (2014)، ودراسة السبيعي (2013)، ودراسة Isfahani وآخرون (2013)، ودراسة Grundmann (2012)، ودراسة Hadi &Adil (2010)، ودراسة الخميس (2001)، كما لا يوجد أي دراسة تختلف مع نتائج الدراسة الحالية بخصوص هذه الخاصية.

ويعزو الباحث اتفاق الدراسات السابقة على خاصية (أهمية العمل) وذلك لأن المؤسسة توضح للموظفين الصلة بين الجهود التي يبذلونها في العمل ونجاح المؤسسة، فيشعرون بأنهم جزء من هدف أسمى، مما عزز لديهم الشعور بالمسئولية وأهمية عملهم.

3- **تحليل فقرات خاصية "هوية العمل":**

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3. النتائج موضحة في جدول رقم (26).

جدول رقم (26)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات خاصية " هوية العمل "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
.1	لدي معرفة بالوصف الوظيفي لمهام وواجبات عملي	3.97	0.94	79.31	18.42	*0.000	9
.2	أستطيع القيام بجميع مراحل العمل من بدايته إلى نهايته	4.25	0.75	85.09	30.00	*0.000	3
.3	أمتلك الرغبة لإنجاز عمل لم يستطع موظف أخر أن يتمه بالكامل	4.07	0.84	81.45	22.72	*0.000	7
.4	عملي يوفر لي فرصة لاستكمال وإنهاء أي عمل كنت قد بدأته	3.73	0.95	74.67	13.74	*0.000	10
.5	لدي الرغبة دائماً في إنجاز العمل اليومي وعدم تأجيله لوقت أخر	4.23	0.81	84.59	26.92	*0.000	4
.6	إجراءات عملي تتميز بالوضوح والمرونة	3.97	0.88	79.43	19.64	*0.000	8
.7	لدي معرفة كاملة بجميع مراحل وخطوات العمل الذى أقوم به	4.21	0.79	84.10	27.13	*0.000	5
.8	الصورة النهائية لنتائج جهودي واضحة ومعروفة لي	4.15	0.81	83.03	25.35	*0.000	6
.9	أشعر بالمسئولية عن انجاز عملي بالكامل	4.40	0.74	87.91	33.62	*0.000	1
.10	لدي الرغبة الدائمة لتحسين نتائج العمل بصورة أفضل مما عليه الآن	4.34	0.76	86.86	31.63	*0.000	2
	جميع فقرات الخاصية معاً	4.13	0.57	82.64	35.44	*0.000	

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

من جدول رقم (26) يمكن استخلاص ما يلي:

أ- المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة " أشعر بالمسئولية عن انجاز عملي بالكامل " يساوي 4.40 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 87.91%، قيمة الاختبار 33.62، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ب- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " عملي يوفر لي فرصة لاستكمال وإنهاء أي عمل كنت قد بدأته " يساوي 3.73 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 74.67%، قيمة الاختبار 13.74، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ج- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.13، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 82.64%، قيمة الاختبار 35.44، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر خاصية " هوية العمل " ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الخاصية تختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذه الخاصية.

يعزو الباحث ارتفاع درجة الموافقة على خاصية "هوية العمل " بنسبة 82.64% لأن معظم المهن التي يمارسها العاملون في الخدمات الطبية هي مهن أغلبها تسمح بإنجازها بالكامل مع وضوح المخرجات لها، كما أن العاملين لديهم معرفه بمهام عملهم وما ينبغي القيام به، ومعظم المهام التي يقومون بها تتميز بالوضوح، كما أن أغلب العاملين يستطيعون أن يروا بأعينهم نتائج جهودهم، وكمثال على ذلك، الطبيب الجراح عندما يقوم بالعملية الجراحية للمريض فإنه يعلم ما هي المهمة التي سيقوم بها، كما انه يُجري العملية كاملة من بدايتها إلى نهايتها ويتحمل مسئولية ما يقوم به، كما أنه يتابع حالة المريض ويرى بعينه النتائج التي تظهر على مريضه.

بشكل عام تعني درجة الموافقة الكبيرة على خاصية "هوية العمل" أن هناك توفر لهذه الخاصية بنسبة عالية في وظائف العاملين بالخدمات الطبية العسكرية.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات بأن هناك موافقة بدرجة كبيرة من أفراد عينة الدراسة على خاصية "هوية العمل" كما في دراسة البكري (2015)، ودراسة صالح (2014)،

ودراسة السبيعي (2013)، ودراسة Isfahani وآخرون (2013)، ودراسة Grundmann (2012)، ودراسة Hadi &Adil (2010).

اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الخميس (2001) والتي بينت أن هذه الخاصية متوفرة بنسبة قليلة في وظائف العاملين.

ويعزو الباحث سبب اتفاق الدراسات السابقة على خاصية (هوية العمل) هو أن معظم المؤسسات تدرك أهمية قيام الموظف بعمله من بدايته إلى نهايته وهو ما يُعرف ب (تكامل العمل)، وذلك لأن الموظف يشعر بالفخر كونه يرى الناتج الأخير لعمله الذي قام به؛ وذلك يؤثر على نفسيته ويزيد من مستوى دافعيته.

4- تحليل فقرات خاصية "الاستقلالية":

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول رقم (27).

جدول رقم (27)

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

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
.1	أمارس عملي بحرية دون تدخل من الآخرين	3.34	1.06	66.81	5.72	*0.000	9
.2	أقوم بعملي بشكل جيد معتمداً على نفسي	4.19	0.83	83.71	25.49	*0.000	1
.3	أملك الحرية في تحديد طريقة وكيفية أداء عملي	3.67	1.03	73.33	11.50	*0.000	6
.4	أنا من يقرر الوقت اللازم لإنجاز عملي	3.52	1.14	70.41	8.11	*0.000	8
.5	أستطيع حل مشكلات عملي لوحدي بنجاح	3.76	0.83	75.19	16.34	*0.000	5
.6	لدي الحرية في اتخاذ قراراتي الخاصة في العمل	3.28	1.06	65.60	4.70	*0.000	10
.7	استقلاليتي في أداء عملي تشعرني أني المسئول الأول والأخير عن النتائج	3.56	1.07	71.29	9.37	*0.000	7
.8	استقلاليتي في أداء عملي تجعلني أحقق نتائج أفضل	3.80	1.04	76.03	13.66	*0.000	4
.9	استقلاليتي في أداء عملي تساعد على سرعة إنجاز العمل المطلوب	3.83	0.97	76.61	15.30	*0.000	3
10	استقلاليتي في أداء عملي تزيد من إبداعي	3.85	1.04	77.10	14.65	*0.000	2
	جميع فقرات الخاصية معاً	3.68	0.75	73.66	16.37	*0.000	

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

من جدول رقم (27) يمكن استخلاص ما يلي:

أ- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " أقوم بعملي بشكل جيد معتمداً على نفسي " يساوي 4.19 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 83.71%، قيمة الاختبار 25.49 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ب- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " لدي الحرية في اتخاذ قراراتي الخاصة في العمل "يساوي 3.28 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 65.60%، قيمة الاختبار 4.70 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ج- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.68، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 73.66%، قيمة الاختبار 16.37 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر خاصية "الاستقلالية " ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الخاصية تختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذه الخاصية.

يعزو الباحث ارتفاع درجة الموافقة على خاصية "الاستقلالية" (73.66%)، لأن معظم العاملين في الخدمات الطبية يمتلكون استقلالية في الأداء، وحرية في كيفية إجراء العمل نفسه، كما يدركون أنه عندما تتوفر لهم الاستقلالية فإن ذلك يشعرهم بمسئولية النجاح أو الفشل عن أعمالهم، كما أنهم يدركون أنه عندما تتاح لهم الحرية في التصرف بعيداً عن الضغوطات فإن ذلك يجعلهم يبدعون في عملهم ويحققون نتائج أفضل، ويعزو الباحث انخفاض درجة الموافقة على الفقرة السادسة "لدي الحرية في اتخاذ قراراتي الخاصة في العمل" قياساً على باقي الفقرات وحصولها على نسبة فوق المتوسطة (65.60%)؛ وذلك لأن الاستقلالية والحرية ليست مطلقة بالكامل؛ بل هي استقلالية بشكل نسبي، فالعمل مرتبط بإجراءات تحكمها الإدارة العليا، كما أن الخدمات الطبية مؤسسة عسكرية تفرض على العاملين قوانين وإجراءات تجبرهم على الالتزام بها، وقد تكون هذه الإجراءات لا توافق رأي العاملين.

بشكل عام تعني درجة الموافقة الكبيرة على خاصية "الاستقلالية" أن هناك توفر لهذه الخاصية بنسبة عالية في وظائف العاملين بالخدمات الطبية العسكرية.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات بأن هناك موافقة بدرجة كبيرة من أفراد عينة الدراسة على خاصية "الاستقلالية" كما في دراسة البكري (2015)، ودراسة Isfahani وآخرون (2013)، ودراسة Grundmann (2012)، ودراسة Hadi &Adil (2010)، ودراسة الخميس (2001).

اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة السبيعي (2013)، والتي بينت أن خاصية " الاستقلالية" متوفرة بنسبة متوسطة في وظائف العاملين، ودراسة صالح (2014) التي بينت أن هناك نوعاً ما(نسبة قليلة) من خاصية "الاستقلالية" لدى عينة الدراسة.

ويعزو الباحث سبب اتفاق معظم الدراسات السابقة على أهمية خاصية (الاستقلالية) أن مجتمع الدراسة يدرك أنه عندما يتم منح الموظفين درجة عالية من الحرية والمرونة في أداء العمل وممارسة الصلاحية فإن ذلك يزيدهم من الشعور بالمسئولية ويعزز الرقابة الذاتية ويعطيهم مجالاً أكبر للإبداع، والمؤسسة التي تقوم على ذلك هي مؤسسة ناجحة في علاقتها مع موظفيها.

5- **تحليل فقرات خاصية "التغذية الراجعة":**

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول رقم (28).

جدول رقم (28)

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

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
.1	يمنحني مديري تغذية راجعة مباشرة عن أدائي	3.28	1.15	65.56	4.33	*0.000	8
.2	يمنحني مديري تغذية راجعة بشكل دوري ومستمر عن أدائي	3.20	1.14	63.95	3.10	*0.001	9
.3	العمل نفسه يوفر لي معلومات ومؤشرات عن مدى نجاح ما أقوم به	3.62	1.03	72.47	10.76	*0.000	5
.4	أستطيع الحصول بسهولة على المعلومات التي تبين مستوى أدائي ونتائج عملي	3.44	1.05	68.87	7.52	*0.000	7
.5	أستطيع الحصول علي المعلومات الكافية التي أريدها من أجل القيام بعملي بكفاءة	3.55	1.06	71.01	9.28	*0.000	6
.6	أقوم بعمل تغذية راجعة بيني وبين زملائي في العمل	3.71	0.96	74.29	13.23	*0.000	3
.7	يعقد مديري جلسات تغذية راجعة بحضور الزملاء للاستفادة من تجارب بعضنا	2.86	1.23	57.30	-1.96	*0.026	10
.8	عندما يتم منحي تغذية راجعة تتحسن طريقة أدائي لعملي بشكل أفضل	3.71	1.02	74.20	12.38	*0.000	4
.9	عندما أرى نتائج عملي أحصل على انطباع جيد عن مستوى الإنجاز	3.96	0.98	79.12	17.43	*0.000	2
10	ثقتي تزداد بنفسي عندما يُعلمني الآخرون بنتائج عملي	4.14	0.93	82.88	21.96	*0.000	1
	جميع فقرات الخاصية معاً	3.55	0.77	70.93	12.67	*0.000	

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

من جدول رقم (28) يمكن استخلاص ما يلي:

أ- المتوسط الحسابي للفقرة العاشرة " ثقتي تزداد بنفسي عندما يُعلمني الآخرون بنتائج عملي " يساوي 4.14 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 82.88%، قيمة الاختبار 21.96، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة

الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ب- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة " يعقد مديري جلسات تغذية راجعة بحضور الزملاء للاستفادة من تجارب بعضنا " يساوي 2.86 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 57.30%، قيمة الاختبار 1.96-، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.026 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ج- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.55، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 70.93%، قيمة الاختبار 12.67، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر خاصية "التغذية الراجعة " ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة$\alpha \leq 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الخاصية تختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذه الخاصية.

من خلال النتائج السابقة يرى الباحث أنَّ درجة الموافقة على خاصية "التغذية الراجعة" (70.93%) هي نسبة جيدة ومرتفعة، ويعزو الباحث ذلك إلى توفر هذه الخاصية عند أغلب العاملين، وعلى سبيل المثال، الأطباء كل يوم يجتمعون في لقاء صباحي أو ما يعرف ب "Meeting" في وجود رئيس القسم وكبير الأطباء للنقاش عن حالة كل مريض وذلك أثناء تجولهم على المرضى، ويتبادلون المعلومات والنتائج التي وصل إليها كل مريض، وتتم عملية التسليم والاستلام بين الأطباء لمتابعة حالة المريض فيما بعد، كما أن هناك ما يُعرف بسجل أو ملف المريض تُسجل عليه كافة البيانات والملاحظات عن حالة المريض بشكل مستمر وكل ساعة، وذلك كتغذية راجعة لباقي الأطباء لمتابعة حالة المريض فيما بعد.

كما يعزو الباحث كذلك هذه النسبة المرتفعة إلي أن إدارة الخدمات الطبية العليا في كل فترة وأخرى تعقد لقاءات مع المدراء وتناقشهم وتحاورهم وتطلعهم على مستجدات الأمور، كما وتطلب منهم انتداب موظفين عاديين للقاء مدير الخدمات الطبية ومجلس الإدارة مباشرة وتستمع لهم ولمشاكلهم وتُطلعهم على المستجدات والتطورات والمعوقات التي تواجهها الخدمات الطبية، وبشكل عام فإن النتائج السابقة تبين أن العاملين يدركون أهمية حصولهم على معلومات "تغذية راجعة" مباشرة وسريعة وبشكل واضح عن مستوى أدائهم، فعندما تتوفر المعلومات والمعرفة لهم فإن ذلك يساعدهم على كشف جوانب القوة في أدائهم ومن ثم يعملون على تنميتها وزيادتها، كما تساعدهم

على كشف جوانب الضعف في أدائهم، ومن ثم يعملون على التخلص منها وتلافيها وتجنبها عند ممارسة أعمالهم فيما بعد، فكلما كانت التغذية الراجعة بنتائج العمل سريعة ومباشرة كلما يؤدي ذلك لرفع مستوى الدافعية وبذل مزيد من الجهد لتحسين الأداء والنتائج للوصول للأهداف المشتركة بين الموظفين والخدمات الطبية، وأخيراً، فإن تقديم التغذية الراجعة للموظف ينقل له أن هناك من يهتم بأمره، وبذلك تكون التغذية الراجعة شكلاً غير مباشر من التقدير يمكن أن يحفز الموظفين ويرفع من مستوى دافعيتهم للوصول إلى مستويات أعلى من الأداء.

بشكل عام تعني درجة الموافقة الكبيرة على خاصية التغذية الراجعة أن هناك توفر لهذه الخاصية بنسبة عالية في وظائف العاملين بالخدمات الطبية العسكرية.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات بأن هناك موافقة بدرجة كبيرة من أفراد عينة الدراسة على خاصية " التغذية الراجعة" كما في دراسة البكري (2015)، ودراسة صالح (2014)، ودراسة السبيعي (2013)، ودراسة Isfahani وآخرون (2013)، ودراسة Grundmann (2012)، ودراسة Hadi &Adil (2010)، ودراسة الخميس (2001)، كما لا يوجد أي دراسة تختلف مع نتائج الدراسة الحالية بخصوص خاصية " التغذية الراجعة".

ويعزو الباحث اتفاق الدراسات السابقة على أهمية خاصية (التغذية الراجعة) لأن الموظف والمؤسسة تدرك أنه عندما يتم إطلاع الأفراد على نتائج أدائهم بتوفير أكبر قدر من المعلومات الواضحة والمباشرة لهم؛ فإن ذلك يعزز نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف ومعالجتها.

تحليل جميع فقرات مجال خصائص العمل:

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول رقم (29).

من جدول رقم (29) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات خصائص العمل يساوي 3.81 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 76.20%، قيمة الاختبار 27.26 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات خصائص العمل بشكل عام.

جدول رقم (29)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات خصائص العمل

البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
خاصية تنوع المهارات.	3.65	0.61	73.03	19.16	*0.000	4
خاصية أهمية العمل.	4.04	0.65	80.73	28.73	*0.000	2
خاصية هوية العمل.	4.13	0.57	82.64	35.44	*0.000	1
خاصية الاستقلالية.	3.68	0.75	73.66	16.37	*0.000	3
خاصية التغذية الراجعة.	3.55	0.77	70.93	12.67	*0.000	5
خصائص العمل بشكل عام.	**3.81**	**0.53**	**76.20**	**27.26**	***0.000**	

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

يتضح من النتائج في جدول رقم (29) أن أكثر الخصائص موافقةً عليها وتتوفر لدى العاملين في الخدمات الطبية هي خاصية "هوية العمل"، ويليها خاصية "أهمية العمل"، ويليها خاصية " الاستقلالية" وتتقارب نسبة هذه الخاصية مع خاصية " تنوع المهارات" وأقل الخصائص قبولاً هي خاصية " التغذية الراجعة"، وبشكل عام فإن نسبة درجة الموافقة لخصائص العمل مجتمعة (76.20%)، فإن ذلك يوضح أن الموظفين يشعرون بأن أعمالهم مهمه وذات معنى، ويشعرون بالمسئولية عن نتائج أعمالهم، وتتوفر لديهم المعرفة عن مستوى أدائهم وما يحققوه من نتائج، ويؤدي ذلك لارتفاع مستوى دافعيتهم، وهذا ما أكدته نتائج المجال الثاني عن مستوى الدافعية والتي بلغت بنسبة (68.04%).

بشكل عام تعني درجة الموافقة الكبيرة على خصائص العمل أن هناك توفر لهذه الخصائص بنسبة عالية في وظائف العاملين بالخدمات الطبية العسكرية، ويعني ذلك حسب نموذج خصائص العمل أنه إذا توفرت هذه الخصائص فإن ذلك سوف يؤثر على دافعية العاملين بشكل إيجابي، وهذا ما كشفت عنه الدراسة الحالية لاحقاً من خلال تحليل فقرات المجال الثاني (مستوى الدافعية) وأظهرت أن مستوى الدافعية للعاملين في الخدمات الطبية بنسبة مرتفعة (68.04%).

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات في أن خصائص العمل الخمسة الواردة بنموذج (هاكمان وأولدهام) متوفرة بشكل كبير كما في دراسة البكري (2015) التي بينت أثر تلك

الخصائص على أداء الموظفين، ودراسة صالح (2014) التي بينت تأثير هذه الخصائص في الأداء المنظمي، ودراسة Karimi (2014) والتي بينت أن لخصائص العمل تأثير إيجابي على دافعية الموظفين للعمل، ودراسة السبيعي (2013) والتي بينت أن لخصائص العمل تأثير كبير على الولاء الوظيفي، ودراسة Isfahani وآخرون (2013) والتي بينت أن لخصائص العمل تأثير إيجابي على الدافعية الداخلية للموظفين، ودراسة Grundmann (2012) والتي بينت أن لخصائص العمل تأثير كبير على دافعية الموظفين، ودراسة Hadi &Adil (2010) والتي بينت أن لخصائص العمل تأثير إيجابي على الدافعية الداخلية للعمل والرضا الوظيفي، ودراسة الخميس (2001) والتي بينت أن لخصائص العمل علاقة ايجابية بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين. كما أنه لا يوجد أي اختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

تحليل فقرات المجال الثاني: مستوى الدافعية

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول رقم (30).

جدول رقم (30)

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

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
.1	أشعر بدافعية عالية للقيام بمهام عملي	3.92	0.99	78.31	16.59	*0.000	4
.2	أشعر بالسعادة والمتعة عندما أمارس عملي	4.05	0.97	81.07	19.37	*0.000	3
.3	أشعر أثناء العمل أن الوقت يمضي بسرعة	3.88	1.02	77.67	15.52	*0.000	5
.4	لدي استعداد أن أبذل جهود كبيرة في سبيل الارتقاء بعملي	4.17	0.89	83.48	23.55	*0.000	2
.5	يُسمح لي بالمشاركة في وضع أهداف عملي	3.13	1.17	62.54	1.93	*0.027	11
.6	إدارة العمل تهتم لأرائي ومقترحاتي وتستجيب لي	3.07	1.16	61.38	1.07	0.144	13
.7	عملي يوفر لي فرص تحقيق طموحاتي	3.09	1.19	61.84	1.37	0.085	12
.8	يُقدر مدرائي المباشرين جهودي ومثابرتي في العمل	3.38	1.23	67.59	5.47	*0.000	10
.9	تسود بيني وبين زملائي في العمل علاقات ودية ومحبة	4.20	0.93	83.95	22.86	*0.000	1
.10	تشاركني الخدمات الطبية مناسباتي المختلفة خارج العمل	2.53	1.31	50.67	−6.33	*0.000	17
.11	أشارك في الأنشطة الترفيهية والرياضية والثقافية التي تنظمها الخدمات الطبية للعاملين	2.62	1.29	52.44	−5.19	*0.000	16
.12	تراعي الإدارة ظروفي الإنسانية في العمل	2.96	1.27	59.24	−0.53	0.298	14
.13	يعاملني مديري بعدل كما يعامل باقي الزملاء	3.64	1.17	72.89	9.82	*0.000	7
.14	أشعر أن آخر تقييم لي في العمل كان عادلاً	3.43	1.16	68.59	6.52	*0.000	9
.15	أعتقد أن مكانتي بالعمل تكافئ ما أقدمه من جهد وما أملك من خبرات ومؤهلات	3.47	1.19	69.37	7.01	*0.000	8
.16	ظروف العمل (مكان واسع، تهويه واضاءة جيدة،..ألخ، توفر معدات وأجهزة حديثة) مريحة لي وتبعث على النشاط والحيوية	2.64	1.22	52.70	−5.33	*0.000	15
.17	أرغب بالبقاء في العمل لدى مديرية الخدمات الطبية العسكرية	3.65	1.34	73.08	8.68	*0.000	6
	جميع فقرات المجال معاً	3.40	0.72	68.04	9.95	*0.000	

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

من جدول رقم (30) يمكن استخلاص ما يلي:

أ- المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة " تسود بيني وبين زملائي في العمل علاقات ودية ومحبة " يساوي 4.20 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 83.95%، قيمة الاختبار 22.86 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ب- المتوسط الحسابي للفقرة العاشرة "تشاركني الخدمات الطبية مناسباتي المختلفة خارج العمل" يساوي (2.53) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (50.67%)، قيمة الاختبار (-6.33) وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ج- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.40، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 68.04%، قيمة الاختبار 9.95 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "مستوى الدافعية" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

يعزو الباحث معدل انخفاض درجة الموافقة للفقرة العاشرة (50.67%) " تشاركني الخدمات الطبية مناسباتي المختلفة خارج العمل" وذلك لعدم توفر سيارات لنقل المدراء للمشاركة في مناسبات زملائهم أثناء العمل، فالخدمات الطبية تملك عدد قليل من السيارات وأغلبها تكون مشغولة في مهام العمل الخارجية، كذلك يتقاعس بعض المدراء عن مشاركة مناسبات زملاءهم في العمل بعد كانتهاء الدوام بسبب أزمة الرواتب الحالية وخصوصاً اذا كان مكان المناسبة بعيد، وأغلب المدراء يكتفي بالمشاركة عبر مواقع التواصل الاجتماعي كالفيس بوك أو عبر الرسائل الالكترونية (SMS) أو الاتصال بالجوال. كما يعزو الباحث درجة الموافقة المتوسطة للفقرة الحادية عشر (52.44%) " أشارك في الأنشطة الترفيهية والرياضية والثقافية التي تنظمها الخدمات الطبية للعاملين" إلى أنَّ معظم مواعيد الأنشطة غير مناسبة مع موعد العمل حيث تتم أثناء العمل ويصعب على العاملين ترك أماكن عملهم بالكامل كونهم يعملون بالمستشفيات والعيادات، كما يعزو الباحث ضعف

المشاركة إلى أن الإدارة لا توفر وسائل نقل للمشاركين في ظل الوضع المالي الصعب لهم حيث إنَّ الموظف يتلقى 40% فقط من راتبه. كما يعزو الباحث معدل نسبة الموافقة المتوسطة (52.7%) للفقرة السادسة عشر" ظروف العمل (مكان واسع، تهويه واضاءة جيدة،..إلخ، توفر معدات وأجهزة حديثة) مريحة لي وتبعث على النشاط والحيوية" إلى أن العديد من مباني الخدمات الطبية هي أبنية قديمة وتحتاج لإعادة تطوير أو بناء كما في عيادة خانيونس وبعض عيادات السجون، كما أن ضعف الإمكانات المادية بسبب الحصار والانقسام السياسي سبب رئيسي في عدم قدرة الخدمات الطبية على تحسين ظروف العمل بشكل أفضل مما عليه الآن.

بشكل عام يعني درجة الموافقة الكبيرة (68.04%) على فقرات مجال الدافعية أن مستوى الدافعية عند العاملين في الخدمات الطبية العسكرية مرتفع، ويعزو الباحث ذلك لتوفر خصائص العمل الخمس الواردة بنموذج (هاكمان وأولدهام) في وظائف العاملين بالخدمات الطبية بنسبة كبيرة، ويعزو الباحث أيضاً ارتفاع مستوى الدافعية للعاملين في الخدمات الطبية للنتائج الإيجابية التي ظهرت من خلال تحليل فقرات المجال الثاني لمستوى الدافعية؛ ومن أهم هذه النتائج وجود العلاقات الودية وروح المحبة بين الزملاء في العمل وكذلك شعور العاملين بالعدالة، وتقدير جهودهم ومراعاة الظروف الإنسانية لهم. ويعتبر الباحث النسبة المرتفعة لمستوى الدافعية للعاملين في الخدمات الطبية؛ هي نسبة جيدة في ظل أزمة رواتب العاملين، حيث لم يتلقى العاملين رواتب كاملة للعاملين منذ سنتين ناهيك عن عدم انتظامها في موعدها.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات في ارتفاع مستوى الدافعية كما في دراسة Karimi (2014) والتي بينت ارتفاع مستوى الدافعية للعمل، ودراسة أبو عون (2014) والتي كانت عن الدافعية للإنجاز، ودراسة السقا (2013) والتي درست الدوافع النفسية، ودراسة Isfahani وآخرون (2013) والتي كانت عن الدافعية الداخلية للعمل، ودراسة Grundmann (2012) والتي كانت عن دافعية الموظفين، ودراسة Hadi &Adil (2010) والتي كانت عن الدافعية الداخلية للعمل والرضا الوظيفي، ودراسة شحادة (2011) والتي كانت عن الدافعية للإنجاز، ودراسة الدلبحي (2009) والتي أظهرت أن دافعية المعلمين للإنجاز كان كبيراً، ودراسة أبو الجديان (2008) والتي بينت أن مستوى دافعية الإنجاز عند مديري المدارس كان عالياً، ودراسة المحاسنة (2005)، ودراسة الفايدي (2003).

اختلفت هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات كدراسة علقم (2013) والتي أظهرت أن مستوى دافعية المعلمين كان متوسطاً، ودراسة محمد (2010) والتي أظهرت أن مستوى الدافعية للعمل يميل للانخفاض النسبي، و دراسة العمر (2000) والتي أظهرت أن مستوى الدافعية للعمل متوسط المدى.

اختبار فرضيات الدراسة:

وتشمل اختبار فرضيتين رئيستين، الفرضية الرئيسة الأولى يتفرع منها خمس فرضيات فرعية، والفرضية الرئيسة الثانية يتفرع منها 8 فرضيات فرعية، وفيما يلي اختبار الفرضيات:

1- الفرضية الرئيسة الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين خصائص العمل الخمس ومستوى الدافعية عند العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة.

جدول رقم (31):

معامل الارتباط بين خصائص العمل الخمس ومستوى الدافعية عند العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية(Sig.)
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين خصائص العمل الخمس ومستوى الدافعية عند العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة.	.704	*0.000

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

يبين جدول رقم (31) أن معامل الارتباط يساوي 704.، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص العمل الخمس ومستوى الدافعية عند العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة.

نتيجة هذه العلاقة تعني رفض الفرضية السابقة، وتدل نتيجة العلاقة بين خصائص العمل ومستوى الدافعية على أنه كلما زادت نسبة توفر خصائص العمل الخمس كلما أدى ذلك إلى زيادة نسبة مستوى الدافعية لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية.

ويعزو الباحث وجود هذه العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين خصائص العمل الخمس ومستوى الدافعية إلى أن خصائص العمل الخمسة لها تأثير إيجابي على نفسية العاملين في الخدمات الطبية وشعورهم برغبة داخلية لأداء العمل، كونهم يؤدون عمل ذا معنى، مما يرفع من ارتفاع مستوى الدافعية لديهم، وهذا ما أكدته النتائج السابقة، حيث إنَّ نسبة توفر خصائص العمل

كانت ما نسبته (76.20%) وهذا ما أثر على مستوى الدافعية التي بلغت ما نسبته (68.04%)، وهي نسبة عالية

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج مع بعض الدراسات بوجود علاقة بين خصائص العمل الخمس ومستوى الدافعية كما في دراسة Karimi (2014)، ودراسة Isfahani وآخرون (2013)، ودراسة Grundmann (2012)، دراسة Peters (2011) والتي أظهرت علاقة بين خصائص العمل وبين الرضا الوظيفي، ودراسة Hadi &Adil (2010)، ودراسة صالح (2014) والتي كانت حول العلاقة بين إعادة تصميم الوظيفة وبين الأداء المنظمي، ودراسة السبيعي (2013) والتي كانت بين خصائص العمل والولاء الوظيفي، ودراسة الخميس (2001) والتي كانت حول العلاقة بين خصائص العمل وسلوكيات المواطنة التنظيمية، دراسة الكلابي (1997) والتي أظهرت وجود علاقة بين خصائص الوظيفة ونتائج العمل.

ويعزو الباحث اتفاق نتائج الدراسات السابقة وذلك لأن هذه الخصائص مهمة للعمل ولها تأثير كبير على الموظفين من حيث الدافعية والرضا الوظيفي وإنجاز العمل وأداءه ومعالجة مشاكله كالغياب والتأخر عن موعد بدء العمل، كما أن هذه الخصائص تجعل العمل مثيراً وممتعاً، وكلما زادت درجة توفر هذه الخصائص في وظائف العاملين كلما زاد مستوى دافعيتهم.

كذلك اختلفت هذه الدراسة مع نتائج بعض الدراسات كما في دراسة أبو عون (2014) والتي بينت أنه لا توجد علاقة بين الضغوط النفسية ومستوى الدافعية للإنجاز، دراسة شحادة(2012) التي بينت وجود علاقة سالبة بين درجة الاغتراب النفسي ومستوى الدافعية، ودراسة حسين (2009) والتي أظهرت أن هناك علاقة عكسية بين خصائص العمل والإجهاد الوظيفي، دراسة WEAVER (2008) والتي أظهرت وجود علاقة سالبة بين خاصيتي الاستقلالية وهوية العمل وبين الفعالية، ودراسة الزهراني (1999) والتي أظهرت وجود علاقة عكسية بنسب مختلفة بين خصائص الدور الوظيفي والأداء الوظيفي وبين بعض المتغيرات الشخصية.

ويعزو الباحث سبب الاختلاف بين نتيجة هذه الدراسة بأنه توجد علاقة بين خصائص العمل الخمس ومستوى الدافعية في أنهم تطرقوا لمواضيع مختلفة عن موضوع دراسة الباحث.

ويشتق من الفرضية الرئيسة الأولى خمس فرضيات فرعية هي كالأتي:

أ- الفرضية الفرعية الأولي: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تنوع المهارات التي يتطلبها العمل ومستوى الدافعية عند العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة.

جدول رقم (32):

معامل الارتباط بين تنوع المهارات التي يتطلبها العمل ومستوى الدافعية عند العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية(Sig.)
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تنوع المهارات التي يتطلبها العمل ومستوى الدافعية عند العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة.	.548	*0.000

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

يبين جدول رقم (32) أن معامل الارتباط يساوي 548.، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنوع المهارات التي يتطلبها العمل ومستوى الدافعية عند العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة.

نتيجة هذه العلاقة تعني رفض الفرضية السابقة، وتدل نتيجة العلاقة بين خاصية تنوع المهارات ومستوى الدافعية إلى أنه كلما زادت نسبة توفر خاصية تنوع المهارات كلما أدى ذلك إلى زيادة نسبة مستوى الدافعية لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن طبيعة العمل في الخدمات الطبية يتميز بتنوع المهارات المختلفة ولا يقتصر العمل على مهارة واحدة، وعلى سبيل المثال، طبيب المسالك البولية يلتقي بالعديد من المرضي ذوي الحالات المرضية المختلفة، كما أنه يقوم بإجراء عمليات جراحية مختلفة في نفس المجال ولا تقتصر على نوع واحد فقط، وبشكل عام فإن العاملين في الخدمات الطبية يشعرون بأن عملهم مهم وذو معنى وذلك لأن عملهم يتميز بتنوع في المهارات المختلفة مما يرفع من مستوى دافعيتهم نحو العمل.

اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة Karimi (2014)، ودراسة Isfahani وآخرون (2013)، ودراسة Grundmann (2012)، و دراسة Peters (2011) والتي بينت

وجود علاقة بين تنوع المهارات والرضا الوظيفي ودراسة Hadi &Adil (2010)، ودراسة صالح (2014) والتي أظهرت علاقة طردية ايجابية بين تنوع المهارات وزيادة مستوى الأداء، ودراسة السبيعي (2013) والتي أظهرت علاقة طردية بين تنوع المهارات ومستوى الولاء الوظيفي، ودراسة الخميس (2001) والتي أظهرت وجود علاقة بين تنوع المهارات وسلوك المواطنة، ودراسة الكلابي (1997) التي بينت وجود علاقة بين تنوع المهارات وبين نتائج العمل.

اختلفت هذه النتيجة لهذه الدراسة مع نتائج بعض الدراسات؛ كدراسة حسين (2009) والتي أظهرت علاقة عكسية بين تنوع المهارات ومستوى الإجهاد الوظيفي، ويعزو الباحث سبب هذه النتيجة إلى الاختلاف في الموضوع فدراسة حسين (2009) تناولت الإجهاد الوظيفي بينما الباحث تناول الدافعية للعمل.

ب- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أهمية العمل ومستوى الدافعية عند العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة.

جدول رقم (33):

معامل الارتباط بين أهمية العمل ومستوى الدافعية عند العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية(Sig.)
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أهمية العمل ومستوى الدافعية عند العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة.	.569	*0.000

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

يبين جدول رقم (33) أن معامل الارتباط يساوي 569.، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهمية العمل ومستوى الدافعية عند العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة.

نتيجة هذه العلاقة تعني رفض الفرضية السابقة، وتدل نتيجة العلاقة بين خاصية أهمية العمل ومستوى الدافعية على أنه كلما زادت نسبة توفر خاصية أهمية العمل كلما أدى ذلك إلى زيادة نسبة مستوى الدافعية لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن العاملين في الخدمات الطبية يشعرون بأن عملهم مهم وله تأثير إيجابي على حياة المرضى وأهاليهم، كما أنهم يشعرون أن لعملهم تأثيراً على سمعه ومكانة

الخدمات الطبية العسكرية بين المؤسسات الأخرى، مما يرفع من مستوى دافعيتهم للعمل، وسبب هذا الشعور ما يجده العاملون من مدح وشكر من المرضى وتحفيز معنوي من إدارة الخدمات الطبية على مجهوداتهم.

اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة Karimi (2014)، ودراسة Isfahani وآخرون (2013)، ودراسة Grundmann (2012)، و دراسة Peters (2011) والتي بينت وجود علاقة بين أهمية العمل والرضا الوظيفي ودراسة Hadi &Adil (2010)، و دراسة صالح (2014) والتي أظهرت علاقة طردية ايجابية بين أهمية العمل وزيادة مستوى الأداء، و دراسة السبيعي (2013) والتي أظهرت علاقة طردية بين أهمية العمل ومستوى الولاء الوظيفي، و دراسة الخميس (2001) والتي أظهرت وجود علاقة بين أهمية العمل وسلوك المواطنة، دراسة الكلابي (1997) التي بينت وجود علاقة بين أهمية العمل وبين نتائج العمل.

اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع بعض الدراسات كدراسة حسين (2009) والتي أظهرت علاقة عكسية بين أهمية العمل ومستوى الإجهاد الوظيفي، ويعزو الباحث سبب الاختلاف في هذه النتيجة إلى الاختلاف في الموضوع فدراسة حسين (2009) تناولت الإجهاد الوظيفي بينما الباحث تناول الدافعية.

ج- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين هوية العمل ومستوى الدافعية عند العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة.

جدول رقم (34):

معامل الارتباط بين هوية العمل ومستوى الدافعية عند العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية(Sig.)
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين هوية العمل ومستوى الدافعية عند العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة.	.467	*0.000

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

يبين جدول رقم (34) أن معامل الارتباط يساوي 467.، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين هوية العمل ومستوى الدافعية عند العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة.

نتيجة هذه العلاقة تعني رفض الفرضية السابقة، وتدل نتيجة العلاقة بين خاصية هوية العمل ومستوى الدافعية على أنه كلما زادت نسبة توفر خاصية هوية العمل كلما أدى ذلك إلى زيادة نسبة مستوى الدافعية لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية.

يعزو الباحث ذلك إلى أن الخدمات الطبية تسمح للعاملين بالقيام بالعمل بكامل جزئياته من بدايته إلى نهايته، مما يجعلهم يدركون بأن عملهم ذو معنى، ويشعرهم ذلك بالفخر كونهم أنجزوا عملاً متكاملاً له قيمة محسوسة وليس جزءاً بسيطاً مما يرفع من مستوي دافعيتهم نحو عملهم.

اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة Karimi (2014)، ودراسة Isfahani وآخرون (2013)، ودراسة Grundmann (2012)، و دراسة Peters (2011) والتي بينت وجود علاقة بين هوية العمل والرضا الوظيفي ودراسة Hadi &Adil (2010)، و دراسة صالح (2014) والتي أظهرت علاقة طردية ايجابية بين هوية العمل وزيادة مستوى الأداء، و دراسة السبيعي (2013) والتي أظهرت علاقة طردية بين هوية العمل ومستوى الولاء الوظيفي، و دراسة الخميس (2001) والتي أظهرت وجود علاقة بين هوية العمل وسلوك المواطنة، دراسة الكلابي (1997) التي بينت وجود علاقة بين هوية العمل وبين نتائج العمل.

اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج بعض الدراسات كدراسة WEAVER (2008) والتي أظهرت وجود علاقة سالبة بين هوية العمل والفعالية، ودراسة حسين (2009) والتي أظهرت أنه لا توجد علاقة بين هوية العمل ومستوى الإجهاد الوظيفي، ويعزو الباحث سبب هذا الاختلاف إلى اختلاف موضوع دراسة WEAVER ودراسة حسين (2009) عن موضوع دراسة الباحث.

د-الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاستقلالية ومستوى الدافعية عند العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة.

جدول رقم (35):

معامل الارتباط بين الاستقلالية ومستوى الدافعية عند العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية(Sig.)
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاستقلالية ومستوى الدافعية عند العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة.	.496	*0.000

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

يبين جدول رقم (35) أن معامل الارتباط يساوي 496.، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقلالية ومستوى الدافعية عند العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة.

نتيجة هذه العلاقة تعني رفض الفرضية السابقة، وتدل نتيجة العلاقة بين خاصية الاستقلالية ومستوى الدافعية على أنه كلما زادت نسبة توفر خاصية الاستقلالية كلما أدى ذلك إلى زيادة نسبة مستوى الدافعية لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية.

يعزو الباحث ذلك إلى أن الخدمات الطبية تمنح العاملين استقلالية حرية في طريقة وكيفية أداءهم للعمل وتحديد الوقت لإنجازه، وهذه الاستقلالية ليست بالمطلق كون أن العمل تحكمه اجراءات ونظم مفروضة من الإدارة العليا، وبشكل عام فإن الاستقلالية الممنوحة للموظفين تعطيهم مجالاً للتفكير والإبداع مما يزيد من شعورهم بالمسئولية الفردية عن أعمالهم وقراراتهم، وهذا ما يرفع من مستوى دافعيتهم للعمل.

اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة Karimi (2014)، ودراسة Isfahani وآخرون (2013)، ودراسة Grundmann (2012)، و دراسة Peters (2011) والتي بينت وجود علاقة بين خاصية الاستقلالية والرضا الوظيفي ودراسة Hadi &Adil (2010)، و دراسة صالح (2014) والتي أظهرت علاقة طردية ايجابية بين خاصية الاستقلالية وزيادة مستوى الأداء، و دراسة السبيعي (2013) والتي أظهرت علاقة طردية بين خاصية الاستقلالية ومستوى الولاء الوظيفي، و دراسة الخميس (2001) والتي أظهرت وجود علاقة بين خاصية الاستقلالية وسلوك

المواطنة، دراسة الكلابي (1997) التي بينت وجود علاقة بين خاصية الاستقلالية وبين نتائج العمل.

اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع بعض الدراسات كدراسة حسين (2009) والتي أظهرت علاقة عكسية بين خاصية الاستقلالية ومستوى الإجهاد الوظيفي، و دراسة WEAVER (2008) التي بينت وجود علاقة سالبة بين الاستقلالية ومستوى الفعالية، ويعزو الباحث سبب هذا الاختلاف إلى اختلاف موضوع دراسة WEAVER والتي تطرقت لموضوع الفعالية، ودراسة حسين (2009) التي تطرقت للإجهاد الوظيفي عن موضوع دراسة الباحث التي تطرقت للدافعية للعمل.

هـ- الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التغذية الراجعة ومستوى الدافعية عند العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة.

جدول رقم (36):

معامل الارتباط بين التغذية الراجعة ومستوى الدافعية عند العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية(Sig.)
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التغذية الراجعة ومستوى الدافعية عند العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة.	.689	*0.000

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

يبين جدول رقم (36) أن معامل الارتباط يساوي 689.، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغذية الراجعة ومستوى الدافعية عند العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة.

نتيجة هذه العلاقة تعني رفض الفرضية السابقة، وتدل نتيجة العلاقة بين خاصية التغذية الراجعة ومستوى الدافعية على أنه كلما زادت نسبة توفر خاصية التغذية الراجعة كلما أدى ذلك إلى زيادة نسبة مستوى الدافعية لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية.

يعزو الباحث ذلك إلى أن بعض المهن الطبية تُعطي معلومات مباشرة وواضحة عن نتيجة العمل الذي قام به العامل، فالطبيب الذي يُجري عملية جراحية لمريضه، فإنه يأخذ تغذية راجعة من المريض نفسه عن نجاح أو فشل النتائج التي حققها، كما أن إدارة الخدمات الطبية تُشجع

مدراء الدوائر والإدارات بالجلوس مع أفرادهم جلسات نقاش ومراجعة للتعرف على جوانب القوة لتعزيزها وللتعرف على جوانب الضعف والسلبيات والأخطاء لتصحيحها، وبشكل عام يعزو الباحث ذلك إلى أن الخدمات الطبية تسمح وتُشجع على توفير معلومات واضحة وكافية أثناء العمل للعاملين عن أعمالهم؛ لكي يتعرفوا على نتائج عملهم ويستطيعوا أن يقيموا أنفسهم أثناء العمل، وهذا سبب أساسي في رفع مستوى دافعية العاملين في الخدمات الطبية العسكرية.

اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة Karimi (2014)، ودراسة Isfahani وآخرون (2013)، ودراسة Grundmann (2012)، و دراسة Peters (2011) والتي بينت وجود علاقة بين خاصية التغذية الراجعة والرضا الوظيفي ودراسة Hadi &Adil (2010)، و دراسة صالح (2014) والتي أظهرت علاقة طردية ايجابية بين خاصية التغذية الراجعة وزيادة مستوى الأداء، و دراسة السبيعي (2013) والتي أظهرت علاقة طردية بين خاصية التغذية الراجعة ومستوى الولاء الوظيفي، و دراسة الخميس (2001) والتي أظهرت وجود علاقة بين خاصية التغذية الراجعة وسلوك المواطنة، دراسة الكلابي (1997) التي بينت وجود علاقة بين خاصية التغذية الراجعة وبين نتائج العمل.

اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع بعض الدراسات كدراسة حسين (2009) والتي أظهرت علاقة عكسية بين خاصية التغذية الراجعة ومستوى الإجهاد الوظيفي، ويعزو الباحث سبب هذه النتيجة إلى الاختلاف في الموضوع فدراسة حسين (2009) تناولت الإجهاد الوظيفي بينما الباحث تناول الدافعية للعمل.

من خلال النتائج السابقة للعلاقة بين خصائص العمل والدافعية وقيمة معامل بيرسون للارتباط يتبين أن خاصية التغذية الراجعة هي الأكثر تأثيراً على دافعية الموظفين، ويليها خاصية أهمية العمل، ويليها خاصية تنوع المهارات، ويليها خاصية الاستقلالية، يليها خاصية هوية العمل وهي الأقل تأثيراً على دافعية الموظفين في الخدمات الطبية العسكرية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع النتيجة في دراسة Isfahani وآخرون (2013) التي أظهرت أن خاصية التغذية الراجعة هي الأكثر تأثيراً على دافعية الموظفين، بينما اختلفت مع دراسة Hadi &Adil (2010) في أن خاصية هوية العمل هي الأكثر تأثيراً على دافعية الموظفين.

الفرضية الرئيسة الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول مستوى الدافعية وخصائص العمل لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة تعزى للبيانات الشخصية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، نوع العمل، مكان العمل).

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 الفرضية الرئيسة الثانية ثمانية فرضيات فرعية هي كالتالي:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول مستوى الدافعية وخصائص العمل لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة تعزى إلى الجنس.

جدول رقم (37)

نتائج اختبار" T لعينتين مستقلتين " – الجنس

الخاصية/المجال	المتوسطات		قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
	ذكر	أنثى		
تنوع المهارات.	3.67	3.57	1.303	0.194
أهمية العمل.	4.05	4.00	0.559	0.577
هوية العمل.	4.14	4.11	0.340	0.734
الاستقلالية.	3.68	3.71	-0.363	0.717
التغذية الراجعة.	3.52	3.63	-1.042	0.298
خصائص العمل.	3.81	3.80	0.132	0.895
مستوى الدافعية.	3.41	3.37	0.432	0.666
جميع المجالات معا	3.71	3.69	0.285	0.776

من النتائج الموضحة في جدول رقم (37) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار"T لعينتين مستقلتين" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معاً، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجال خصائص العمل ومجال مستوى الدافعية والمجالين معاً تعزى إلى الجنس.

يعزو الباحث هذه النتيجة وذلك لأنَّ إدارة الخدمات الطبية لا يختلف تعاملها بين الرجل والمرأة في ظروف العمل والتعامل، كما أن الرجل والمرأة يعيشون نفس الظروف والواقع وكلاهما يقوم بالعمل بنفس المهام والواجبات، وخصائص العمل متوفرة لدى الجنسين، كما أنَّ الانعكاس النفسي لهذه الخصائص لن يفرق بين الذكر والأنثى، وكذلك مستوى الدافعية للعمل لن يختلف بين الجنسين.

اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة أبو عون (2014) بخصوص دافعية الإنجاز، ودراسة علقم (2013) بخصوص دافعية الإنجاز، ودراسة Isfahani وآخرون(2013) بخصوص الدافعية للعمل، ودراسة شحادة(2012) بخصوص الدافعية للإنجاز، و دراسة أبو الروس؛ و حنونة (2011) بخصوص تأثير الإيمان بالمؤسسة على الاستمرار بالعمل.

اختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة العمر(2000)، وكما في دراسة هريش (2014) والتي بينت أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعية لصالح الإناث في مهنة الخدمة الاجتماعية، ودراسة أبو ركاب (2006) والتي بينت وجود فروق لبعض جوانب الدافعية لصالح الإناث.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول مستوى الدافعية وخصائص العمل لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة تعزى إلى العمر.

جدول رقم (38)

نتائج اختبار" التباين الأحادي " – العمر

الخاصية/المجال	المتوسطات				قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)
	أقل من 30 سنة	من 30- أقل من 40 سنة	من 40- أقل من 50 سنة	50 إلى 60 سنة		
تنوع المهارات.	3.69	3.57	3.77	3.76	2.367	0.071
أهمية العمل.	4.10	3.92	4.17	4.34	4.498	*0.004
هوية العمل.	4.06	4.07	4.24	4.36	2.892	*0.036
الاستقلالية.	3.58	3.66	3.72	4.07	1.975	0.118
التغذية الراجعة.	3.70	3.39	3.73	3.80	5.534	*0.001
خصائص العمل.	3.83	3.72	3.93	4.06	4.450	*0.004
مستوى الدافعية.	3.55	3.28	3.52	3.69	4.022	*0.008
جميع المجالات معا	3.76	3.61	3.83	3.97	4.957	*0.002

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

من النتائج الموضحة في جدول رقم (38) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار" التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لخاصيتي "تنوع المهارات، الاستقلالية" وبذلك يمكن استنتاج أنَّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول خاصيتي " تنوع المهارات، الاستقلالية " تعزى إلى العمر.

يعزو الباحث ذلك إلى أنَّ الأعمال في الخدمات الطبية تتميز بتنوع المهارات، وكذلك الخدمات الطبية تمنح حرية واستقلالية للعاملين في كيفية أداء العمل بغض النظر عن العمر.

أما بالنسبة لباقي الخصائص (أهمية العمل وهوية العمل والتغذية الراجعة) ومجال مستوى الدافعية والمجالين معاً، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول خصائص العمل التالية (أهمية العمل وهوية العمل والتغذية الراجعة) ومجال مستوى الدافعية، والمجالين معاً تعزى إلى العمر وذلك لصالح الذين تتراوح أعمارهم من 50 إلى 60 سنة.

يعزو الباحث ذلك الفرق في الدلالة الإحصائية لمجال الدافعية لصالح الفئة ممن تتراوح أعمارهم من 50 إلى 60 سنة في الخدمات الطبية إلى أن أغلبهم يتمتعون بصحة نفسية أكثر من الأخرين كونهم حققوا طموحاتهم في الحياة، كما أنَّ أغلبهم لا يهتم بملهيات الحياة، فينام مبكراً ويحضر للعمل مبكراً، لذا تجدهم أكثر نشاطاً ودافعيةً من الآخرين.

كما يعزو الباحث الفرق في الدلالة الإحصائية في خاصية أهمية العمل لصالح هذه الفئة السابقة إلي أنهم يجدون تقديراً كبيراً واحتراماً من قبل المرضي كونهم أصحاب خبرات كبيرة واستشارات مما يشعرهم أكثر من غيرهم بأهمية وتأثير عملهم تجاه الأخرين، وكما أن لديهم خبرات تؤهلهم وتحفزهم لأن ينجزوا أعمالهم بالكامل، أما بالنسبة لخاصية التغذية الراجعة فيعزو الباحث ذلك الفرق لصالح هذه الفئة إلى أن أغلبهم له مدة طويلة في العمل وخبرة لذلك تجد الموظفين ممن هم أقل منهم سناً يتوجهون إليهم لأخذ معلومات عن العمل وحل مشاكله التي لا يستطيعون حلها.

يتبين من خلال النتائج السابقة أن أكبر مستوى للدافعية عند الفئة التي تتراوح أعمارهم من 50 إلى 60 سنة، يليهم في المرتبة الثانية الفئة الذين تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة، يليهم في المرتبة الثالثة الفئة الذين تتراوح أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة، والفئة الأخيرة في مستوى الدافعية للذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة.

اتفقت هذه النتيجة أنه لا توجد فروق ذات دلالة تعزى للعمر وذلك لخاصيتي "تنوع المهارات، الاستقلالية" مع بعض الدراسات كدراسة السبيعي(2013)، ودراسة أبو شرخ (2010) والتي بينت عدم وجود فرق لأثر الحوافز على مستوى الأداء، ودراسة أبو الروس؛ و حنونة (2011) حول وجود فروق يعزي للعمر حول تأثير الإيمان على الرغبة بالاستمرار

بينما اختلفت هذه النتيجة مع باقي خصائص العمل كما في دراسة السبيعي(2013)، كما اختلفت مع دراسة المطيري (2011) انه توجد فروق تعزى للعمر حول الدوافع الذاتية للعاملين.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول مستوى الدافعية وخصائص العمل لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة تعزى إلى المؤهل العلمي.

جدول رقم (39)

نتائج اختبار" التباين الأحادي " – المؤهل العلمي

الخاصية / المجال	المتوسطات				قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
	دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم	ثانوية عامة فأقل		
خاصية تنوع المهارات.	3.86	3.58	3.69	3.67	2.676	0.051
خاصية أهمية العمل.	4.24	3.96	4.11	4.04	2.639	0.052
خاصية هوية العمل.	4.22	4.08	4.17	4.18	0.976	0.404
خاصية الاستقلالية.	3.81	3.61	3.83	3.64	1.758	0.155
خاصية التغذية الراجعة.	3.52	3.48	3.73	3.58	1.716	0.164
مجال خصائص العمل.	3.93	3.74	3.91	3.83	2.524	0.058
مجال مستوى الدافعية.	3.45	3.34	3.46	3.52	1.094	0.352
جميع المجالات معا	3.82	3.64	3.80	3.75	2.229	0.085

من النتائج الموضحة في جدول رقم (39) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار" التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع مجال خصائص العمل الخمس ومجال الدافعية والمجالين معاً، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجال خصائص العمل الخمس ومجال مستوى الدافعية، والمجالين معاً تعزى إلى المؤهل العلمي.

ويفسر الباحث هذه النتيجة وذلك لأنَّ أغلبية عينة الدراسة مؤهلهم العملي (بكالوريوس)، وهؤلاء يعملون بجانب جميع المؤهلات العلمية الأخرى، ويعيشون نفس ظروف العمل مما يجعل أراءهم متشابه حول خصائص العمل ومستوى الدافعية، فتجد مثلاً مختلف المؤهلات العلمية من العاملين يعملون معاً في غرفة العمليات كالطبيب والممرض وفني التخدير وعامل النظافة، وهؤلاء نتيجة المعايشة اليومية مع بعضهم البعض يتولد لديهم حساً مشتركاً حول خصائص العمل ومستوى الدافعية بغض النظر عن المؤهلات العلمية.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة Isfahani وآخرون(2013)، ودراسة السبيعي (2013) وذلك حول خصائص العمل، ودراسة علقم (2013) المتعلقة بدافعية الإنجاز، ودراسة دراسة المطيري (2011) التي أظهرت عدم وجود فروق تعزى للمؤهل العلمي حول الدوافع الذاتية للعمل، ودراسة أبو الجديان (2008) المتعلقة بدافعية الإنجاز.

اختلفت هذه الدراسة مع دراسة هريش (2014) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدافعية يعزى للأكثر تعليماً.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول مستوى الدافعية وخصائص العمل لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة تعزى إلى الرتبة العسكرية.

جدول رقم (40)

نتائج اختبار" التباين الأحادي " – الرتبة العسكرية

الخاصية / المجال	المتوسطات											قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
	عميد-عقيد	مقدم	رائد	نقيب	ملازم أول	ملازم	مساعد أول	مساعد	رقيب أول	رقيب-عريف			
خاصية تنوع المهارات.	4.07	3.74	3.68	3.54	3.66	3.61	3.50	3.54	3.90	3.51		2.150	*0.025
خاصية أهمية العمل.	4.47	4.05	4.07	3.92	3.92	4.02	4.20	4.13	4.32	3.79		2.519	*0.008
خاصية هوية العمل.	4.39	4.20	4.18	3.99	4.10	4.04	4.16	4.08	4.53	3.99		2.638	*0.006
خاصية الاستقلالية.	3.77	3.74	3.91	3.52	3.64	3.67	3.80	3.72	4.05	3.28		2.461	*0.010
خاصية التغذية الراجعة.	3.55	3.61	3.64	3.34	3.56	3.55	3.94	3.49	3.97	3.28		2.327	*0.015
مجال خصائص العمل.	4.05	3.87	3.89	3.66	3.77	3.78	3.92	3.79	4.16	3.57		3.155	*0.001
مجال مستوى الدافعية.	3.71	3.42	3.40	3.24	3.37	3.36	3.58	3.44	3.78	3.24		1.803	0.067
جميع المجالات معا	3.98	3.75	3.77	3.55	3.67	3.67	3.83	3.70	4.06	3.50		3.038	*0.002

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

من النتائج الموضحة في جدول رقم (40) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار" التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لمجال " مستوى الدافعية " وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مستوى الدافعية تعزى إلى الرتبة العسكرية.

يعزو الباحث ذلك إلى أن هناك نظاماً واضحاً للترقيات في الرتب العسكرية، كما أنه تجد عاملين من مختلف الرتب يعملون في مكان واحد والبعض يعمل ضمن فريق عمل واحد ويتعرضون لنفس الظروف لذلك لا تجد فرقاً في مستوى الدافعية بينهم بغض النظر عن رتبهم العسكرية.

أما بالنسبة لخصائص العمل الخمس ومجالها، والمجالين معاً، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجال خصائص العمل، والمجالين معاً تعزى إلى الرتبة العسكرية وذلك لصالح الذين رتبتهم العسكرية رقيب أول.

يعزو الباحث ذلك إلى أن حاملي هذه الرتبة أغلبهم بدون مؤهلات علمية وعملهم محصور في الحراسات أو عمال نظافة ولهم فترة طويلة بهذا العمل، وأغلبهم قد مضى على توظيفه أكثر من 12 عاماً كونهم مروا بالرتب من جندي، ثم عريف، ثم رقيب، ثم رقيب أول، والجدير بالذكر أن بين كل رتبة والأعلى منها أربع سنوات.

تختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة السبيعي (2013) بخصوص خصائص العمل الخمس والتي أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف الرتبة العسكرية.

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول مستوى الدافعية وخصائص العمل لدي العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة تعزى إلى سنوات الخدمة.

جدول (41)

نتائج اختبار" التباين الأحادي " – سنوات الخدمة

الخاصية / المجال	المتوسطات				قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر		
خاصية تنوع المهارات.	3.50	3.61	3.71	3.85	2.290	0.078
خاصية أهمية العمل.	4.03	4.00	4.12	4.14	0.842	0.472
خاصية هوية العمل.	3.83	4.10	4.23	4.32	4.048	*0.008
خاصية الاستقلالية.	3.27	3.69	3.65	3.85	2.621	0.051
خاصية التغذية الراجعة.	3.44	3.50	3.81	3.58	2.134	0.096
مجال خصائص العمل معاً.	3.62	3.78	3.90	3.95	2.515	0.058
مجال مستوى الدافعية.	3.29	3.36	3.46	3.59	1.456	0.227
جميع المجالات معا	3.53	3.67	3.80	3.86	2.487	0.061

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

من النتائج الموضحة في جدول رقم (41) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار" التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة 0.05 لخاصية " هوية العمل " وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه الخاصية تعزى إلى سنوات الخدمة وذلك لصالح الذين سنوات خدمتهم 15 سنة فأكثر.

يعزو الباحث ذلك إلى أنَّ هؤلاء العاملين لهم فترة طويلة في العمل ولديهم خبرة كبيرة، وهذه النتيجة تتفق مع النتيجة السابقة وهي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة

الدراسة حول خاصية العمل (هوية العمل)، تعزى إلى العمر وذلك لصالح الذين تتراوح أعمارهم من 50 إلى 60 سنة، لذلك تجد هذه الفئة أكثر حرصاً على أن تُنجز أعمالها بالكامل.

أما بالنسبة لباقي مجال خصائص العمل ومجال مستوى الدافعية والمجالين معاً، فقد تبين أنَّ القيمة الاحتمالية (.Sig) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنَّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول باقي خصائص العمل (تنوع المهارات، أهمية العمل، الاستقلالية، التغذية الراجعة) ومجال مستوى الدافعية والمجالين معاً تُعزى إلى سنوات الخدمة.

يعزو الباحث ذلك إلى أنَّ أغلب العاملين في الخدمات الطبية يعملون بمهن طبية بها مهارات خاصة ومتنوعة؛ فالذي يعمل بمجال المختبرات مثلاً؛ تجده يقوم بالعديد من الفحوصات المختلفة، كما أن الخدمات الطبية تقوم بتدوير العاملين بين الأقسام المختلفة كل فترة وفترة مما يكسبهم مهارات متعددة بغض النظر عن مدة سنوات الخدمة، كذلك طبيعة أداء العمل الطبي به نوع من الاستقلالية؛ فلا يوجد تدخل من الإدارة بطريقة الأداء للعمل الفني وأيضاً ذلك لا يتنافى مع تدخل الإدارة أحياناً بإجراءات العمل الإدارية المحدودة، كذلك بغض النظر عن مدة سنوات الخدمة يقوم العاملين فيما بينهم بلقاءات صباحية (كما عند الأطباء والممرضين مثلاً) يتناقشون حالات المرضي وذلك يُعد من التغذية الراجعة، كما أن الإدارة العليا تقوم بإعطاء العاملين تغذية راجعة عن أعمالهم ومستوى أدائهم، كما أنهم يعملون في مكان واحد وكفريق عمل بغض النظر عن عدد سنوات الخدمة.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة بعض الدراسات كدراسة علقم (2013) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة تعزى لسنوات الخبرة بخصوص دافعية الإنجاز، دراسة السبيعي (2013) بخصوص توفر خصائص العمل، و دراسة أبو شرخ (2010)، و دراسة أبو الجديان (2008) بخصوص دافعية الإنجاز.

اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة بعض الدراسات كدراسة هريش (2014) والتي أظهرت وجود فروق تعزى لسنوات الخدمة بخصوص الدافعية للاستمرار بالعمل، و دراسة أبو الروس؛ و حنونة (2011) بخصوص تأثير الايمان بالمؤسسة على الاستمرار بالعمل، و دراسة Isfahani وآخرون (2013) بخصوص توفر خصائص العمل.

6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول مستوى الدافعية وخصائص العمل لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة تعزى إلى المسمى الوظيفي.

جدول رقم (42)

نتائج اختبار" التباين الأحادي " – المسمى الوظيفي

الخاصية / المجال	المتوسطات				قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
	مدير وحدة فأعلى	رئيس قسم	رئيس شعبة	موظف		
تنوع المهارات.	3.98	3.80	3.84	3.53	8.093	*0.000
أهمية العمل.	4.21	4.21	4.20	3.93	4.706	*0.003
هوية العمل.	4.28	4.20	4.16	4.08	1.420	0.237
الاستقلالية.	3.71	3.79	3.94	3.61	2.010	0.112
التغذية الراجعة.	3.66	3.67	3.73	3.47	1.986	0.116
مجال خصائص العمل معاً.	3.97	3.93	3.97	3.73	4.525	*0.004
مجال مستوى الدافعية.	3.77	3.60	3.54	3.26	7.336	*0.000
جميع المجالات معا	3.93	3.85	3.86	3.61	6.148	*0.000

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

من النتائج الموضحة في جدول رقم (42) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار" التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لخصائص العمل التالية " هوية العمل، الاستقلالية، التغذية الراجعة " وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه الخصائص تعزى إلى المسمى الوظيفي.

يعزو الباحث في أنه لا توجد فروق لخصائص العمل (هوية العمل، والاستقلالية، والتغذية الراجعة) تُعزى للمسمى الوظيفي وذلك لأن الموظف الذي يقوم بعمل ما بغض النظر عن مُسماه الوظيفي لا بد أن يتم عمله وهذا هو المقصود من هوية العمل (تكامل المهام)، كذلك طبيعة العمل الطبي به استقلالية في الأداء كونه عمل فني بغض النظر عن مسمي الشخص الذي يقوم بذلك

العمل، وكذلك معظم العاملين يعملون معاً وبمكان واحد فالتغذية الراجعة يتلقاها الجميع بغض النظر عن مسماهم الوظيفي. أما بالنسبة لباقي مجال خصائص العمل (تنوع المهارات، أهمية العمل)، ومجال مستوى الدافعية، والمجالين معاً، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول باقي خصائص العمل (تنوع المهارات، أهمية العمل)، ومجال مستوى الدافعية والمجالين معاً تعزى إلى المسمى الوظيفي وذلك لصالح الذين مسماهم الوظيفي مدير وحدة فأعلى.

يعزو الباحث وجود فروق حول خصائص العمل (تنوع المهارات، أهمية العمل) لصالح الذين مسماهم الوظيفي (مدير وحدة، مدير دائرة، مدير إدارة، نائب المدير، والمدير العام) إلى هؤلاء يُكلفون بمهام وأعمال إضافية، فتجد الكثير منهم بالإضافة لعمله الأصلي يتولى مسئولية ومهام متعددة مثل مسئولية بعض اللجان الدائمة الموجودة بالخدمات الطبية (التبرعات، الإتلاف، الجرد، الاستلام، التكهين، الجودة، ولجنة تسويق المشاريع) وبعض اللجان طارئة ومجالس التحقيق ولجان المتابعة، كما أن أغلب هؤلاء المدراء بحكم منصبهم هم أكثر تأثيراً على العاملين وعلى المرضي وذلك لقدرتهم على توفير الإمكانيات والمستلزمات لذلك يستشعرون أهمية العمل أكثر من غيرهم.

اتفقت هذه النتيجة مع بعض نتائج بعض الدراسات السابقة في أنه توجد فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول تأثير الإيمان على الاستمرار بالعمل تعزى للمسمى الوظيفي كما في دراسة أبو الروس؛ و حنونة (2011).

واختلفت هذه الدراسة مع دراسة الفايدي (2003) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعية تعزى للمسمى الوظيفي.

7- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول مستوى الدافعية وخصائص العمل لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة تعزى إلى نوع العمل.

جدول رقم (43)

نتائج اختبار" التباين الأحادي " – نوع العمل

الخاصية/المجال	المتوسطات			قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)
	فني	إداري	فني- إداري		
تنوع المهارات.	3.60	3.62	3.83	3.553	*0.030
أهمية العمل.	4.02	3.98	4.16	1.657	0.192
هوية العمل.	4.07	4.17	4.22	2.096	0.125
الاستقلالية.	3.68	3.66	3.73	0.177	0.838
التغذية الراجعة.	3.45	3.60	3.69	2.577	0.078
مجال خصائص العمل معاً.	3.76	3.81	3.92	2.201	0.112
مجال مستوى الدافعية.	3.26	3.48	3.62	6.747	*0.001
جميع المجالات معا	3.63	3.73	3.85	3.913	*0.021

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

من النتائج الموضحة في جدول رقم (43) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أنَّ القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار" التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة 0.05 لخاصية العمل "تنوع المهارات" ومجال مستوى الدافعية والمجالين معاً، وبذلك يمكن استنتاج أنَّه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول خاصية "تنوع المهارات" ومجال مستوى الدافعية والمجالين معاً تُعزى إلى نوع العمل وذلك لصالح الذين نوع عملهم (فني- إداري).

يعزو الباحث ذلك إلى أنَّهم يمارسون عملاً مزدوجاً(فني- إداري) يمتاز بمهارات متنوعة وعديدة وذلك يوفر لهم فرصة للإبداع وتجنب الرتابة والروتين، كما أنَّ أغلب هؤلاء يحتلون مناصب قيادية في الخدمات الطبية، لذلك تجدهم أكثر دافعية من غيرهم.

بالنسبة لباقي خصائص العمل "أهمية العمل، هوية العمل، الاستقلالية، التغذية الراجعة" ، فقد تبين أنَّ القيمة الاحتمالية (.Sig) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنَّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه الخصائص تعزى إلى نوع العمل.

يعزو الباحث ذلك إلى العاملين الذين يعملون فنيين أو إداريين أو عمل مزدوج فني – إداري يعيشون نفس الظروف وتتوفر في أعمالهم الخصائص السابقة بغض النظر عن نوع العمل الذي يمارسونه.

اتفقت هذه النتيجة أنه يوجد فرق في مستوى الدافعية يعزي لنوع العمل مع نتيجة بعض الدراسات كدراسة أبو الروس؛ و حنونة (2011) حول تأثير الإيمان بالمؤسسة على الاستمرار بالعمل، ودراسة العمر(2000)، كما اتفقت هذه النتيجة في أنه لا توجد فروق لمستوى الدافعية وخصائص العمل تعزي لمتغير نوع العمل كما في دراسة Isfahani وآخرون (2013) .

8- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول مستوى الدافعية وخصائص العمل لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة تعزى إلى مكان العمل.

جدول رقم (44)

نتائج اختبار" التباين الأحادي " – مكان العمل

الخاصية/المجال	المتوسطات											قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
	مقر الإدارة أنصار	مستشفى بلسم	المستشفى الجزائري	عيادة حجازي	عيادة الشاطئ	عيادة الوسطى	عيادة رفح	عيادة خانيونس	المستودع المركزي	عيادة مراكز الإصلاح والتأهيل			
تنوع المهارات.	3.82	3.65	3.63	3.53	3.54	3.55	3.71	3.76	3.55	3.55		0.897	0.528
أهمية العمل.	4.16	4.02	3.96	3.97	3.90	4.01	4.35	4.38	4.20	3.82		1.413	0.182
هوية العمل.	4.29	4.13	3.97	4.13	4.06	4.24	4.13	4.32	3.97	4.21		1.399	0.188
الاستقلالية.	3.71	3.70	3.47	4.00	3.57	3.88	3.91	4.32	3.27	3.66		2.494	*0.009
التغذية الراجعة.	3.65	3.47	3.53	3.61	3.46	3.36	4.01	3.92	3.44	3.34		1.193	0.299
مجال خصائص العمل.	3.93	3.79	3.71	3.85	3.71	3.81	4.02	4.14	3.69	3.71		1.491	0.150
مجال مستوى الدافعية.	3.62	3.27	3.56	3.32	3.20	3.27	3.89	3.58	3.42	2.66		3.894	*0.000
جميع المجالات معا	3.85	3.67	3.67	3.71	3.58	3.67	3.99	4.00	3.62	3.44		1.797	0.068

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

من النتائج الموضحة في جدول رقم (44) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار" التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة 0.05 لخاصية العمل "الاستقلالية" ومجال مستوى الدافعية " وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول خاصية العمل "الاستقلالية" ومجال مستوى الدافعية تعزى إلى مكان العمل وذلك لصالح الذين يعملون في عيادة خانيونس لخاصية "الاستقلالية"، ولصالح الذين يعملون في عيادة رفح لمجال مستوى الدافعية.

يعزو الباحث أنه توجد فروق حول خاصية " الاستقلالية" لصالح الذين يعملون في عيادة خانيونس؛ إلى أن العاملين بالعيادة يشعرون بالاستقلالية وذلك للبعد الجغرافي للعيادة عن مركز الإدارة بمدينة غزة، كما أن العيادة صغيرة ومبانيها متهالكة وهناك شكاوي من العاملين على ظروف العمل السيئة بها وهذا سبب في قلة زيارة المدراء لها لكثرة الإحراجات من العاملين؛ وأصبح هناك تفكير من الإدارة بالاستغناء عنها ونقلها لمكان أخر، وجاري العمل الأن ببناء عيادة جديدة بمكان أخر بعد توفر ممول مالي يقوم بالبناء. ويعزو الباحث أيضاً انه توجد فروق حول مجال مستوى الدافعية لصالح الذين يعملون في عيادة رفح إلى أن بعض العاملين في العيادة يتنقلون بين عيادة رفح وعيادة معبر رفح وهذا يتضح في نتائج الدراسة التي أظهرت أن خصائص العمل متوفرة بشكل كبير عند العاملين بالعيادة وهذا له تأثير على مستوى دافعيتهم، كذلك البعد الجغرافي للعيادة عن مقر الإدارة بمدينة غزة مما يجعلهم يعملون بحرية واستقلالية أكثر، كما أن كل العاملين بعيادة رفح يسكنون نفس المدينة ولا يتطلب منهم أن يتنقلوا لمسافات بعيدة كما عند العاملين بالعيادات والمراكز الأخرى وهذا ما يزيد من دافعيتهم للعمل.

أما بالنسبة لباقي خصائص العمل "تنوع المهارات، أهمية العمل، هوية العمل، التغذية الراجعة" والمجالين معاً، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه الخصائص والمجالين معاً تعزى إلى مكان العمل.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لخاصية "الاستقلالية" تعزي لمكان العمل مع بعض الدراسات كدراسة Isfahani وآخرون(2013)، بينما اختلفت هذه الدراسة مع نفس دراسة Isfahani وآخرون(2013) حول باقي الخصائص، وكما اختلفت هذه الدراسة مع دراسة السبيعي (2013) والتي بينت عدم وجود فروق حول خصائص العمل تعزى لمكان العمل.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات والمقترحات

- ❖ مقدمة.
- ❖ نتائج الدراسة.
- ❖ توصيات الدراسة.
- ❖ دراسات مستقبلية مقترحة.
- ❖ آليات مقترحة لتنفيذ التوصيات.

مقدمة:

يحتوي هذا الفصل ملخصاً لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها، وذلك بعد الانتهاء من تحليل البيانات واختبار الفرضيات، وكما يحتوى هذا الفصل على أهم التوصيات، والتي يأمل الباحث أن تأخذ بها الخدمات الطبية العسكرية، وأن تعود بالفائدة على باقي المؤسسات الفلسطينية، وفي النهاية يقدم الباحث بعض المقترحات المستقبلية للباحثين في هذا المجال.

نتائج الدراسة:

من خلال التحليل الإحصائي لإجابات المبحوثين توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. أظهرت الدراسة موافقة بدرجة كبيرة على خاصية "تنوع المهارات" حيث بلغت درجة الموافقة 73.03%.
2. أظهرت الدراسة موافقة بدرجة كبيرة على خاصية "أهمية العمل" حيث بلغت درجة الموافقة 80.73%.
3. أظهرت الدراسة موافقة بدرجة كبيرة على خاصية "هوية العمل" حيث بلغت درجة الموافقة 82.64%
4. أظهرت الدراسة موافقة بدرجة كبيرة على خاصية "الاستقلالية" حيث بلغت درجة الموافقة 73.66%
5. أظهرت الدراسة موافقة بدرجة كبيرة على خاصية "التغذية الراجعة" حيث بلغت درجة الموافقة 70.93%.
6. أظهرت الدراسة موافقة بدرجة كبيرة على خصائص العمل الخمسة حيث بلغت درجة الموافقة (76.20%).
7. أظهرت الدراسة أن مستوى الدافعية لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية جاء بدرجة كبيرة بمعدل (68.04%).
8. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية طردية موجبة بين خصائص العمل الخمس (تنوع المهارات، أهمية العمل، هوية العمل، الاستقلالية، التغذية الراجعة) ومستوى الدافعية عند العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.704).
9. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات اجابات المبحوثين حول مستوى الدافعية لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية بغزة تعزى إلى: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، مكان العمل.

10. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات اجابات المبحوثين حول مستوى الدافعية لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية بغزة تعزى إلى: العمر، الرتبة العسكرية، المسمى الوظيفي، نوع العمل.

توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها فإن الباحث يقترح عدد من التوصيات التي قد تسهم في رفع مستوى الدافعية لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة وهي كالآتي:

1- زيادة اهتمام الخدمات الطبية بالعاملين لديها، وتطبيق نموذج خصائص العمل الخمس على وظائفهم، وذلك من أجل رفع مستوى دافعيتهم.
2- الاهتمام بالتدوير الوظيفي وتنويع مهارات العمل للعاملين لتقليص شعورهم بالروتين والملل والرتابة.
3- الاهتمام بموضوع التدريب وتطوير وتنمية مهارات العاملين وتوفير فرص لذلك.
4- عقد لقاءات مع الموظفين والاستماع لهم ومناقشة أفكارهم، واطلاعهم على إنجازات الخدمات الطبية والمشاكل والصعوبات والجهود التي تبذل لحلها، وشرح أهمية أعمالهم وتأثيرها على المجتمع والخدمات الطبية نفسها.
5- اطلاع وتعريف كل موظف بوصفه الوظيفي لتوضيح مهامه ودوره ومسئوليته.
6- الاهتمام بخاصية هوية العمل وإعطاء الموظف فرصة لأداء مهام عمل متكاملة؛ مما يرفع من درجة مسئوليته ومسائلته، ويزيد من فرص تطوره الوظيفي.
7- منح المزيد من الحرية والاستقلالية والصلاحية للعاملين في تحديد إجراءات العمل وطريقة أداءه ووقت انجازه على والحد من الرقابة المباشرة على العاملين وتنمية الرقابة الذاتية مما يزيد من شعور العاملين بالمسئولية والالتزام نحو اعمالهم.
8- تقديم تغذية راجعة بشكل واضح ومباشر للموظف عن مستوى أدائه ودرجة إتقانه لعمله وجهوده، وقيام الإدارة بتمكينه من الاطلاع على نتائج تقييمه ومناقشته، فإن ذلك يكشف عن جوانب القوة والضعف لديه مما يمكنه من تحسين وتطوير أداءه.
9- الاهتمام بإشراك المرؤوسين في وضع أهداف العمل وتبني الأفكار الإبداعية في تطوير العمل.
10- الاهتمام بالعاملين واحترامهم وتقديرهم على ما يقومون به من أعمال جيدة، لأن ذلك له دوراً كبيراً في تعزيز الدافعية لديهم.

11- ضرورة التواصل الاجتماعي مع العاملين، ومشاركتهم مناسباتهم المختلفة، ومراعاة وتقدير ظروفهم الإنسانية.
12- الاهتمام بجوانب العدالة التنظيمية فيما يتعلق بالأساليب والإجراءات والسياسات في بيئة العمل بما يحقق المساواة والعدالة بين الموظفين.
13- العمل دوماً وباستمرار على تحسين ظروف وبيئة العمل من خلال توفير الإمكانيات المريحة للعمل، فإن لذلك أثاراً إيجابية على دافعية العاملين نحو العمل.
14- التأكيد على نشر ثقافة المحبة والمودة بين العاملين، واتاحة الفرصة لتنظيم الأنشطة الترفيهية والرياضية والثقافية بين العاملين، فإن ذلك يخفف من ضغط العمل ويقلص شعورهم بالروتين والملل والرتابة ويزيد من دافعيتهم.

دراسات مستقبلية مقترحة:

1- مدى تأثير خصائص العمل الخمس على مستوى الرضا الوظيفي والعلاقة بينهما.
2- تأثير ضغوط العمل على مستوى الدافعية نحو العمل.
3- الولاء الوظيفي وعلاقته بخصائص العمل الخمس (لهاكمان وأولدهام).
4- أثر خصائص العمل الخمس على أداء العاملين.
5- تأثير بيئة العمل على مستوى الدافعية.

آليات مقترحة لتنفيذ التوصيات:

من خلال ما تم التوصل اليه من توصيات فإن الباحث يقدم بعض الأفكار والسبل والتي من شأنها أن ترفع من مستوى الدافعية للموظفين باعتبارها آليات عملية مقترحة لتنفيذ تلك التوصيات، انظر جدول رقم (45).

جدول رقم (45)

أليات مقترحة لتنفيذ التوصيات

م	التوصيات	أليات تنفيذ التوصيات
1-	زيادة اهتمام الخدمات الطبية بالعاملين لديها، وتطبيق نموذج خصائص العمل الخمس على وظائفهم، وذلك من أجل رفع مستوى دافعيتهم.	- اشرح للعاملين أهمية وقيمة ما يعملون - اشرح للعاملين الصلة بين الجهود التي يبذلونها في العمل ونجاح المؤسسة. - أشعر العاملين بالفخر تجاه الإنجازات التي قاموا بتحقيقها. - الاعتراف بفضل كل شخص . - إقناع الموظف بأنه جزء مهم في المؤسسة. - التعامل مع كل موظف على أنه إنسان فريد.
2-	الاهتمام بالتدوير الوظيفي وتنويع مهارات العمل للعاملين لتقليص شعورهم بالروتين والملل والرتابة.	– اجعل العاملين يمارسوا مهام وظيفية متنوعة ضمن اطار العمل المتجانس. – تدوير العاملين داخل نفس موقع العمل بدون تغير مسمى ولا تغير في المكان. – التدوير بشكل جغرافي، أي نقل الموظف بنفس المسمى والمهام من مكان لآخر. ● يجب أن ننتبه أن ارتفاع معدل الدوران خلال فترة بسيطة يدل على انخفاض المستوي الاداري للمؤسسة.
3-	الاهتمام بموضوع التدريب وتطوير وتنمية مهارات العاملين وتوفير فرص لذلك.	– ساعد العاملين وشجعهم على النمو والتطور. – وفر وأتح للعاملين فرص للتدريب والتعلم بما يخدم المؤسسة والموظف. – قدم للعاملين دورات تدريبية تناسب احتياجاتهم.
4-	عقد لقاءات مع الموظفين والاستماع لهم ومناقشة أفكارهم، واطلاعهم على إنجازات الخدمات الطبية والمشاكل والصعوبات والجهود التي تبذل لحلها، وشرح أهمية أعمالهم وتأثيرها على المجتمع والخدمات الطبية نفسها.	– زيارة الموظفين في مكان العمل. – دع العاملين يتحدثون وشجعهم على الحديث واستمع لهم، وتقبل أراءهم ومقترحاتهم ونقدهم ووجهات نظرهم. – تحدث للعاملين بهدوء ولين الكلام وأطلعهم على الإنجازات والمشاكل والصعوبات والجهود التي تبذل لحلها. – عقد لقاءات مفتوحة مع العاملين وفتح مجال للنقاش.

5-	اطلاع وتعريف كل موظف بوصفه الوظيفي لتوضيح مهامه ودوره ومسئوليته	- تسليم كل موظف ورقة تتضمن وصفه الوظيفي ومناقشته بها وتوقيعه عليها. - شرح وتوضيح مهام الموظف ودوره ومسئوليته. - تحديد نطاق المسئولية لكل موظف وعلاقته مع الآخرين.
6-	الاهتمام بخاصية هوية العمل وإعطاء الموظف فرصة لأداء مهام عمل متكاملة؛ مما يرفع من درجة مسئوليته ومسائلته، ويزيد من فرص تطوره الوظيفي.	- دع الموظف يشعر بالإنجاز من خلال إكمال عمل ما كان قد بدأ به حتي ينتهي منه. - التفويض الكامل لمهمة اداء العمل والمحاسبة على النتائج الاخيرة. - دع الموظف يرى نتائج عمله بنفسه وأثر ذلك على المؤسسة. - امنح الثقة للموظف واخبره بذلك أنك تثق بقدراته.
7-	منح المزيد من الحرية والاستقلالية والصلاحية للعاملين في تحديد إجراءات العمل وطريقة أداءه ووقت انجازه على والحد من الرقابة المباشرة على العاملين وتنمية الرقابة الذاتية مما يزيد من شعور العاملين بالمسئولية والالتزام نحو اعمالهم.	- عزز الشفافية في بيئة العمل والسماح للعاملين بالتعبير عن آرائهم. - امنح الموظفين مساحة من الحرية لاتخاذ القرارات التي تؤثر على حياتهم العملية. - امنح الموظفين قدراً من الاستقلالية في طريقة الأداء واجراءات العمل ووقت الانجاز. - شجع العاملين على الرقابة الذاتية ومحاسبة أنفسهم وتقييم ذاتهم. - منح الموظفين مجالاً أكبر للاختيار واتخاذ القرار. - التفويض واتاحة الفرصة للموظفين القيام بدور قيادي(رئيس لجنة، مهمة خارجية..ألخ) .
8-	تقديم تغذية راجعة بشكل واضح ومباشر للموظف عن مستوى أدائه ودرجة إتقانه لعمله وجهوده، وقيام الإدارة بتمكينه من الاطلاع على نتائج تقييمه ومناقشته، فإن ذلك يكشف عن جوانب القوة والضعف لديه مما يمكنه من تحسين وتطوير أداءه.	- اطلاع الموظفين على ما يجد من تغيرات في العمل(من خلال التعميمات). - وفر للموظفين المعلومات التي يحتاجونها لأداء العمل. - تمكينهم من الاطلاع على نتائج العمل وتعزيز الايجابيات ومعالجة السلبيات والاخفاقات أولاً بأول. - وفر للعاملين مقاييس موضوعية للأداء والتقييم. - تمكين العاملين من الاطلاع على تقارير الكفاءة والأداء والتقييم الخاص به ومناقشة الموظف في جوانب الضعف لديه.

9-	الاهتمام بإشراك المرؤوسين في وضع أهداف العمل وتبني الأفكار الإبداعية في تطوير العمل.	- عقد جلسات النقاش بين الرئيس والمرؤوسين. - دع العاملين يضعون أهداف عملهم بأنفسهم . - اشرك العاملين في وضع أهداف المؤسسة. - أشرك العاملين معك في تصوراتك ، وأطلب منهم المزيد من الأفكار - الاهتمام بآراء الموظفين وعدم اهمالها.
10-	الاهتمام بالعاملين واحترامهم وتقديرهم على ما يقومون به من أعمال جيدة، لأن ذلك له دوراً كبيراً في تعزيز الدافعية لديهم.	- منح مكافآت ، منح شهادات تقدير، عمل دروع تذكارية، منح اجازات. - الثناء المباشر، المديح، الكلام الجميل الممتلئ بالشكر والتقدير والاعجاب. - خطابات الشكر والتقدير(الخدمات تفخر بوجود مثلك بها/ انت من اسباب نجاح الخدمات) - خلال الاجتماعات الاعتراف بفضل الموظفين وجهودهم. - عمل لوحة شرف تذكر انجازات الموظفين. - توثيق المبادرات والسلوكيات الجيدة لدى الموظفين وعزز ذلك السلوك.
11-	ضرورة التواصل الاجتماعي مع العاملين، ومشاركتهم مناسباتهم المختلفة، ومراعاة وتقدير ظروفهم الإنسانية.	- الزيارات - التواصل من خلال الاتصال المباشر بالجوال والرسائل عبر SMS - التواصل مع العاملين عبر النت (الفيس – المواقع الإلكترونية). - المشاركة في المناسبات والفعاليات. - منح اجازات لمن ظرفهم الانساني سيئ - تقديم مساعدة لذوي الحاجات الانسانية. - تشكيل لجان اجتماعية لتقديم التهاني أو المواساة.
12-	الاهتمام بجوانب العدالة التنظيمية فيما يتعلق بالأساليب والإجراءات والسياسات في بيئة العمل بما يحقق المساواة والعدالة بين الموظفين.	- العدالة في توزيع المهام (جدول المناوبات مثلاً). - العدالة في التقييم، في العقوبات، في الترقيات. - الشفافية فيما يتعلق بعدالة الامتيازات والحوافز المادية والمعنوية، وأن هذا المنح يتم وفقاً لمبدأ الكفاءة والفعالية. - العدالة في تحسين ظروف العمل بين الأقسام. - شفافية ووضوح الإجراءات والمعايير(اجراءات

		التقييم، الترقية، قياس الأداء...الخ)
13-	العمل دوماً وباستمرار على تحسين ظروف وبيئة العمل من خلال توفير الإمكانيات المريحة للعمل، فإن لذلك أثاراً إيجابية على دافعية العاملين نحو العمل.	- خلق بيئة عمل يعمل الكل بها بروح الفريق الواحد وأن يشعر الجميع بأنه مسؤلاً عن نجاح المؤسسة، بمعنى أن لا تكون المؤسسة عبارة عن مدير يتحكم في كل الأمور(المركزية في كل شيء) وموظفين يطيعونه فقط. - جعل البيئة المحيطة محفزة من خلال توفير الإمكانيات وتهيئة الظروف المناسبة في العمل - توفر ثلاجة مياه، توفير الشاي والقهوة وما يلزم لإكرام ضيوف الموظفين. - (توفر حمام، اضاءة جيدة، مكان واسع، توفير كونديشن ، توفر كراسي ومكاتب مريحة). - توفر أجهزة حديثة للعمل. - توفير وسائل اتصال بين العملين في الأقسام والدوائر
14-	التأكيد على نشر ثقافة المحبة والمودة بين العاملين، واتاحة الفرصة لتنظيم الأنشطة الترفيهية والرياضية والثقافية بين العاملين، فإن ذلك يخفف من ضغط العمل ويقلص شعورهم بالروتين والملل والرتابة ويزيد من دافعيتهم.	- الابتسامة والتواصل اليومي الودي بين المدراء و الموظفين، تبادل التحية، المزاح البريء وروح الدعابة - الاجتماعات الأسبوعية بين الموظفين و الإدارات العليا للمؤسسة - رسائل المودة والمحبة عبر SMS - لقاءات خارج العمل. - تكوين فرق رياضية في المراكز - تكوين مجموعات ثقافية - دعم وحث على المشاركة بالأنشطة الترفيهية والرياضية والثقافية. - تنظيم الرحلات و المسابقات. - الاحتفال بإنجاز مهمة ما. - دعهم يجددون طاقاتهم من خلال إضافة بعض أشكال المرح والترفيه والفكاهة أثناء العمل، واسمح لهم بأخذ فترة راحة فإن الاستمرار بالعمل لفترة طويلة وبنمط واحد ومحدد يؤدي إلى الملل والكآبة والإحباط

عوامل تؤدي لانخفاض مستوى الدافعية:

1- اجبار الموظف على عمل لا يريده وغير مقتنع أن يعمل به.
2- النقد العلني وكثرة توجيه اللوم وعبارات الإحباط (أنتم فاشل) وأنهم لا يؤدي العمل كما ينبغي وتقليل الشأن وانكار الجهد دون ذكر لأى من الإيجابيات.
3- ملأ جو المؤسسة بالسياسات والقواعد الغير ضرورية.
4- تصيد الأخطاء بطريقة نصب كمين للإيقاع بالموظف.
5- التهديد والوعيد والصراخ على الموظف عندما يقوم بأداء دون المستوى المطلوب.
6- عدم السؤال والمتابعة للتكليفات التي يقوم بها الموظف.
7- عدم محاسبة المقصرين وغير المنضبطين فيتساوى المحسن والمسيء.
8- إهمال المبادرات والأفكار والمقترحات التي يبديها الموظفين أو الاستهزاء بها.
9- المحاباة.
10- التفاخر والأنا من قبل المدير.
11- الإذلال وسوء المعاملة.
12- إنكار المدير لجهود من سبقه علناً أمام زملاء المدير السابق.
13- كثرة التنقلات السريعة وعدم الاستقرار.
14- عدم المصداقية والوعود والآمال الكاذبة.
15- حدد اجتماعات طويلة المدة وغير مفيدة على الموظفين حضورها.

تم بحمد الله

المصادر والمراجع

المصادر:

- القرآن الكريم.
- سنن الترمذي.
- صحيح البخاري.
- سنن الطبراني.
- صحيح مسلم.
- سنن ابن ماجة.
- المناوي.

المراجع العربية:

1. الكتب:

- أبو شيخة ، نادر.(2010). **إدارة الموارد البشرية**. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- بميك، مركز الخبرات المهنية. (2006). **منهج المهارات الإشرافية، الدافعية وحوافز العمل**. الطبعة الرابعة. مصر.
- توق، محي الدين؛ وقطامي، يوسف؛ وعدس، عبدالرحمن. (2002). **أسس علم النفس التربوي**، ط2، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الجرجاوي، زياد. (2010). **القواعد المنهجية لبناء الاستبيان**، ط2، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين.
- جواد، شوقي. (2010). **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حريم، حسين. (2004). **السلوك التنظيمي**. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حريم، حسين. (2006). **مبادئ الإدارة الحديثة**. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- خليفة ، عبد اللطيف محمد. (2000).**الدافعية للإنجاز**. دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة.
- الخياط، ماجد.(2011). **أساليب البحث العلمي**. دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- درة، عبد الباري؛ والصباغ، زهير. (2008م). **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين**. دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
- ربيع، هادي. (2008).**علم النفس الإداري**. مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- الشبلي، هيثم، النسور، مروان. (2009). **إدارة المنشآت المعاصرة**. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان. الأردن
- عباس، أنس. (2011). **إدارة الموارد البشرية**. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد. (2001). **البحث العلمي- مفهومه وأدواته وأساليبه**، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- علي، كريم؛ والدليمي، أحمد. (2009). **علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل**. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العميان، محمود.(2005). **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**. ط3. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عواد، فتحي (2012). **إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة**. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عياصرة، علي أحمد. (2006). **القيادة والدافعية في الإدارة التربوية**. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- غباري، ثائر، وأبوشعيرة، خالد، والجبالي، صفية. (2008). **علم النفس العام** . مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- المناوي، عبد الرؤوف (2008). **فيض القدير شرح الجامع الصغير**، دار المعرفة للطباعة والنشر ، بيروت، لبنان.
- ماهر، أحمد. (2005). **السلوك التنظيمي**. الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية .
- محمود، علاء الدين.(2011). **إدارة المنظمات**. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ملحم، سامي.(2009). **أساسيات علم النفس**. دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- المياحي، جعفر.(2010). **دوافع السلوك**. دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- نشواتي، عبد المجيد. (2010). **علم النفس التربوي**. دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الدوريات وأوراق العمل:

- أبو الروس، سامي، وحنونة، سامي. (2011). تأثير الإيمان بالمؤسسة على رغبة العاملين في الجامعات الفلسطينية في الاستمرار بالعمل في جامعاتهم. **مجلة الجامعة الإسلامية**، 19 (1)، 1259- 1310. غزة ، فلسطين.
- البدري، عبدالقادر عبد الحفيظ.(2002). دوافع العمل وعلاقتها بنظم القيم الشخصية لدى موظفي القطاع العام في منطقة بلدية بنغازي بليبيا، **مجلة الإدارة العامة**، 42(2)، 377- 429، ليبيا.
- البشابشة، سامر؛ والحراحشة، محمد.(2011). أثر أبعاد الدافعية علي سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظات الأردن. **المجلة الاردنية في إدارة الأعمال**،7 (4). الأردن.
- الجسار، عبد المحسن؛ والجادر، حسان(2004). مدى تأثير المكافآت المالية في دافعية موظفي الخدمة المدنية" دراسة ميدانية تطبيقية على موظفي وزارة المالية بدولة الكويت. **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية**، 20(1)، سوريا.
- حسين ، قيس. (2009 م). أثر تصميم العمل في الإجهاد الوظيفي ،دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة بمحافظة السليمانية. **المجلة العراقية للعلوم الإدارية**. جامعة السليمانية، 6(24)، العراق.
- صالح، فلاح. (2014). تأثير إعادة تصميم الوظيفة في الأداء المنظمي. **مجلة النزاهة والشفافية للبحوث والدراسات**. (7)، 55- 78. العراق.
- العمر، بدر عمر(2000). علاقة الدافعية نحو العمل ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية لدى الموظفين في دولة الكويت. **مجلة مركز البحوث التربوية بجامعة قطر**. السنة التاسعة العدد 17، 79-104. قطر.
- الكلابى، سعد بن عبدالله.(1997). العلاقة بين خصائص الوظيفة ونتائج العمل، فحص جزئي لنموذج هاكمان وأولدهام. **مجلة الإدارة العامة**.37(1)، 1-45، الرياض، السعودية.
- محمد، زينة صاحب.(2010). مستوى دافعية موظفي كلية الزراعة بجامعة بغداد نحو العمل وعلاقته ببعض العوامل، **مجلة الأنبار للعلوم الزراعية** 8(4)، 299-306، العراق.

- هريش، خالد.(2014). العنف الموجه ضد الأخصائيين الاجتماعيين من قبل المنتفعين والدافعية للاستمرار في مهنة الخدمة الاجتماعية في أم الفحم. **مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية**، 41 (1)،163-172، فلسطين.

- **الرسائل العلمية:**

- أبو الجديان، أيمن عبد الرازق. (2008). القدرة على القيادة وعلاقتها بالدافعية للإنجاز لدى مدراء مدارس محافظتى غزة والشمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، **رسالة ماجستير غير منشورة.**

- أبو ركاب، إسماعيل منصور. (2006). دراسة لبعض جوانب الدافعية لدى ذوي أسلوب التبسيط/ التعقيد المعرفي من طلبة المرحلة الثانوية بمحافظات غزة. جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، **رسالة ماجستير غير منشورة.**

- أبو شرخ، نادر. (2010). تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين. جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، **رسالة ماجستير غير منشورة.**

- أبو عون، ضياء. (2014). الضغوط النفسية وعلاقتها بالدافعية للإنجاز وفاعلية الذات لدي عينة من الصحفيين بعد حرب غزة. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، **رسالة ماجستير غير منشورة.**

- البكري، زياد على (2015). أثر الإثراء الوظيفي على أداء الموظفين الإداريين. دراسة حالة الجامعة الإسلامية. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، **رسالة ماجستير غير منشورة.**

- حويحي، مروان. (2008). أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل. حالة دراسية على اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، **رسالة ماجستير غير منشورة.**

- الخميس، عبدالله محمد.(2001م). علاقة خصائص الوظيفة بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين، دراسة تطبيقية على موظفي قوات الدفاع الجوي بمدينة الرياض بالسعودية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، السعودية ، **رسالة ماجستير غير منشورة.**

- الدلبحي، ضيف الله. (2009). الأمن النفسي وعلاقته بالدافعية للإنجاز في العمل. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض، السعودية، **رسالة ماجستير غير منشورة.**

- الزهراني، حسن بن جمعان.(1999). خصائص الوظيفة وأثرها في أداء العاملين. دراسة مسحية على عينة من ضباط الدفاع المدني بالمملكة العربية السعودية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، **رسالة ماجستير غير منشورة.**
- السبيعي، محمل بن حمدان.(2013) الولاء الوظيفي وعلاقته بخصائص العمل الخمس لدى الضباط العاملين بالأجهزة الأمنية بمطار الملك خالد الدولي بالرياض. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، السعودية ، **رسالة ماجستير غير منشورة.**
- السقا، عون. (2013)._الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في حقل القطاع المصرفي في قطاع غزة. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، **رسالة ماجستير غير منشورة.**
- شحادة، أسماء. (2012)_الاغتراب النفسي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدي المعاقين بصرياُ في محافظات **غزة.** الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، **رسالة ماجستير غير منشورة.**
- شراب، باسم. (2007)._تقييم أثر الحوافز علي مستوي أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، **رسالة ماجستير غير منشورة.**
- صبيحات، شوقي فياض.(2003). دوافع التحاق الطلبة ببرامج الدراسات العليا في الجامعات الفلسطينية. جامعة النجاح، نابلس، فلسطين، **رسالة ماجستير غير منشورة.**
- الصعب، ابراهيم بن فهيد(2009). الطمأنينة النفسية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الموظفين بقطاع البنوك في مدينة الرياض. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، السعودية ، **رسالة ماجستير غير منشورة.**
- علقم، إسماعيل (2013). العلاقة بين النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الحكومية ودافعية المعلمين في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين"، جامعة بيرزيت، بيرزيت، فلسطين، **رسالة ماجستير غير منشورة.**
- الفايدي، سالم بن بركة. (2003). دافعية العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية. دراسة مسحية على ضباط شرطة مدينة الرياض. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية ، **رسالة ماجستير غير منشورة**
- كريمة، طويل.(2008). الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيرهما على أداء الإطارات في الشركة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية. جامعة الجزائر، الجزائر، **رسالة ماجستير غير منشورة.**

- المحاسنة، يوسف أمين.(2005). أثر مصادر قوة القائد في دافعية العمل لدى الإدارة العليا في مركز الوزارات الأردنية. جامعة مؤتة، الأردن، **رسالة ماجستير غير منشورة.**
- المطيري، مشاري.(2011). الدوافع الذاتية وعلاقتها بأداء العاملين بقطاع حرس الحدود بحفر الباطن. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، السعودية ، **رسالة ماجستير غير منشورة**.
- **التقارير والنشرات:**
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2013). كتاب فلسطين الإحصائي السنوي.
- الخدمات الطبية العسكرية. (2007). دائرة التنظيم والإدارة. غزة، فلسطين.
- الخدمات الطبية العسكرية. (2011). أرشيف ومراسلات مكتب المدير العام للخدمات الطبية العسكرية. غزة، فلسطين.
- الخدمات الطبية العسكرية. (2014). التقرير السنوي للخدمات الطبية. غزة. فلسطين
- الخدمات الطبية العسكرية. (2014). قرار مجلس الوزراء رقم(11/341/2/م.و/إ.هـ) بشأن اعتماد الهيكل التنظيمي لوزارة الداخلية والأمن الوطني– الخدمات الطبية العسكرية).
- الخدمات الطبية العسكرية. (2015). دائرة التنظيم والإدارة، إحصائيات. غزة، فلسطين.
- الخدمات الطبية العسكرية. (2015). نشرة تعريفية. غزة، فلسطين.
- وزارة الصحة. (2014). التقرير الصحي السنوي لعام 2013. مركز المعلومات الصحية الفلسطيني.
- **مقابلات:**
- العربيد، عبد القادر (2015): مقابلة مع مدير الخدمات الطبية العسكرية السابق، لواء طبيب/ عبدالقادر العربيد، بتاريخ 20– 8– 2015. غزة، فلسطين.
- الكحلوت، عاطف (2015): مقابلة مع مدير الخدمات الطبية العسكرية، عميد طبيب/ عاطف الكحلوت، بتاريخ 22– 8– 2015. غزة، فلسطين.

المراجع الأجنبية:

- **Bernotaite**, **z**.(2013). **Importance of motivational factors among young employees in the service sector** Master Thesis: Copenhagen Business School.
- Grundmann, Susan. (2012) :The Motivating Potential of Job Characteristics and Rewards. A Report to the President and the Congress of the United States by the U.S. Merit Systems Protection Board(*MSPB)*.

- Hadi, R. and Adil, A.(2010). Job Characteristics as Predictors of Work Motivation and Job Satisfaction of Bank Employees. Journal of the Indian Academy of Applied Psychology. 2010 Jul; 36(2): 294-299.
- Isfahani, S. Bahrami, S. and Torki, S. (2013). **Job Characteristic Perception and Intrinsic Motivation in Medical Record Department Staff**. Journal of the Medical Archives. 2013; 67(1):51-55.
- Karimi, N.(2014). **Prediction of working motivation through job characteristic: the role of internal motivation, general and growth satisfaction. International Journal of Education and Applied Sciences.** 2014 *June* ;1(1): *48-54*.
- Kirstein, M. (2010). **The role of motivation in Human Resource Management: Importance of motivation factors among future business persons.** Master Thesis, Aarhus University.
- Kumar ,A. and et al.(2011). Job Characteristics As Predictors Of Job Satisfaction And Motivation , Asian Journal of Business and Management Sciences, 1 (4) , 206-216.
- Moore, D. and et al.(2003). The Practice of Business Statistics.
- Pessaran ,D. and Tavakoli، S. (2011). **To identify the employees' motivation of Parsian hotels in Tehran**. Master Thesis ،Sweden : Luleå University of Technology.
- Peters, Y. (2011). **Motivating and managing older people**. Master Thesis: University of Tilburg.
- Weaver, S. (2008). **Characteristics For Success: Predicting Intervention Effectiveness With The Job Characteristics Model**. Master Thesis, College of Sciences at the University of Central Florida Orlando, Florida.

المواقع الإلكترونية:

- موقع الخدمات الطبية العسكرية (2014). زمن الوصول: 20-1-2015، الساعة 4:00 مساءً.

http://mms.pna.ps/ar/index.php?p=mms1.

- Mcleod , Saul (2007), زمن الوصول : 15-12-2014 الساعة 11 صباحاً

http://www.simplypsychology.org/maslow.html.

- Redmond F. Brian . (2009). Job Design, زمن الوصول: 10-03-2015 الساعة 6 مساءاً

https://wikispaces.psu.edu/pages/viewpage.action?pageId=51551949

قائمة الملاحق

ملحق رقم (1)

طلب تحكيم الاستبانة

برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى بغزة

حضرة الدكتور الفاضل/ **حفظك الله ،،،**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

الموضوع/ طلب تحكيم استبانة لرسالة ماجستير

بداية أتوجه لسيادتكم بفائق الاحترام والتقدير، سائلاً المولي عز وجل أن يديمكم ذخراً ومنارةً للعلم. وبالإشارة للموضوع أعلاه، يقوم الطالب /عدلي محمد شكري ضاهر والملتحق في برنامج الماجستير في القيادة والإدارة في أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بالعمل في مرحلة تصميم الاستبانة الخاصة برسالة الماجستير بعنوان:

" مستوى الدافعية لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة باستخدام نموذج خصائص العمل"

لذا آمل من سيادتكم التكرم بتحكيم الإستبانة المرفقة والتعليق عليها لما يمثله رأيكم من أهمية بالغة بالنسبة لي، شاكراً لكم حسن استجابتكم وتعاونكم.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير ،،،

المرفقات:

*مقدمة ومشكلة الدراسة

* متغيرات وفرضيات الدراسة

*أهمية وأهداف الدراسة * الاستبانة

الباحث/ عدلي محمد شكري ضاهر

جوال / 0595914085

ملحق رقم (2)

أسماء المحكمين للرسالة

م	الاسم	الدرجة العلمية	مكان العمل	التخصص
1.	أ. د. سمير خالد صافي	استاذ	الجامعة الإسلامية	إحصاء
2.	د. يوسف عبد بحر	استاذ مشارك	الجامعة الإسلامية	إدارة موارد بشرية
3.	د. محمد ابراهيم المدهون	استاذ مشارك	أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا	إدارة موارد بشرية
4.	د. محمد فارس	أستاذ مشارك	جامعة الأزهر	إدارة
5.	د. نهاية عبد الهادي التلباني	أستاذ مشارك	جامعة الأزهر	إدارة
6.	د. بسام عبد الجواد أبو حمد	أستاذ مساعد	جامعة القدس – أبو ديس	إدارة / صحة عامة
7.	د. وفيق حلمي الأغا	أستاذ مساعد	جامعة الأزهر	إدارة
8.	د. رامز بدير	أستاذ مساعد	جامعة الأزهر	إدارة
9.	د. نبيل اللوح	أستاذ مساعد	ديوان الموظفين العام	إدارة
10.	د. مروان الأغا	أستاذ مساعد	جامعة الأزهر	إدارة
11.	د. خليل ماضي	أستاذ مساعد	أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا	إدارة
12.	د. ياسر الشرفا	أستاذ مساعد	الجامعة الإسلامية	إدارة
13.	طبيب/ عاطف حسن الكحلوت	مدير الخدمات الطبية العسكرية	الخدمات الطبية العسكرية	دكتوراه جراحة مسالك بولية/إدارة مستشفيات

ملحق رقم (3)

الاستبانة في صورتها الأولى (قبل التعديل)

برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى بغزة

الزميل الفاضل / الزميلة الفاضلة..... .... حفظك الله ،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع: تعبئة استبانة لرسالة ماجستير

أتوجه إليك بفائق الاحترام والتقدير، وأتمنى حسن تعاونكم لإتمام رسالة الماجستير بعنوان **(مستوى الدافعية لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة باستخدام نموذج خصائص العمل)** والتي تهدف إلى التعرف على خصائص العمل والسبل التي ترفع من مستوى الدافعية عند الموظفين، وقد تم إعداد هذه الاستبانة وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة.

وقد تم اختياركم للإجابة على هذه الاستبانة، فيرجي التكرم بالإجابة على جميع فقراتها، لتفي بالغرض الذي أعدت من أجله، مع العلم أنه لا توجد إجابات خاطئة، وإنما إجاباتك تعبر عن رأيك الشخصي في كل فقرة، كما أن المعلومات التي سيتم جمعها سوف يتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

و شكراً لحسن تعاونكم ،،،

الباحث

عدلي محمد شكري ضاهر

أولاً: البيانات الشخصية: يرجي وضع إشارة (√) أمام الإجابة المناسبة

1- الجنس:	☐ ذكر ☐ أنثى
2- العمر:	☐ أقل من 30 سنة ☐ 30 - أقل من 40 سنة ☐ 40 - أقل من 50 سنة ☐ 50- 60 سنة
3- المؤهل العلمي:	☐ دكتوراه ☐ ماجستير ☐ بكالوريوس ☐ دبلوم ☐ ثانوية عامة فأقل
4- الرتبة العسكرية:	☐ عميد ☐ عقيد ☐ مقدم ☐ رائد ☐ نقيب ☐ ملازم أول ☐ ملازم ☐ مساعد أول ☐ مساعد ☐ رقيب أول ☐ رقيب ☐ عريف ☐ جندي
5- سنوات الخدمة:	☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ☐ من 10 سنوات إلى أقل من15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر
6- المسمى الوظيفي:	☐ مدير عام ☐ نائب مدير عام ☐ مدير إدارة ☐ مدير دائرة ☐ مدير وحدة ☐ رئيس قسم ☐ رئيس شعبة ☐ موظف
7- نوع العمل:	☐ فني ☐ إداري ☐ فني - إداري
8- مكان العمل:	☐ مقر الإدارة أنصار ☐ مستشفى بلسم ☐ المستشفى الجزائري ☐ عيادة حجازي ☐ عيادة الشاطئ ☐ عيادة الوسطى ☐ عيادة رفح ☐ عيادة خانيونس ☐ المستودع المركزي ☐ عيادة مراكز الإصلاح والتأهيل

ثانياً: مجالات الدراسة:

وتشمل مجالين.

المجال الأول: مستوى الدافعية من خلال خصائص العمل الخمس:

فيما يلي مجموعة من الفقرات تمثل درجة توفر خصائص العمل الخمس مع شرح مختصر لمعني كل خاصية، الرجاء تحديد درجة موافقتك عليها من وجهة نظرك، وذلك بوضع علامة (√) أمام الإجابة المناسبة.

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
الخاصية الأولى: تنوع المهارات: مدى ما يتطلبه العمل لكي يتم إنجازه من قدرات ومهارات متباينة ومتعددة لا بد أن يمتلكها الموظف.						
1	وظيفتي التي أشغلها تتضمن عدد من المهام والواجبات المختلفة					
2	عملي الذي أمارسه يتطلب امتلاك مهارات متنوعة ومختلفة					
3	امتلك مهارات عالية وقدرات خاصة لأداء مهامي الوظيفية					
4	يتيح لي عملي القيام بمهام وأعمال متنوعة خلال اليوم					
5	يتم تكليفي بمهام وظيفية إضافية أحياناً					
6	يتم إنجاز المهام والواجبات في الوقت المحدد					
7	أفضل ممارسة المهام التي تمثل تحدياً لي					
8	عملي مثير وجذاب وبه تحدي					
9	تسمح لي إدارتي بالتنقل بين الأعمال ضمن اطار وظيفتي وتخصصي					
10	تشجعني الإدارة لتطوير مهارتي وتوفر الفرص لذلك					
الخاصية الثانية: أهمية العمل: مدى أهمية العمل وتأثيره على المؤسسة وعلى حياة الموظف والآخرين، سواء داخل العمل أو خارجه						
1	أعتقد أن عملي مهم لمديرية الخدمات الطبية العسكرية ككل					
2	عملي عبارة عن جزء كبير ومهم قياساً بأعمال الآخرين					

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
3	أعتقد أن وظيفتي مهمه كونها جزء أساسي من منظومة العمل					
4	أشعر بأن نتائج عملي مهمه وتؤثر على مصالح الآخرين					
5	أعتقد أن نتائج عملي تُبني عليها قرارات مهمه للخدمات الطبية					
6	ما أقوم به من عمل مرتبط بتحقيق أهداف الخدمات الطبية					
7	أشعر بمسئولية كبيرة تجاه عملي					
8	أشعر باعتزاز وفخر أني أمارس عملي الحالي					
9	أشعر أن مهنتي تقابل باحترام من قبل الآخرين					
10	أشعر بالاهتمام والتقدير من رؤسائي بالعمل					
الخاصية الثالثة: هوية العمل: مدى إمكانية إنجاز جميع مراحل العمل بالكامل من بدايته إلى نهايته كوحدة واحدة، للوصول إلي ناتج متكامل وليس جزئي.						
1	لدي معرفة بالوصف الوظيفي لمهام وواجبات عملي					
2	أستطيع القيام بجميع مراحل العمل من بدايته إلى نهايته					
3	أمتلك الرغبة لإنجاز عمل لم يستطع موظف أخر أن يتمه بالكامل					
4	عملي يوفر لي فرصة لاستكمال وإنهاء أي عمل كنت قد بدأته					
5	لدي الرغبة دائماً في إنجاز العمل اليومي وعدم تأجيله لوقت أخر					
6	إجراءات عملي تتميز بالوضوح والمرونة					
7	لدي معرفة كاملة بجميع مراحل وخطوات العمل الذى أقوم به					
8	الصورة النهائية لنتائج جهودي واضحة ومعروفة لي					
9	أشعر بالمسئولية عن إنجاز عملي بالكامل					
10	لدي الرغبة الدائمة لتحسين نتائج العمل بصورة أفضل مما عليه الآن					
الخاصية الرابعة: الاستقلالية: مدى ما يمنحه العمل من مرونة وحرية حقيقية للموظف في التصرف واتخاذ القرار لتحديد إجراءات العمل، وتقرير الوقت لإنجازه، وكيفية الإنجاز.						

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
1	أمارس عملي بحرية دون تدخل من الآخرين					
2	أقوم بعملي بشكل جيد معتمداً على نفسي					
3	أملك الحرية في تحديد طريقة وكيفية أداء عملي					
4	أنا من يقرر الوقت اللازم لإنجاز عملي					
5	أستطيع حل مشكلات عملي لوحدي بنجاح					
6	لدي الحرية في اتخاذ قراراتي الخاصة في العمل					
7	استقلاليتي في أداء عملي تشعرني أني المسئول الأول والأخير عن النتائج					
8	استقلاليتي في أداء عملي تجعلني أحقق نتائج أفضل					
9	استقلاليتي في أداء عملي تساعد على سرعة إنجاز العمل المطلوب					
10	استقلاليتي في أداء عملي تزيد من إبداعي					
الخاصية الخامسة: التغذية الراجعة: مدى حصول الموظف على معلومات دقيقة وواضحة ومباشرة عن مستوى أدائه وفعاليته ونتائج عمله.						
1	يمنحني مديري تغذية راجعة مباشرة عن أدائي					
2	يمنحني مديري تغذية راجعة بشكل دوري ومستمر عن أدائي					
3	العمل نفسه يوفر لي معلومات ومؤشرات عن مدى نجاح ما أقوم به					
4	أستطيع الحصول بسهولة على المعلومات التي تبين مستوى أدائي ونتائج عملي					
5	أستطيع الحصول علي المعلومات الكافية التي أريدها من أجل القيام بعملي بكفاءة					
6	أقوم بعمل تغذية راجعة بيني وبين زملائي في العمل					
7	يعقد مديري جلسات تغذية راجعة بحضور الزملاء للاستفادة من تجارب بعضنا					

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
8	عندما يتم منحي تغذية راجعة تتحسن طريقة أدائي لعملي بشكل أفضل					
9	عندما أرى نتائج عملي أحصل على إنطباع جيد عن مستوى الإنجاز					
10	ثقتي تزداد بنفسي عندما يُعلمني الآخرون بنتائج عملي					

المجال الثاني: مستوى الدافعية

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
1	أشعر بدافعية عالية للقيام بالعمل					
2	أشعر بالسعادة والمتعة عندما أمارس عملي					
3	أشعر أثناء العمل أن الوقت يمضي بسرعة					
4	أحدد مستويات عالية في الأداء وأصر على تحقيقها					
5	لدي استعداد أن أبذل جهود كبيرة في سبيل الارتقاء بعملي					
6	يُسمح لي بالمشاركة في وضع أهداف عملي					
7	إدارة العمل تهتم لأرائي ومقترحاتي وتستجيب لي					
8	عملي يوفر لي فرص تحقيق طموحاتي					
9	يُقدر مدرائي المباشرين جهودي ومثابرتي في العمل					
10	يسود بيني وبين زملائي أجواء ودية وتفاهم داخل العمل					
11	تسود بيني وبين زملائي علاقات ودية خارج العمل					
12	تشاركني الخدمات الطبية مناسباتي المختلفة خارج العمل					
13	أشارك في الأنشطة الترفيهية والرياضية والثقافية التي تنظمها الخدمات الطبية للعاملين					
14	تراعي الإدارة ظروفي الإنسانية في العمل					
15	يعاملني مديري بعدل كما يعامل باقي الزملاء					

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
16	أشعر أن آخر تقييم لي في العمل كان عادلاً					
17	أعتقد أن مكانتي بالعمل تكافئ ما أقدمه من جهد وما أملك من خبرات ومؤهلات					
18	ظروف العمل (مكان واسع، تهويه واضاءة جيدة،..ألخ، توفر معدات وأجهزة حديثة) مريحة لي وتبعث على النشاط والحيوية					
19	أرغب بالبقاء في العمل لدى مديرية الخدمات الطبية العسكرية					

وشكراً لحسن تعاونكم ،،،،

ملحق رقم (4)

الاستبانة في صورتها النهائية (بعد التعديل)

برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى بغزة

الزميل الفاضل / الزميلة الفاضلة..... حفظك الله ،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع: تعبئة استبانة لرسالة ماجستير

أتوجه إليك بفائق الاحترام والتقدير، وأتمنى حسن تعاونكم لإتمام رسالة الماجستير بعنوان **(مستوى الدافعية لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة باستخدام نموذج خصائص العمل)**، والتي تهدف إلى التعرف على خصائص العمل والسبل التي ترفع من مستوى الدافعية عند الموظفين، وقد تم إعداد هذه الاستبانة وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة.

وقد تم اختياركم للإجابة على هذه الاستبانة، فيرجي التكرم بالإجابة على جميع فقراتها، لتفي بالغرض الذي أعدت من أجله، مع العلم أنه لا توجد إجابات خاطئة، وإنما إجاباتك تعبر عن رأيك الشخصي في كل فقرة، كما أن المعلومات التي سيتم جمعها سوف يتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

و شكراً لحسن تعاونكم ،،،،،،

الباحث

عدلي محمد شكري ضاهر

جوال: 0595914085

بريد الكتروني: adly2015@hotmail.com

أولاً: البيانات الشخصية: يرجي وضع إشارة(√) أمام الإجابة المناسبة

1- الجنس:	☐ ذكر ☐ أنثى
2- العمر:	☐ أقل من 30 سنة ☐ 30 - أقل من 40 سنة ☐ 40 - أقل من 50 سنة ☐ 50- 60 سنة
3- المؤهل العلمي:	☐ دكتوراه ☐ ماجستير ☐ بكالوريوس ☐ دبلوم ☐ ثانوية عامة فأقل
4- الرتبة العسكرية:	☐ عميد ☐ عقيد ☐ مقدم ☐ رائد ☐ نقيب ☐ ملازم أول ☐ ملازم ☐ مساعد أول ☐ مساعد ☐ رقيب أول ☐ رقيب ☐ عريف
5- سنوات الخدمة:	☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ☐ من 10 سنوات إلى أقل من15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر
6- المسمى الوظيفي:	☐ مدير عام ☐ نائب مدير عام ☐ مدير إدارة ☐ مدير دائرة ☐ مدير وحدة ☐ رئيس قسم ☐ رئيس شعبة ☐ موظف
7- نوع العمل:	☐ فني ☐ إداري ☐ فني - إداري
8- مكان العمل:	☐ مقر الإدارة أنصار ☐ مستشفى بلسم ☐ المستشفى الجزائري ☐ عيادة حجازي ☐ عيادة الشاطئ ☐ عيادة الوسطى ☐ عيادة رفح ☐ عيادة خانيونس ☐ المستودع المركزي ☐ عيادة مراكز الإصلاح والتأهيل

ثانياً: مجالات الدراسة: وتشمل مجالين.

المجال الأول: خصائص العمل:

فيما يلي مجموعة من الفقرات تمثل درجة توفر خصائص العمل الخمس مع شرح مختصر لمعني كل خاصية، الرجاء تحديد درجة موافقتك عليها من وجهة نظرك، وذلك بوضع علامة (√) أمام الإجابة المناسبة.

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
الخاصية الأولى: تنوع المهارات: مدى ما يتطلبه العمل لكي يتم إنجازه من قدرات ومهارات متباينة ومتعددة لا بد أن يمتلكها الموظف.						
1	وظيفتي التي أشغلها تتضمن عدد من المهام والواجبات المختلفة					
2	عملي الذي أمارسه يتطلب امتلاك مهارات متنوعة ومختلفة					
3	امتلك مهارات عالية وقدرات خاصة لأداء مهامي الوظيفية					
4	يتيح لي عملي القيام بمهام وأعمال متنوعة خلال اليوم					
5	يتم تكليفي بمهام وظيفية إضافية أحياناً					
6	يتم إنجاز المهام والواجبات في الأوقات المحددة لها حسب خطط العمل وبرامجه					
7	أفضل ممارسة المهام التي تمثل تحدياً لي					
8	عملي مثير وجذاب وبه تحدي					
9	تسمح لي إدارتي بالتنقل بين الأعمال ضمن اطار وظيفتي وتخصصي					
10	تشجعني الإدارة لتطوير مهارتي وتوفر الفرص لذلك					
الخاصية الثانية: أهمية العمل: مدى أهمية العمل وتأثيره على المؤسسة وعلى حياة الموظف والآخرين، سواء داخل العمل أو خارجه						
1	أعتقد أن عملي مهم لمديرية الخدمات الطبية العسكرية ككل					
2	عملي عبارة عن جزء كبير ومهم قياساً بأعمال الآخرين					
3	أعتقد أن وظيفتي مهمه كونها جزء أساسي من منظومة العمل					

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
4	أشعر بأن نتائج عملي مهمه وتؤثر على مصالح الآخرين					
5	أعتقد أن نتائج عملي تُبني عليها قرارات مهمه للخدمات الطبية					
6	ما أقوم به من عمل مرتبط بتحقيق أهداف الخدمات الطبية					
7	أشعر بمسئولية كبيرة تجاه عملي					
8	أشعر باعتزاز وفخر أني أمارس عملي الحالي					
9	أشعر أن مهنتي تقابل باحترام من قبل الآخرين					
10	أشعر بالاهتمام والتقدير من رؤسائي بالعمل					
الخاصية الثالثة: هوية العمل: مدى إمكانية إنجاز جميع مراحل العمل بالكامل من بدايته إلى نهايته كوحدة واحدة، للوصول إلي ناتج متكامل وليس جزئي.						
1	لدي معرفة بالوصف الوظيفي لمهام وواجبات عملي					
2	أستطيع القيام بجميع مراحل العمل من بدايته إلى نهايته					
3	أمتلك الرغبة لإنجاز عمل لم يستطع موظف أخر أن يتمه بالكامل					
4	عملي يوفر لي فرصة لاستكمال وإنهاء أي عمل كنت قد بدأته					
5	لدي الرغبة دائماً في إنجاز العمل اليومي وعدم تأجيله لوقت أخر					
6	إجراءات عملي تتميز بالوضوح والمرونة					
7	لدي معرفة كاملة بجميع مراحل وخطوات العمل الذى أقوم به					
8	الصورة النهائية لنتائج جهودي واضحة ومعروفة لي					
9	أشعر بالمسئولية عن انجاز عملي بالكامل					
10	لدي الرغبة الدائمة لتحسين نتائج العمل بصورة أفضل مما عليه الآن					
الخاصية الرابعة: الاستقلالية: مدى ما يمنحه العمل من مرونة وحرية حقيقية للموظف في التصرف واتخاذ القرار لتحديد إجراءات العمل، وتقرير الوقت لإنجازه، وكيفية الإنجاز.						
1	أمارس عملي بحرية دون تدخل من الآخرين					
2	أقوم بعملي بشكل جيد معتمداً على نفسي					
3	أملك الحرية في تحديد طريقة وكيفية أداء عملي					

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
4	أنا من يقرر الوقت اللازم لإنجاز عملي					
5	أستطيع حل مشكلات عملي لوحدي بنجاح					
6	لدي الحرية في اتخاذ قراراتي الخاصة في العمل					
7	استقلاليتي في أداء عملي تشعرني أني المسئول الأول والأخير عن النتائج					
8	استقلاليتي في أداء عملي تجعلني أحقق نتائج أفضل					
9	استقلاليتي في أداء عملي تساعد على سرعة إنجاز العمل المطلوب					
10	استقلاليتي في أداء عملي تزيد من إبداعي					
الخاصية الخامسة: التغذية الراجعة: مدى حصول الموظف على معلومات دقيقة وواضحة ومباشرة عن مستوى أدائه وفعاليته ونتائج عمله.						
1	يمنحني مديري تغذية راجعة مباشرة عن أدائي					
2	يمنحني مديري تغذية راجعة بشكل دوري ومستمر عن أدائي					
3	العمل نفسه يوفر لي معلومات ومؤشرات عن مدى نجاح ما أقوم به					
4	أستطيع الحصول بسهولة على المعلومات التي تبين مستوى أدائي ونتائج عملي					
5	أستطيع الحصول علي المعلومات الكافية التي أريدها من أجل القيام بعملي بكفاءة					
6	أقوم بعمل تغذية راجعة بيني وبين زملائي في العمل					
7	يعقد مديري جلسات تغذية راجعة بحضور الزملاء للاستفادة من تجارب بعضنا					
8	عندما يتم منحي تغذية راجعة تتحسن طريقة أدائي لعملي بشكل أفضل					
9	عندما أرى نتائج عملي أحصل على إنطباع جيد عن مستوى الإنجاز					
10	ثقتي تزداد بنفسي عندما يُعلمني الآخرون بنتائج عملي					

المجال الثاني: مستوى الدافعية

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
1	أشعر بدافعية عالية للقيام بمهام عملي					
2	أشعر بالسعادة والمتعة عندما أمارس عملي					
3	أشعر أثناء العمل أن الوقت يمضي بسرعة					
4	لدي استعداد أن أبذل جهود كبيرة في سبيل الارتقاء بعملي					
5	يُسمح لي بالمشاركة في وضع أهداف عملي					
6	إدارة العمل تهتم لأرائي ومقترحاتي وتستجيب لي					
7	عملي يوفر لي فرص تحقيق طموحاتي					
8	يُقدر مدرائي المباشرين جهودي ومثابرتي في العمل					
9	تسود بيني وبين زملائي في العمل علاقات ودية ومحبة					
10	تشاركني الخدمات الطبية مناسباتي المختلفة خارج العمل					
11	أشارك في الأنشطة الترفيهية والرياضية والثقافية التي تنظمها الخدمات الطبية للعاملين					
12	تراعي الإدارة ظروفي الإنسانية في العمل					
13	يعاملني مديري بعدل كما يعامل باقي الزملاء					
14	أشعر أن آخر تقييم لي في العمل كان عادلاً					
15	أعتقد أن مكانتي بالعمل تكافئ ما أقدمه من جهد وما أملك من خبرات ومؤهلات					
16	ظروف العمل (مكان واسع، تهويه واضاءة جيدة،..إلخ، توفر معدات وأجهزة حديثة) مريحة لي وتبعث على النشاط والحيوية					
17	أرغب بالبقاء في العمل لدى مديرية الخدمات الطبية العسكرية					

وشكراً لحسن تعاونكم ،،،

ملحق رقم (5)

يوضح هيكلية الخدمات الطبية بقطاع غزة

المصدر: (الخدمات الطبية، 2014)

ملحق رقم (6)

تسهيل مهمة باحث

www.mpa.edu.ps
info@mpa.edu.ps

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
Management & Politics Academy for Postgraduate Studies
مسار النخبة

الثلاثاء: 22 ابريل، 2014
الرقم: MPA,EX-R, 064

تسهيل مهمة باحث

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد ،،،

تُفيد أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، بأن الطالب: **عدلي محمد شكري ضاهر**، برقم جامعي: **120110086**، تخصص: **القيادة والإدارة**، يقوم بإعداد رسالة ماجستير بعنوان: **(مستوي الدافعية لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة باستخدام نموذج خصائص العمل)** ونظراً لحاجة الطالب للعديد من المعلومات والبيانات، نأمل منكم تسهيل مهمته في الحصول عليها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

مدير القبول والتسجيل
أ. محمد مروان أبو جاسر

+970 8 2821838
+970 8 2844470
+970 8 2861245
فلسطين - غزة - شارع جمال عبد الناصر (الثلاثيني)
دوار الصناعة - بناية رقم 2070/84 ✉ 1421