

العلاقة بين الاثراء الوظيفي والدافعية للعمل لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية: دراسة
مسحية لموظفي مركز الجامعة

The Relation between Job Enrichment and Motivation Work among Balqa Applied University Employees': Survey Study at Main Campus

ماجد الخياط

Majed Al- Khayat

قسم الاقتصاد، كلية الأعمال، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن

بريد الكتروني: majedalkhayat@yahoo.com

تاريخ التسليم: (2016/10/26)، تاريخ القبول: (2017/3/22)

ملخص

هدفت الدراسة بشكل رئيس إلى معرفة العلاقة بين الاثراء الوظيفي والدافعية للعمل. إضافة إلى دراسة وجود فروقات في الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل تعود لمتغيرات الجنس، والدرجة الوظيفية لدى العاملين الإداريين بجامعة البلقاء التطبيقية، تكونت عينة الدراسة من (300) موظف من الجنسين؛ بواقع (170 موظفاً، و130 موظفة)، تم اختيارها بإتباع أسلوب العينة العشوائية الطبقية، تم تطبيق مقياسين: واحد لقياس عناصر الإثراء الوظيفي، والثاني لقياس الدافعية للعمل بعد إيجاد الخصائص السيكومترية المناسبة لهما، دلت نتائج الدراسة على وجود علاقة إيجابية طردية بين عناصر الإثراء الوظيفي والدافعية الداخلية للعمل، كما بينت نتائج الدراسة أن درجة توافر عناصر الإثراء الوظيفي لدى العاملين كانت بصورة متوسطة؛ وأن مستوى الدافعية الخارجية للعمل كان أعلى من مستوى الدافعية الداخلية، إضافة إلى أن درجة توافر عناصر الإثراء الوظيفي، والدافعية للعمل تتأثران بجنس الموظف لصالح الموظفات الإناث، كما دلت نتائج الدراسة على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الدرجة الوظيفية على كل من الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية. وقد أوصى الباحث بإجراء المزيد من الدراسات التي تسهم في زيادة توافر عناصر الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل لدى العاملين.

الكلمات المفتاحية: الإثراء الوظيفي، الدافعية، عناصر الإثراء الوظيفي.

Abstract

The main purpose of this study is to investigate the relationship between job enrichment and work motivation. In addition, to identify a difference of job enrichment and motivation work according to gender and job rank variables among administrative employees at Al- Balqa Applied University Main Campus. The study sample consisted of (300) employees' which including (170) Males and (130) Females. It has been selected using a stratified random sample method. The study develops two instruments to measure job enrichment elements and work motivation; after finding psychometric properties for two scales. The finding reveals that there is a significant positive relationship between job enrichment elements and intrinsic motivation among employees. Therefore, the levels of job enrichment elements are moderate; also, the extrinsic motivation levels are higher than the intrinsic motivation. In addition, the gender employees influenced on both job enrichment elements and work motivation in propriety to female Employees. Further, there are no significant statistical differences in job rank on both of job enrichment and work motivation. The study recommends that future studies can contribute to increase the availability of job enrichment elements and work motivation among the Employees' at Al- Balqa Applied University.

Keywords: Job Enrichment, Work Motivation, Job Enrichment Elements.

مقدمة

لقد ركزت نظريات الدافعية بمجملها على أهمية تحفيز الأفراد نحو العمل في المؤسسات المختلفة؛ حيث أكدت هذه النظريات على ضرورة توفير كل ما شأنه أن يزيد من مستوى الانتاجية للفرد؛ في ظل توفير ظروف عمل مناسبة، وتلبية حاجات الفرد المتعددة أثناء تأديته لمهامه الوظيفية، وقد ربطت مفهوم الدافعية للعمل بعدة متغيرات مثل الرضا الوظيفي، وتحقيق الذات، إضافة إلى الإثراء الوظيفي الذي يعتبر من العوامل المهمة التي تلعب دوراً كبيراً في التأثير الإيجابي على أداء الفرد في مؤسسات العمل المتعددة، وهو يمثل عامل رئيس يسهم بشكل واضح في إنجاز الفرد لمتطلباته الوظيفية بفعالية. وقد أكدت العديد من الدراسات على أن عدم إيلاء أهمية للإثراء الوظيفي للعاملين يقود إلى مزيد من التذني في الأداء المتوقع لدى العاملين بشكل عام (Pride et al., 2013; Davoudi & Mehdi, 2013)؛ لذا فإن الإثراء الوظيفي

يعتبر بمثابة معزز للموظفين بشكل خاص يساعدهم على انجاز العمل المتوقع منهم، فهو بمثابة قوة تحفيزية لديهم تساعدهم على أداء ما يطلب منهم بالوقت المناسب (Ramllal, 2004)؛ من خلال تشجيع العاملين على الابتكار والتفرد في عملهم؛ وزيادة إمكانية شحن الطاقة الذاتية لديهم نحو عمل المطلوب منهم بشكل دقيق ومتقن، وبدافعية داخلية (Shilpa et al. 2013)؛ وهذا قد لا نجده لدى الكثير من العاملين خصوصاً في المؤسسات التعليمية الأكاديمية.

تلعب إدارة المؤسسات الجامعية دوراً كبيراً في التأثير على أداء العاملين لديها؛ خصوصاً لدى فئة العاملين الذين يتواصلون بشكل دائم مع الطلبة؛ فهذه الفئة تحتاج بشكل خاص إلى تقديم مميزات وظيفية خاصة بالإثراء الوظيفي؛ تساعدهم على تقديم أفضل ما لديهم عند أداءهم للعمل المطلوب، ويمكن أن يكون ذلك من خلال إضافة محفزات يجعلهم في عملهم أكثر جدوى وفاعلية؛ وذلك بتعزيز مفاهيم كالاتقالية في العمل، والمسؤولية الذاتية عند إنجاز المهمات الوظيفية، وإعطاءهم فرصة لاتخاذ القرارات بالتعاون والتشارك مع مسؤوليهم، إضافة إلى أن طرق استغلالهم لمهاراتهم الوظيفية والإدارية ستتم بشكل أفضل؛ على أن توفير متطلبات عناصر الإثراء الوظيفي تعطي للموظفين حرية أكبر عند تأديتهم لبعض مهامهم الوظيفية؛ لأن ذلك قد يساعدهم على ممارسة مهامهم بعيداً عن القيود التي قد تصدر من مسؤوليهم؛ والتي قد تؤدي إلى تقليص مساحة الصلاحيات لديهم عند إنجاز أعمالهم، إضافة إلى توفير إمكانية لهم لتحديد الطرق المتاحة عند تنفيذ واجباتهم الوظيفية بالشكل والطريقة التي يرونها مناسبة. كل ذلك سيساعد العاملين على استثمار أمثل لقدراتهم، واستغلال أكبر لمهاراتهم، وانطلاق روح الابتكار والإبداع لديهم (Newstrom, 2011; Kinick & Williams, 2009)، ويعطيهم الشعور بالتميز، والتمتع بروح المسؤولية؛ مما يساعد على تحقيق وتوفير مزيداً من عناصر الإثراء الوظيفي؛ وهذه تمثل محفزات ذات قيمة للعاملين تجعلهم أكثر فاعلية في أداءهم لمهامهم الوظيفية.

لقد أصبح مفهوم الإثراء الوظيفي الأداة الرئيسية التي تلعب دوراً كبيراً في تحسين مستوى الدافعية لدى العاملين، ويساهم في تحقيق النمو التنظيمي للمؤسسة برمتها؛ بحيث يصبح الموظف خاضعاً لأوضاع وظيفية أكثر جاذبية، وفيها روح المسؤولية؛ كون المؤسسات في العصر الحديث أصبحت تتحول تدريجياً من اعتبار المال المحفز الرئيس للإثراء الوظيفي إلى الانتقال إلى العمل كقيمة ذات معنى؛ بحيث ينجز العاملون أعمالهم الوظيفية بروح داخلية نابعة من حبهم الذاتي للعمل أكثر من أي محفزات خارجية قد تمنح لهم (Bratton, 2007; Hower, 2008)؛ فيصبح العاملون أكثر قدرة على انجازهم لعملهم بمتعة ذاتية، وينمي ذلك لديهم الشعور بروح الانتماء للمؤسسة. كما أن تحقيق متطلبات عناصر الإثراء الوظيفي يساعد العاملين على امتلاكهم لمجموعة مميزة من المهارات الوظيفية الخاصة بعملهم؛ فيصبحون أكثر قدرة على امتلاك مهارات مميزة لها صلة بأدائهم لمهامهم الوظيفية (Kamal et al., 2008)، وفي هذا المجال أكد كل من ليش وويل (Leach & Wall, 2004) أن مفهوم الإثراء الوظيفي يرتبط بتصميم العمل الذي يزيد من قدرة الموظف على التحكم الذاتي بمهامه الوظيفية، ومدرك لواجباته الوظيفية بصورة أفضل؛ ومتحمل لمسؤولياته الوظيفية، وأقل مطالبة بمميزات وظيفية

أخرى، كما أنه يصبح أقل ضجراً، وأكثر رضا عن مهامه الوظيفية، ويضيف روبينز وجج (Robbins & Judge, 2011) أن الوظيفة التي تتمتع بالإثراء الوظيفي تتطلب امتلاك العامل مجموعة من المهام الوظيفية التي تجعله أكثر تحكماً، وقدرة على تحمل مسؤولياته، وقادر على إنجاز عمله بمستوى رضا مناسب، وبدافع ذاتي داخلي، إضافة إلى أن الشعور بالاستياء من العمل يقل لديه، ويقل عدم الاحترام لزملائه في العمل، ويقل لديه إبتاع للبيروقراطية في العمل، وإبتاع السلطة المطلقة، وهذه أمور تؤثر إيجاباً على الإثراء الوظيفي، وتجعل العاملين أكثر إنجازاً لمهامهم الوظيفية. ويضيف كوتيللا (Kotila, 2001) أن الميل إلى التحدي والمنافسة المشروعة، والقدرة على تطبيق فكرة الإبداع الوظيفي لها علاقة مباشرة بتصميم العمل في المؤسسات؛ حيث أن توفير تصميم مناسب لأداء العاملين يكون مفيداً لهم في تحقيق درجة من الاستقلالية، وتشجعهم على إنجاز أداء عالي الجودة؛ وتحقق لهم درجة عالية من التميز الوظيفي.

وقد أشارت العديد من الدراسات أنه عندما تكون المهام الوظيفية روتينية، مرتبة، مكررة، تصبح غير مجزية؛ خصوصاً مع وجود سلطة تحكم هذه المهام؛ عندها سيكون مستوى الدافعية والرضا الوظيفي للعاملين منخفضاً، ويصبح طبيعة العمل مملاً، ودرجة إنجاز المهام الوظيفية بطيئاً، ويفقد قدرًا كبيراً من مستوى الدافعية للعمل لدى العاملين؛ بينما تطبيق عناصر الإثراء الوظيفي في العمل يزيد من فرصة تقليل السلبيات السابقة؛ ويعمل على تفعيل عملية المسؤولية الذاتية لدى العاملين بصورة أفضل؛ عن طريق مشاركة العاملين من قبل مدراءهم في عملية اتخاذ القرار بصورة دائمة (Derek & Laura, 2000; Newstrom, 2011; Brown, 2004; Behson et al., 2000)؛ مع الإشارة إلى أن عناصر الإثراء الوظيفي قد لا تصلح للتطبيق مع فئة معينة من العاملين غير المنتمين لمؤسساتهم التعليمية، كونه يرسخ وينمي مفاهيم إيجابية لدى العاملين؛ كتحمل المزيد من المسؤوليات التي تقود إلى تنمية المهارات الذاتية والذهنية، وتحقيق الاكتفاء الذاتي للموظفين، والتطور والنمو الإيجابي في الشخصية؛ على الرغم من تصدي بعض العاملين لمحاولة تطبيقه على العاملين (Hower, 2008).

من الضروري التنبيه إلى ضرورة التمييز بين زيادة حجم العمل الأفقية وبين زيادة حجم العمل العمودية؛ حيث يهتم الأسلوب الأفقي بزيادة حجم العمل لدى العاملين بدون ضمان للتطور الوظيفي، وتبسيط المهام الوظيفية، أو تكليفهم بمهام تتضمن إنجازهم لها بوقت قصير، بينما يهتم الأسلوب العمودي الذي يشجعه الإثراء الوظيفي بزيادة وتنمية مفهوم أهمية العمل، وزيادة تحمل المسؤوليات، وإعطاء العاملين قدرًا أكبر من الحرية؛ عن طريق إزالة بعض القوانين والقيود الخاصة بالوظيفة؛ وهذا يزيد من الشعور بالمسؤولية تجاه العمل؛ (Leach & Wall, 2004)، وهناك أمثلة عديدة على الزيادة الأفقية في العمل؛ والتي يكثر مشاهدتها في ميادين العمل، ولكنها لا تؤدي إلى الإثراء الوظيفي ومنها: تدوير مهمات العمل بين العاملين؛ والذي يؤدي إلى التدريب على مهمات مختلفة، ولكن ضمن نفس المستوى الإداري، وكذلك ضمن نفس المستوى المهني، وإزالة الحواجز والقيود من قبل المسؤولين؛ وذلك لإعطاء فرصه للعاملين للقيام بواجبات عملية مهمة مع التأكيد على الاحتفاظ بالمسائلة الإدارية، وإزالة الأجزاء الصعبة من مهمات العمل التي لا تتطلب التخطيط واتخاذ القرارات؛ مما يؤدي إلى انشغال العاملين بأجزاء

وظيفية أقل تأثيراً، وأكثر تكراراً (Williams, 2009)؛ إضافة إلى جعل الموظف منغمساً، ومنشغلاً في عمله بشكل مستمر، وقد أشارت نظرية هيرزبيرغ (Herzberg, 1950) إلى أن أبرز العوامل التي تلعب دوراً في تحقيق الإثراء الوظيفي هي: إزالة بعض ضوابط العمل مع توفير المساءلة، وزيادة المساءلة الشخصية للعمل، وتصميم العمل؛ بحيث تكون كيفية بدء ونهاية المهمة المعطاة واضحة، ومنح سلطات إضافية للعاملين مع درجة كافية من الحرية، وإشراك العاملين بكتابة التقارير بدلاً من المشرفين، وإدخال مهمات صعبة للعاملين أثناء العمل، إضافة إلى تشجيع مستوى نمو العاملين عن طريق تعيين المختصين في الوظائف المناسبة (Burton, 2012).

إن الإثراء الوظيفي له ارتباط وثيق بمستوى الدافعية لدى العاملين في أي مؤسسة تعليمية؛ حيث أن مستوى الدافعية يزداد عندما يشعر العاملون بأن المؤسسة تهتم برافاهيتهم، وتشاركهم في اتخاذ القرارات التي تهمهم، وتوفر لهم بيئة عمل إيجابية، ويعاملون بمنتهى الاحترام والعدالة والنزاهة فيما بينهم؛ إضافة إلى اشعارهم بتحمل المسؤولية عند أداء مهامهم (Wall & Wood, 2008)؛ عوضاً عن سعي الإدارة لتطوير مهاراتهم الوظيفية والشخصية؛ وهذه الأمور لا تتحقق إلا إذا ما تم تطبيق الإثراء الوظيفي لدى جميع العاملين؛ لأن الكثير من العاملين في المؤسسات المختلفة يعتقدون أن من أهم الأمور التي تزيد وتشجع من مستوى الدافعية للعمل هو مقدار الأجر الذي يتلقاه الموظف؛ لكن العديد من الدراسات أكدت في نتائجها أن هناك عوامل أخرى أكثر فاعلية في التأثير كتصميم العمل، ومدى تطبيق العاملين لعناصر عملية الإثراء الوظيفي التي تكمن في الآتي:

1. تعدد المهارات (Skill Variety): وتتضمن أنواع مختلفة من المهارات التي يستخدمها العاملين عند أداء المهمة، وتتركز في تركيز العامل على توظيف أنماط متعددة من المهارات، والقدرات، والمواهب، وعدم التركيز على مهارة واحدة عند أداء العمل؛ لأن من ذلك من شأنه أن يسبب التعب، وقلة التركيز، والملل؛ الأمر الذي يقود إلى قلة الانجاز في أداء المهمات الوظيفية (Salau et al., 2014)، وهنا قد تلجأ الإدارة إلى تنقل العامل من وظيفة إلى أخرى؛ بشرط ضمان امتلاكه مجموعة من المهارات المميزة؛ لأن ذلك يجنبه الملل، والضجر من العمل (Derek & Laura, 2000).

2. تحديد المهام (Task Identity): وهنا نهتم بالمهمة نفسها، ومدى تحديد عناصرها؛ وتتضمن تقييم جهود العاملين النوعية عند أدائهم لمهمة ما؛ فالعاملون الذين أنجزوا المهمات الوظيفية من أولها إلى آخرها يجدون متعة، ومعنى لعملهم أكثر من الذين أنجزوا جزء واحد أو أكثر من المهمة نفسها؛ هنا يجب التركيز على إعطاء معنى لأداء العاملين للمهام التعليمية بشكل متكامل (Mione, 2004).

3. أهمية المهام (Task Significance): وتتضمن اعتبارات المهمة الوظيفية بشكل عام؛ فإذا كان الموظف ينظر لأهمية المهمة الوظيفية بشكل مهم وعالٍ؛ فإن ذلك سيكون بمثابة حافزاً قوياً له لبذل مزيداً من الجهد لأدائها بشكل دقيق (Lynton & Preek, 2000)؛

هذا يقود إلى معرفة إدارة المؤسسة بمستوى أداء العاملين، وقدراتهم على أداء مهماتهم الوظيفية.

4. الاستقلالية (Autonomy): وتتضمن درجة الموضوعية، والحياد، والاستقلالية التي يتمتع بها الموظف أثناء عمله؛ هذا يؤثر على درجة أداء العاملين لمهامهم الوظيفية؛ ويساعدهم على اتخاذ القرارات الخاصة بعملهم، وتعتبر الاستقلالية جزءاً مهماً لتأثير الدافعية على أداء العاملين؛ لأن ذلك يشعرهم بالانتماء لمؤسستهم، وليسوا مجرد أشخاص يؤدون عملهم (Leach & Wall, 2004).

5. التغذية الراجعة (Feedback): هي عنصر مهم جداً للتطور الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة، ويساعد على تقييم أدائهم، ومسؤولياتهم الوظيفية بشكل دوري؛ قد يكون أسبوعياً، شهرياً، أو سنوياً، ويجب أن ترتبط بمستوى التقدم في أداء المهام الوظيفية لدى العاملين بشكل مستمر، هذا يعكس مستوى أدائهم، ودرجة نموهم الوظيفي، ويساعد على زيادة درجة الدافعية لديهم (Sole, 2009; Choudhary, 2016).

ويعتبر الإثراء الوظيفي من المفاهيم الأساسية في الإدارة التي تساهم في زيادة النمو للمؤسسة نفسها؛ خصوصاً إذا سعت الإدارة إلى تطوير وتكثيف كمية العمل لدى الأفراد؛ مما يجعل العاملين أكثر رغبة في أداء المهام الوظيفية؛ ويساهم في توفير روح التحدي، والمنافسة في جو إيجابي يسوده الأداء المميز للمهام المكلفين بها، وقد تحولت النظرة لدى الكثير من المؤسسات من أن كمية الأجور هي التي تلعب دوراً مميزاً في زيادة إنتاجية الفرد في عمله؛ إلى تطبيق عناصر الإثراء الوظيفي ودورها في تنمية وتحسين مستوى الدافعية لديهم؛ مع الاهتمام بتوفير مزيداً من الحرية للعاملين، وضبط السيطرة على التخطيط لأداء المهام، وتوفير عملية تقييم عادلة؛ إضافة إلى توفير مزيداً من المسؤولية عند أداء المهام الوظيفية (Hower, 2008)، وفي هذا الصدد أكد شاودهاري (Choudhary, 2016)؛ أن تطبيق عناصر الإثراء الوظيفي يساهم في تشجيع المشاركة من قبل العاملين، ومنحهم الحرية لاختيار المهام الوظيفية، والسماح لهم باختيار مكان العمل، وإعطائهم الحرية لاختيار أدوات العمل؛ إضافة إلى جعل العاملين يشاركون في وضع الخطط التي تهم المؤسسة، عوضاً عن توفير مزيد من الحرية المسؤولة، وتطوير مهارات تحمل المسؤولية، وقد أشار ويليامز (Williams, 2009) إلى أن الإثراء الوظيفي يساهم بشكل فاعل في تحفيز جهود العاملين من خلال توسيع مسؤولياتهم الوظيفية، وإعطائهم مزيداً من الاستقلالية عند إجراءات تنفيذ المهمة المكلفين بها؛ كما أكدت دراسة كل من روبينز وجيج (Robbins & Judge, 2011) أن الإثراء الوظيفي يساهم في توفير مكان آمن، مسيطر عليه، ولديه ضبط مُحكم من قبل العامل نفسه، كما يؤكد أرمسترونج (Armstrong, 2010) أن توفير عناصر الإثراء الوظيفي؛ وخصوصاً الاهتمام بتقديم التغذية الراجعة للعاملين يساهم في السماح لهم بقياس وتقييم المهام أثناء تنفيذها، والنتائج التي توصلوا إليها، كما أشار شاودهاري (Choudhary, 2016) إلى أن ذلك يساهم في زيادة فاعلية أداء المهام للعاملين، وتصبح طبيعة المهام مثيرة وممتعة، عوضاً عن تحسن الأداء، وزيادة الدافعية.

وقد بحثت العديد من الدراسات العربية العلاقة بين الإثراء الوظيفي ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين؛ ولكن هناك ندرة في الدراسات التي ربطت عناصر الإثراء الوظيفي بالدافعية للعمل؛ فقد أكدت العديد من الدراسات الأجنبية على أهمية عناصر الإثراء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية بشكل عام وأثرها على مستوى الدافعية لدى العاملين؛ فقد أجرى شاودهاري (Choudhary, 2016) دراسة هدفت إلى معرفة أثر عناصر الإثراء الوظيفي وتأثيرها على مستوى الدافعية، ومستوى رضا العاملين عن الإثراء الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الهندية، استخدم الباحث المنهج النوعي عند جمع البيانات والمعلومات، دلت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي لعناصر الإثراء الوظيفي على كل من الدافعية، وأداء المهام، ومستوى رضا العاملين عن العمل.

وهدف دراسة أزيز و ابمبولا (Azeez & Abimbola, 2016) إلى معرفة العلاقة بين الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل، وأداء المهام، ومستوى رضا العاملين عن العمل لدى العاملين الإداريين في ثلاث جامعات حكومية تابعة لولاية لاغوس بنيجيريا، استخدم الباحث المنهج المسحي عن طريق تطبيق أدوات الدراسة على (532) موظفاً، دلت نتائج الدراسة على وجود علاقة إيجابية قوية بين عناصر الإثراء الوظيفي ومستوى رضا العاملين، والدافعية الداخلية، ومستوى أداء العاملين للعمل، كما دلت نتائج الدراسة على أن توفير عناصر الإثراء الوظيفي لدى العاملين يوفر الحرية، ومزيداً من المهارات الإيجابية، والشعور الإيجابي تجاه الآخرين، كما يساهم في توفير الكفاءة في العمل، والقدرة على اتخاذ القرار، وتحمل المسؤولية في العمل.

وهدف دراسة نانلي (Nanle, 2015) إلى التعرف على أثر الإثراء الوظيفي على الدافعية للعمل لدى العاملين في الجامعات الخاصة المختارة في نيجيريا، إضافة إلى الكشف عن العلاقة بين الإثراء الوظيفي ورضا ودوافع العاملين، وقد استخدم المنهج المسحي؛ وذلك بتطبيق أدوات الدراسة على (547) من العاملين الإداريين في الجامعات، كان من أهم نتائجها وجود علاقة إيجابية قوية بين الدافعية وعناصر الإثراء الوظيفي؛ بحيث أن الإثراء الوظيفي بعناصره الخمسة (تنوع المهارات، الاستقلالية، وأهمية المهمة، وتحديد المهمة، والتغذية الراجعة) يؤدي إلى زيادة الدافع الداخلي للعمل، وزيادة مستوى رضا العاملين والأداء العالي لديهم.

كما أجرى كونيل وآخرون (Kunle et al., 2015) دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين أداء العمل والإثراء الوظيفي لدى مدراء المكتبات الخبراء في ولاية كادونا بنيجيريا، تكونت عينة الدراسة من (167) مديراً؛ تم اختيارهم بإتباع أسلوب العينة العشوائية الطبقية، تم تطبيق أداة تقيس الدافعية للعمل تتكون من (10) فقرات، دلت نتائج الدراسة على أن أبرز العوامل التي تزيد دافعية العاملين لأداء العمل بصورة فاعلة هي (دفع الأجر المنتظم، وتصميم العمل، والتناوب الوظيفي، وتوسيع فرص العمل، والإثراء الوظيفي، ونظام الترقي)، كما دلت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية طردية دالة إحصائياً بين إستراتيجيات الدافعية للعمل المستخدمة ومستوى الأداء للعاملين، وأوصت الدراسة باستخدام مزيداً من الاستراتيجيات التحفيزية لدى العاملين في المكتبات من قبل المدراء.

كما أجرى سالواي وآخرون (Salau et al., 2014) دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين عناصر الإثراء الوظيفي وأداء العاملين ودافعتهم للعمل لدى الجامعات الحكومية في نيجيريا، تكونت عينة الدراسة من (197) موظفاً تم اختيارهم عشوائياً بإتباع أسلوب العينة العشوائية الطبقية، استخدم الباحثون مقياسين لقياس عناصر الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل تم تطويرهما، وإيجاد الخصائص السيكومترية المناسبة لهما، دلت نتائج الدراسة على وجود علاقة إيجابية طردية بين عناصر الإثراء الوظيفي وأداء العاملين من جهة، وبين عناصر الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل من جهة أخرى، كما أشارت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة دالة إحصائياً بين عناصر الدافعية الخارجية ومستوى أداء العاملين في الجامعات النيجيرية.

وأجرت شوجي وآخرون (Choge et al., 2014) دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين تحديد المهام الوظيفية والدافعية لدى الموظفين العاملين في المؤسسات التعليمية في كينيا، تكونت عينة الدراسة من (110) من الموظفين وأعضاء هيئة التدريس، دلت نتائج الدراسة على وجود علاقة إيجابية بين تحديد المهام الوظيفية ومستوى الدافعية لدى العاملين؛ بمعنى كلما كان تحديد المهام دقيقاً كلما كانت الدافعية للعمل تتم بشكل أفضل لدى العاملين سواءً أكانوا إداريين أو أعضاء هيئة تدريسية.

وهدفت دراسة رازا ونواز (Raza & Nawaz, 2011) إلى معرفة العلاقة بين الإثراء الوظيفي والرضا الوظيفي، والدافعية، والتزام العاملين بالمؤسسة لدى العاملين في المؤسسات العامة الباكستانية، تكونت عينة الدراسة من (534) موظفاً تم اختيارهم من مؤسستين عامتين؛ تم تطبيق عليهم أداة من تطوير الباحث نفسه، استخدم الباحث أسلوب الدراسات المسحية، دلت أبرز نتائج الدراسة على وجود علاقة بين الدافعية والرضا الوظيفي من جهة، والتزام العاملين من جهة أخرى، وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإثراء الوظيفي والرضا الوظيفي، كما دلت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة بين الرضا الوظيفي وتوسيع فرص العمل للعاملين في المؤسسات العامة، كما بينت نتائج الدراسة وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي والالتزام بالعمل.

التعليق على الدراسات السابقة

يتضح من العرض السابق للدراسات السابقة التي تمكن الباحث من الوصول إليها أن معظمها قد ركزت على دراسة العلاقة بين عناصر الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل لدى العاملين في الجامعات، كدراسة شاوهاراي (Choudhary, 2016)، ودراسة أزيز وإيمبولا (Azeez & Abimbola, 2016)، ودراسة نانلي (Nanle, 2015)، ودراسة سالواي وآخرون (Salau et al., 2014)، مما يؤكد على أهمية تأثير عناصر الإثراء الوظيفي على مستوى الدافعية لدى العاملين؛ كما أن معظم هذه الدراسات قد أجريت في مؤسسات تعليمية كالجامعات، واستناداً لما تم عرضه في الدراسات السابقة يمكن الإشارة إلى الآتي:

– معظم الدراسات السابقة استندت إلى المنهج الكمي بإتباع أسلوب الدراسات المسحية عند جمع، وتحليل، وتفسير البيانات.

- تناولت معظم الدراسات الأساليب الإحصائية الارتباطية عند الإجابة على أسئلتها وفضيحتها.
 - لم تدرس معظم الدراسات السابقة مدى التغير في مستويات عناصر الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل بمتغيري جنس العامل، والدرجة الوظيفية، وهذا يضيف ميزة لهذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة.
 - استفادت الباحثة من الدراسات السابقة تتمحور حول فهمه الأعمق لمشكلة الدراسة، إضافة إلى تحديد أهداف الدراسة، عوضاً عن استخدامه للتكنيكات الإحصائية المناسبة انسجاماً مع هذه الدراسات.
- وما يميز هذه الدراسة عن بقية الدراسات السابقة بشكل خاص هو تناولها وبشكل محدد العلاقة بين مفهوم الإثراء الوظيفي والدافعية لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية؛ وهناك ندرة - حسب علم الباحثة - في الدراسات الأردنية التي تناولت هذا الموضوع على مستوى العاملين الإداريين في الجامعات.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

يُعد الإثراء الوظيفي من الممارسات الرئيسة التي تؤثر إيجاباً على زيادة مستوى أداء الموظفين في المؤسسات التعليمية؛ وبالتالي يؤدي إلى تحسن في أداء مجمل العملية التعليمية؛ كما أشارت إلى ذلك العديد من الدراسات كدراسة شاودهاري (Choudhary, 2016) ودراسة أزيز وابمبولا (Azeez & Abimbola 2016)، ودراسة نانلي (Nanle, 2015)، ودراسة سالواي وآخرون (Salau et al., 2014)، وبسبب الأهمية الكبيرة للإثراء الوظيفي وتأثيره على دافعية الموظفين للعمل، ولقلة الدراسات الأردنية التي تناولت ذلك؛ جاءت هذه الدراسة من أجل معرفة مدى توافر عناصر الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل؛ إضافة إلى معرفة العلاقة بين عناصر الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل لدى الموظفين الإداريين؛ من خلال محاولتها الإجابة على الأسئلة الآتية:

1. ما درجة توافر عناصر الإثراء الوظيفي لدى العاملين في مركز جامعة البلقاء التطبيقية؟
2. ما مستويات الدافعية لأداء المهمات الوظيفية لدى العاملين في مركز جامعة البلقاء التطبيقية؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة توافر عناصر الإثراء الوظيفي ومستوى الدافعية لدى العاملين في مركز جامعة البلقاء التطبيقية؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر عناصر الإثراء الوظيفي للعاملين تعزى للجنس والدرجة الوظيفية؟

5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الدافعية لأداء المهام للعاملين تعزى للجنس والدرجة الوظيفية؟

أهمية الدراسة

إن التعرف على مدى توافر عناصر الإثراء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية وعلاقته بمستوى الدافعية للعمل من شأنه أن يعطي صورة واقعية لإدارة الجامعة، ومديري الوحدات الإدارية عن احتياجات العاملين لمتطلبات عناصر الإثراء الوظيفي؛ وأهميتها في زيادة الانتاجية في العمل لدى العاملين بشكل عام؛ إضافة إلى مساعدتهم على تنظيم بيئة العمل في مختلف الوظائف الإدارية في الجامعة؛ بحيث يعطى الموظف المهام الإدارية المناسبة، ويزيد من مستوى الانجاز لديه، وتكمن أهمية هذه الدراسة في سعيها لمعرفة مدى توافر عناصر الإثراء الوظيفي لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية؛ ومستوى الدافعية لأداء المهام الوظيفية؛ إضافة إلى سعيها لدراسة العلاقة بين توافر عناصر الإثراء الوظيفي ومستوى الدافعية لأداء المهام الوظيفية، وبشكل أكثر تحديداً تكمن أهمية هذه الدراسة في الآتي:

1. تزويد الباحثين المختصين بالعمل الإداري في المؤسسات التعليمية بإطار مرجعي بدرجة توافر عناصر الإثراء الوظيفي لدى العاملين وعلاقته بالدافعية لديهم.
2. توضيح مدى أهمية الاهتمام البحثي بالعلاقة بين عناصر الإثراء الوظيفي من جهة؛ والدافعية للعمل من جهة أخرى لدى فئة العاملين الإداريين بشكل خاص؛ كونها من الموضوعات المهمة التي يجب أن يتم بحثها لأهميتها في إنجاز المهام الإدارية بإتقان، وبدافع داخلي.
3. إمكانية عرض نتائج هذه الدراسة على إدارة الجامعة للاهتمام بشكل أفضل بتوفير عناصر الإثراء الوظيفي لدى العاملين؛ لتأثيرها المباشر في مستوى الدافعية لدى العاملين الإداريين في الجامعة، وهذا من شأنه أن يزيد من مستوى أداء العاملين، وتحفيزهم على العمل بشكل أكثر فاعلية.
4. تعتبر هذه الدراسة -بحود علم الباحث- هي الأولى التي تناولت فئة العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية؛ كونها تتناول معرفة العلاقة بين توافر عناصر الإثراء الوظيفي ومستوى الدافعية لدى العاملين؛ وعلاقتها بمتغير جنس الموظف، والخبرة الوظيفية؛ والتي قد تقيد إدارة الجامعة في توفير متطلبات مناسبة لبيئة العمل، وتنظيم العمل الإداري بصورة أفضل استناداً إلى عناصر الإثراء الوظيفي.
5. إمكانية الاستفادة من مقاييس الدراسة عن طريق توظيفها مستقبلاً من قبل باحثين آخرين لمعرفة مستوى توافر عناصر الإثراء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جميع كليات الجامعة؛ إضافة إلى التعرف على مستوى الدافعية للعمل من فترة لأخرى.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيس إلى الكشف عن العلاقة بين توافر عناصر الإثراء الوظيفي ومستوى الدافعية لدى العاملين في مركز جامعة البلقاء التطبيقية، ويمكن لهذه الدراسة تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف على مستوى توافر عناصر الإثراء الوظيفي لدى العاملين الإداريين في مركز جامعة البلقاء التطبيقية.
2. التعرف على مستوى الدافعية لأداء العاملين الإداريين للمهام الوظيفية في مركز جامعة البلقاء التطبيقية.
3. الكشف عن درجة الفروق في توافر عناصر الإثراء الوظيفي ومستوى الدافعية لدى العاملين في مركز جامعة البلقاء التطبيقية باختلاف متغير الجنس، والدرجة الوظيفية؟
4. توفير مقياسين؛ واحد لقياس عناصر الإثراء الوظيفي والآخر لقياس مستوى الدافعية لدى العاملين في مركز جامعة البلقاء التطبيقية.

مصطلحات الدراسة

الإثراء الوظيفي (Job Enrichment): تعرف بالعملية التي من خلالها يعطي من خلالها المديرين المسؤولين مزيداً من الصلاحيات الإدارية للعاملين؛ وذلك لمساعدة العاملين على الشعور بالإدارة الذاتية، وتحقيق المسؤولية، والاستقلال الذاتي في العمل؛ مع وجود نظام المراقبة الإدارية من قبل المديرين للمهام المعطاة لهم (Williams, 2009)، ويعرف إجرائياً بالدرجة الكلية التي يحصل عليها الموظف على مقياس الإثراء الوظيفي؛ والذي تم تطويره من قبل الباحث.

عناصر الإثراء الوظيفي (Job Enrichment Elements): هي تلك العناصر التي ينبغي توفيرها في عملية الإثراء الوظيفي وتشمل خمسة عناصر رئيسية: تعدد المهارات، تحديد المهام، أهمية المهام، والاستقلالية؛ إضافة إلى التغذية الراجعة (Sole, 2009)، وتعرف إجرائياً بالدرجة الكلية التي يحصل عليها الموظف على كل بعد من عناصر مقياس الإثراء الوظيفي؛ والذي تم تطويره من قبل الباحث.

الدافعية للعمل (Work Motivation): هي العملية التي تشجع الموظف وتوجهه، وتحفزه نحو إنجاز المهام الوظيفية ذاتياً، وتدفعه للمحافظة على الموارد، ومصادر العمل المتاحة بشكل سليم (Greenberg & Baron, 2003)، ويعرف إجرائياً بأنه الدرجة الكلية التي يحصل عليها الموظف على كل بعد من أبعاد مقياس الدافعية للعمل؛ والذي تم تطويره من قبل الباحث.

حدود الدراسة

الحدود البشرية: تم إجراء هذه الدراسة على العاملين الإداريين؛ والذين هم على رأس عملهم في مركز جامعة البلقاء التطبيقية.

الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة خلال الفصل الأول من العام الجامعي 2017/2016.

منهجية الدراسة

استخدم الباحث المنهج الكمي بإتباع أسلوب الدراسات المسحية الذي يتناسب وطبيعة الدراسة وأسئلتها عند جمع وتحليل البيانات؛ وذلك من خلال تطبيق مقياسين، الأول لقياس عناصر الإثراء الوظيفي، والثاني لقياس الدافعية للعمل لدى العاملين الإداريين في جامعة البلقاء التطبيقية/ مركز الجامعة، وقد استخدم الباحث الأساليب الإحصائية الكمية المناسبة عند الإجابة على أسئلة الدراسة كمعامل الارتباط، وتحليل التباين الأحادي، واختبار "ت" للعينات المستقلة؛ إضافة إلى استخدام أساليب إحصائية وصفية بسيطة كالأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في مركز جامعة البلقاء التطبيقية؛ حسب سجلات دائرة شؤون العاملين للعام الجامعي 2017/2016، والجدول (1) يبين أعداد العاملين في مركز الجامعة حسب متغير الجنس.

جدول (1): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس.

الجنس/ الدرجة	أولى	ثانية	ثالثة	رابعة	خامسة	مقطوع	المجموع
ذكر	5	78	159	192	30	296	760
أنثى	1	43	203	223	17	93	580
المجموع	6	121	362	415	47	389	1340

عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بإتباع أسلوب العينة العشوائية الطبقية؛ وذلك مراعاة للباحث لمستوى تمثيل العينة لمجتمع الدراسة، إضافة إلى محاولة للباحث اختيار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة، وقد تم اختيار (300) موظفاً من مجتمع الدراسة كعينة للدراسة الحالية (بمستوى خطأ قيمته 0.05)؛ وبواقع (170) موظفاً، و(130) موظفة، وذلك بتطبيق معادلة العينة العشوائية الطبقية والتي تنص على (حجم الطبقة/ حجم المجتمع × حجم العينة المراد اختيارها)؛ وقد تم تطبيق المعادلة على كل خلية من خلايا الجدول (1) حسب متغير جنس العامل، والجدول (2) يبين عدد عينة الدراسة التي تم اختيارها حسب متغير جنس الموظف.

جدول (2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

الجنس/ الدرجة	أولى	ثانية	ثالثة	رابعة	خامسة	مقطوع	المجموع
ذكر	1	17	36	43	7	66	170
أنثى	1	9	46	50	4	20	130
المجموع	2	26	82	93	11	86	300

أدوات الدراسة

تم تطوير مقياسين لغايات تحقيق أهداف هذه الدراسة، الأول لقياس عناصر الإثراء الوظيفي لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية، والثاني لقياس مستوى الدافعية للعمل؛ وقد قام الباحث بتطوير هذين المقياسين لعدم وجود مقاييس عربية محكمة تقيس مجالي الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل؛ تنسجم وتتواءم مع أهداف الدراسة؛ وقد تم تطوير المقاييس بإتباع الخطوات الآتية:

أولاً: مقياس عناصر الإثراء الوظيفي

تم صياغة فقرات المقياس عن طريق مراجعة الإطار النظري والدراسات السابقة التي تناولت عناصر الإثراء الوظيفي، كدراسة كل من شاولدهاري (Choudhary, 2016)، ودراسة فيجي وإندرادي (Vijay & Indradevi, 2015)، ودراسة سالوي وآخرون (Salau et al., 2014)، وقد تم صياغة (24) فقرة تقيس كل عنصر من عناصر الإثراء الوظيفي، وتوزيعها على (5) أبعاد حسب الآتي:

- تعدد المهارات: وتكون من (7) فقرات؛ الفقرات التي تحمل الأرقام من (1-7).
 - تحديد المهام: وتكون من (4) فقرات؛ الفقرات التي تحمل الأرقام من (8-11).
 - أهمية المهام: وتكون من (3) فقرات؛ الفقرات التي تحمل الأرقام من (12-14).
 - الاستقلالية: وتكون من (6) فقرات؛ الفقرات التي تحمل الأرقام من (15-20).
 - التغذية الراجعة: وتكون من (4) فقرات؛ الفقرات التي تحمل الأرقام من (21-24).
- وقد تم إيجاد الخصائص السيكومترية الآتية للتأكد من الصدق والثبات لمقياس الإثراء الوظيفي:

1. الصدق

تم التأكد من صدق فقرات مقياس الإثراء الوظيفي باستخدام صدق المحكمين، وصدق البناء الداخلي؛ وفق الإجراءات الآتية:

- صدق المحكمين: تم عرض فقرات المقياس على سبعة محكمين متخصصين في مجالات القياس والتقويم، والإدارة، والإدارة التربوية، وعلم النفس التربوي؛ واللغة العربية؛ للتأكد من مدى ملائمة الفقرة لغوياً وفنياً، ومدى انتماء كل فقرة للبعد الذي تنتمي إليه، وقد تم إجراء بعض التعديلات لبعض الفقرات؛ بنسبة اتفاق المحكمين (0.80)؛ لتبقى فقرات المقياس تتكون من (24) فقرة.
- صدق البناء الداخلي: تم تطبيق فقرات المقياس على (70) موظفاً من خارج عينة الدراسة؛ للتأكد من ارتباط كل بعد من أبعاد المقياس بالدرجة الكلية للمقياس، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون؛ والجدول (3) يوضح ذلك.

جدول (3): صدق البناء الداخلي لمقياس الإثراء الوظيفي.

الدرجة الكلية	التغذية الراجعة	الاستقلالية	أهمية المهام	تحديد المهام	تعدد المهارات	البعد
						تعدد المهارات
					**0.46	تحديد المهام
					**0.56	أهمية المهام
			**0.43	**0.51	**0.55	الاستقلالية
		**0.42	**0.53	**0.48	**0.46	التغذية الراجعة
	**0.45	**0.42	**0.53	**0.48	**0.51	الدرجة الكلية

*دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول (3) أن معامل الارتباط بين الدرجة الكلية والأبعاد الفرعية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وسجل أعلى قيمة ارتباط على بعد أهمية المهام؛ إذ بلغ معامل الارتباط على الدرجة الكلية (0.53)، وأقل قيمة كانت على بعد التغذية الراجعة؛ إذ بلغ معامل الارتباط (0.45).

2. الثبات

تم حساب الثبات بطريقة الإعادة بفترة زمنية فاصلة بين مرتي التطبيق للمقياس مدتها أسبوعان، باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وكذلك حساب قيم معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا لكل بعد من أبعاد المقياس، والجدول (4) يوضح ذلك.

جدول (4): معاملات الثبات بالإعادة وكرونباخ ألفا لأبعاد مقياس الإثراء الوظيفي.

البعد	عدد الفقرات	معامل الثبات بالإعادة	كرونباخ ألفا
تعدد المهارات	7	0.72	0.71
تحديد المهام	4	0.65	0.62
أهمية المهام	3	0.60	0.59
الاستقلالية	6	0.81	0.77
التغذية الراجعة	4	0.71	0.70
الدرجة الكلية	24	0.82	0.72

يلاحظ من قيم الجدول (4) أن قيم الثبات بالإعادة لكل بعد من أبعاد مقياس الإثراء الوظيفي قد تراوحت بين (0,60-0,81)، وتراوحت بطريقة كرونباخ ألفا بين (0,59-0,77)؛ وهي قيم مقبولة لأعراض الدراسة الحالية.

ثانياً: مقياس الدافعية للعمل

تم صياغة فقرات المقياس عن طريق مراجعة الإطار النظري وبعض الدراسات السابقة التي تناولت الدافعية للعمل؛ كدراسة جونسون (Johnson, 2005)، ودراسة Gagné et al., (2014)، وقد تم صياغة (33) فقرة؛ تم توزيعها على بعدين ((الدافعية الداخلية بواقع (16) فقرة، والدافعية الخارجية بواقع (17) فقرة))، وقد تم إيجاد الخصائص السيكومترية الآتية للمقياس:

1. الصدق

تم التأكد من صدق فقرات مقياس الإثراء الوظيفي باستخدام صدق المحكمين، وصدق البناء؛ وفق الإجراءات الآتية:

- صدق المحكمين: تم عرض فقرات المقياس على سبعة محكمين متخصصين في مجالات القياس والتقويم، وعلم النفس التربوي؛ واللغة العربية؛ للتأكد من مدى ملائمة الفقرة لغوياً وفنياً، ومدى انتماء كل فقرة للبعد، وقد تم إجراء بعض التعديلات لبعض الفقرات؛ بنسبة اتفاق المحكمين (0,80)؛ لتبقى فقرات المقياس تتكون من (33) فقرة.
- صدق البناء: تم إيجاد معاملات الارتباط بين الأداء على الفقرة والبعد الذي تنتمي إليه؛ باستخدام معامل ارتباط بيرسون، والجدول (5) يبين معاملات الارتباط.

جدول (5): معامل الارتباط بين الأداء على الفقرة والبعد.

معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
الدافعية الخارجية		الدافعية الداخلية	
0.623	1	0.315	1
0.656	2	0.532	2
0.547	3	0.517	3
0.568	4	0.411	4
0.632	5	0.549	5
0.654	6	0.522	6
0.547	7	0.525	7
0.569	8	0.640	8
0.678	9	0.622	9
0.370	10	0.623	10
0.631	11	0.575	11
0.445	12	0.336	12
0.660	13	0.334	13
0.622	14	0.633	14
0.612	15	0.532	15
0.510	16	0.656	16
0.410	17	-	-

*دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يتبين من الجدول (5) بأنه تحقق لمقياس الإثراء الوظيفي مؤشرات صدق بناء جيدة؛ حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.315-0.678) ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha = 0.05$).

2. الثبات

تم حساب الثبات بطريقة الإعادة بفترة زمنية فاصلة بين مرتي التطبيق للمقياس مدتها أسبوعان، باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وكذلك حساب قيم معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا لكل بعد من أبعاد المقياس، والجدول (6) يوضح ذلك.

جدول (6): معاملات الثبات بالإعادة وكرونباخ ألفا لأبعاد مقياس الدافعية للعمل.

البعد	عدد الفقرات	معامل الثبات بالإعادة	كرونباخ ألفا
الدافعية الداخلية	16	0.85	0.83
الدافعية الخارجية	17	0.75	0.74
الدرجة الكلية	33	90.8	90.7

يلاحظ من قيم الجدول (6) أن قيم الثبات بالإعادة لبعدي مقياس الدافعية للعمل قد تراوحت بين (0.75-0.85)، وتراوحت بطريقة كرونباخ ألفا بين (0.74-0.83)؛ وهي قيم مقبولة لأغراض الدراسة الحالية.

إجراءات الدراسة

بعد التأكد من إجراءات الصدق والثبات لأدوات الدراسة تم تطبيقها على العاملين بمركز جامعة البلقاء التطبيقية من خلال الإجراءات التالية:

- تم الاتفاق مع بعض المدراء الإداريين في الجامعة قبل وقت من تطبيق أداة الدراسة على العاملين.
- تم شرح أهداف الدراسة لكل من المدراء الإداريين والعاملين الذين تم اختيارهم بشكل عشوائي، وتوضيح كيفية الإجابة على فقرات المقياسين (مقياس الإثراء الوظيفي، ومقياس الدافعية للعمل)، وضرورة اختيار البديل المناسب بما يتناسب معهم.
- التأكيد على ضرورة الموضوعية والاستقلالية عند الإجابة على فقرات المقياسين.
- إعطاء الوقت الكافي للموظفين الإداريين عند الإجابة على فقرات المقياسين.
- تم توزيع وجمع المقياسين خلال الفترة من تاريخ 2016/5/22 إلى 2016/6/21.
- استخدم الباحث المعيار الإحصائي للحكم على متوسط الأبعاد؛ بحيث إذا كانت متدنية تتراوح قيمة المتوسطات (1- أقل من 2.33)، ومتوسطة تتراوح قيمتها بين (2.33-3.66)، وعالية إذا تراوحت قيمتها بين (3.67-5.00)، الحسابية بين وتم تحليل نتائج الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

نتائج الدراسة ومناقشتها

السؤال الأول: ما درجة توافر عناصر الإثراء الوظيفي لدى العاملين في مركز جامعة البلقاء التطبيقية؟ للإجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد مقياس عناصر الإثراء الوظيفي، والجدول (7) يبين نتائج التحليل.

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد مقياس الإثراء الوظيفي.

عدد الفقرات	الرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد
7	5	1.01	3.21	تعدد المهارات
4	1	0.98	3.64	تحديد المهام
3	4	1.02	3.33	أهمية المهام
6	3	1.06	3.41	الاستقلالية
4	2	0.97	3.55	التغذية الراجعة
24	-	1.008	3.42	الوسط الموزون

يلاحظ من الجدول (7) أن أعلى المتوسطات الحسابية لدرجة توافر عناصر الإثراء الوظيفي كانت لبعد تحديد المهام؛ بمتوسط حسابي (3.64)؛ وأدنى المتوسطات الحسابية كان لبعد تعدد المهارات؛ بمتوسط حسابي (3.21)، كما يلاحظ أن الوسط الحسابي الموزون لجميع أبعاد مقياس الإثراء الوظيفي كان (3.42)، وهي تعتبر درجة متوسطة؛ وهذا يشير إلى أن درجة توافر عناصر الإثراء الوظيفي لدى العاملين ليست بدرجة كبيرة؛ وهذا مؤشر على عدم حرص إدارة الجامعة على توفير متطلبات الإثراء الوظيفي للعاملين في الجامعة، هذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة شوجي وزملائها (Choge et al., 2014) والتي أكدت على أنه كلما كانت المهمات الوظيفية محددة كلما كان الأداء في العمل أفضل، وهذا يشير إلى أن المهام الوظيفية بصورة عامة تؤثر على انجاز الأعمال بشكل أفضل لدى الأفراد، إضافة إلى تأثيرها المباشر الإيجابي على الدافعية للعمل، وأن درجة توفرها لدى العاملين في مركز الجامعة كانت أعلى من بقية عناصر الإثراء الوظيفي على الرغم من أن متوسط الأداء عليها كان متوسطاً.

السؤال الثاني: ما مستويات الدافعية لأداء المهام الوظيفية لدى العاملين في مركز جامعة البلقاء التطبيقية؟ للإجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد مقياس الدافعية للعمل، والجدول (8) يبين نتائج التحليل.

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الدافعية للعمل.

عدد الفقرات	الرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد
16	2	0.956	3.85	الدافعية الداخلية
17	1	0.942	4.13	الدافعية الخارجية
33	-	0.949	3.69	الوسط الموزون

يلاحظ من الجدول (8) أن أعلى المتوسطات الحسابية لدرجة توافر الدافعية للعمل كانت لبعد الدافعية الخارجية؛ بمتوسط حسابي (4.13)؛ وأدنى المتوسطات الحسابية كان لبعد الدافعية الداخلية؛ بمتوسط حسابي (3.85)، كما يلاحظ أن الوسط الحسابي الموزون لبعدي مقياس الدافعية للعمل كان (3.69)، هذه النتيجة تشير إلى أن الدافعية الخارجية للعمل لدى العاملين

بشكل عام تتأثر بعوامل لها علاقة بالمحافظة على الوظيفة، والمكافآت الخارجية، والحصول على الراتب، وحب الحصول على الاجازات، وغيرها من الجوانب ذات العلاقة بالدافعية الخارجية، ويبرر الباحث هذه النتيجة من واقع عمله في الجامعة بأن التكسب الوظيفي، وزيادة عدد العاملين في مركز الجامعة وكلياتها المختلفة يؤثر بشكل سلبي على الدافعية الداخلية للعاملين الإداريين، وبشكل إيجابي على الدافعية الخارجية لأداء المهام الوظيفية، وهذه النتيجة منطقية في ظل الظروف الاقتصادية، والإدارية التي يخضع لها العاملين في معظم الجامعات المحلية.

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة توافر عناصر الإثراء الوظيفي ومستوى الدافعية لدى العاملين في مركز جامعة البلقاء التطبيقية؟ للإجابة على هذا السؤال تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد مقياس عناصر الإثراء الوظيفي وبعدي مقياس الدافعية للعمل، والجدول (9) يبين نتائج التحليل.

جدول (9): معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد مقياس عناصر الإثراء الوظيفي وبعدي مقياس الدافعية للعمل.

نوع الارتباط	معامل الارتباط	بعدي مقياس الدافعية للعمل	أبعاد مقياس عناصر الإثراء الوظيفي
جيد	*0,72	الدافعية الداخلية	تعدد المهارات
جيد	*0,73		تحديد المهام
جيد	*0,75		أهمية المهام
جيد جداً	*0,80		الاستقلالية
جيد	*0,79		التغذية الراجعة
جيد جداً	*0,82		الدرجة الكلية
متدنية	0,22	الدافعية الخارجية	تعدد المهارات
متدنية	0,27		تحديد المهام
متدنية	0,37		أهمية المهام
متدنية	0,15		الاستقلالية
متدنية	0,19		التغذية الراجعة
متدنية	0,28		الدرجة الكلية

يبين الجدول (9) وجود علاقة إيجابية بين كل بعد من أبعاد مقياس عناصر الإثراء الوظيفي وبعد الدافعية الداخلية؛ حيث بلغ أعلى معامل ارتباط لبعد "الاستقلالية" (0,80)؛ يليه بعد "التغذية الراجعة" (0,79)؛ يليه بعد "أهمية المهام" (0,75)، أما أقل معامل ارتباط فكان لبعد "تعدد المهارات" مع بعد الدافعية الداخلية (0,72)، وبلغت قيمة معامل الارتباط للدرجة الكلية بين أبعاد مقياس عناصر الإثراء الوظيفي وبعد الدافعية الداخلية (0,82)؛ وهي قيمة دالة

إحصائياً؛ وتشير إلى وجود علاقة إيجابية بين عناصر الإثراء الوظيفي وبعد الدافعية الداخلية لدى العاملين الإداريين في جامعة البلقاء التطبيقية، هذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة أزيز وإيمبولا (Azeez & Abimbola, 2016)، ودراسة سالوي وآخرون (Salau et al., 2014)، ودراسة نانلي (Nanle, 2015)، وهذا يشير بوضوح إلى تأثير عناصر الإثراء الوظيفي على الدافعية الداخلية للعمل بشكل مباشر، هذه النتيجة من وجهة نظر الباحث تشير إلى أنه كلما توفرت عناصر الإثراء الوظيفي لدى العاملين كلما كان مستوى ادائهم لمهامهم الوظيفية تتم بصورة أفضل.

أما بالنسبة للعلاقة بين أبعاد مقياس عناصر الإثراء الوظيفي وبعد الدافعية الخارجية؛ فقد كانت جميع معاملات الارتباط ضعيفة؛ وهذا يشير إلى عدم وجود ارتباط عالٍ بين عناصر الإثراء الوظيفي وبعد الدافعية الخارجية لدى العاملين الإداريين في جامعة البلقاء التطبيقية، وذلك بسبب أن مكونات عناصر الإثراء الوظيفي تؤثر بشكل أفضل على الدافعية الداخلية أكثر منه على الدافعية الخارجية؛ كما دلت عليه دراسة أزيز وإيمبولا (Azeez & Abimbola, 2016)، ودراسة سالوي وآخرون (Salau et al., 2014)، ويشير الباحث هنا إلى أن الدافعية الخارجية للعمل ترتبط كما تم ذكره سابقاً بمقدار الأجر، وإنجاز المهام المطلوبة فقط، وأن جميع عناصر الإثراء الوظيفي ترتبط بالدافعية الداخلية أكثر من ارتباطها بالدافعية الخارجية للعاملين.

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر عناصر الإثراء الوظيفي للعاملين تعزى للجنس والدرجة الوظيفية؟ تم استخدام تحليل التباين الثنائي، والجدول (10) يبين نتائج التحليل.

جدول (10): نتائج تحليل التباين الثنائي لأثر الجنس، والدرجة الوظيفية على درجة تطبيق عناصر الإثراء الوظيفي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيم "ف"	مستوى الدلالة
الجنس	2.558	1	2.558	11.318	0.000
الدرجة الوظيفية	1.784	5	0.261	1.15	0.229
الخطأ	66.234	293	0.226		
الكلية	70.576	299			

يلاحظ من الجدول (10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير جنس العاملين على درجة تطبيق عناصر الإثراء الوظيفي؛ حيث بلغت قيمة "ف" (11,318) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، بينما بلغت قيمة "ف" لمتغير الدرجة الوظيفية (1,15) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)؛ وهذا قد يشير إلى عدم تأثير الدرجة الوظيفية على الإثراء الوظيفي؛ لعدم ارتباط الدرجة الوظيفية بعناصر الإثراء

الوظيفي؛ رغم عدم وجود دراسات سابقة في هذا المجال، ويرى الباحث أن هذه النتيجة قد تعزى لأن درجة اهتمام العاملين الإداريين بالدرجة الوظيفية ليس كما هو بالمؤسسات الحكومية الأخرى؛ لعدم تأثيرها المضطرب على أداء العاملين الإداريين.

وللتعرف على مصادر الفروق لصالح أي مستوى من مستويات متغير الجنس، تم إيجاد قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري، والجدول (11) يبين ذلك.

جدول (11): الوسط الحسابي والخطأ المعياري لأداء عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

العدد	الخطأ المعياري	الوسط الحسابي	الجنس
170	0.056	3.62	ذكور
130	0.062	4.12	إناث

يتبين من الجدول (11) أن الفروق في درجة تطبيق عناصر الإثراء الوظيفي جاءت لصالح العاملات الإناث؛ حيث بلغ قيمة الوسط الحسابي لأداء عينة الدراسة (4.12)، وهي أعلى من قيمة الوسط الحسابي لأداء عينة الدراسة من الذكور التي بلغ قيمة الوسط الحسابي (3.62)، ويرى الباحث أن هذه النتيجة تشير بشكل مباشر إلى أن الإناث يميلون إلى تطبيق عناصر الإثراء الوظيفي بشكل أفضل من العاملين الذكور، ويبرر الباحث هذه النتيجة بحكم عمله السابق كمسؤول إداري في الجامعة في فترة سابقة إلى أن درجة التزام الموظفين العاملات بإنجاز المهام الإدارية أكثر منه لدى فئة العاملين الذكور، كما أن الهم الأكبر – من ملاحظة الباحث الميدانية- لدى الكثير من العاملين الإداريين الذكور في الجامعة هو الحصول على المناصب الإدارية بشكل عام؛ بغض النظر عن مدى التزامه بتطبيق عناصر الإثراء الوظيفي، وهذا الأمر قد يؤثر سلباً على درجة اهتمامهم بتوافر عناصر الإثراء الوظيفي أثناء العمل، إضافة إلى طبيعة المهام الموكلة للموظفات الإناث؛ والتي تحمل طابع عمل مكثبي أكثر منه لدى العاملين الذكور.

السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الدافعية لأداء المهمات للعاملين تعزى للجنس والدرجة الوظيفية؟ تم استخدام تحليل التباين الثنائي، والجدول (12) يبين نتائج التحليل.

جدول (12): نتائج تحليل التباين الثنائي لأثر الجنس، والدرجة الوظيفية على مستويات الدافعية لأداء المهمات للعاملين.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيم "ف"	مستوى الدلالة
الجنس	1,224	1	1,224	6,476	0,000
الدرجة الوظيفية	2,648	5	0,529	2,798	0,057
الخطأ	55,596	293	0,189		
الكلي	59,468	299			

يلاحظ من الجدول (12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير جنس العاملين على مستويات الدافعية لأداء المهمات للعاملين؛ حيث بلغت قيمة "ف" (6,476) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، بينما بلغت قيمة "ف" لمتغير الدرجة الوظيفية (2,798) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)؛ ويبرر الباحث هذه النتيجة أن مستويات الدافعية للعمل لا تتأثر بالدرجة الوظيفية لعدم اكتراث العاملين بشكل خاص بمستويات الحصول على الدرجة الوظيفية، وأنها تتم بناءً على عدد السنوات فقط، كما أن عدم تعزيز العاملين من ذوي الدافعية العالية للعمل بحصولهم على درجات أعلى من قبل إدارة الجامعة قد تسهم في تفسير هذه النتيجة.

وللتعرف على مصادر الفروق لصالح أي مستوى من مستويات متغير الجنس، تم إيجاد قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري، والجدول (13) يبين ذلك.

جدول (13): الوسط الحسابي والخطأ المعياري لأداء عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

الجنس	الوسط الحسابي	الخطأ المعياري	العدد
ذكور	3,79	0.044	170
إناث	4,32	0.035	130

يتبين من الجدول (13) أن الفروق في درجة الدافعية للعمل جاءت لصالح العاملين الإناث؛ حيث بلغ قيمة الوسط الحسابي لأداء عينة الدراسة (4,32)، وهي أعلى من قيمة الوسط الحسابي لأداء عينة الدراسة من الذكور التي بلغ قيمة الوسط الحسابي لهن (3,79)، ويرى الباحث أن هذه النتيجة تشير إلى أن حرص العاملات الإداريات على العمل أكثر من العاملين الذكور لأسباب تتعلق بطبيعة المهام الوظيفية للإناث، وميلهن لأداء المهام الوظيفية بصورة أفضل من الذكور؛ وذلك للالتزامهن بمواعيد العمل، وحرصهم على إنجاز المطلوب منهم؛ عوضاً عن حرصهن على الحفاظ على الوظيفة أكثر من الذكور، كما أن الباحث يرى أن طبيعة المجتمع الأردني الذي يوصف بأنه مجتمع ذكوري يؤثر إيجاباً على زيادة مستوى دافعية الإناث للعمل لإثبات قدراتها الوظيفية، وأنها قادرة على إنجاز المهمات الوظيفية بصورة أفضل من الرجل أحياناً، كما يرى الباحث أن الحس الداخلي لأداء المهام الوظيفية لدى الإناث أفضل لطبيعة المهام الوظيفية المكلفة بهن.

النتائج والتوصيات

توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية طردية بين عناصر الإثراء الوظيفي والدافعية الداخلية للعمل لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية، كما بينت نتائج الدراسة أن درجة توافر عناصر الإثراء الوظيفي لدى العاملين كانت بصورة متوسطة؛ وأن مستوى الدافعية الخارجية للعمل كان أعلى من مستوى الدافعية الداخلية، إضافة إلى أن درجة توافر عناصر الإثراء الوظيفي، والدافعية للعمل تتأثران بجنس الموظف لصالح الموظفات الإناث، كما دلت نتائج الدراسة على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الدرجة الوظيفية على كل من

الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية، وبناء على نتائج الدراسة يوصي الباحث غيره من الباحثين بعمل الدراسات الآتية:

1. عمل دراسات مسحية على جميع كليات الجامعة الخارجية لقياس درجة توافر عناصر الإثراء الوظيفي لدى العاملين وربطها بمتغير الجنس؛ وذلك لمحاولة تأكيد أثر جنس العاملين على درجة توافر عناصر الإثراء الوظيفي في كليات الجامعة الأخرى، ومعرفة الأسباب الكامنة وراء ذلك الأثر.
2. دراسة العلاقة بين عناصر الإثراء الوظيفي ومستويات الدافعية الداخلية والخارجية على كل كلية من كليات الجامعة الخارجية؛ للخروج بتوصيات كافية يمكن تقديمها لإدارة الجامعة؛ من أجل زيادة الاهتمام بتوافر عناصر الإثراء الوظيفي لدى العاملين، ومحاولة تفعيل المديرين لزيادة الاهتمام بموضوع الإثراء الوظيفي.
3. عمل هيكل واضحة للجامعة تبين تحديد المهام الوظيفية للعاملين الإداريين؛ والذي من شأنه أن يؤثر إيجاباً على درجة توافر عناصر الإثراء الوظيفي، ويسهم في زيادة الدافعية الداخلية للعمل لدى العاملين، إضافة إلى إمكانية توزيع الكادر الإداري على مختلف وحدات الجامعة بشكل أفضل، هذا من شأنه أن يزيد من فاعلية العمل لدى معظم العاملين في الجامعة بكلياتها المختلفة.
4. عمل دورات تدريبية من قبل مختصين لجميع المدراء، والعاملين الإداريين تتعلق بكيفية تطبيق عناصر الإثراء الوظيفي أثناء العمل؛ وهذا بالضرورة قد يزيد من توعيتهم بعناصر الإثراء الوظيفي، ويزيد من مستوى اهتمامهم الواقعي بتطبيقه أثناء تأدية المهام الوظيفية.
5. توفير حوافز داخلية للعاملين تزيد من مستوى الدافعية الداخلية للعمل؛ لتأثيرها الإيجابي على عناصر الإثراء الوظيفي لدى العاملين في مركز الجامعة، وكلياتها المختلفة؛ لأن الدافعية الداخلية للعمل هو ما تسعى إليه جميع المؤسسات التعليمية بتوافرها لدى العاملين لديها، إضافة إلى أن تقديم الحوافز يزيد من دافعية العاملين للعمل بشكل مستمر.

References (Arabic & English)

- Armstrong, M. (2010). *A Handbook of Performance Management*. 4th edition. New Delhi: Kogan Page Limited, London.
- Azeez, R. Abimbola, M. (2016). Job Enrichment and Work-Related Attitudes of Non-Academic Staff of Selected Public Universities in Lagos State, *International Journal of Human Resource Studies*. 6(1). 89-104.

- Behson, S. J., Eddy, E. R., & Lorenzet, S. J. (2000). The importance of the critical psychological states in the job characteristics model: A meta-analytic and structural equations modeling examination. *Current Research in Social Psychology*, 5(12). 170-189.
- Bratton, J. (2007). *Work and Organizational Behavior*, New York: Paul Grave Mac Millan.
- Brown, R. (2004). Design Jobs that motivate and develop people. Retrieved October 1, 2016, from <http://www.media-associates.co.nz/fjobdesign.html>.
- Burton, K. (2012). A Study of Motivation: How to Get Your Employees Moving, Faculty Advisor: Cheryl Hughes, Indiana University, Retrieved from https://spea.indiana.edu/doc/undergraduate/ugrd_thesis2012_mgmt_burton.pdf
- Chaudhary. S. (2016). Job enrichment: A tool for employee motivation, *International Journal of Applied Research*, 2(5). 1020-1024.
- Choge, P, Chepkinyeng, F. & Chelimo, K (2014). Effects of Task Identity on Employee Motivation: A Survey of Eldoret Polytechnic, Kenya, *European Journal of Business and Management*, 6(33). 72-79.
- Davoudi, S. Mehdi, M. (2013). Impact: job Enrichment in Organizational Citizenship Behavior. *SCMS Journal of Indian Management*, 10(2). 106-112.
- Derek, T, and Laura, H. (2000). *Human Resource Management-The inside out*, 4th ed. England: Prentice Hall Publisher
- Gagné et al., (2014). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2). 1-19.
- Greenberg, J., Baron, R. A. (2003). *Behavior in organization: Understanding and managing the human side of work*, 6th ed, Prentice Hall, Saddle River, New Jersey,
- Hower. J. J. (2008). *Developing Your Human Resources: An Operational Approach*.

- Johnson, C. (2005). Employee Motivation: A comparison of Tipped and Non- Tipped Hourly Restaurant Employees. Retrieved October 12, 2016 from http://etd.fcla.edu/CF/CFE0000847/Johnson_Catherine_R_200512_MS.pdf.pdf
- Kamal, B. Clegg, C. Patterson, M. Robinson, A. Stride, C. Wall, T & Wood, S. J. (2008). The impact of Human Resource and Operational Management Practices on Company Productivity: A longitudinal Study, *Personnel Psychology*, 61(3). 467-501.
- Kinicki, A., and Williams B. K. (2009). *Management-A Practical Introduction* (4thed.). Boston: McGraw- Hill Irwin.
- Kotila, O. (2001). Job enrichment. Retrieved September 2, 2016 from <http://academic.emporia.edu/smithwil/001fmg456/eja/kotila456.html>.
- Kunle, Y. Aduku, B & Ismail, S. (2015). Motivation and Performance of Para-professional Staff in Tertiary Institution Libraries in Kaduna State, Nigeria, *American International Journal of Research in Humanities, Arts and Social Sciences*, 10(4). 360-366.
- Leach, D. & Wall, T. (2004.). What is Job design? Retrieved September 2, 2016 from: http://www.shef.ac.uk/~iwp/publications/whatis/job_design.pdf.
- Lynton & Pareek, (2000). *The Human Development Handbook*, London, UK: Kogan Page Limited.
- Mione, P. (2004). Job Enrichment, Online Paper. Retrieved, October 1, 2016 from: <http://edweb.sdsu./people/A/Rose/pie/Interventions/Jobdesign.htm>.
- Nanle, M. (2015). Effect of Job Enrichment on Employee Motivation in Selected Private University in South- West Nigeria, *Journal of Arts, Science & Commerce*, 6(4). 67-77.

- Newstrom, J. W. (2011). *Organizational behaviour: Human behaviour at work* (13th Ed.). New York: McGraw-Hill.
- Ramlall, S. (2004). A review of employee motivation. Theories and implications of employee retention with in organization, *Journal of American Academy of business. Cambridge, Mineapolis.* 5(1). 52-63
- Raza, M. Nawaz, M. (2011). Impact of Job Enlargement on Employees' Job Satisfaction, Motivation and Organizational Commitment: Evidence from Public Sector of Pakistan, *International Journal of Business and Social Science*, 2(18). 268-273.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2011). *Organizational behavior* (14th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Salau, O. Adeniji, A, and Oyewunmi, A. (2014). Relationship between Elements of Job Enrichment and Organization Performance among the Non-Academic Staff in Nigeria Public Universities, *Management & Marketing*, 12(2). 173-189.
- Shilpa, R., Ali, A. Sathyanarayana, N. Rani, R. (2013). A study on impact of job and Satisfaction practices towards employee satisfaction at HDFC standard life insurance. *International journal of advance research in management social science*, 2(12). 205-218.
- Sole, F. (2009). A Management Model and Factors Driving Performance in Public Organizations, *Measuring Business Excellence*, 13(4). 3-11.
- Pride, W. M. Huhges, R. J & Kapoor, J.R. (2013). *Business*, (10th Ed.).
- Vijay, M. & Indradevi, R (2015). A Study on Job Enrichment and Individual Performance among Faculties with Special Reference to a Private University, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(1). 252-260.
- Williams B. K. (2009). *Management: A practical Introduction*, (4th Ed.). Boston: McGraw-Hill Irwin and cited number can be given accordingly.

ملحق (1)

مقياس الإثراء الوظيفي

حضرة الزميل/ الزميلة المحترمة.....

تهدف الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الدافعية للعمل والإثراء الوظيفي لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية، وقد قام الباحث بتقسيم المقياس إلى خمس أبعاد (تعدد المهارات، وتحديد المهام، وأهمية المهمة، والاستقلالية، والتغذية الراجعة)، ويتكون سلم الإجابة من خمسة مستويات (موافق بشدة، موافق، حيادي، غير موافق، غير موافق بشدة)؛ لذا يرجى منكم التكرم بالإجابة على فقرات هذا المقياس بكل أمانة وموضوعية؛ علماً بأن إجاباتكم لن تستخدم إلا لغايات البحث العلمي فقط.

شاكرين ومقدرين حسن تعاونكم

الباحث

فقرات المقياس

رقم الفقرة	الفقرة	موافق بشدة	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة
تعدد المهارات Skill Variety						
1	أشعر بالإنجاز والفخر عند أدائي لمهامي الوظيفية					
2	يعطيني عملي فرصة للتقدم لوظائف عليا					
3	يتضمن عملي تقديمي لمهام مختلفة بشكل مستمر					
4	طبيعة عملي يعطيني فرصة للإبداع والتميز					
5	يعطيني عملي فرصة لاتخاذ القرار					
6	يتضمن عملي استخدامي لمجموعة من المهارات المعقدة وعالية المستوى					
7	تتضمن مهامي الوظيفية امتلاكي للمعرفة المتخصصة					
تحديد المهام Task Identity						
8	مهامي الوظيفية واضحة لي من البداية إلى النهاية					
9	يعطيني مديري فرصة لأداء مهامي الوظيفية حتى النهاية					
10	أشعر بالإنجاز أكثر كلما كانت المهمة الوظيفية محددة بدقة					
11	المهام الوظيفية محددة في جميع الوظائف في الجامعة					
أهمية المهام Task Significance						
12	أدائي لمهامي الوظيفية مهمة وتؤثر على الآخرين					

رقم الفقرة	الفقرة	موافق بشدة	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة
	خارج الجامعة					
13	وظيفتي مهمة جدا على نطاق واسع لمجمعتي					
14	أشعر بأن المهام الوظيفية التي أكلف بها على درجة عالية من الأهمية					
الاستقلالية (Autonomy)						
15	وظيفتي تسمح لي باتخاذ القرار عند ادائي لمهامي الوظيفية					
16	أمتلك القرار حول كيفية ترتيب انجاز المهام أول بأول					
17	تمنحني وظيفتي فرصة للتخطيط قبل أداء المهام الوظيفية					
18	تزودني وظيفتي بفرصة لاستخدام مبادراتي الشخصية أثناء العمل					
19	أمتلك فرصة للحكم على مستوى تنفيذي لعملي					
20	أمتلك فرصة للاستقلالية والحرية عند أدائي لمهامي الوظيفية					
التغذية الراجعة (Feedback)						
21	يعطيني عملي فرصة للتغذية الراجعة الفورية حول مستوى فاعليتي					
22	مديري يزودني دائماً بتغذية راجعة حول مستوى أدائي الوظيفي					
23	طبيعة المهام الوظيفية المكلف بها تزودني بمستوى فاعليتي في العمل					
24	تزودني إدارة الجامعة بصورة مستمرة بتغذية راجعة حول مستوى تقدمي في الوظيفة					

ملحق (2)
مقياس الدافعية للعمل

حضرة الزميل/ الزميلة المحترمة.....

تهدف الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل لدى العاملين الإداريين في جامعة البلقاء التطبيقية، وقد قام الباحث بتقسيم المقياس إلى بعدين (الدافعية الداخلية، الدافعية الخارجية)، ويتكون سلم الإجابة من خمسة مستويات هي (موافق بشدة، موافق، حيادي، غير موافق، غير موافق بشدة)؛ لذا يرجى منكم التكرم بالإجابة على فقرات هذا المقياس بكل أمانة وموضوعية؛ علماً بأن إجاباتكم لن تستخدم إلا لغايات البحث العلمي فقط.

شاكرين ومقدرين حسن تعاونكم

الباحث

فقرات المقياس

رقم الفقرة	الفقرة	موافق بشدة	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة
الدافعية الداخلية						
1	أشعر بأنني عملي ليس مضيعة للوقت					
2	أقوم بمهامي الوظيفية من تلقاء نفسي					
3	لا انتظر المكافأة أو التقدير عند أداء متطلبات عملي					
4	أستمتع عند أدائي لمهامي الوظيفية					
5	مهامي الوظيفية مثيرة وتتنق مع شخصيتي					
6	أشعر بالفخر والاعتزاز بالنفس عند القيام بواجباتي الوظيفية					
7	أبذل قصارى جهدي عند أدائي لمهامي الوظيفية					
8	لا أخجل من عملي أمام الآخرين					
9	أوظف جميع قدراتي أثناء أدائي لمهامي الوظيفية					
10	أستمتع عند أدائي للمهام الصعبة أثناء عملي					
11	لا أشعر بالملل أو الضجر أثناء العمل					
12	أستغل ساعات العمل لإنجاز مهامتي الوظيفية					
13	أحرص على الالتزام بساعات العمل من تلقاء نفسي					
14	أنظر باستياء عند قدوم الاجازات أو العطل الرسمية					
15	عملي مهم جداً لتطوير قدراتي الذهنية					
16	أشعر بأن العمل قيمة ذات معنى؛ وهو جزء مهم في حياتي					
الدافعية الخارجية						
1	أعمل بجد خوفاً من فقدان وظيفتي					
2	أعمل فقط للحصول على الراتب أو المكافآت الخارجية					
3	أعمل من أجل الحصول على راتب تقاعدي					
4	ليس لدي استعداد لعمل أي مهمة خارجة عن نطاق مهامتي					

رقم الفقرة	الفقرة	موافق بشدة	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة
	الوظيفية					
5	أحرص على العمل فقط لمجرد بقاء علاقتي بمديري جيدة					
6	لست على استعداد لمساعدة زملائي في العمل					
7	أنجز مهماتي الوظيفية دون الشعور بالمتعة					
8	لا أكثرث كثيراً بالتطور والنمو في العمل					
9	الأوقات التي أقضيها بلا عمل ممتعة بالنسبة لي					
10	أستمتع بالإجازات والعطل الرسمية وأنتظرها بلهفة					
11	أذهب إلى العمل يوماً بمنتهى الكسل واللامبالاة					
12	لو المكتسبات الوظيفية لما بقيت في عملي					
13	لا أشعر أن العمل يضيف أي معرفة لذاتي					
14	أشعر بأن العمل مضيعة للوقت والجهد					
15	أنتظر بلهفة ساعة المغادرة من العمل					
16	أستغرب من أداء الزملاء المخلصين بعملهم					
17	لا مانع لدي من الانتقال لوظيفة مريحة داخل الجامعة					