

## تطوير نموذج الخصائص الوظيفية للتصميم الوظيفي لتحسين دافعية العاملين في الفنادق المصرية

عثمان الصاوي

Osman.alsawy@tourism.suez.edu.eg

قسم الدراسات الفندقية - كلية السياحة و الفنادق - جامعة قناة السويس

### ملخص:

نظراً لقدرة تصميم الوظائف في المساعدة على التغلب على نمطية الوظائف، وتحقيق دافعية العاملين. تهدف الدراسة إلى تطوير نموذج الخصائص الوظيفية Job Characteristics Model (أداة للتصميم الوظيفي تتضمن مجموعة خيارات لتصميم الوظائف كتتنوع المهارات، الاستقلالية والتغذية العكسية الذين يمكن عبرهم التأثير إيجاباً في دافعية العاملين)، وذلك باختبار تأثير التوافق القيمي بين العاملين و المؤسسة Person-Organization Fit في علاقة التصميم الوظيفي بالدافعية في النموذج. تم توزيع عدد 500 استمارة على العاملين بفنادق الخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ وبعض فروعهم بالغردقة بلغوا إجمالاً 25 فندقاً، استرد منها 313 صالحة للتحليل الإحصائي. اشتملت الاستمارة على أجزاء ثلاثة؛ الأول لقياس القدرة التحفيزية للوظائف، الثاني لقياس دافعية العاملين والثالث لتقدير التوافق القيمي بين العاملين والمؤسسة. توصلت الدراسة إلى انخفاض القدرة التحفيزية للوظائف لدى معظم فنادق العينة وإن كان هناك تفوق نسبي للفنادق التابعة للسلاسل مقارنة بالمستقلة، كما اتضح تدخل التوافق القيمي في علاقة التصميم الوظيفي بالدافعية؛ فالعاملون الذين يمتازون بارتفاع درجة التوافق بين قيمهم الفردية والقيم التنظيمية يؤدي استخدام التصميم الوظيفي إلى ارتفاع دافعتهم بشكل معنوي، بينما لا يتحقق ذلك مع من يفقد للتوافق القيمي، وبالتالي يجب العمل على رفع درجة التوافق القيمي لدى العاملين من خلال أعمال طرق أكثر فعالية للاختيار وكذا القيام بأنشطة التهيئة المؤسسية Socialization أولاً لإمكانية الاستفادة من التصميم الوظيفي كوسيلة لتحقيق الدافعية.

**الكلمات المفتاحية:** التصميم الوظيفي، نموذج الخصائص الوظيفية، التوافق القيمي، الدافعية.

### مقدمة:

يعد تحقيق دافعية العاملين أمراً ضرورياً لإنجاح العمل المؤسسي، لما لها من انعكاس إيجابي على أداء العاملين ومن ثم ربحية المؤسسة. ويعتمد تحقيق الدافعية على عوامل عدة من ضمنها التصميم الوظيفي المتمثلاً في قدرة المهام المسندة للفرد على تقادى النمطية والتكرار. وبالنظر للتصميم الوظيفي كأحد سبل تحقيق الدافعية، فقد نشأ نموذج الخصائص الوظيفية ليضع إطاراً لتحقيق الدافعية عبر التصميم الوظيفي بتحديد مجموعة سبل لذلك كتتنوع المهارات، الاستقلالية والتغذية العكسية. واستكمالاً للنموذج، فقد تم رصد مجموعة من المحسنات، التي يزداد في ظلها أثر التصميم الوظيفي في الدافعية، كتوافر الاستعداد لدى الفرد للتعلم والتطوير، وكذا رضاه عن الجوانب الوظيفية الأخرى كالأجور والشعور بالأمان. ونظراً لأن التوافق القيمي بين الفرد والمؤسسة، والذي يؤدي وجوده إلى فهم الفرد لقيم وتوجهات المؤسسة، والعمل على تحقيقها، من شأنه زيادة دافعية الفرد، ولما كان النموذج لم يورد التوافق القيمي ضمن متغيراته، فالدراسة تهدف لإحداث تكاملاً بالنموذج من خلال اختبار أثر التوافق القيمي في علاقة التصميم الوظيفي بالدافعية.

### الدافعية Motivation:

مصطلح مشتق من الكلمة اليونانية *Movere* ، والتي يقصد بها دفع أو تحريك، حيث تمثل الدافعية القوة الأساسية المسؤولة عن توليد السلوك لدى الأفراد لأجل تحقيق وإشباع حاجاتهم ورغباتهم (Luthans, 2011). وللدافعية خصائص ثلاث تساعد على القيام بدورها، وهي قدرتها على تحديد اتجاه السلوك Direction " أى توجيه السلوك الإنساني نحو وجهة معينة دون الأخرى "؛ الحدة Intensity " بمعنى مستوى جدية الأداء الإيجابي بالعمل " والاستمرارية Persistence " أى استمرار الفرد على نفس المستوى من الأداء دون كلال أو تراجع لحين تحقق الأهداف " (Robbins and Judge, 2013).

ومن خلال دراسة العوامل المؤثرة في دافعية العاملين، والعمل على تحقيقها، تستطيع المؤسسات تحقيق معدلات أداء مرتفعة تترجم في صور زيادة الإنتاجية، وتحسين مستوى جودة الخدمات، ما يمثل ميزة تنافسية، وبالنظر إلى صناعة الضيافة التي يعتمد نجاحها على إعداد عمالة لها القدرة على الأداء المتميز وموجهة بالخدمات (Nickson, 2013)، يلاحظ أن مهام إدارة الموارد البشرية والتي من ضمنها التحفيز تسهم بفعالية في تحقيق هذا النجاح (Darwish, 2013).

وبالنظر إلى أهمية الدافعية؛ فقد ظهرت مجموعة من النظريات لتفسير كيفية حدوث الدافعية لدى الأفراد، من أشهرها نظرية ذات العاملين لهيرزبرج Two Factor Theory والتي قسمت عوامل تحقيق الدافعية إلى نوعين؛ هما العوامل الوقائية Hygiene factors كظروف العمل، الأجور، العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين بالإضافة إلى الأمان الوظيفي، أما النوع الآخر من عوامل تحقيق الدافعية فأطلق عليه العوامل المحفزة Motivators مشتملة على محتوى العمل ذاته كالمسؤولية، الإنجاز، التقدم وحرية التصرف، ومن هنا تأتي أهمية التصميم الوظيفي كحافز كونه يسهم في منح الفرد الاستقلالية والنمو بما يشعره بأهمية عمله (Wegge et al., 2007). هذا وقد ركزت الدراسات السابقة بشكل موسع على العوامل المادية كمحفزات؛ (Kaithapalli, and Gundala, 2009؛ المدهون، 2005) ولم يلق التصميم الوظيفي الاهتمام الكافي رغم قدرته على الإسهام في تحقيق الدافعية (Wood et al., 2012).

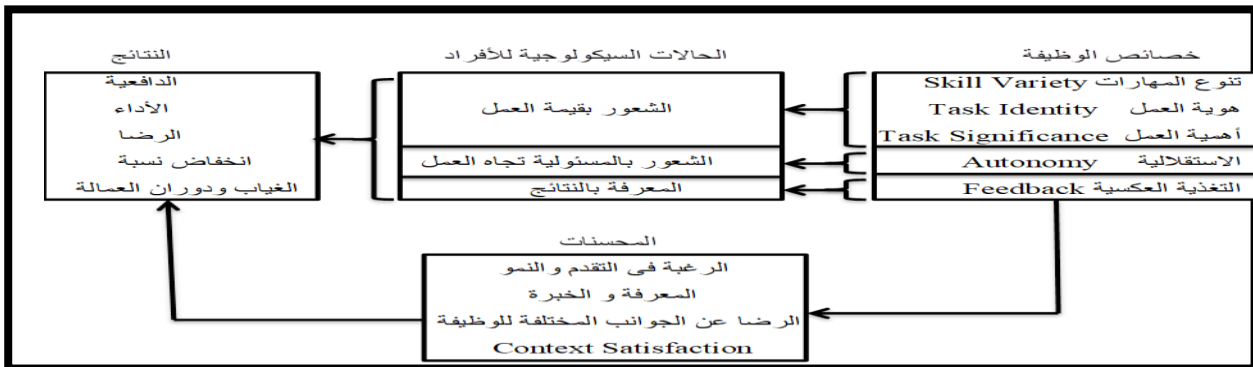
#### تصميم الوظائف:

قادت التخصصية المفرطة في العمل إلى عدم رضا العاملين نتيجة لعدم التطوير، ولأن الوظائف تتضمن بخلاف مهام العمل المحددة اجزاء أخرى مثل السلطات والمسئوليات والعلاقات بين العاملين، فقد فتح ذلك المجال أمام الباحثين لإضافة بدائل لإعادة تصميم الوظائف في محاولة للقضاء على النمطية وزيادة رضا العاملين (السالم، 2005).

ويقوم إعادة تصميم الوظائف على محورين أساسيين وهما نطاق الوظيفة Job scope " العمل على المحور الأفقي للوظيفة؛ بإضافة مهام جديدة للفرد على نفس مستواه الوظيفي الأصلي "، وعمق الوظيفة Job depth " العمل على المحور الرأسي للوظيفة، بإسناد سلطات للفرد أكبر من سلطاته الأصلية " (Durai, 2010). ويمكن إعادة تصميم الوظائف من خلال نطاق الوظيفة عبر التوسيع الوظيفي Job enlargement بأداء مهام جديدة داخل نفس الوظيفة كانت لا تؤدي من قبل، وكذلك التناوب الوظيفي Job rotation بنقل الفرد للعمل لفترات بوظائف أخرى مشابهة لوظيفته. أما إعادة التصميم عبر عمق الوظيفة فيمكن تحقيقه عبر التفويض المتمثل في نقل سلطات للفرد من مستوى إداري يعلوه (Zareen et al., 2013).

#### نموذج الخصائص الوظيفية :

تم طرحه في السبعينيات من القرن العشرين، وقدم مدخلاً شاملاً لإثراء العمل، حاول إظهار تأثير مكونات العمل وأبعاده في سلوكيات الأفراد (الكبيسي، 2009). ويمكن توضيحه كالتالي:



شكل (1) نموذج الخصائص الوظيفية

المصدر (Hackman and Oldham, 1976)

## تطوير نموذج الخصائص الوظيفية للتصميم الوظيفي لتحسين دافعية العاملين في الفنادق المصرية

يحتوى النموذج على خصائص تثرى الوظيفة وهى تنوع المهام (استخدام الفرد للعديد من المهارات لاتمام العمل)، هوية العمل (إنجاز الفرد لمهام الوظيفة من البداية للنهاية مع وضوح المخرجات)، أهمية العمل ( إظهار العمل للتأثير البارز للفرد فى حياة الآخرين وأعمالهم)، الاستقلالية (منح الفرد قدر من الحرية للتصرف فى العمل) والتغذية العكسية (الحصول على معلومات واضحة للفرد فيما يخص مستوى أدائه ونتائج عمله). (السبيعي، 2013)

وقد قدم النموذج مجموعة من المحسنات التى يجب توافرها لجعل خصائص الوظيفة أكثر قدرة على تحسين سلوكيات الأفراد؛ كـرغبة الفرد فى النمو والتقدم، امتلاكه للقدر الكافى من المعرفة و الخبرة بالإضافة إلى رضاه عن الجوانب الوظيفية الأخرى كالأجور والأمان الوظيفى.

وافترضت النظرية أن القدرة التحفيزية للوظائف (MPS) Motivational Potential Score تقاس من خلال المعادلة التالية:

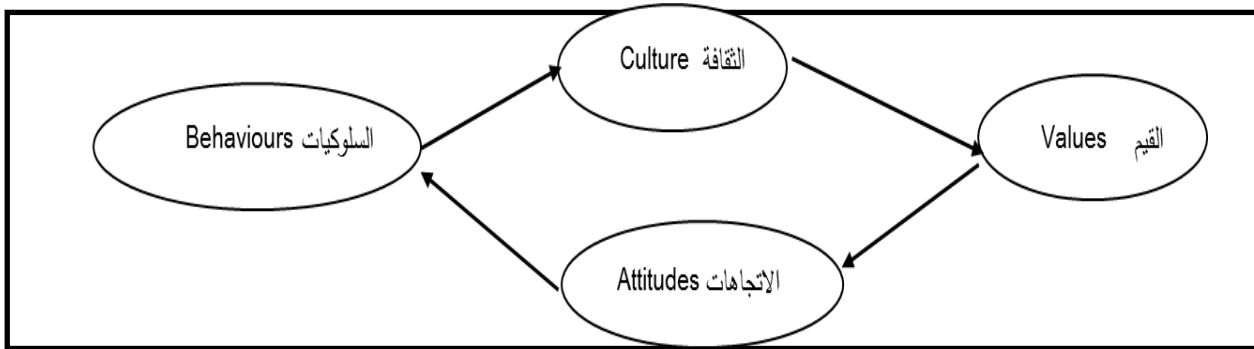
$$\left[ \frac{\text{تنوع المهارات} + \text{أهمية العمل} + \text{هوية العمل}}{3} \right] \times \text{الاستقلالية} \times \text{التغذية العكسية} \quad (\text{Yaverbaum and Culpan, 2011})$$

التوافق القيمي:

من العوامل التى تسهم فى تحقيق دافعية العاملين هى درجة التوافق بين الفرد و المؤسسة، ويرد التوافق فى صورتين هما التوافق بين إمكانيات الفرد ومتطلبات الوظيفة Person-job fit والتوافق بين قيم الفرد وثقافة المنظمة Person-organization fit. أما النوع الأول فيتحقق بتناسب مهارات ومعارف الفرد مع متطلبات الوظيفة ( Robbins and Judge, 2013)، وقد إهتم النموذج بهذا النوع من التوافق وأورده كمحسن للعلاقة بين خصائص الوظيفة والدافعية (انظر شكل 1).

أما النوع الثانى من التوافق P-O fit فيركز على التوافق بين قيم الفرد والمؤسسة؛ فلأفراد قيم تنشأ عن تفاعلهم مع الواقع الاجتماعى، الاقتصادى والثقافى بحيث تمثل موجهاً لهم نحو غايات وأنماط سلوكية يختارها الفرد ويفضلها عن غيرها (Sağnak, 2005)، كما أن للمؤسسة كذلك قيماً تحدد ما يجب أن تتمسك به فى محيط العمل بما يضمن لها تحقيق أغراض التطوير ومجاراة السوق المحيطة (Cameron and Quinn, 2011).

ربما يحدث تنافر قيمي بين الفرد والمؤسسة نتيجة عدم قبول الفرد لقيم المؤسسة الأمر الذى ينعكس سلباً على الدافعية ؛ فللقيم الفردية أهمية للفرد؛ إذ ينشأ عن مخالفتها تأثير الدافعية ومن ثم السلوكيات سلباً (Qayyum and Sukrino, 2012) كما هو موضح بالشكل (2):



شكل (2) أثر القيم فى السلوكيات

المصدر: (Adler and Gundersen 2008)

وقد أوجب ذلك على المؤسسات ضرورة العمل على تحقيق التوافق القيمي مع عاملها بتوجيههم لقبول قيم المؤسسة وتأليف جو يسوده روح التعاون يتبنى من خلاله الفرد قيم المؤسسة (Jackalas et al., 2016)؛ ويمكن أن يتحقق التوافق من خلال الاختيار الدقيق للعاملين وتفضيل قبول من تتسق قيمهم مع قيم المؤسسة ابتداءً، بالإضافة إلى القيام بأنشطة التهيئة المؤسسية Socialization التى يتم عبرها نقل توجهات المؤسسة للعاملين وإرشادهم للسلوكيات المقبولة فى العمل (Smith, 2008).

على الرغم من أن تحقيق التوافق القيمي بين الفرد والمؤسسة يسهم فى زيادة الدافعية (Edwards and Cable, 2009 ; Sabir *et al.*, 2011) ، إلا أن النموذج لم يركز على هذا النوع من التوافق واعتبر فقط أن التوافق بين إمكانيات الفرد ومتطلبات الوظيفة هو المحسن لعلاقة خصائص الوظيفة بالدافعية؛ من هنا سيركز البحث على دراسة أثر التوافق القيمي فى علاقة التصميم الوظيفي بالدافعية.

#### منهج البحث:

وزعت استمارة استقصاء على العاملين بالفنادق محل الدراسة، قسمت الاستمارة لثلاثة أجزاء؛ هدف الجزء الأول لقياس القدرة التحفيزية للوظائف فى الفنادق من خلال مجموعة من الأسئلة مستقاة من نموذج (Hackman and Oldham, 1976)، حيث خصص 3 أسئلة لقياس كل بعد من الأبعاد (تنوع المهام، أهمية العمل، هوية العمل، الاستقلالية والتغذية العكسية). وتم حساب القدرة التحفيزية الإجمالية من خلال المعادلة التى اعتمدها النموذج بحيث يمثل الحد الأقصى لها 125 درجة، وقد ورد تأييد لهذا المقياس عبر دراسات (Abdullah, 2004 ; Scott *et al.*, 2005).

الجزء الثانى من الاستمارة خصص لقياس دافعية العاملين بأبعادها الثلاثة، وتم استقاء أسئلته من مقياس Motivation Assessment Scale، والذي ثبت مصداقيته (Joosten and Bundy, 2008 ; Virues-Ortega *et al.*, 2011) وقد تمت الصياغة بتصريف.

وخصص الجزء الثالث من الاستمارة لقياس التوافق القيمي لدى عاملى العينة لتقدير مدى التطابق بين ميول العاملين وتوجهات المؤسسة، مستقى من دراسات سابقة (Becker *et al.*, 1996 ; Brown and Treviño, 2006) و استخدم مقياس ليكرت (5-1) لقياس المتغيرات جميعها، حيث أن 1 رافض جداً، 2 رافض، 3 متعادل، 4 موافق، 5 موافق جداً. جمعت البيانات خلال الفترة ما بين شهرى فبراير ومايو 2019 من خلال عينة من الفنادق فئة الخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ وبعض فروعها بالغردقة، وبلغ العدد الإجمالى للفنادق المشاركة 25 فندقاً. وقد تم تحديد قطاع الغرف وقسم الأغذية والمشروبات للاستقصاء كونهما أكثر الأقسام إدراراً للدخل. تم توزيع 500 استمارة استقصاء بواقع 20 استمارة لكل فندق، استرد منها 313 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي.

#### 4. النتائج والمناقشة:

#### 1.4 الإحصاءات الوصفية للعوامل الديموغرافية لعينة البحث:

جدول (1) وصف العوامل الديموغرافية لعينة الدراسة:

العوامل الديموغرافية	الاختيار	التكرارات	النسبة
القسم	قطاع الغرف	177	57%
	الأغذية والمشروبات	136	43%
السن	أقل من 30 سنة	216	69%
	أكبر من 30 سنة	97	31%
المستوى التعليمي	عال	149	48%
	فوق متوسط	94	30%
	متوسط	70	22%
عدد سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	179	57%
	أكثر من 10 سنوات	134	43%
نوعية الفندق	سلاسل	221	71%
	مستقلة	92	29%

يوضح جدول (1) العوامل الديموغرافية لعينة البحث، وقد روعى التوازن فى اختيار أفراد العينة كى يكونوا معبرين عن مجتمع البحث. أما بالنسبة لأعمار العاملين بعينة الدراسة فقد انقسمت مابين من يقل عمرهم عن 30 سنة وآخرين يزيدوا أكبر من 30، واتضح زيادة أعمار من هم أقل من 30 سنة حيث أن الأعمار الصغيرة تمثل غالبية عاملى الفنادق. وفيما يتعلق بمستوى التعليم فقد روعى أيضاً التوازن فى اختيار العاملين ليشمل الحاصلين على مؤهلات عليا، فوق متوسطة و تعليم متوسط. أما عن سنوات الخبرة فتم اختيار العاملين أصحاب خبرات تجاوزت عشر سنوات (43% من العينة) واخرين تقل خبرتهم عن عشر

## تطوير نموذج الخصائص الوظيفية للتصميم الوظيفي لتحسين دافعية العاملين في الفنادق المصرية

سنوات (57% من العينة) جمعاً لمختلف الآراء. وبالنسبة لنوعية الفندق فقد كانت الأغلبية لفنادق السلاسل ونسبتهم 71%، في حين مثلت الفنادق المستقلة 29% من إجمالي العينة.

### 2.4 اختبار درجة ثبات محتوى استمارة الاستقصاء (اختبار الاعتمادية (Reliability):

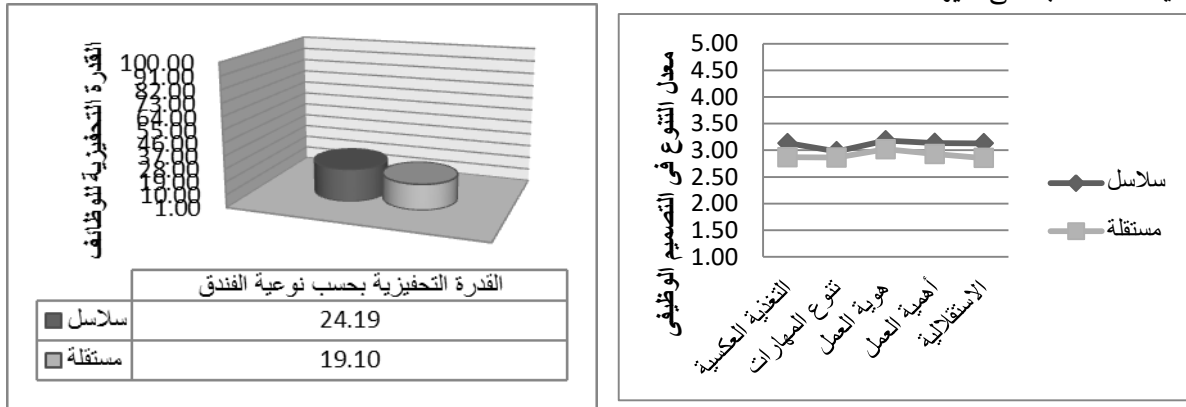
جدول (2) معامل الثبات لمتغيرات الدراسة

العنصر	ألفا كرونباخ	عدد العبارات
القدرة التحفيزية للوظائف	0.78	15
الدافعية	0.71	7
التوافق القيمي	0.73	3
الإجمالي	0.83	25

تشير النتائج بجدول (2) الى معدل مقبول إحصائياً من حيث الثبات لمفردات الدراسة حيث تخطت جميعها مقدار 70% وهو ما يعنى أن إعادة الدراسة على نفس العينة بعد فترة يعنى إمكانية الحصول على نفس النتائج.

### 3.4 تحليل القدرة التحفيزية للوظائف بفنادق العينة (سلاسل ومستقلة):

سنعرض فيما يلي لمدى توافر أنشطة إعادة تصميم الوظائف بفنادق العينة وكذا إجمالي القدرة التحفيزية للوظائف الناتجة عن تلك الأنشطة، وستجرى مقارنة بين الفنادق المستقلة وذات السلاسل لاحتمالية وجود فروق بينهما، اعتماداً على اختلاف السياسات المطبقة في كليهما.



شكل (3) صور إعادة تصميم الوظائف بفنادق العينة

يتضح من شكل (3) وجود توجه معتدل بين فنادق العينة من ناحية الاهتمام بأنشطة إعادة تصميم الوظائف، وإن كان لفنادق السلاسل السابق عن المستقلة، حيث أن إجمالي القدرة التحفيزية للوظائف بفنادق السلاسل حوالي 24% (30.24 درجة من إجمالي 125 درجة) مقارنة بالفنادق المستقلة التي بلغت حوالي 19% (23.88 درجة من إجمالي 125 درجة) وكلاهما متواضع. وسوف نوضح فيما يلي معنوية هذه الفروق.

جدول (3) الفروق بين أنشطة الفنادق المستقلة والسلاسل في إعادة تصميم الوظائف

المعنوية	قيمة ت (T)	نوعية الفندق		الأنشطة المستخدمة لإعادة تصميم الوظائف
		المستقلة	التابعة للسلاسل	
NS0.39	0.852	2.86	2.98	تنوع المهارات
NS0.22	1.23	3.01	3.18	هوية العمل
NS0.10	1.63	2.92	3.13	أهمية العمل
*0.03	2.17	2.85	3.12	الاستقلالية
*0.04	1.98	2.86	3.13	التغذية العكسية
**0.01	2.58	23.88	30.24	إجمالي القدرة التحفيزية للوظائف

من خلال جدول (3) يتضح وجود فروق معنوية بين فنادق السلاسل والمستقلة لصالح السلاسل فيما يخص جميع أنشطة إعادة تصميم الوظائف وبالتبعية القدرة التحفيزية الإجمالية للوظائف، مع ملاحظة أن معنوية الفروق قد اتضحت فيما يخص أنشطة

الاستقلالية والتغذية العكسية، حيث ثبتت معنوية الفروق عند مستوى معنوية (0.05)، وكذا بالنسبة للقدرة التحفيزية الإجمالية للوظائف إذ ثبتت معنوية الفروق عند مستوى معنوية (0.01). ويمكن أن تعزى هذه الفروق بين الفنادق المستقلة والسلاسل لوجود سياسات فى فنادق السلاسل خاصة خطط التعاقب الوظيفى التى يتم فيها تجهيز العاملين لشغل وظائف أعلى (حيث تتيح قدراً من الاستقلالية وتفويض سلطات لمناصب أعلى)، وكذا التدريب الذى يكسب مهارات جديدة (يتاح عبره توفير مقدار من التنوع بالمهارات والقدرة على اتمام مهام عمل كامل دون جزئية)، ومنح العاملين تغذية عكسية عن الأداء الفردى وأثره فى الأداء الإجمالى للفنادق (عبر اللقاءات الدورية مع الإدارة)، وجميعها أنشطة تمس إعادة التصميم الوظيفى وتقود لقدرة تحفيزية أعلى للوظائف.

#### 4.4 أثر القدرة التحفيزية للوظائف فى دافعية العاملين:

تم تقدير أثر القدرة التحفيزية للوظائف فى دافعية العاملين باستخدام الانحدار كما هو مبين فى الجدول التالى (4):

جدول (4) تحليل نموذج الانحدار للقدرة التحفيزية للوظائف على دافعية العاملين

المتغير	معامل التحديد $R^2$	ف (F)	المعنوية الإجمالية
القدرة التحفيزية للوظائف	0.16	61.08	0.001***

من خلال جدول (4) يتضح أن الدافعية تتأثر معنوياً بإعادة تصميم الوظائف متمثلاً فى القدرة التحفيزية للوظائف وهذا ما يتوافق مع الدراسات السابقة (Belias and Sklikas, 2013; Durai, 2010)، وأن مقدار التأثير (معامل التحديد) هو 0.16 بمعنى أن التصميم الوظيفى مسئول عن تحريك دافعية العاملين بمقدار 16%، وقد ثبت معنوية هذا التأثير عند مستوى (0.001). هذا ويمكن تفسير التأثير المعتدل للتصميم الوظيفى فى الدافعية بوجود عوامل أخرى تؤثر فى الدافعية بخلاف التصميم الوظيفى كالحوافز المادية، الأمان الوظيفى، العلاقات الاجتماعية، ظروف العمل، الترقيات وكلها عوامل تقاسم التصميم الوظيفى التأثير فى الدافعية (Du Plessis, 2015 ; Schein, 2010).

#### 4.5 أثر التوافق القيمي فى علاقة القدرة التحفيزية للوظائف بدافعية العاملين:

حيث أشير إلى قدرة القيم على التأثير فى الدافعية؛ فتلبية القيم وإحداث التوافق القيمي لدى العاملين باختيارهم للعمل بمؤسسات تتسق ثقافتها التنظيمية مع قيمهم الفردية لهو أمر يتوقع أن ينعكس بالتبعية إيجاباً على دافعتهم للعمل. لذا فسوف يتم قياس التوافق القيمي أولاً بفنادق العينة ثم تناول أثر القدرة التحفيزية للوظائف فى دافعية العاملين فى حالة وجود وغياب التوافق القيمي، لأجل تقدير أثر التوافق القيمي فى علاقة القدرة التحفيزية للوظائف بدافعية العاملين كما يلى:

جدول (5) حساب قيمة التوافق القيمي فى فنادق العينة

المعنوية	قيمة ت (T)	التوافق القيمي	
		المستقلة	التابعة للسلاسل
0.003**	2.96	2.81	3.25

يتضح من جدول (5) أن قيمة التوافق القيمي بالنسبة للفنادق التابعة للسلاسل أعلى من قيمته فى الفنادق المستقلة وقد تبين معنوية الفرق عند مستوى (0.01). وحيث تسهم عملية الاختيار والتوجيه السليم للعاملين فى زيادة درجة قبولهم لقيم وثقافة المؤسسات (Bao et al., 2012 ; Tesone, 2008) يمكن تأويل ارتفاع التوافق القيمي فى فنادق السلاسل نتيجة لإتباعها سياسات دقيقة فى أعمال الاختيار والتوجيه للعاملين، على العكس من الفنادق المستقلة التى لا تعول كثيراً على أعمال الطرق الحديثة للاختيار ولا تهتم كثيراً بأنشطة التوجيه التى تحيط الفرد علماً بثقافة المؤسسة وتوجهاتها والتزامات الفرد خلال عمله فيها ، ويرتبط هذا بالضرورة بإمكانات الفنادق المادية وفكر الإدارة فى هذا الشأن.

جدول (6) تحليل نموذج الانحدار للقدرة التحفيزية للوظائف على دافعية العاملين بالنظر لحالة التوافق القيمي

المتغير	معامل $R^2$	ف (F)	المعنوية
القدرة التحفيزية للوظائف (في حالة وجود توافق قيمي)	.031	81.24	0.001 ***
القدرة التحفيزية للوظائف (في حالة غياب التوافق القيمي)	-.0006	0.32	.0632 NS

بمقارنة أثر القدرة التحفيزية للوظائف في دافعية العاملين في حالة وجود توافق قيمي بين قيم المؤسسة و الفرد أو غياب التوافق القيمي باستخدام الانحدار، اتضح أن وضعية وجود التوافق القيمي اقترن بها تأثير معنوي للقدرة التحفيزية للوظائف في الدافعية عند مستوى معنوية (0.001) وبلغ عندها معامل التحديد 31%. أما في حالة عدم التوافق القيمي فقد اتضح عدم وجود تأثير معنوي للتصميم الوظيفي في دافعية العاملين. وتوافق هذا النتيجة ما تم التوصل له مسبقاً من أن تحقيق التوافق القيمي شرط يجب استيفائه حتى تزداد فعالية التصميم الوظيفي ويزداد أثره في دافعية العاملين؛ فاستخدام التصميم الوظيفي كوسيلة لتحقيق دافعية عاملين لا يتقبلون في الأساس قيم المؤسسة لن يحسن دافعتهم. (Hamm et al., 2008; Abbott et al., 2005)

#### الخلاصة والتوصيات:

هدفت الدراسة إلى تقدير العلاقة بين أنشطة إعادة تصميم الوظائف بحسب نموذج الخصائص الوظيفية ودافعية العاملين حال وجود وغياب التوافق القيمي بين العاملين والمؤسسة. وتوصلت الدراسة إلى أن التوافق القيمي يعد مؤثراً في العلاقة بين أنشطة التصميم الوظيفي والدافعية؛ فوجود توافق بين ميول الفرد والمؤسسة يؤدي لفعالية استخدام أنشطة إعادة تصميم الوظائف لتحقيق الدافعية، والعكس صحيح، فإن حالات عدم التوافق القيمي لدى العاملين لا تجعل من أنشطة إعادة التصميم الوظيفي وسيلة لتحقيق دافعتهم. وللاستفادة من استخدام التصميم الوظيفي كوسيلة لتحقيق دافعية العاملين يشترط أولاً تحقيق التوافق القيمي بين العاملين والمؤسسة بتفعيل اختبارات السمات الشخصية كوسيلة اختيار بالاضافة لأنشطة التهيئة المؤسسية.

#### المراجع:

##### أولاً: المراجع العربية:

- الكبيسي، عامر (2009) "إدارة المعرفة وتطوير المنظمات (الطموحات والتحديات)"، مجلة الإدارة العامة 19(4)، 561-602.
- المدهون، محمد (2005) "إدارة وتنمية الموارد البشرية"، غزة: إبداع للطباعة والنشر.
- السبيعي، محمد حمدان (2013) "الولاء الوظيفي وعلاقته بخصائص العمل لدى الضباط العاملين بالأجهزة الأمنية بمطار الملك خالد الدولي بالرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- السالم، مؤيد سعيد (2005) "منظمات التعلم"، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

##### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Abbott, G. N.; White, F. A. and Charles, M. A. (2005). "Linking values and organizational commitment: A correlational and experimental investigation in two organizations", *Journal of occupational and organizational psychology*, 78(4), 531-551.
- Abdullah, N. N. (2004). "Job satisfaction in relation to work motivation among sales representatives", *Unpublished master dissertation, Quaid-e-Azam University, Islamabad*.
- Adler, N. J. and Gundersen, A. (2008). "International dimensions of organizational behavior", 5<sup>th</sup> Ed., Ohio: South-Western.
- Bao, Y.; Dolan, S. L. and Tzafrir, S. S. (2012). "Value congruence in organizations: Literature review, theoretical perspectives, and future directions", *ESADE Business School Research Paper*, (239).
- Becker, T. E.; Billings, R. S.; Eveleth, D. M. and Gilbert, N. L. (1996). "Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance", *Academy of management journal*, 39(2), 464-482.
- Belias, D. and Sklikas, D. (2013). "Aspects of job design", *International Journal of Human Resource Management and Research*, 3(4), 85-94.
- Brown, M. E. and Treviño, L. K. (2006). "Ethical leadership: A review and future directions", *The leadership quarterly*, 17(6), 595-616.
- Cameron, K. S. and Quinn, R. E. (2011). "Diagnosing and changing organisational culture", 3<sup>rd</sup> Ed., San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Darwish, T. K. (2013) "Strategic HRM and performance: Theory and practice", Macmillan International Higher Education.
- Du Plessis, A. J.; Munyeka, W.; Chipunza, C.; Samuel, M. O.; Naidoo, K.; Keyser, E. and Gura, M. (2015). "HRM and ER in South Africa: contemporary theory and practice", *Cape Town, South Africa*, Juta Publishers.
- Durai, P. (2010). "Human Resource Management", New Delhi: Pearson Education.

- 
- Edwards, J. R. and Cable, D. M. (2009). "The value of value congruence", *Journal of Applied Psychology*, 94:654–677.
  - Hackman J.R. and Oldham G.R. (1976). "Motivation through the design of work: Test of a theory", *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279 .
  - Hamm, S.; MacLean, J.; Kikulis, L. and Thibault, L. (2008). "Value congruence in a Canadian nonprofit sport organisation: A case study", *Sport management review*, 11(2), 123-147.
  - Jackalas, M. B.; Martins, N. and Ungerer, L. M. (2016). "The impact of demographic variables on organisational culture and employee motivation: evidence from a health insurance company in Botswana", *Journal of Contemporary Management*, 13(1), 357-384.
  - Joosten, A. V. and Bundy, A. C. (2008). "The Motivation of stereotypic and repetitive behavior: Examination of construct validity of the Motivation Assessment Scale", *Journal of Autism and Developmental Disorders*, 38(7).
  - Kaithapalli, M. L. and Gundala, R. R. (2009). "Motivating Hospitality Industry Employees, A study of Cyprus", *International Journal of Excellence in Tourism, Hospitality and Catering*, 2(2).
  - Luthans, F. (2011). "Organizational behavior: An evidence-based approach", 12<sup>th</sup> Ed., New York, NY, McGraw-Hill Companies, Inc.
  - Nickson, D. (2013) "Human resource management for hospitality and tourism industries", 2<sup>nd</sup> Ed., New York, NY: Taylor & Francis.
  - Qayyum, A. and Sukirno, D. S. (2012). "An empirical analysis of employee motivation and the role of demographics: The banking industry of Pakistan", *Global Business and Management Research*, 4(1), 1-14.
  - Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2013). "Organizational Behavior", 15<sup>th</sup> Ed., New Jersey, Pearson Education, Inc.
  - Sabir, M. S.; Sohail, A. and Khan, M. A. (2011). "Impact of leadership style on organization commitment: In a mediating role of employee values", *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 3(2), 145-152.
  - Saĝnak, M. (2005). "The Value Congruence Levels of Principals and Teachers at Primary Schools", *Educational Sciences: Theory & Practice*, 5(1).
  - Schein, E.H. (2010). "Organizational culture and leadership", 4<sup>th</sup> Ed., San Francisco, John Wiley and Sons.
  - Scott, M.; Swartzel, K. A. and Taylor, W. N. (2005). "Extension agents' perceptions of fundamental job characteristics and their level of job satisfaction", *Journal of Southern Agricultural Education Research*, 55(1), 88-101.
  - Smith, D. B. (2008). "The people make the place: Dynamic linkages between individuals and organizations", New York, Taylor and Francis Group.
  - Tesone, D. V. (2008). "Handbook of hospitality human resources management", Orlando, FL, Elsevier Limited.
  - Virues-Ortega, J.; Segui-Duran, D.; Descalzo-Quero, A.; Carnerero, J. J. and Martin, N. (2011). "Caregivers' agreement and validity of indirect functional analysis: A cross-cultural evaluation across multiple problem behavior topographies", *Journal of Autism and Developmental Disorders*, 41(1).
  - Wegge, J.; Schmidt, K.; Parkes, C. and Van Dick, K. (2007). "Taking a sickie: Job satisfaction and job involvement as interactive predictors of absenteeism in a public organization", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(15), 77-89.
  - Wood, S.; Veldhoven, M.V.; Croon, M. and Menezes, L.M. (2012), "Enriched job design, high involvement management and organizational performance: the mediating roles of job satisfaction and well-being", *Human Relations*, 65 (4), 419-446.
  - Yaverbaum G.J. and Culpan, O. (2011). "Foundations for understanding the user environment: A Study for motivation, task differences, and technology", *Journal of Applied Business Research* 4(4): 97-104.
  - Zareen, M.; Razzaq, K. and Mujtaba, B. G. (2013). "Job design and employee performance: The moderating role of employee psychological perception", *European Journal of Business and management*, 5(5), 46-55.

### **Developing the Job Characteristics Model of Job Design to enhance Employees' Motivation in Egyptian Hotels**

Osman El Sawy

[Osman.alsawy@tourism.suez.edu.eg](mailto:Osman.alsawy@tourism.suez.edu.eg)

Hotel Studies Department – Faculty of Tourism and Hotels – Suez Canal University

This study aims at developing Job Characteristics Model (JCM) of job design via exploring the effect of person-organization fit (P-O fit) on the relationship between job redesign techniques of the model and employees' motivation. A questionnaire was distributed to a sample of five-star hotels of Sharm Elsheikh and Hurghada. It was revealed that (P-O fit) tends to mediate the relationship of (JCM) variables (i.e. employees with high (P-O fit) respond positively to job design compared to employees who miss it). This guides the management to raise (P-O fit) initially via adequate selection and socialization of the employees prior to using job design as a motivator.