

**تأثير قيم العمل الإسلامية ومركز التحكم وقوة الحاجة
للنمو وربط المكافآت بالأداء وضغوط الوقت والأداء
على العلاقة بين رضا وأداء العاملين**

دكتور رفعت محمد جاب الله
أستاذ ادارة الأعمال المساعد
جامعتي الأزهر وقطر

١- مقدمة

تعد قضية العلاقة بين رضاء وآداء العاملين من القضايا المحيرة التي تستحوز على اهتمام الباحثين في مجال الأفراد والتنظيم منذ حركة العلاقات الانسانية في الثلاثينات من هذا القرن ولاكثر من خمسة عقود متتالية . هذا الاهتمام للأسف لم يسفر عن تفسير حاسم لطبيعة العلاقة بين المتغيرين المذكورين . وعلى الرغم من أن النتائج المحبطة التي تمخضت عنها جهود الباحثين السابقة لاكتشاف طبيعة العلاقة بين رضاء وآداء العاملين قد أدت الى انخفاض تدريجي في عدد البحوث المنشورة في هذا المجال ، فإن القضية مازالت حية ومطروحة على المستويين النظري والبعثي حتى الآن ، (١ ، ٢ ، ٣ ، ٤) . ويعزو الباحثون هذا الاهتمام المتجدد بقضية العلاقة بين رضاء وآداء العاملين الى أسباب أربعة ، أولها الجاذبية النظرية للموضوع والقائمة على منطقية فرض العلاقة بين المتغيرين وأن مزيداً من البحوث سوف يكشف حتماً عن طبيعة هذه العلاقة (٣) ، وثانيها التدهور الملحوظ في مستوى كل من رضاء وآداء العاملين خلال العقدين الأخيرين (٥ ، ٦ ، ٧) ، وثالثها اقتراح بعض الرواد من الباحثين فرضاً علمياً مفاده أن قوة العلاقة بين رضاء وآداء العاملين تؤثر ايجابياً على مستوى كفاءة المنظمة وفعاليتها (٨) ، ورابعها أنه يتوقف على نتائج هذه العلاقة امكانية الحكم بجدوى أو عدم جدوى بعض السياسات والبرامج التنظيمية الهامة في مجال ادارة الموارد البشرية مثل برامج الاثراء الوظيفي وبرامج مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وبرامج تصميم جماعات عمل مستقلة (٩) ، حيث يفترض ضمناً أن مثل هذه البرامج تسهم في زيادة رضاء العاملين وبالتالي في زيادة مستوى أدائهم أو كفاءتهم الانتاجية .

ومن استعراض الدراسات السابقة يمكن ملاحظة أنه علي عكس الاتجاه التقليدي الذي ركز على اختبار علاقة السببية بين رضاء وآداء العاملين (١٠ ، ١١) ، فإن جهود الباحثين خلال العشر سنوات الأخيرة تسير في اتجاهين رئيسيين ، يدور أولهما حول البحث عن أساليب ومناهج بحثية جديدة يمكن أن تسهم في الكشف عن علاقة معنوية بين الرضاء والآداء (١ ، ١٢) ، بينما يدور ثانيهما حول البحث عن متغيرات وسيطة أو شرطية ملائمة لفرض

معنوية العلاقة بين رضا و أداء العاملين (٢ ، ١٣) . وتدور معظم المتغيرات الوسيطة أو الشرطية التي تناولتها الدراسات السابقة إما حول طبيعة الوظائف والظروف المحيطة بأداء مهامها أو حول خصائص شخصية العاملين الذين يؤدون هذه الوظائف . ومن أمثلة المتغيرات الوسيطة أو الشرطية التي تتعلق بطبيعة الوظائف والظروف المحيطة بأداء مهامها درجة الثراء التي تتمتع بها الوظيفة (١٤ ، ١٥ ، ١٦) ، ربط المكافآت بالأداء ، (١٢ ، ١٧ ، ١٨) ، ضغوط الوقت والأداء (١٩) ، وأخيراً خضوع التغيير في مستوى الأداء لسيطرة العاملين (٢٠) ، ومن أمثلة المتغيرات الوسيطة أو الشرطية التي تتعلق بخصائص شخصية العاملين مركز التحكم (١٣) ، تقدير الذات (١٢ ، ٢٠ ، ٢١) ، قوة الحاجة للنمو (٢٢) ، وأخيراً الاستغراق في العمل كملخص لقيم العمل البروتستانتية (٢٣) .

وإذا كانت الدراسات السابقة بخصوص العلاقة بين الرضا والأداء قد أجريت على عينات من العاملين في المجتمعات الغنية المتقدمة ، فإنه قد يكون من المنطقي التساؤل عما إذا كانت نتائج هذه الدراسات تسري على العاملين في المجتمعات الفقيرة الأقل تقدماً مثل المجتمع المصري . ويرى عاشور (٢٤) أنه على الرغم من أن الإجابة الحاسمة على هذا التساؤل تحتاج إلى إجراء بحوث ودراسات تجريبية والتي تعد للأسف غير متاحة بالقدر الكافي حتى الآن ، فإنه خلافاً لما تم التوصل إليه في الدول المتقدمة يمكن توقع وجود علاقة مباشرة معنوية بين رضا و أداء شاغلي الوظائف الدنيا في المجتمعات الفقيرة والذين عادة ما يعانون من نقص واضح في مستوى اشباع حاجاتهم الأساسية ، وأن تكون هذه العلاقة أكثر قوة بين شاغلي الوظائف المتوسطة والعليا في تلك المجتمعات لو أن المكافآت والحوافز أعطيت على أساس مستوى الأداء . أيضاً فإنه إذا كانت الدراسات السابقة والتي أجريت في مجتمعات الغرب المسيحي قد ركزت على تأثير قيم العمل البروتستانتية على أداء و انتاجية العاملين بصفة عامة وعلى العلاقة بين رضا و أداء العاملين بصفة خاصة ، فإن قيم العمل الاسلامية قد تم تجاهلها بشكل واضح في أدبيات الادارة الغربية (٢٥) ، وفي المرات القليلة التي أشير إليها كانت الاشارات للأسف سالبة باعتبارها أحد الأسباب الرئيسية لضعف انتاجية العاملين والتخلف الاقتصادي والاجتماعي الذي تعاني منه المجتمعات العربية والاسلامية (٢٦) ، (٢٧) . هذه النظرة الغربية الخاطئة تتعارض ليس فقط مع تعاليم الدين الاسلامي الحنيف الذي

يعتبر العمل عبادة يتقرب بها العاملون الى الله ومسئولية وأمانة مكلفون بها أمام خالقهم ، بل أيضا مع أدبيات الادارة العربية والإسلامية والتي تقترح أن الايمان باعتباره الركيزة الأساسية للتركيب النفسي السليم يؤثر ايجابياً على مستوى كل من رضا العاملين ودافعتهم ونتاجيتهم (٢٨) .

٢ - أهداف البحث

- ١/٢ اختبار معنوية علاقة الارتباط المباشرة بين رضا وأداء العاملين .
- ٢/٢ اختبار معنوية علاقة الارتباط المباشرة بين قيم العمل الاسلامية وكل من رضا وأداء العاملين .
- ٣/٢ اختبار معنوية تأثير قيم العمل الاسلامية كمتغير شرطي أو وسيط بين رضا وأداء العاملين .
- ٤/٢ اختبار معنوية تأثير كل من مركز التحكم وقوة الحاجة للنمو وربط المكافآت بالأداء وضغوط الوقت والاداء كمتغيرات شرطية أو وسيطة بين رضا وأداء العاملين .
- ٥/٢ الخروج بنتائج وتوصيات يمكن أن تكون ذات فائدة سواء للباحثين المهتمين بموضوعات هذا البحث أو للمسئولين عن رسم سياسات الموارد البشرية والقائمين على تنفيذها بمنظمتنا العربية .

٣ - أهمية البحث

- ١/٣ أنه في ضوء ما تشير اليه الدراسات السابقة من وجود تأثير ايجابي لقوة العلاقة بين رضا وأداء العاملين على كفاءة العاملين بصفة خاصة وكفاءة المنظمات وفعاليتها بصفة عامة (٨) ، فان هذا البحث يستمد بعض أهميته من محاولته توضيح تلك

الحالات أو الشروط اللازم توافرها لتقوية هذه العلاقة في بيئة العمل المصرية ، وذلك بهدف الاسترشاد بها عند رسم سياسات وبرامج الموارد البشرية بمنظمتنا المصرية .

٢/٣ أنه على الرغم من وفرة البحوث الأجنبية التي تناولت العلاقة بين رضا وأداء العاملين، فإن العلاقة المذكورة لم تنل الاهتمام الكافي من قبل الباحثين في مصر حتى الآن (٢٤) .

٣/٣ انه على الرغم من اختبار مركز التحكم وقوة الحاجة للنمو وربط المكافآت بالأداء وضغوط الوقت والأداء كمتغيرات شرطية أو وسيطة بين رضا وأداء العاملين على عينات في الخارج ، فان هذه المتغيرات لم تختبر من قبل في بيئة العمل المصرية ، وأنه حتى في الخارج لم تختبر هذه المتغيرات أنياً على عينة واحدة وفي بحث واحد وبشكل يتيح المقارنة الدقيقة بينها .

٤/٣ أن قيم العمل الاسلامية كمتغير شرطي أو وسيط بين رضا وأداء العاملين لم يدرس من قبل سواء في الخارج أو في الداخل على الرغم من اشارة احد أساتذة ادارة الاعمال المصريين لأهميته في هذا المجال (٢٨) .

٥/٣ أن استخدام هذا البحث لثلاثة انواع من الرضا الوظيفي ، هي الرضا الوظيفي الشامل والرضا الوظيفي الداخلي والرضا الوظيفي الخارجي ، يعد استجابة مفيدة لتوصيات الباحثين المهتمين بمناهج دراسة العلاقة بين رضا وأداء العاملين (١) ، والذين يرون أن الرضا الوظيفي المفصل وليس الشامل هو الأكثر ملائمة عند اختبار فروض العلاقة المذكورة .

٤ - الدراسات السابقة

لعرض نتائج الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع هذا البحث ، فان الباحث سوف يتناول أولاً تلك الدراسات التي تفترض وجود علاقة سببية مباشرة بين رضا وأداء العاملين ، وثانياً تلك الدراسات التي تفترض فقط وجود علاقة ارتباط معنوية بين رضا وأداء العاملين تحت شروط معينة ويفعل عدد من المتغيرات الشرطية أو الوسيطة .

١/٤ دراسات علاقة السببية المباشرة بين رضاء وآداء العاملين :

من الممكن تصنيف دراسات السببية بين رضاء وآداء العاملين الى نوعين رئيسين ، يتبنى أولهما وجهة نظر مفادها أن الرضاء هو الذي يؤدي الى الآداء ، بينما يتبنى ثانيهما وجهة نظر عكسية مفادها أن الآداء هو الذي يؤدي الى الرضاء . وتستمد وجهة النظر الأولى جذورها من حركة أو نظرية العلاقات الانسانية في أواخر العشرينات وأوائل الثلاثينات من هذا القرن ، حيث تبني أنصار هذه الحركة من الكتاب والباحثين شعار العمالة الراضية هي العمالة المنتجة ، كما وصفت الحركة ذاتها بأنها محاولة لرفع الكفاءة الانتاجية من خلال اشباع حاجات العاملين (٢٩ ، ٣٠) . ويقدم أنصار حركة العلاقات الانسانية تبريراً مبسطاً لعلاقة السببية بين رضاء وآداء العاملين مفاده أنه عندما يزيد رضاء العاملين عن أعمالهم يزداد حماسهم لها واقبالهم عليها كما يزيد إمتنانهم وولائهم لكل من وظائفهم وللمنظمات التي يعملون بها وبشكل يؤدي في النهاية الى ارتفاع في مستوى ادائهم أو انتاجيتهم ، وعلى العكس عندما يقل رضاء العاملين عن أعمالهم يقل حماسهم لها واقبالهم عليها كما تقل مشاعر الامتنان والولاء لديهم تجاه كل من وظائفهم والمنظمات التي يعملون بها وبشكل يؤدي في النهاية الى انخفاض في مستوى أدائهم أو انتاجيتهم (٢٤) . ولقد كان من الطبيعي أن يهتم الباحثون بالنتائج التي توصل اليها علماء حركة العلاقات الانسانية ، حيث عكف الباحثون على اختبار فرض السببية من الرضاء الى الآداء والذي شاع في الاربعينات وأوائل الخمسينات من هذا القرن .

ولقد قام الباحثان برايفيلد وكروكيت (١٠) باستعراض وتقييم نتائج أكثر من خمسين دراسة سابقة أجريت على العلاقة بين رضاء وآداء العاملين حتى عام ١٩٥٥ ، ووصلا الى استنتاج - كان ضربة للأفكار التي كان كتاب حركة العلاقة الانسانية منهمكين في نشرها وتأيينها في ذلك الوقت - مؤداه عدم وجود علاقة سببية بين رضاء وآداء العاملين ، حيث كانت معاملات الارتباط بين الرضاء والآداء لدى العينات محل الدراسة منخفضة وفي كثير من الأحيان غير معنوية احصائياً . بعد ذلك بعشر سنوات تقريباً قام فروم (١١) باستعراض وتقييم لنتائج ثلاث وعشرين دراسة أجريت في الفترة من عام ١٩٤٩ وحتى عام ١٩٦٣ حول

العلاقة بين رضا وأداء العاملين ، حيث توصل الى أن معامل الارتباط بين متغيري الرضاء والأداء يتراوح ما بين -٣١ الى ٨٦ ويمتوسط منخفض قدره ١٤ .

وعلى الرغم من أن النتائج المحبطة التي توصلت اليها دراستي برايفيلد وكروكيت وفروم قد أدت الي اعتقاد عديد من الباحثين بافلاس حركة العلاقات الانسانية ورفضهم بالتالي لفرض سببية العلاقة من الرضاء الى الأداء ، فإن بعض الباحثين قد قاموا مؤخراً بتوجيه انتقادات لاستنتاجات هاتين الدراستين ودعوا الى فتح ملف العلاقة بين رضاء وأداء العاملين من جديد بهدف توفير تفسير علمي مقبول لهذه العلاقة بدلاً من التفسيرات السطحية التي قدمها كتاب حركة العلاقات الانسانية . وعلى سبيل المثال ، فإن أورجان عام ١٩٧٧ (٣١) قد وصف الاستنتاجات التي توصل اليها برايفيلد وكروكيت وفروم بأنها متسرعة ومتشائمة ، كما اقترح تفسيراً لعلاقة السببية من الرضاء الى الأداء يستند الى نظرية المساواة أو العدالة في مجال التبادل الاجتماعي مفاده أن الانتاجية أو الأداء يمكن أن يكون رداً من جانب العاملين في مقابل ما تقدمه لهم المنظمة من رضاء وظيفي داخلي أو خارجي .

ويؤيد أورجان إنتقاداته لاستنتاجات برايفيلد وكروكيت وفروم بحجتين رئيسيتين ، الأولى أنه في ثلاث فقط من اجمالي ثلاث وعشرين دراسة قام فروم باستعراضها وتقييمها كانت معاملات الارتباط بين الرضاء والأداء سالبة وأن احتمال الحصول على عشرين معاملماً موجباً للارتباط من بين ثلاث وعشرين بطريق الصدفة - بمعنى عدم وجود علاقة حقيقية بين الرضاء والأداء - لا يزيد عن ٠.٠٠٢ ، والثانية ان استنتاج برايفيلد وكروكيت وفروم بأن معاملات الارتباط التي أسفرت عنها معظم الدراسات التي قاموا بتقييمها والتي تتراوح ما بين ١٠ الى ٣٠ تستحق التجاهل ، على أساس أنها لا توفر دليلاً كافياً للاستمرار في البحث عن علاقة سببية من الرضاء الى الأداء ، يتعارض مع ما تعارف عليه الباحثون من أن أي معامل ارتباط يزيد على ٢٠ يبرر الاستمرار في فحص علاقات السببية بين المتغيرات ذات الطبيعة السلوكية .

وعلى أساس هذه المقترحات والانتقادات ، خلص أورجان الى أنه على الرغم من أن نتائج الدراسات السابقة تعد بصفة عامة غير مشجعة ، فانها الى حد ما تعد ايجابية ويشكل يبرر الاستمرار في دراسة موضوع العلاقة بين رضاء وأداء العاملين بعقل مفتوح ومن خلال رؤى وتفسيرات نظرية جديدة .

أما بخصوص وجهة النظر العكسية والقائلة بأن الأداء هو الذي يؤدي الى الرضاء ، فإن لولر وبورتر (٨) ، والذان يعدان المؤيدان الرئيسيان لوجهة النظر هذه ، قد توصلا بعد فحص وتقييم لنتائج دراستي برايفيلد وكروكيت عام ١٩٥٥ وفروم عام ١٩٦٤ الى أن مسار السببية هو من الأداء الى المكافآت ومن المكافآت الى الرضاء ، الأمر الذي يعني ضمناً أن ربط المكافآت بالأداء يعد شرطاً مسبقاً لوجود علاقة معنوية من الأداء الى الرضاء وليس العكس . بلغة أخرى ، فإن لولر وبورتر يقترحان بأنه عندما يؤدي الأداء الى مكافآت مرغوبة من جانب العاملين ، فإن هذه المكافآت سوف تؤدي في النهاية الى زيادة مستوي رضاء العاملين عن وظائفهم .

ومن الدراسات الحديثة التي تدعم وجهة نظر لولر وبورتر ، تلك الدراسة الاحصائية الشاملة التي قام بها بيتي وآخرون عام ١٩٨٤ (٤) لفحص وتقييم نتائج البحوث التي أجريت على العلاقة بين رضاء وأداء العاملين خلال الفترة من ١٩٦٤ الى ١٩٨٣ ، وعددها عشرون بحثاً أجريت على عينات حجمها ٣١٤٠ مفردة من بين شاغلي الوظائف الانتاجية والمهنية والادارية بعدد كبير من المنظمات الأمريكية . وباستخدام أسلوب التحليل الاحصائي المعروف باسم Meta-Analysis ، توصل بيتي وزملاؤه الى أن معامل الارتباط بين الرضاء والأداء يصل الى ٣١ر بعد إستبعاد تأثير الأخطاء الاحصائية المتمثلة في أخطاء المعاينة وأخطاء قياس المتغيرات ، الأمر الذي يعني من وجهة نظر بيتي وزملاؤه أن العلاقة بين الرضاء والأداء تعد أكثر قوة وثباتاً مما توصلت اليه الدراسات الشاملة السابقة.

ويعطي بيتي وزملاؤه سبباً رئيسياً لقوة العلاقة بين الرضاء والأداء في دراستهم مقارنة بالدراسات الشاملة السابقة هو إشمال دراستهم على عدد كبير من عينات العاملين شاغلي الوظائف المهنية والإدارية ذات المستوى الرفيع ، والذين عادة ما يتمتعون بمستوى مرتفع ليس فقط من الرضاء الداخلي عن محتوى العمل بل أيضاً من الرضاء الخارجي عن أمور مثل الأجر وفرص الترقية التي يحصلون عليها في مقابل ما يسهمون به من إنجازات في الأداء . وعلى الرغم من أن بيتي وزملائه يؤكدون أن نتائج دراستهم تدعم وجهة نظر لولر وبورتر القائلة بأن الأداء هو الذي يؤدي الى الرضاء ، فإنهم أيضاً يؤكدون بأنه في حالة إدراك العاملين لعدم عدالة نتائج الأداء فإن عدم الرضاء الوظيفي المترتب على ذلك من الممكن أن يؤدي الى تدهور

في مستوى جهد وأداء هؤلاء العاملين ، الأمر الذي يعني أن العلاقة بين الرضاء والأداء تأخذ شكل دائرة أولى حلقاتها العلاقة من الأداء إلى الرضاء .

٢/٤ دراسات العلاقة الوسيطة بين رضاء وأداء العاملين:

يميل الباحثون في السنوات الأخيرة إلى تفسير ما أسفرت عنه معظم الدراسات السابقة من ضعف وعدم ثبات علاقة الإرتباط بين رضاء وأداء العاملين على أنه يعني أن العلاقة بين المتغيرين ليست مباشرة أو مطلقة وإنما هي وسيطة أو شرطية . وعلى الرغم من أن هذا التفسير يتفق مع ما توصل إليه لولر وبورتر عام ١٩٦٧ وأكدته نتائج عدد من البحوث التالية (١٢ . ١٧) من أن معنوية العلاقة بين رضاء وأداء العاملين تتوقف على مدى الربط بين المكافآت والأداء في سياسات المنظمة ، فإن أنصار العلاقة بين الرضاء والأداء لا يكتفون بربط المكافآت بالأداء كمتغير وسيط بل يمدون إهتمامهم إلى عديد من المتغيرات الوسيطة الأخرى المحتملة بين رضاء وأداء العاملين . بعض هذه المتغيرات الوسيطة الأخرى التي تناولتها الدراسات السابقة يدور حول طبيعة الوظائف والظروف المحيطة بأداء مهامها مثل خضوع التغير في مستوى الأداء لسيطرة العاملين ومستوى الثراء الذي تتمتع به الوظيفة وضغوط الوقت والأداء ، بينما يدور البعض الآخر حول خصائص شخصية العاملين الذين يؤدون هذه الوظائف مثل مركز التحكم وتقدير الذات وقوة الحاجة للنمو وقيم العمل لدى العاملين.

ومن الدراسات التي تناولت خضوع التغير في مستوى الأداء لسيطرة العاملين كمتغير وسيط بين الرضاء والأداء ، تلك الدراسة التي قامت بها فيشر عام ١٩٨٥ (٢) لإختبار فرض علمي إقترحته هيرمان عام ١٩٧٣ (٣٢) مفاداه أنه من غير المحتمل وجود علاقة معنوية بين الرضاء والأداء إلا إذا كان الفرد شاغل الوظيفة حراً أو قادراً على التحكم في مستوى أدائه الوظيفي . ذلك أنه عندما يكون مستوى الأداء خاضعاً لسيطرة الآلة أو متوقفاً على مدى توافر المادة الخام أو على أداء الآخرين في جماعة العمل فإن العاملين يصبحون غير قادرين على ترجمة رضائهم إلى أداء أو أدائهم إلى رضاء وبالتالي يكون من غير المتوقع وجود علاقة

معنوية بين رضا وأداء العاملين، والعكس صحيح عندما يكون العاملون غير مقيدين بمثل هذه القيود الموقفية حيث يكون العاملون قادرين على ترجمة رضائهم إلى أداء أو أدائهم إلى رضا وبالتالي يكون من المتوقع وجود علاقة معنوية بين رضا وأداء العاملين . وإذا كانت حالة عجز العاملين عن ترجمة رضائهم إلى أداء - والتي تفترض ضمناً أن إتجاه السببية هو من الرضا إلى الأداء - عند خضوع أدائهم لقيود موقفية هي من الوضوح بمكان ، فإن تفسير حالة عجز العاملين عن ترجمة أدائهم إلى رضا - والتي تفترض ضمناً أن إتجاه السببية هو من الأداء إلى الرضا - عند خضوع أدائهم لقيود موقفية هو أن العاملين في مثل هذه الحالة يعززون أدائهم إلى قيود الموقف وليس إلى قدراتهم الذاتية وبشكل يحرمهم من الشعور بالإنجاز وبالتالي من الرضا الوظيفي . وإختبار فرض هيرمان ، قامت فيشر بإجراء تجربة عملية على عينة حجمها ٨٢ مفردة بعد تقسيمها عشوائياً إلى مجموعتين ، تتوافر لمفردات الأولى فرصة التحكم في مستوى أدائها للمهمة التي أوكلت إليها بينما لا تتوافر لمفردات الثانية مثل هذه الفرصة ، حيث استطاعت بإستخدام أسلوب تحليل الإنحدار الوسيط اثبات معنوية تأثير المتغير الوسيط محل الإختبار.

وتقترح فيشر أن نتائج دراستها تعطى دعماً قوياً لثراء الوظيفة كمتغير وسيط معنوي بين رضا وأداء العاملين، وذلك على أساس أن ثراء الوظيفة يتيح للعاملين مستوى أكبر من الحرية والإستقلالية في اتخاذ القرارات المسيرة لأمر وظائفهم وبشكل يسمح لهم بترجمة رضائهم إلى أداء أو أدائهم إلى رضا. هذا الإقتراح في الواقع يتفق مع ما توصلت إليه دراستين سابقتين لبيرد وإفانسفيتش (١٤ ، ١٥) من أن مستوى الأداء المرتفع يؤدي إلى مستوى مرتفع من الرضا الداخلي عن محتوى العمل بين شاغلي الوظائف الثرية ولكن ليس بين شاغلي الوظائف الروتينية أو غير الثرية.

وبخصوص الدراسات السابقة التي تناولت ضغوط الوقت والأداء كمتغير وسيط بين رضا وأداء العاملين، فإن من أهمها وأحدثها تلك الدراسة التي قام بها بهاجات عام ١٩٨٢ (١٩) استناداً إلى فرضين علميين سابقين لهيرمان وتريناندس (٣٢ ، ٣٣) . ومفاد فرض هيرمان كما سبق القول هو أنه عندما يكون أداء العاملين محكوماً بقيود موقفية فإن مستويات القدرة والدافعية والرضا لدى العاملين لا تستطيع التنبؤ بمستوى أدائهم أو انتاجيتهم ، والعكس

صحيح عندما يكون أداء العاملين حراً من أي قيود موقفية حيث تكون متغيرات القدرة والدافعية والرضا الوظيفي قادرة تماماً على التنبؤ بسلوك الأداء لدى العاملين . أما ترياندس فيقترح أن زيادة ضغوط الأداء تؤدي إلى انخفاض في مستوى رضا العاملين ولكن أيضاً وفي نفس الوقت إلى ارتفاع في مستوى أدائهم أو انتاجيتهم ، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى ضعف علاقة الارتباط الاحصائية بين رضا وأداء العاملين . وعلى العكس في حالة عدم وجود ضغوط أداء على الإطلاق ، فإن ترياندس يتوقع أن تكون العلاقة بين رضا وأداء العاملين أقوى ما يمكن . وباستخدام عينة حجمها ١٠٤ مفردة من العاملين بعشرين متجراً من متاجر الأقسام التابعة لإحدى الشركات الكبرى بالولايات المتحدة الأمريكية ، توصل كل من تحليل الانحدار الوسيط والتحليل الفرعي للمجموعات اللذان قام بهما بهاجات إلى وجود تأثير معنوي لضغوط الوقت والاداء كمتغيرين وسيطين بين رضا وأداء العاملين .

أما بخصوص خصائص شخصية العاملين، فلقد استخدم الباحثون نظرية العزو أو التسبب Attribution Theory في تفسير أهمية مركز التحكم Locus of Control كمتغير وسيط بين رضا وأداء العاملين ، حيث يعرف مركز التحكم بأنه أحد الأبعاد الأساسية للشخصية التي تجعل الانسان يعزو الاحداث التي يمر بها في حياته إما الى عوامل وأسباب داخلية مثل الجهد والخبرة والذكاء أو الي عوامل وأسباب خارجية مثل الحظ وسهولة أو صعوبة الظروف المحيطة (٣٤) . وهكذا فانه بينما يميل الداخليون من العاملين الى ارجاع نجاحهم في أداء أعمالهم الى اسباب داخلية ويشكل يؤدي الى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لديهم نتيجة للشعور بالانجاز ، يميل الخارجيون من العاملين الى ارجاع نجاحهم في أداء أعمالهم الى اسباب خارجية لا تجعلهم يشعرون بالانجاز أو الرضا الوظيفي .

ومن الدراسات الحديثة التي اختبرت فرض مركز التحكم كمتغير وسيط بين رضا وأداء العاملين ، تلك الدراسة التي قام بها نوريس ونيبهر عام ١٩٨٤ (١٣) ، حيث كان الفرض الاساسي لهذه الدراسة هو أن العلاقة بين الرضا والأداء سوف تكون أقوى بين الداخليين من العاملين عنها بين الخارجييين من العاملين . وباختبار الفرض المذكور على عينة حجمها ١١٦ مفردة من العاملين بإحدى الشركات الصناعية الأمريكية ، أثبت تحليل الانحدار الوسيط معنوية التأثير الوسيط لمركز التحكم بالنسبة لمتغيرات الرضا الوظيفي الشامل والرضا عن

كل من الأجر وفرص الترقية المتاحة وعدم معنويته بالنسبة لمتغيرات الرضاء عن كل من محتوى العمل والاشراف والعلاقة مع زملاء العمل . وبخصوص تقدير الذات Self-esteem ، فلقد استخدم الباحثون نظرية تناسق الذات Self-consistency Theory في مجال الدافعية لشرح تأثير مستوى تقدير الفرد لذاته على العلاقة بين متغيري الرضاء والآداء . وطبقاً لنظرية تناسق الذات ، فانه بالنسبة لهؤلاء العاملين ذوي التقدير المرتفع للذات عادة ما يؤدي الآداء المرتفع الى نوع من التوافق الادراكي بين الواقع والتقييم المسبق والمستقر للذات وبشكل يجعلهم يشعرون بمستوى مرتفع من الرضاء الوظيفي ، بينما بالنسبة لهؤلاء العاملين ذوي التقدير المنخفض للذات فإن الآداء المرتفع عادة ما لا يسفر عن مستوى مرتفع من الرضاء الوظيفي بسبب عدم التوافق أو التناسق بين الواقع المتمثل في الآداء المرتفع والتقييم المسبق المنخفض للذات (٣٥ ، ٣٦ ، ٣٧) .

ولقد استطاع عدد من الباحثين اثبات معنوية تقدير الذات كمتغير وسيط بين رضاء وآداء العاملين (١٢ ، ٢٠ ، ٢١) ، حيث كان الفرض الأساسي في دراسات هؤلاء الباحثين هو وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين رضاء وآداء هؤلاء العاملين الذين يشعرون بمستوى مرتفع من تقدير الذات وعدم معنوية علاقة الارتباط المذكورة بين هؤلاء العاملين الذين يشعرون بمستوى منخفض من تقدير الذات . أيضا استطاع أحد الباحثين أن يثبت تأثيراً معنوياً لقوة الحاجة للنمو لدى العاملين كمتغير وسيط بين رضاء وآداء العاملين (٢٢) ، وذلك على أساس أن الآداء المرتفع لهؤلاء العاملين ذوي الحاجة القوية للنمو عادة ما يؤدي الى اشباع حاجاتهم العليا وبالتالي الى ارتفاع في مستوى رضائهم الوظيفي ، بينما لا يؤدي الآداء المرتفع للعاملين ذوي الحاجة الضعيفة للنمو الى ارتفاع مناظر في مستوى رضائهم الوظيفي بسبب ضعف الحاجات العليا أصلاً لديهم .

وأخيراً بخصوص قيم العمل لدى العاملين ، فلقد تمكن بعض الباحثين في الخارج (٢٣) من اختبار واثبات فرض علمي مفاده أن العلاقة بين الرضاء والآداء تميل الى أن تكون أقوى بين العاملين ذوي القيم البروتستانتية المرتفعة عنها بين نظرائهم ذوي القيم البروتستانتية المنخفضة كما يلخصها متغير الاستغراق في العمل ، كما اقترح احد أساتذة ادارة الأعمال العرب (٢٨) نموذجاً للدافعية تلعب فيه قيم العمل الاسلامية دوراً مؤثراً ليس فقط على رضاء وآداء العاملين بل أيضا على العلاقة بينهما .

٥ - فروض البحث

- ١/٥ توجد علاقة ارتباط معنوية مباشرة بين رضا وأداء العاملين .
- ٢/٥ توجد علاقة ارتباط معنوية مباشرة بين قيم العمل الاسلامية ورضا العاملين .
- ٣/٥ توجد علاقة ارتباط معنوية مباشرة بين قيم العمل الاسلامية وأداء العاملين .
- ٤/٥ توجد علاقة ارتباط معنوية مباشرة بين متغيرات الجنس والسن ومدة الخدمة ونوع الوظيفة ونوع المؤهل والحالة الاجتماعية من ناحية وكل من رضا وأداء العاملين من ناحية أخرى .
- ٥/٥ يوجد تأثير معنوي لقيم العمل الاسلامية كمتغير شرطي أو وسيط بين رضا وأداء العاملين .
- ٦/٥ يوجد تأثير معنوي لكل من مركز التحكم وقوة الحاجة للنمو وربط المكافآت بالأداء وضغوط الوقت والأداء كمتغيرات شرطية أو وسيطة بين رضا وأداء العاملين .

٦ - منهج البحث

١/٦ مجتمع البحث والعينة المستخدمة :

يتكون مجتمع هذا البحث من جميع العاملين المؤهلين بشركة القاهرة للمباني العامة والمساكن الجاهزة ، احدى شركات هيئة القطاع العام للتشييد التابعة لوزارة الاسكان والتعمير وعددهم ١٠٠٠ موظف ، موزعون على ستة قطاعات رئيسية ، هي القطاع المالي والتجاري (٩٥ موظفاً) ، وقطاع المشروعات والبحوث الفنية (٣٥ موظفاً) ، وقطاع الشؤون الادارية (٢٥٤ موظفاً) ، وقطاع التنفيذ (٢٤٦ موظفاً) ، وقطاع الانتاج والخدمات الفنية والنقل والمعدات (٣٠٠ موظف) ، وأخيراً قطاع الادارات التابعة مباشرة لرئيس مجلس الادارة وهي ادارات التخطيط والمتابعة والأمن والحراسة والعلاقات العامة والشؤون القانونية (٧٠ موظفاً) . وعلى الرغم من أن عدد مفردات المجتمع يبلغ ١٠٠٠ موظف ، فإن ١٩٠ من هذه المفردات كانوا في أجازة لمدة عام أثناء جمع البيانات ، الأمر الذي يعني أن حجم المجتمع

المتاح لهذا البحث يبلغ ٨١٠ موظفاً . ونظراً لأن مجتمع هذا البحث يتكون من عدة قطاعات غير متجانسة في طبيعة الأعمال التي تقوم بها ، فلقد قام الباحث تنفيذاً لأغراض هذا البحث بأخذ عينة عشوائية طبقية حجمها ٢٠٪ ، حيث اعتبر هذا الحجم كافياً لأغراض الدراسة بناء على خبرة الباحث والوقت والامكانيات المتاحة . وعلى الرغم من أن عدد المفردات التي تم سحبها بلغ ١٦٢ مفردة ، إلا أن العدد الفعلي الذي قام بالمشاركة في استيفاء استمارات استقصاء هذا البحث بلغ ١٢٠ مفردة بنسبة استجابة قدرها ٧٤٪ تقريباً ، كما تم استبعاد ١٦ استمارة لعدم صلاحيتها واستخدام ١٠٤ استمارة عند التحليل الاحصائي النهائي للبيانات .

ويبلغ متوسط العمر لمفردات العينة ٣٥ سنة تقريباً بمدى يتراوح ما بين ٢٢ سنة الى ٥٢ سنة ، كما يبلغ متوسط مدة خدمة هذه المفردات بالشركة ٨ سنوات تقريباً بمدى يتراوح ما بين سنتين الى ٢٥ سنة . وبخصوص جنس مفردات العينة ، فيبلغ عدد الاناث ٢٧ مفردة بنسبة قدرها ٢٦٪ تقريباً وعدد الذكور ٧٧ مفردة بنسبة قدرها ٧٤٪ تقريباً . وبخصوص نوع المؤهل الذي تحمله مفردات العينة ، فيبلغ عدد من يحملون مؤهلاً جامعياً ٥١ مفردة بنسبة قدرها ٤٩٪ تقريباً وعدد من يحملون مؤهلاً دون الجامعي ٥٣ مفردة بنسبة قدرها ٥١٪ تقريباً . وبخصوص نوعية الوظائف التي تشغلها مفردات العينة ، فيبلغ عدد من يشغلون وظائف اشرافية ١٤ مفردة بنسبة قدرها ١٣٪ تقريباً وعدد من يشغلون وظائف غير اشرافية ٩٠ مفردة بنسبة قدرها ٨٧٪ تقريباً . وأخيراً بخصوص الحالة الاجتماعية لمفردات العينة ، فيبلغ عدد غير المتزوجين ٢٢ مفردة بنسبة قدرها ٢١٪ تقريباً وعدد المتزوجين ولا يعولون ١٩ مفردة بنسبة قدرها ١٨٪ تقريباً وعدد المتزوجين ويعولون ٦٣ مفردة بنسبة قدرها ٦١٪ تقريباً .

٢/٦ قائمة الاستقصاء :

قام الباحث بتجميع بيانات هذا البحث بواسطة قائمة استقصاء تشتمل ، بالإضافة الى البيانات العامة والديموجرافية كالجنس والسن ومدة الخدمة ونوع الوظيفة ونوع المؤهل ، على أربعة مقاييس معيارية ، هي مقياس الرضاء الوظيفي ومقياس قوة الحاجة للنمو ومقياس قيم العمل الاسلامية ومقياس مركز التحكم ، وثلاثة مقاييس غير معيارية ، هي مقياس أداء

العمل ليس هدفاً في حد ذاته ولكنه وسيلة لاشباع حاجات الانسان المادية والاجتماعية) على مقياس من نوع ليكرت ذي خمس نقاط ، تتراوح ما بين أعترض بشدة ويرمز لها بواحد وأوافق بشدة ويرمز لها بخمسة . وإذا كان على عام ١٩٨٩ قد أثبت أن معدل التناسق الداخلي بين جمل مقياسه قد وصل الى ٨٩ر ، فإن المعدل المذكور قد وصل الى ٨٣ر عند اختباره على عينة هذا البحث .

٤/٢/٦ مقياس مركز التحكم :

لقياس نوعية مركز التحكم لدى مفردات العينة ، إستخدم الباحث مقياس مركز التحكم لدفي وآخرين (٤٨) والذي يعد تطويراً للمقياس الأصلي لروتر (٣٤) . ويتكون هذا المقياس من خمس عشرة جملة (مثلا ، معظم الأحداث غير السعيدة في حياة الانسان سببها سوء الحظ ، معظم حالات سوء الحظ سببها عدم الكفاءة أو الجهل أو الإهمال أو الثلاثة مجتمعه ، أشعر في كثير من الأحيان أنني غير قادر على التحكم فيما يحدث لي في الحياة) مقاسه على مقياس من نوع ليكرت ذي خمس نقاط ، تتراوح ما بين أعترض بشدة ويرمز لها بواحد وأوافق بشدة ويرمز لها بخمسة ، حيث يعني التقدير المرتفع في هذا المقياس أن المفردة ذات مركز تحكم داخلي ، بينما يعني التقدير المنخفض أن المفردة ذات مركز تحكم خارجي . وإذا كان دفي وزملاؤه قد أثبتوا في دراستهم عام ١٩٧٧ أن معدل التناسق الداخلي بين جمل مقياسهم يصل الى ٨٢ر ، فإن معدل التناسق الداخلي للمقياس المذكور قد وصل الى ٧٩ر عند تطبيقه على عينة هذا البحث .

٥/٢/٦ مقياس أداء العاملين :

يتكون هذا المقياس من ثمانية أسئلة موجهة الى الرؤساء المباشرين لمفردات العينة بهدف أخذ رأيهم في مستوى الجهد وكل من كمية وجودة وسرعة أداء هذه المفردات لأعمال وظائفها . وتقاس إجابات كل سؤال من هذه الاسئلة الثمانية التي قام الباحث بوضعها خصيصاً لأغراض هذا البحث (مثلا ، ما هي النسبة بين كمية العمل أو الأداء التي تحقّقها المفردة فعلاً وكمية

العمل أو الأداء التي تعتقد أن بإمكان المفردة تحقيقها لو عملت بطاقتها القصوى ؟ ، بصفة عامة كيف تقيم مستوى أداء هذه المفردة لأعمال الوظيفة المسندة إليها ؟ (على مقياس من نوع ليكرت ذي خمس نقاط ، تتراوح على سبيل المثال ما بين كمية العمل الفعلية لا تزيد عن ٢٠٪ من الكمية الممكنة تحقيقها أو مستوى أداء المفردة أقل من المتوسط بكثير ويرمز لهما بواحد وكمية العمل الفعلية تمثل ١٠٠٪ من الكمية الممكنة تحقيقها أو مستوى أداء المفردة أعلى من المتوسط بكثير ويرمز لهما بخمسة . ولقد وصل معدل التناسق الداخلي بين أسئلة هذا المقياس الى ٨٦ر عند اختباره على البيانات التي وفرتها عينة هذا البحث .

٦/٢/٦ مقياس ربط المكافآت بالأداء :

يتكون هذا المقياس من أربع جمل قام الباحث بوضعها خصيصاً لأغراض هذا البحث ، حيث تقاس اجابات كل جملة من هذه الجمل (مثلاً ، في المنظمة التي أعمل بها الجداره هي المعيار الوحيد المستخدم في معاملة العاملين ، في المنظمة التي أعمل بها مكافأة العاملين مادياً وأدبياً تعتمد على العلاقات الشخصية وليس على الجداره) على مقياس من نوع ليكرت ذي سبع نقاط ، تتراوح ما بين أعترض بشدة ويرمز لها بواحد وأوافق بشدة ويرمز لها بسبعة . ولقد وصل معدل التناسق الداخلي بين جمل هذا المقياس الى ٨٣٪ عند اختباره على عينة هذا البحث .

٧/٢/٦ مقياس ضغوط الوقت والأداء :

يتكون هذا المقياس من ثلاث جمل قام الباحث بوضعها خصيصاً لأغراض هذا البحث ، حيث تقاس اجابات كل جملة من هذه الجمل (مثلاً ، الوقت المتوقع فيه أن أنجز العمل المطلوب مني عادة ما يكون كافي جداً ، كمية العمل المطلوب مني انجازها بوظيفتي تزيد عن المعقول وتحتاج الى أكثر من موظف لانجازها) على مقياس من نوع ليكرت ذي سبع نقاط ، تتراوح ما بين أعترض بشدة ويرمز لها بواحد وأوافق بشدة ويرمز لها بسبعة . ولقد وصل معدل التناسق الداخلي بين جمل هذا المقياس الى ٨١٪ عند اختباره على عينة هذا البحث .

جدول رقم (١)
نتائج تحليل ارتباط بيرسون
للعلاقات المباشرة بين الرضاء والآداء وقيم العمل الاسلامية

معاملات الإرتباط مع رضاء وآداء العاملين				المتغيرات
آداء العاملين	الرضاء الخارجي	الرضاء الداخلي	الرضاء الشامل	
—	** . , ٢٤	*** . , ٣٩	** . , ٢٦	آداء العاملين
* . , ٢٠	*** . , ٣٠	*** . , ٣٢	** . , ٢٤	قيم العمل الإسلامية
. , ٠٧	** . , ٢٤	* . , ٢٠	. , ٠٤	مركز التحكم
. , ١٥	. , ٠٤-	** . , ٢٣-	. , ٠٥-	قوة الحاجة للنمو
* . , ١٨	*** . , ٤١	* . , ٢١	. , ١٤	ربط المكافآت بالآداء
*** . , ٣٥	. , ٠٦-	. , ١٥-	. , ١٤-	ضغوط الوقت والآداء
. , ٠٧-	** . , ٢٣-	. , ٠٩-	. , ١٣-	الجنس
. , ١٣	. , ٠٣-	. , ٠١-	. , ٠١-	نوع الوظيفة
. , ٠١-	. , ٠٩-	. , ٠٦-	. , ٠٧-	السن
. , ١٢	. , ٠٢-	. , ٠٥-	. , ١٢-	مدة الخدمة
. , ١٥	* . , ١٨	. , ٠٦	. , ١٣	نوع المؤهل
. , ٠٥-	. , ٠٤	. , ٠٩	. , ٠٩	الحالة الاجتماعية

*P < .05

**P < .01

***P < .001

جدول رقم (٢)

نتائج تحليل الانحدار متوالي الخطوات
للتأثير المباشر للمتغيرات المستقلة والوسيلة على رضا العاملين

رضاء العاملين						المتغيرات المستقلة والوسيلة
الرضاء الخارجي		الرضاء الداخلي		الرضاء الشامل		
إختبار ت (t)	معامل الانحدار (Beta)	إختبار ت (t)	معامل الانحدار (Beta)	إختبار ت (t)	معامل الانحدار (Beta)	
-	-	**٣, ١٨	٠, ٢٩	*٢, ٢٩	٠, ٢٢	آداء العاملين
***٥, ٥٣	٠, ٤٥	**٣, ٢٧	٠, ٣٠	*٢, ٠٣	٠, ١٩	قيم العمل الإسلامية
***٥, ٢٩	٠, ٤٢	*٢, ٣٦	٠, ٢١	-	-	ربط المكافآت بالآداء
**٢, ٨٥	٠, ٢٣-	-	-	-	-	قوة الحاجة للنمو
**٢, ٥٨	٠, ٢٠-	-	-	-	-	الجنس
$R^2=0.41$	***F=16.99	$R^2=0.25$	***F=11.09	$R^2=0.104$	**F=5.83	النموذج ككل

*P < .05 **P < .01 ***P < .001

النتيجة الثالثة هي وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين مركز التحكم ومستوى رضا العاملين الداخلي والخارجي عن وظائفهم ، حيث يميل الداخليون من العاملين الى أن يكونوا أكثر رضا من الخارجيين من أقرانهم . والنتيجة الرابعة هي وجود علاقة ارتباط معنوية سالبة بين قوة الحاجة للنمو ومستوى الرضا الوظيفي الداخلي ، حيث يقل رضا العاملين الداخلي عن محتوى أعمال ووظائفهم كلما زاد مستوى الطموح والحاجة للنمو لديهم . النتيجة الخامسة هي وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين ربط المكافآت بالآداء وكل من مستوى آداء العاملين ورضائهم الداخلي والخارجي عن وظائفهم ، حيث يميل العاملون الذين يشعرون بأن الجدارة هي المعيار الوحيد السائد للحصول على المكافآت المادية والأدبية الى أن يكونوا أكثر آداء ورضا من أقرانهم الذين لا يتوافر لديهم مثل هذا الشعور . النتيجة السادسة هي وجود

علاقة ارتباط معنوية موجبة بين ضغوط الوقت والآداء ومستوى أداء العاملين . أما النتيجة السابعة والأخيرة فهي أن الرضا الوظيفي الخارجي للعاملين يرتبط بعلاقة معنوية موجبة مع نوع المؤهل وسالبة مع الجنس ، حيث يميل العاملون من الاناث وذوي المؤهلات الجامعية الى أن يكونوا أكثر رضاء عن أجورهم وترقياتهم وعلاقاتهم مع الزملاء والرؤساء من أقرانهم من الذكور وذوي المؤهلات دون الجامعية .

وعلى الرغم من أن النتائج الأولى والثانية والسابعة تعطي دعماً كاملاً وواضحاً لتنبؤات الفروض الثلاثة الأولى ودعماً جزئياً لتنبؤات الفرض الرابع من فروض هذا البحث ، فإن الاختبار النهائي لهذه الفروض الثلاثة يظل معلقاً على نتائج تحليل الانحدار متوالي الخطوات باعتباره التحليل الأكثر حساسية والأكثر قدرة على استبعاد تأثير العوامل الأخرى عند حساب علاقات الارتباط أو التأثير . وطبقاً لنتائج تحليل الانحدار متوالي الخطوات الموضحة بالمجدول رقم (٢) ، فإن لمتغيرين تأثير معنوي موجب على الرضا الوظيفي الشامل ($R = .104$) ، هما أداء العاملين وقيم العمل الاسلامية ، ولثلاثة متغيرات تأثير معنوي موجب على رضا العاملين الداخلي عن محتوى العمل ($R = .25$) هي أداء العاملين وقيم العمل الاسلامية وربط المكافآت بالأداء ، ولأربعة متغيرات تأثير معنوي على رضا العاملين الخارجي عن وظائفهم ($R^2 = .41$) اثنين منها ذات تأثير موجب هما قيم العمل الاسلامية وربط المكافآت بالأداء والاثنين الآخرين ذات تأثير سالب هما الجنس وقوة الحاجة للنمو . هذه النتائج تعطي دعماً كاملاً لتنبؤ الفرضين الثاني والثالث ودعماً جزئياً لتنبؤ الفرضين الأول والرابع من فروض هذا البحث .

وعلى أساس هذه النتائج يمكن القول بأن الرضا الوظيفي الشامل للعاملين يزيد كلما كانوا أكثر أداء وأكثر تمسكاً بقيم العمل الاسلامية ، ورضا العاملين الداخلي عن محتوى أعمالهم يزيد كلما كانوا أكثر أداء وأكثر تمسكاً بقيم العمل الاسلامية وأكثر شعوراً بربط المكافآت بالأداء ، ورضا العاملين الخارجي عن أجورهم وترقياتهم وعلاقاتهم مع زملائهم ورؤسائهم يزيد كلما كانوا ذكوراً وأقل شعوراً بالحاجة للنمو وأكثر شعوراً بربط المكافآت بالأداء وأكثر تمسكاً بقيم العمل الاسلامية .

٢/٨ تأثير التفاعل بين الأداء والمتغيرات الوسيطة على رضا العاملين :

يظهر الجدول رقم (٣) النتائج التي أسفر عنها تحليل الانحدار الوسيط لتأثير التفاعل بين الأداء وخمسة متغيرات وسيطة على رضا العاملين . هذه المتغيرات الوسيطة هي على الترتيب قيم العمل الاسلامية ومركز التحكم وقوة الحاجة للنمو وربط المكافآت بالأداء وضغوط الوقت والأداء . وطبقاً لاسلوب تحليل الانحدار الوسيط ، فإنه يتم بناء نموذج الانحدار عن طريق ادخال المتغير المستقل وهو الأداء في هذا البحث أولاً ، ثم بعد ذلك يضاف المتغير الوسيط محل الاختبار ، ثم أخيراً يضاف متغير التفاعل الذي يمثل حاصل ضرب المتغير المستقل في المتغير الوسيط ، حيث يعتبر تأثير المتغير الوسيط معنوياً فقط اذا استطاع متغير التفاعل شرح نسبة اضافية (ΔR^2) معنوية - فوق تلك التي تم شرحها بواسطة الأداء والمتغير الوسيط وقبل اضافة متغير التفاعل - من التباين في المتغير التابع وهو الرضا الوظيفي في هذا البحث . ومن بيانات الجدول رقم (٣) يمكن الخروج بنتيجتين رئيسيتين . النتيجة الأولى هي أن لمتغير التفاعل بين الأداء وقيم العمل الاسلامية تأثير معنوي على الرضا الوظيفي الخارجي للعاملين ، حيث استطاع متغير التفاعل المذكور شرح نسبة اضافية معنوية قدرها حوالي ١١٪ من التباين في رضا العاملين الخارجي عن وظائفهم . أما النتيجة الثانية فهي أن لمتغير التفاعل بين الأداء وربط المكافآت بالأداء تأثير معنوي على رضا العاملين الداخلي عن محتوى أعمالهم ، حيث استطاع متغير التفاعل المذكور شرح نسبة اضافية معنوية قدرها حوالي ٤٪ من التباين في الرضا الداخلي للعاملين .

وعلى الرغم من أن هاتين النتيجتين تعطيان دعماً جزئياً للفرضين الخامس والسادس من فروض هذا البحث ، فلقد قام الباحث باعادة اختبار الفرضين المذكورين مستخدماً أسلوب التحليل الفرعي للمجموعات لتحقيق غرضين هامين ، أولهما تأكيد النتائج الايجابية التي توصل اليها تحليل الانحدار الوسيط طبقاً لما يوصي به الباحثون في هذا المجال (٥٠) ، وثانيهما تحديد اشارة متغيري التفاعل بين الاداء وكل من قيم العمل الاسلامية وربط المكافآت بالأداء ، حيث أن تحليل الانحدار الوسيط لا يوضح ما اذا كان تأثير متغيرات التفاعل التي ثبتت معنوياتها موجباً أم سالباً . وطبقاً لاسلوب التحليل الفرعي للمجموعات، قام الباحث بتكوين مجموعتين من مفردات العينة بناء على تقدير هذه المفردات في مقياس

جدول رقم (٣)

نتائج تحليل الانحدار الوسيط

لتأثير التفاعل بين الأداء والمتغيرات الوسيطة على رضا العاملين

رضاء العاملين									الأداء والمتغيرات الوسيطة
الرضا الخارجي			الرضا الداخلي			الرضا الشامل			
F	R ²	ΔR ²	F	R ²	ΔR ²	F	R ²	ΔR ²	
٩ر٥١	ر.٦٠	ر.٦٠	*١٧ر٧٥	ر١٤٨	ر١٤٨	**٧ر٣٤	ر.٦٧	ر.٦٧	الأداء
**٧ر٢٨	ر١٢٣	ر.٦٣	**٧ر٦٢	ر٢٠٨	ر.٦٠	*٤ر١٠	ر١٠٣	ر.٢٦	قيم العمل الإسلامية
***١٣ر٩٢	ر٢٣٠	ر١٠٧	ر١٧٣	ر٢٢١	ر٠١٣	٣ر٥٧	ر١٣٤	ر.٣١	تفاعل الأداء مع قيم العمل الإسلامية
***F = 9.97			***F = 9.48			**F = 5.18			معنوية النموذج ككل
٩ر٥١	ر.٦٠	ر.٦٠	*١٧ر٧٥	ر١٤٨	ر١٤٨	**٧ر٣٤	ر.٦٧	ر.٦٧	الأداء
*٥ر٧٦	ر١١١	ر.٥١	*٣ر٧٨	ر١٧٩	ر.٣١	٣ر٨	ر.٧٠	ر.٠٣	مركز التحكم
ر١ر٨١	ر١٢٧	ر.١٦	ر١٧	ر١٨٠	ر.٠١	ر١٠٣	ر.٧٩	ر.٠٩	تفاعل الأداء مع مركز التحكم
F = 4.83			*F = 7.33			*F = 2.90			معنوية النموذج ككل
٩ر٥١	ر.٦٠	ر.٦٠	*١٧ر٧٥	ر١٤٨	ر١٤٨	**٧ر٣٤	ر.٦٧	ر.٦٧	الأداء
**٨ر٨٩	ر١٣٦	ر.٧٦	ر١٢٠	ر١٥٨	ر.١٠	ر١٢	ر.٦٨	ر.٠١	قوة الحاجة للنمو
ر٤٣	ر٤٠	ر.٠٤	ر٧٦	ر١٦٤	ر.٠٦	ر١٢	ر.٦٩	ر.٠١	تفاعل الأداء مع قوة الحاجة للنمو
F = 5.42			*F = 6.57			F = 2.44			معنوية النموذج ككل
٩ر٥١	ر.٦٠	ر.٦٠	*١٧ر٧٥	ر١٤٨	ر١٤٨	**٧ر٣٤	ر.٦٧	ر.٦٧	الأداء
***١٧ر٥٠	ر١٩٩	ر١٣٩	٢ر٦٠	ر١٦٩	ر.٢١	ر١٥٥	ر.٧٦	ر.٠٩	ربط المكافآت بالأداء
ر٤٩	ر٢٠٣	ر.٠٤	*٤ر٩١	ر٢٠٨	ر.٣٩	ر٢٥	ر.٧٨	ر.٠٢	تفاعل الأداء مع ربط المكافآت بالأداء
***F = 8.47			***F = 8.78			*F = 2.84			معنوية النموذج ككل
٩ر٥١	ر.٦٠	ر.٦٠	*١٧ر٧٥	ر١٤٨	ر١٤٨	**٧ر٣٤	ر.٦٧	ر.٦٧	الأداء
٢ر٧١	ر.٨٥	ر.٢٥	ر.٦	ر١٤٩	ر.٠١	٣ر٥	ر.٧٠	ر.٠٣	ضغوط الوقت والأداء
ر.٦	ر.٨٦	ر.٠١	ر.٦	ر١٥٠	ر.٠١	٥ر٠	ر.٧٥	ر.٠٥	تفاعل الأداء مع ضغوط الوقت والأداء
*F = 3.10			***F = 5.84			*F = 2.70			معنوية النموذج ككل

*P < .05 **P < .01 ***P < .001

جدول رقم (٤)

نتائج التحليل الفرعي للمجموعات

لتأثير التفاعل بين الأداء وقيم العمل الاسلامية على رضا العاملين

بيان	معامل ارتباط الرضاء بالأداء بين مجموعة القيم الاسلامية المرتفعة (٣٧ مفردة)	معامل ارتباط الرضاء بالأداء بين مجموعة القيم الاسلامية المنخفضة (٣٥ مفردة)	إختبار (ز) لمعنوية الفرق بين معاملي الإرتباط للمجموعتين (Z)
الرضاء الوظيفي الشامل	.٠٢٩	.٠٠٩	.٠٨٦
الرضاء الوظيفي الداخلي	.٠٤٦	.٠٤١	.٠٢٥
الرضاء الوظيفي الخارجي	.٠٤٩	.٠١١-	**٢,٦٣

**P < .01

جدول رقم (٥)

نتائج التحليل الفرعي للمجموعات

لتأثير التفاعل بين الأداء وربط المكافآت بالأداء على رضا العاملين

بيان	معامل ارتباط الرضاء بالأداء بين مجموعة المستوى المرتفع من ربط المكافآت بالأداء (٣٧ مفردة)	معامل ارتباط الرضاء بالأداء بين مجموعة المستوى المنخفض من ربط المكافآت بالأداء (٣٥ مفردة)	إختبار (ز) لمعنوية الفرق بين معاملي الإرتباط للمجموعتين (Z)
الرضاء الوظيفي الشامل	.٠٤١	.٠١٢	١,٢٩
الرضاء الوظيفي الداخلي	.٠٥١	.٠٠٣-	**٢,٤٢
الرضاء الوظيفي الخارجي	.٠٢٣	.٠١١-	١,٤١

**P < .01

البحوث المنشورة في هذا المجال ، فإن القضية مازالت حية ومطروحة على المستويين النظري والبعثي حتى الآن . ويعزو الباحثون هذا الاهتمام المتجدد بقضية العلاقة بين رضاء وآداء العاملين الى أسباب أربعة ، أولها الجاذبية النظرية للموضوع والقائمة على منطقية فرض العلاقة بين المتغيرين وأن مزيداً من البحوث سوف يكشف حتماً عن طبيعة هذه العلاقة ، وثانيها التدهور الملحوظ في مستوى كل من رضاء وآداء العاملين خلال العقدین الأخيرين ، وثالثها اقتراح بعض الرواد من الباحثين أن قوة العلاقة بين رضاء وآداء العاملين تؤثر ايجابياً على كل من كفاءة المنظمة وفعاليتها ، ورابعها أنه يتوقف على نتائج هذه العلاقة إمكانية الحكم بجدوى أو عدم جدوى بعض سياسات وبرامج الموارد البشرية الهامة مثل برامج الأثراء الوظيفي وبرامج مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وبرامج تصميم جماعات عمل مستقلة ، حيث يفترض ضمناً أن مثل هذه البرامج تسهم في زيادة رضاء العاملين وبالتالي في زيادة مستوى آدائهم أو انتاجيتهم .

ومن الناحية الأكاديمية ، فإنه على عكس الاتجاه التقليدي الذي ركز على اختبار علاقة السببية بين متغيري الرضاء والآداء ، تدور معظم جهود الباحثين خلال العشر سنوات الأخيرة حول البحث عن متغيرات وسيطة أو شرطية ملائمة لفرض العلاقة بين رضاء وآداء العاملين . ومن الممكن تصنيف المتغيرات الوسيطة أو الشرطية التي تناولتها الدراسات السابقة الى نوعين رئيسيين ، يرتبط أولهما بطبيعة الوظائف والظروف المحيطة بآداء مهامها ، بينما يرتبط ثانيهما بخصائص شخصية العاملين الذين يؤدون هذه الوظائف . ومن أمثلة المتغيرات الوسيطة أو الشرطية التي تتعلق بطبيعة الوظائف والظروف المحيطة بآداء مهامها درجة الثراء التي تتمتع بها الوظيفة وربط المكافآت بالآداء وضغوط الوقت والآداء . ومن أمثلة المتغيرات الوسيطة أو الشرطية التي تتعلق بخصائص شخصية العاملين مركز التحكم وتقدير الذات وقوة الحاجة للنمو وقيم العمل البروتستانتية . وإذا كانت الدراسات السابقة بخصوص العلاقة بين الرضاء والآداء قد أجريت في الغالب على عينات من العاملين في الدول الغنية المتقدمة ، فإنه قد يكون من المنطقي التساؤل عما إذا كانت نتائج هذه الدراسات تسري على العاملين في المجتمعات الفقيرة والأقل تقدماً مثل المجتمع المصري . وبالطبع فإن الإجابة الحاسمة على هذا التساؤل تحتاج الى إجراء بحوث ودراسات تجريبية ، حيث تعتبر مثل هذه البحوث غير متاحة

بالقدر الكافي حتى الآن . أيضا فإنه إذا كانت الدراسات السابقة والتي أجريت في مجتمعات الغرب المسيحي قد ركزت على تأثير قيم العمل البروتستانتية على أداء وإنتاجية العاملين بصفة عامة وعلى العلاقة بين رضا وأداء العاملين بصفة خاصة ، فإن قيم العمل الإسلامية قد تم تجاهلها بشكل واضح في أدبيات الإدارة الغربية ، وفي المرات القليلة التي أشير إليها كانت الاشارات للأسف سالبة باعتبارها أحد الأسباب الرئيسية لضعف إنتاجية العاملين والتخلف الاقتصادي الذي تعاني منه الدول العربية والإسلامية . هذه النظرة الغربية الخاطئة تتعارض ليس فقط مع تعاليم الدين الإسلامي الخفيف الذي يعتبر العمل عبادة يتقرب بها العاملون الي الله وأمانة مكلفون بها أمام خالقهم ، بل أيضا مع أدبيات الإدارة العربية والإسلامية التي تقترح أن قيم العمل الإسلامية تؤثر ايجابياً على كل من رضا العاملين ودافعيتهم وإنتاجيتهم .

وفي ضوء ما تقدم فلقد استهدف هذا البحث ، أولاً: إختبار معنوية علاقة الارتباط المباشرة بين رضا وأداء العاملين ، وثانياً: إختبار معنوية علاقة الارتباط المباشرة بين قيم العمل الإسلامية وكل من رضا وأداء العاملين ، وثالثاً: وأخيراً إختبار معنوية التأثير الوسيط الخمسة متغيرات وسيطة أو شرطية - هي قيم العمل الإسلامية ومركز التحكم وقوة الحاجة للنمو وربط المكافآت بالأداء وضغوط الوقت والأداء - على العلاقة بين رضا وأداء العاملين . ولتحقيق هذه الأهداف ، قام الباحث بصياغة ستة فروض علمية وإختبارها على عينة حجمها ١٠٤ مفردة من العاملين بشركة القاهرة للمباني العامة والمساكن الجاهزة ، إحدى شركات هيئة القطاع العام للتشييد التابعة لوزارة الاسكان والتعمير . ولقد كان تنبؤ الفرض الأول هو وجود علاقة ارتباط معنوية مباشرة بين رضا وأداء العاملين ، وكان تنبؤ الفرضين الثاني والثالث هو وجود علاقة ارتباط معنوية مباشرة بين قيم العمل الإسلامية وكل من رضا وأداء العاملين ، وكان تنبؤ الفرض الرابع هو وجود علاقة ارتباط معنوية مباشرة بين متغيرات الجنس والسن ومدة الخدمة ونوع الوظيفة ونوع المؤهل والحالة الاجتماعية من ناحية وكل من رضا وأداء العاملين من ناحية أخرى ، بينما كان تنبؤ الفرضين الخامس والسادس هو أن للمتغيرات الوسيطة الخمسة السالف الاشارة إليها تأثير معنوي على العلاقة بين رضا وأداء العاملين . وبخصوص العلاقات المباشرة ، فلقد أثبتت نتائج كل من تحليل ارتباط بيرسون

[٢٨] عبدالوهاب ، علي محمد، العلاقات الإنسانية في الإنتاج والخدمات ، القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٨٥ .

- [29] Filley, A.C., House, R.J., & Kerr S., **Managerial Process and Organizational Behavior**, Glenview, Illinois: Scott, foresman, 1976.
- [30] Schwab, D.P., & Cummings, L.L., "Theories of Performance and Satisfaction: A Review", **Industrial Relations**, 9, (1970), PP. 408 - 430.
- [31] Organ, D.W., "A Reappraisal and Reinterpretation of the Satisfaction Causes Performance Hypothesis", **Academy of Management Review** 2, (1977), PP. 46 - 53.
- [32] Herman, J.B., "Are Situational Contingencies Limiting Job Attitude Job Performance Relationships? **Organizational Behavior and Human Performance**, 10, (1973), PP. 208 - 224.
- [33] Triandis, H. C., "A Critique and Experimental Design for the Study of the Relationship Between Productivity and Job Satisfaction", **Psychological Bulletin**, 56, (1959), PP. 309-312.
- [34] Rotter, J.B., "Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement", **Psychological Monographs**, 80,1,(1966), Whole No. 609.
- [35] Korman, A.K., "Task Success, Task Popularity, and Self-Esteem as Influences on Task Liking", **Journal of Applied Psychology**, 52, (1968), PP. 484 - 490.
- [36] Korman, A.K., "Expectancies as Determenants of Performance", **Journal of Applied Psychology**, 55, (1971), PP. 218 - 222.
- [37] Korman, A.K., "Hypothesis of Work Behavior Revisited and an Extension", **Academy of Management Review**, 1, (1976), PP. 50 - 63.

- [38] Hackman, J.R., & Oldham, G.R., "Development of The Job Diagnostic Survey", **Journal of Applied Psychology**, 60, (1975), PP. 150 - 170.
- [39] Oldham, G.R., Hackman, J.R., & Stepina, L.P., **Norms for the Job Diagnostic Survey**, Technical Report No. 16, New Haven, Connecticut: Yale University, 1978.
- [40] Abdul-Rauf, M., **A Muslim's Reflections on Democratic Capitalism**, Washington: American Enterprise Institute for Public Policy Reserch, 1984.
- [41] Ali, A. "The Arab Executives: A Study of Values and Work Orientations", **American-Arab Affairs**, 19, (1986 - 1987), PP. 94 - 100.
- [42] Almaney, A., "Cultural Traits of the Arabs", **Management International Review**, 21, (1981), PP. 10 - 18.
- [43] Baali,F., & Wardi, A., **Ibn Khaldun and Islamic Thought Style**, Boston: Haland, 1981.
- [44] Boase, A.W., "The Economic System in Islam: A Model for all Men", **Islamic Quarterly**, 29, (1985), PP. 129 - 147.
- [45] Faridi, F.R., "Islamic Concept of Ideal Society", **The Muslim World League Journal**, 12, (1985), PP. 5 - 9.
- [46] Nabi, M. "Islam and Arab Traditional Concepts", **The Muslim World League Journal**, 9, (1982), PP. 6 - 12.
- [47] Nagvi, S.N., **Ethics and Economics**, London: Islamic Foundation, 1981.
- [48] Duffy, P.J., Shiflett, S., & Downey, R.G., "Locus of Control: Dimensionality and Predictability Using Likert Scales", **Journal of Applied Psychology**, 62, (1977), PP. 214 - 219.

- [49] Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Grablovsky, P.J., **Multivariate Data Analysis With Readings**, Oklahoma: Petroleum Publishing Company, 1979.
- [50] Zedeck, S., "Problems With the Use of Moderator Variables", **Psychological Bulletin**, 76, (1971) PP. 295 - 310.
- [51] Dunham, R.B., "Reactions To Job Characteristics: Moderating Effects of The Organization", **Academy of Management Journal**, 20, (1977), PP. 42 - 65.
- [52] Oldham, G.R., Hackman, J.R., & Pearce, J.L., "Conditions Under Which Employees Respond Positively to Enriched Work", **Journal of Applied Psychology**, 61, (1976), PP. 395 - 403.

ملحق
قائمة الإستقصاء

أولاً*: فيما يلي ثمانية أسئلة تستفسر عن تقييمك الشخصي لمستوي جهد وأداء بعض العاملين الذين يعملون تحت إشرافك المباشر، والمطلوب الإجابة على الأسئلة الثمانية بكل موضوعية وذلك عن طريق وضع علامة (/) داخل مربع واحد من المربعات الموجودة تحت كل سؤال.

س ١ ماهي النسبة بين حجم الجهد الذي يبذله هذا الموظف فعلاً في أداء أعمال وظيفته وحجم الجهد الذي يمكنه تحقيقه لو عمل بطاقةته القصوى؟

يعمل بـ ٢٠٪	يعمل بـ ٤٠٪	يعمل بـ ٦٠٪	يعمل بـ ٨٠٪	يعمل بـ ١٠٠٪
من طاقته القصوى	من طاقته القصوى	من طاقته القصوى	من طاقته القصوى	من طاقته القصوى
١	٢	٣	٤	٥

س ٢ ماهو تقييمك لنسبة جهد هذا الموظف المقود أو الضائع في آدائه لأعمال وظيفته؟

لاشيء من جهده ضائع على الإطلاق	حوالي ٢٠٪ من جهده ضائع	حوالي ٤٠٪ من جهده ضائع	حوالي ٦٠٪ من جهده ضائع	حوالي ٨٠٪ من جهده ضائع
١	٢	٣	٤	٥

س ٣ هل يحدث أن يقوم هذا الموظف بأى عمل فوق المطلوب منه أو بعد مواعيد العمل الرسمية إختيارياً دون ضغط منك؟

أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
١	٢	٣	٤	٥

س ٤ بصفة عامة كيف تقييم مستوى الجهد الذي يبذله هذا الموظف فعلاً في أداء أعمال وظيفته؟

جهد في العمل أقل من المتوسط بكثير	جهد في العمل أقل من المتوسط	جهد في العمل متوسط	جهد في العمل أعلى من المتوسط	جهد في العمل أعلى من المتوسط بكثير
١	٢	٣	٤	٥

* أسئلة البند «أولاً» موجهة للرؤساء المباشرين لمفردات العينة، بينما أسئلة البنود التالية كلها موجهة للمرؤسين المكونين لمفردات العينة :

س ٥ ما هي النسبة بين كمية العمل أو الأداء التي يحققها هذا الموظف وكمية العمل أو الأداء التي يمكنه تحقيقها لو عمل بطاقته القصوى؟

كمية عمله الفعلية	كمية عمله الفعلية	كمية عمله الفعلية	كمية عمله الفعلية	كمية عمله الفعلية
تمثل ٢٠٪ من	تمثل ٤٠٪ من	تمثل ٦٠٪ من	تمثل ٨٠٪ من	تمثل ١٠٠٪ من
الكمية التي يمكنه تحقيقها	الكمية التي يمكنه تحقيقها	الكمية التي يمكنه تحقيقها	الكمية التي يمكنه تحقيقها	الكمية التي يمكنه تحقيقها
١	٢	٣	٤	٥

س ٦ ما هي النسبة بين مستوى جودة العمل أو الأداء - من حيث الدقة وندرة الأخطاء - التي يحققها هذا الموظف فعلاً ومستوى جودة العمل أو الأداء التي يمكنه تحقيقها لو وظف كل ما لديه من خبرات ومهارات؟

جودة عمله الفعلية	جودة عمله الفعلية	جودة عمله الفعلية	جودة عمله الفعلية	جودة عمله الفعلية
لا تزيد عن ٢٠٪ من الجودة التي يمكنه تحقيقها	حوالي ٤٠٪ من الجودة التي يمكنه تحقيقها	حوالي ٦٠٪ من الجودة التي يمكنه تحقيقها	حوالي ٨٠٪ من الجودة التي يمكنه تحقيقها	تمثل ١٠٠٪ من الجودة التي يمكنه تحقيقها
١	٢	٣	٤	٥

س ٧ ما هي النسبة بين سرعة العمل أو الأداء التي يحققها هذا الموظف فعلاً وسرعة العمل أو الأداء التي يمكنه تحقيقها لو أراد؟

سرعة عمله الفعلية	سرعة عمله الفعلية	سرعة عمله الفعلية	سرعة عمله الفعلية	سرعة عمله الفعلية
لا تزيد عن ٢٠٪ من السرعة التي يمكنه تحقيقها	حوالي ٤٠٪ من السرعة التي يمكنه تحقيقها	حوالي ٦٠٪ من السرعة التي يمكنه تحقيقها	حوالي ٨٠٪ من السرعة التي يمكنه تحقيقها	تمثل ١٠٠٪ من السرعة التي يمكنه تحقيقها
١	٢	٣	٤	٥

س ٨ بصفة عامة كيف تقيم مستوى أداء هذا الموظف؟

أقل من المتوسط	أقل من المتوسط	متوسط	أعلى من المتوسط	أعلى من المتوسط
بكثير	بكثير		بكثير	بكثير
١	٢	٣	٤	٥

ثانياً: فيما يلي ١٤ جملة تستفسر عن مستوى رضائك عن بعض جوانب الوظيفة التي تشغلها حالياً، والمطلوب تحديد مدى رضائك أو عدم رضائك عن كل جانب من هذه الجوانب عن طريق وضع علامة (/) أمام كل جملة وتحت واحدة فقط من الإجابات السبع المتاحة.

٢	جوانب الوظيفة	غير راض على الإطلاق	غير راض	غير راض الى حد ما	لا استطيع التقرير	راض الى حد ما	راض	راض تماماً
١	حجم العائد المادى والمزايا الإضافية التى تحصل عليها من وظيفتك.							
٢	حجم النمو والتطور فى المهارات والخبرات بسبب مزاوله أعمال وظيفتك.							
٣	مدى كفاية فرص الترقية المتاحة بالمنظمة التى تعمل بها.							
٤	العلاقة مع الزملاء فى العمل.							
٥	مستوى التقدير والمعاملة العادلة التى تحصل عليها من رئيسك المباشر.							
٦	عدالة معايير واعتبارات ترقية العاملين بالمنظمة التى تعمل بها.							
٧	مستوى الشعور بالإنجاز الهام عندما تودى أعمال وظيفتك.							
٨	مستوى المساندة والدعم من زملائك عندما تواجه مشكلة فى العمل.							
٩	مستوى المساندة والتوجيه الذى تحصل عليه من رئيسك المباشر.							
١٠	مستوى عدالة ما تحصل عليه من عائد مادى ومزايا إضافية مقارنة بما تسهم به من جهد وأداء.							
١١	درجة الإستقلال التى تتمتع بها فى اتخاذ قرارات وظيفتك وتصريف امورها.							
١٢	مستوى عمق أعمال وظيفتك، بمعنى صعوبتها واستفادتها من امكانياتك الى أقصى حد ممكن.							
١٣	مستوى جودة الإشراف بصفة عامة الذى يمارسه عليك رئيسك المباشر فى أداء أعمال وظيفتك.							
١٤	بصفة عامة وأخذاً فى الحسبان كافة الجوانب أعلاه ما درجة رضائك عن وظيفتك؟							

ثالثاً: فيما يلي ٤٦ جملة تتناول بعض وجهات النظر تجاه العمل والتي قد يوافق عليها البعض ويعترض عليها البعض الآخر، والمطلوب إبداء وجهة نظرك الشخصية تجاهه ماثقوله كل جملة من هذه الجمل وذلك عن طريق وضع علامة (/) أمام كل جملة وتحت واحدة فقط من الإجابات الخمس المتاحة.

٢	وجهات النظر تجاه العمل	اعتراض بشدة	اعتراض	لا استطيع التقرير	أوافق	أوافق بشدة
١	التعاون مع الزملاء في أمور العمل فضيلة.					
٢	الإهمال في العمل رذيلة.					
٣	الإخلاص والتفاني في العمل فضيلة.					
٤	الكسب المربع عن طريق الوسائل غير المشروعة مثل الرشوة يضر الفرد والمجتمع.					
٥	من المفروض ان يأخذ الموظف مصالح المجتمع في حساباته عند أدائه لمهام عمله.					
٦	على الدولة أن توفر فرصة عمل لكل فرد قادر على العمل وراغب فيه.					
٧	لا يجوز أن يحرم الموظف من حقه في الحصول على أجر كافي وعادل.					
٨	على الانسان في عمله أن يحاول قصارى جهده للوصول الى أعلى مستوى ممكن من الأداء.					
٩	العمل المتقن يفيد الموظف والمجتمع.					
١٠	العدالة والسخاء في مكافأة العاملين يعدان شرطان ضروريان لرخاء المجتمع.					
١١	التعاون في العمل يحقق الرضا النفسى للموظف والرخاء للمنظمة والمجتمع.					
١٢	المنافسة بين العاملين لتحسين الجودة يجب تشجيعها ومكافأتها.					
١٣	من ضمانات نجاح الموظف الكفاح المستمر لتحقيق المثاليات والتمسك بقيم العمل التي يؤمن بها.					
١٤	مشاكل المجتمع سوف تقل ألى حد كبير عندما يلتزم ويخلص كل فرد في عمله.					
١٥	على كل فرد ان يشارك في النشاط الإقتصادى لمجتمعه بشكل أو بآخر.					
١٦	من المفروض ان يعطى الإنسان أي عمل يقوم به حقه من الجهد والإتقان.					
١٧	عمل الإنسان حتى بعد أن يغطي إحتياجاته وحتياجات أسرته يفيد المجتمع.					
١٨	العمل فرض على كل فرد قادر عليه حتى لو كان غنيا غير محتاج لدخل العمل.					
١٩	الإشتغال بأعمال الميسر أو المقامرة يضر المجتمع.					
٢٠	هؤلاء الذين لا يعملون ليسوا أعضاء نافعين للمجتمع.					
٢١	على الإنسان أن يحاول الوصول إلى الكمال في أدائه لمهام عمله.					
٢٢	يمكن للإنسان أن يتغلب على مشاكل الحياة ويحسن مستواه عن طريق التفاني في العمل.					

٢	وجهات النظر تجاه العمل	اعتراض بشدة	اعتراض	لا استطيع التقرير	أوافق بشدة	أوافق
٢٣	العمل ليس هدفاً في حد ذاته، ولكنه وسيلة لإشباع حاجات الإنسان المادية والإجتماعية.					
٢٤	العمل بلا كلل فضيلة تملئها حاجة الإنسان الفطرية وضرورة تحقيق التوازن بين مصالح الفرد والجماعة.					
٢٥	العمل ليس مصدراً لرضا الإنسان وتحقيق ذاته.					
٢٦	على الإنسان أن يتفق معظم وقته في العمل.					
٢٧	الحياة لا معنى لها بدون العمل.					
٢٨	زيادة الوقت الذي ينقله الإنسان في الراحة والترفيه يعد أمراً لاغيار عليه.					
٢٩	العمل لغرض العمل في حد ذاته دون الحاجة لذلك يعقد حياة الإنسان.					
٣٠	العلاقات الإنسانية في منظمات الأعمال يجب الإهتمام بها وتشجيعها.					
٣١	لاعتقد بأن العمل يساعد الإنسان على التحكم في مسار حياته وتوجيهها لصالح ما يبتغيه من أهداف.					
٣٢	إستغلال العاملين ليس شيئاً جيداً أو جديراً بالإحترام.					
٣٣	الإبداع والتطوير في العمل يعد أحد مصادر سعادة الإنسان وشعوره بالإنتاج.					
٣٤	الجادون في عملهم هم الأكثر إحتماً أن يحققوا نجاحاً وتقدماً في حياتهم.					
٣٥	غير الجادين في عملهم أكثر عرضة للفشل في الحياة.					
٣٦	العمل يساعد الإنسان على الإستقلال وعدم الإعتماد على الآخرين.					
٣٧	العمل أحد مصادر إحترام أو تقدير الإنسان لذاته.					
٣٨	الإهمال ذو تأثير ضار على الإنسان ومستقبله.					
٣٩	زيادة الوقت المنفق في الراحة والترفيه يعد ضاراً بمصالح كل من الفرد والمجتمع.					
٤٠	الموظف الناجح هو الذي دائماً ينتج العمل المطلوب منه في الموعد المحدد له.					
٤١	التفاني في العمل لا يضمن النجاح في الحياة.					
٤٢	على الإنسان أن يتفانى دائماً في عمله وفاء للمسئولية الواقعة على عاتقه.					
٤٣	من شروط نجاح الإنسان وتقدمه في عمله الإعتماد على النفس وليس على الآخرين.					
٤٤	من فضائل العمل الهامة حرص الموظف على الجودة في أدائه لعمله.					
٤٥	إستشارة الموظف للآخرين في العمل يساعده على التغلب على المشاكل وتفادي الأخطاء.					
٤٦	يجب أن يكون المعيار في تحديد قيمة العمل ثواباً وعقاباً هو نية الموظف وبصرف النظر عن النتائج المادية.					

رابعاً: فيما يلي ١٥ جملة تدور حول فلسفة الإنسان في الحياة بصفة عامة، والمطلوب إبداء وجهة نظرك الشخصية تجاه ماتقوله كل جملة من هذه الجمل، وذلك عن طريق وضع علامة (/) أمام كل جملة وتحت واحدة فقط من الإجابات الخمس المتاحة.

٢	وجهات النظر في الحياه	اعترض بشدة	لا اعترض بشدة	أوافق بشدة
١	في الحقيقة لا يوجد شيء اسمه الحظ.			
٢	شعور بعض الأشخاص بالوحدة سببه أنهم لا يحاولون تكوين علاقات صداقة مع الآخرين.			
٣	يمكن للإنسان أن يؤثر في أحداث وإتجاه المجتمع عن طريق المشاركة السياسية والإجتماعية النشطة.			
٤	من يصل الى كرسي الرئيس غالباً هو الشخص الذي حالفه الحظ في أن يكون في المكان المناسب أولاً.			
٥	من الأسباب الرئيسية للحروب عدم إهتمام المواطنين في عديد من دول العالم بأمور السياسة.			
٦	من المستحيل أن أصدق أن الحظ أو الصدفة يمكن أن تلعب دوراً هاماً في حياتي.			
٧	معظم حالات سوء الحظ سببها عدم الكفاة أو الجهل أو الإهمال أو الثلاثة مجتمعة.			
٨	إن المواطن العادي يستطيع التأثير على قرارات حكومته.			
٩	أشعر في كثير من الأحيان أنني غير قادر على التحكم فيما يحدث لي في الحياة.			
١٠	دائماً سوف تقع الحروب ويصرف النظر عن أي محاولات جادة لمنعها.			
١١	معظم الأحداث غير السعيدة في حياة الإنسان سببها سوء الحظ.			
١٢	من يفشلون في الحصول على حب الآخرين هم غير المدربين علي كيفية تكوين علاقات إجتماعية.			
١٣	صعب جداً على المواطن العادي أن يؤثر على قرارات شاغلي الوظائف القيادية في الدولة.			
١٤	غالباً ما يفشل الآخرون للأسف في التقييم السليم للإنسان والإعتراف بأهميته مهما حاول من جهد.			
١٥	مهما تحاول من جهد فإن بعض الناس سوف يظلوا لا يحبونك أو يرتاحون إليك.			

خامساً: فيما يلي عشر خصائص وظيفية من المحتمل أن يختلف الموظفون في مدى رغبتهم في توافرها في الوظائف التي يشغلونها، والمطلوب تحديد مستوى رغبتك أو اهتمامك شخصياً بتوافر كل خاصية من هذه الخصائص العشر في الوظيفة التي تشغلها - مع ملاحظة أن المطلوب منك هنا هو توضيح «رغبتك الشخصية» وليس توافر الخاصية «فعلاً» بوظيفتك - وذلك عن طريق وضع «دائرة» حول الرقم الملائم من بين الأرقام الموجودة أمام كل جملة.

م	خصائص الوظيفة	رغبة متوسطة أو أقل	رغبة كبيرة					رغبة شديدة وغير عادية
			(٤)	(٥)	(٦)	(٧)	(٨)	
١٠	رغبة شديدة وغير عادية	(٤)	(٥)	(٦)	(٧)	(٨)	(٩)	(١٠)
١	وظيفة ذات رئيس عادل ومحترم لمرؤسيه.	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
٢	وظيفة مثيرة (غير روتينية) ومتحدية (صعبة) لقدرات شاغلها.	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
٣	وظيفة حيث الفرصة كبيرة للإستقلال والحرية في تصريف أموال العمل.	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
٤	وظيفة حيث العلاقات مع الزملاء تتسم بالود والصدقة.	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
٥	وظيفة حيث الفرصة كبيرة لتعلم اشياء جديدة باستمرار.	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
٦	وظيفة ذات عائد مادي كبير.	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
٧	وظيفة حيث الفرصة كبيرة للإبداع والتطوير والإبتكار في العمل.	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
٨	وظيفة حيث الترقيات سريعة.	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
٩	وظيفة حيث الفرصة كبيرة للنمو والتطور المهني.	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
١٠	وظيفة مكسبة للشعور بالإنجاز الهام عند أداء أعمالها.	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠

سادساً: فيما يلي سبع جمل تستفسر عن طبيعة المناخ الذى تؤدي فيه أعمال وظيفتك داخل المنظمة التى تعمل بها، والمطلوب تحديد موافقتك على ماتقوله كل جملة من هذه الجمل عن طريق وضع علامة (/) أمام كل جملة وتحت واحدة فقط من الإجابات السبع المتاحة.

م	خصائص المناخ	أعترض بشدة	أعترض	لا أستطيع الى حد ما	أوافق الى حد ما	أوافق بشدة
١	تحرص المنظمة التى أعمل بها على مكافأة العاملين ذوى الأداء الكفء أو المتميز.					
٢	فى المنظمة التى أعمل بها، من حققوا تقدماً يستحقون فى الواقع ما وصلوا اليه.					
٣	فى المنظمة التى أعمل بها، الجدارة هى المعيار الوحيد المستخدم فى معاملة العاملين.					
٤	فى المنظمة التى أعمل بها، مكافأة العاملين مادياً وأدبياً تعتمد على العلاقات الشخصية وليس على الجدارة.					
٥	الوقت المتوقع فيه أن أنجز العمل المطلوب منى عادة ما يكون كافى جداً.					
٦	كمية العمل المطلوب منى إنجازها بوظيفتى تزيد عن المعقول وتحتاج الى أكثر من موظف لإنجازها.					
٧	معايير الأداء التى يتوقع رؤسائى أن اصل إليها فى عملى تعد بصفة عامة مرتفعة عن الحد المعقول.					

سابعاً: بيانات عامة (هامة جدا والرجاء عدم إغفال أى منها)

- (١) ماهو مسمى الوظيفة التى تشغلها حالياً؟ _____
- (٢) كيف تصنف وظيفتك الحالية؟ وظيفة إشرافية: _____ وظيفة غير إشرافية: _____
- (٣) ماهى مدة خدمتك بالمنظمة التى تعمل بها حالياً: _____ سنة تقريبا.
- (٤) السن مع التقريب لأقرب سنة: _____ سنة تقريبا.
- (٥) النوع: ذكر: _____ أنثى: _____
- (٦) المؤهل الدراسى: مؤهل أقل من الجامعى: _____ مؤهل جامعى: _____
- (٧) الحالة الإجتماعية: غير متزوج: _____ متزوج: _____ عدد الأبناء: _____