

دور الدوافع الاجتماعية الإيجابية في تأثير خصائص الوظيفة على الأداء الوظيفي للأطباء في مستشفيات جامعة القاهرة

أمنية سامي صبح *

ملخص

يهدف البحث إلى تحليل تأثير خصائص الوظيفة على الأداء الوظيفي عند توسط الدافع الاجتماعي الإيجابي Prosocial motivation ، وذلك بالتطبيق على عينة عشوائية طبقية قدرها 348 طبيباً في المستشفيات التعليمية بجامعة القاهرة ، وقد اعتمد البحث على التحليل العاملي التوكيدي لاختبار ثبات وصدق مقاييس متغيرات البحث ، وكذلك على نمذجة المعادلة الهيكلية باستخدام تحليل المسار لاختبار فروض البحث ، والتي توصلت إلى أن تنوع المهارات وهوية المهمة وأهمية المهمة من أكثر الأبعاد تأثيراً في خصائص الوظيفة ، من وجود تأثير إيجابي كلي دال إحصائياً لخصائص الوظيفة على الأداء الوظيفي ، وأن تنوع المهارات والتغذية المرتدة تؤثر تأثيراً إيجابياً على أداء المهمة، في حين تؤثر أهمية المهمة وهوية المهمة والاستقلالية على الأداء السياقي.

تؤثر خصائص الوظيفة تأثيراً إيجابياً كلياً مباشراً ذا دلالة إحصائية على الدافع الاجتماعي الإيجابي كمتغير وسيط، ويؤثر الدافع الاجتماعي الإيجابي كمتغير وسيط تأثيراً إيجابياً مباشراً دالاً إحصائياً على الأداء الوظيفي. وأن الدافع الاجتماعي الإيجابي يتوسط العلاقة بين المتغير المستقل "خصائص الوظيفة" والمتغير التابع "الأداء الوظيفي" ببعديه أداء المهمة والأداء السياقي، وهو وسيط كامل وليس وسيطاً جزئياً في العلاقة بينهما. وقد ناقش البحث النتائج واقترح بعض التوصيات.

الكلمات الرئيسية: خصائص الوظيفة؛ الدافع الاجتماعي الإيجابي Prosocial motivation؛ الأداء الوظيفي.

* مدرس - كلية التجارة وإدارة الأعمال-جامعة المستقبل " أعاره مؤقتة"

The role of prosocial motivation in the impact of job characteristics on the job performance of doctors in Cairo University Hospital

Abstract:

The research aims to analyze the effect of job characteristics on job performance when mediating prosocial motivation, by applying to a stratified random sample of 348 doctors in teaching hospitals at Cairo University. The research relied on confirmatory factor analysis to test the reliability and validity of the measures of the research variables and Structure Equation Modelling (SEM) using path analysis to test the research hypotheses which concluded that the Skill Variety, task identity, and task importance are among the most influential dimensions in job characteristics, with a positive, overall, statistically significant effect of job characteristics, and that skill variety and feedback positively affect the task performance, while task importance, task identity, and autonomy affect contextual performance.

Job characteristics have a direct, totally positive, statistically significant effect on prosocial motivation as an intermediate variable, and prosocial motivation as an intermediate variable has a direct, positive, statistically significant impact on job performance. Prosocial motivation mediates the relationship between job characteristics and job performance in its dimensions of task performance and contextual performance, and it is a complete mediator and not a partial mediator in the relationship between them. The research discussed the findings and suggested some recommendations.

Keywords: Job characteristics; Prosocial motivation; Job performance.

1- الإطار العام للدراسة:

1-1 مقدمة:

تعتبر المستشفيات الجامعية من القطاعات الهامة للرعاية الصحية في مصر، والتي يبلغ عددها 89 مستشفى وتمثل 13% من المستشفيات الحكومية وسعتها السريرية 29% من القطاع الحكومي والخاص، وتقوم بما يتجاوز 70% من العمليات ذات المهارات المرتفعة غير المتوفرة في المستشفيات الأخرى (المركز المصري للدراسات الاقتصادية، 2021).

يواجه هذا القطاع مجموعة من التحديات، أهمها: العولمة، التكنولوجيا الطبية، والممارسة القائمة على الأدلة، وممارسات ضمان الجودة والاعتماد (Krijgsheld et al, 2022). وتزداد الضغوط على هذه المستشفيات مع اطراد الزيادة السكانية وزيادة الطلب على الرعاية الصحية وتزايد التوقعات العامة نحو تحسين جودة الخدمات الطبية وخاصة مع تفشي وباء كوفيد 19، وانخفاض المخصصات المالية الموجهة لهذا القطاع، والنقص في عدد متخصصي الرعاية الصحية (المركز المصري للدراسات الاقتصادية، 2021)، مما يمثل تحديات كبيرة تجعل الرعاية الصحية من أهم المجالات التي يتحتم فيها دراسة الأداء الوظيفي لارتباطه الوثيق بالأداء التنظيمي. وإذا أخذنا في الاعتبار تعقد نشاط المستشفيات الجامعية المصنف إلى أربعة أنواع من الأنشطة، الأول: تدريب حديثي التخرج من طلاب كليات الطب لتأهيلهم وتدريبهم عملياً على ممارسة المهنة داخل جميع المؤسسات الصحية بالدولة، الثاني: تعليم شباب الأطباء من حديثي التخرج أيضاً، الثالث: البحث العلمي؛ لأنه محور عملها، أما المحور الرابع وهو العلاج الذي تتساوى فيه مع مستشفيات

وزارة الصحة- <https://www.sgu.edu/blog/medical/what-makes-a-good-doctor> -) نجد أن الأداء الوظيفي يمثل تحدياً أمام إدارة الموارد البشرية لتصميم وظائف الكادر الطبي لتكون دافعة ومحفزة لأداء وظيفي فعال؛ يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية لهذه المستشفيات.

يختلف تصميم وظائف الأطباء بالمستشفيات الجامعية بشكل كبير عن تصميم الوظائف في منظمات أخرى من حيث خصائصها الاجتماعية التي تعكس إلى أي مدى توفر هذه الوظائف الفرص للأطباء لفعل الخير ومساعدة الآخرين ودعمهم بطرق مؤثرة ودائمة على أساس منتظم لمجموعة واسعة من الأفراد، بخلاف مثلاً صراف البنك الذي يفتقر عادةً إلى مثل هذه الفرص، وقد أكدت الدراسات الحديثة لتصميم الوظائف على أهمية تحويل الاهتمام المفاهيمي والتجريبي نحو السياق الاجتماعي للوظيفة، وفرص التفاعل الاجتماعي والتعامل مع الآخرين وخاصة الوظائف التي تستهدف تقديم الخدمات لنطاق واسع من الجمهور وتؤثر على حياتهم مثل خدمات الرعاية الطبية (Bang & Reio, 2017)، ويوفر تصميم الوظائف فرصاً للأطباء ليكونوا مؤثرين تأثير إيجابياً على المستفيدين بحيث يحدث فرقاً إيجابياً في حياتهم وتمكنهم من التواصل والتفاعل مع المستفيدين؛ من أجل بناء العلاقات والحصول على التغذية الراجعة منهم وخدمتهم بشكل فعال، مما يعظم إدراك الأطباء لأهمية وظائفهم وتأثيرها على الآخرين، وينعكس على تحسين دافعيتهم وتحفيزهم لأداء وظيفي أفضل. تعتبر خصائص الوظيفة نقطة مركزية للاهتمام في النظريات الكلاسيكية والحديثة حول تحفيز الموظف، فإن جوهر نظرية الخصائص الوظيفية ل Hackman and Oldham (1975) هو أن تصميم الوظيفة يحدد الحالة التحفيزية للموظف. والتي يتم تعزيزها من خلال تصميم وظائف تتمتع بمستويات عالية من تنوع المهارات، هوية المهام، أهمية المهمة والاستقلالية والتغذية الراجعة، وأن هذه الخصائص الوظيفية تؤثر على دافع الموظف لبذل مزيد من الجهد في الوظيفة الذي ينعكس على أدائه الوظيفي.

يمثل الدافع الاجتماعي الإيجابي Prosocial motivation حالة ديناميكية تفاعلية مع خصائص الوظائف التي تتعلق بالخدمة العامة للجمهور، مثل وظائف الأطباء والممرضين وموظفي الخدمة المدنية وغيرهم، لأن الدافع الاجتماعي الإيجابي Prosocial Motivation هو الرغبة في تركيز الجهد على إفادة الآخرين. ويهتم بشكل أساسي بالمساهمة في مصلحة الآخرين بدلاً من حساب

العوائد الشخصية، من خلال استخدام سلوكيات مثل التعاون والمساعدة والمشاركة والتعاطف والراحة والتعاون وحماية الآخرين من الأذى (Frazier & Tupper,) (2018) رغبة منه في إحداث تأثير إيجابي على الآخرين (Pollack et al, 2020)، فقد بين (McShane, and Glinow, 2018) أن التغييرات في خصائص الوظيفة ترتبط بالتغيرات في الدوافع الاجتماعية الإيجابية وتؤثر بالتبعية على الأداء الوظيفي.

شكك بعض الباحثين في هذا الاستنتاج من خلال التأكيد على أنهم لا يعرفون سوى قليلاً من الأدلة التجريبية ذات المنهج التجريبي عن تأثير خصائص الوظيفة على الدافع الاجتماعي الإيجابي ودور هذا الدافع كوسيط في العلاقة بين خصائص الوظيفة والأداء الوظيفي (Grant, & Berg, 2012; švandová, 2015; Pollack et al, 2020; Bántó, 2020). من جانب آخر، تناول عدد محدود من الدراسات العربية تأثير الخصائص الوظيفية على الأداء الوظيفي، ولم تتعرض أية دراسة عربية لدراسة الدافع الاجتماعي الإيجابي Prosocial motivation كمتغير وسيط في هذه العلاقة، مما يشير لوجود فجوة بحثية تحتاج لمزيد من البحث التجريبي. لذلك يعمل هذا البحث على تحسين فهم دور الدوافع الاجتماعية الإيجابية في تأثير خصائص الوظيفة على الأداء الوظيفي.

2-1 مشكلة البحث والدراسة الاستطلاعية:

يتعاطف أهمية الأداء الوظيفي للأطباء ودوره في تحقيق فاعلية الأداء التنظيمي للمستشفيات الجامعية التي تم إدراجها في المشروع الوطني للتأمين الصحي الذي أطلق في عام 2019، والذي يهدف إلى تغطية جميع المواطنين وزيادة جاهزية النظم الصحية من خلال إحداث التغيير والتطوير اللازمين لإيجاد مستشفيات نموذجية قادرة على تحقيق أهداف المشروع، حيث يؤدي الأداء الوظيفي الفعال إلى زيادة الإنتاجية، وقد ذكر العديد من الباحثين أن إحدى طرائق زيادة الأداء الوظيفي هي تصميم الوظيفة باستخدام مجالات أوسع من الأنشطة الشخصية وإعطاء فرصة أكبر لتحقيق النمو الشخصي والنجاح الوظيفي (Julaei and Mahdiye, 2015;).

(Johari and Yahya 2016; Wambui, 2018). ويتم ذلك من خلال تصميم خصائص الوظيفة التي لها أنواع مختلفة من العلاقات مع الأداء الوظيفي، من الواضح أن الدور المميز للوظيفة سيكون ذا قيمة تؤدي إلى تعزيز إيجابي للأداء الوظيفي وزيادة إنتاجية المستشفى.

يؤدي تزايد عبء عمل الأطباء نظرا لانخفاض عدد المستشفيات الجامعية كما تم توضيحه في مقدمة البحث (المركز المصري للدراسات الاقتصادية، 2021)، وانخفاض دخل الطبيب في هذه المستشفيات مقارنة بالمستشفيات الخاصة والاستثمارية، إلى انخفاض رغبة الطبيب في العمل. وقد توصلت الأبحاث السابقة إلى أن الوظائف ذات التأثير على حياة الآخرين مثل وظائف الأطباء والتمريض، يؤدي فيها الدافع الاجتماعي الإيجابي دورا مؤثرا ودافعا لأداء وظيفي فعال، حيث يهتم الأفراد الذين يتمتعون بمستوى أعلى من الدافع الاجتماعي الإيجابي بعمل مفيد للآخرين أكثر من أولئك الذين لديهم مستوى أقل. ويميل الأفراد الذين لديهم مستوى عال من الدافع الاجتماعي الإيجابي إلى المثابرة في العمل والتعاون، والتضحية، والرغبة الداخلية في بذل مزيد من الجهد وتغليب الصالح العام على المصلحة الشخصية، والرغبة في إفادة الآخرين مما ينعكس على أداء وظيفي فعال، وقد توصلت الأبحاث السابقة أيضا إلى أن خصائص الوظيفة تؤثر على الدافع الاجتماعي الإيجابي (Hu and Liden, 2015)؛ لأن الجوانب الاجتماعية الإيجابية لخصائص الوظيفة مثل هوية المهمة، وأهمية المهمة، والاستقلالية توفر للموظفين فرصا للقيام بعمل مفيد للآخرين.

بناء عليه، قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية بغرض تحديد مشكلة البحث وأسبابها ومتغيراتها، بالاعتماد على عينة ميسرة من أطباء مستشفيات جامعة القاهرة قدرها 30 مفردة، وتم الاعتماد على أسلوب المقابلات الشخصية غير مهيكلة باستخدام الأسئلة المفتوحة، وذلك من الفترة 2022/ 2/16 - 2022/ 4/19، وذلك لاستطلاع آرائهم حول الأداء الوظيفي للأطباء في مستشفيات جامعة القاهرة، وهل

يعتقدون أن خصائص الوظيفة لها علاقة بأدائهم الوظيفي؟ وكذلك ما هو رأيهم في تأثير الدافع الاجتماعي الإيجابي على أدائهم الوظيفي؟

قد بدأت الباحثة المقابلة بتوضيح مفاهيم الأداء الوظيفي، خصائص الوظيفة، والدافع الاجتماعي الإيجابي. وقد أظهرت الدراسة الاستطلاعية النتائج الآتية:

- يرى 60% من العينة الاستطلاعية أن أداءهم الوظيفي مُركز على جانب واحد من وظيفتهم وهو الجانب العلاجي للمستفيدين المستحوز على 80% من وقت الطبيب، مع ضعف عناصر الأداء الأخرى من التدريب والبحوث، مما قد ينعكس على ضعف جودة الخدمة.

- إن 30% من العينة الاستطلاعية لديهم إدراك منخفض للخصائص الاجتماعية لوظائفهم وتأثيرها على الآخرين.

- يعتقد 48% من العينة الاستطلاعية أن تصميم الوظائف الحالية غير محفز للأداء الوظيفي المتميز، مثل هوية المهمة، حيث أعربت مفردات العينة الاستطلاعية عن أن الطبيب يقوم بأجزاء من المهمة، ولديه ضعف في مستوى استقلاليته؛ لأن السلطة التقديرية المتاحة له في جدولة العمل وتحديد الإجراءات التي يتعين استخدامها لإكمال العمل ضعيفة، ومن جانب آخر ضعف إدراك الأطباء لتأثير وظائفهم على المستفيدين وعلى أداء المستشفى، بالإضافة إلى غياب التغذية الراجعة عن جودة أدائه الوظيفي سواء من رؤسائه أو المستفيدين من الخدمة، مما ينعكس بالسلب على أدائه الوظيفي وكذلك دافعيته للعمل.

- انخفاض مستوى الدافع الاجتماعي الإيجابي لدى 40% من مفردات العينة الاستطلاعية، حيث تنخفض لديهم الرغبة في التعاون مع زملائهم، ضعف مشاركة المعرفة التي لديهم مع الآخرين، ضعف الثقة في الآخرين، وضعف حماية مصالح الآخرين.

- بناء عليه تتمثل مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

1-2-1 ما هي أكثر أبعاد خصائص الوظيفة أهمية في تكوين مقياس خصائص الوظيفة؟

- 2-2-1 ما هو تأثير خصائص الوظيفة على الأداء الوظيفي للطبيب؟
3-2-1 ما هو تأثير خصائص الوظيفة على الدافع الاجتماعي الإيجابي للطبيب؟
4-2-1 هل يؤثر الدافع الاجتماعي الإيجابي على الأداء الوظيفي؟
5-2-1 هل يتوسط الدافع الاجتماعي الإيجابي العلاقة بين خصائص الوظيفة والأداء الوظيفي؟

3-1 أهمية البحث:

1-3-1 الأهمية العلمية:

تتمثل أهمية البحث الحالي في أنه يسهم في محاولة التغلب على الفجوة البحثية المتعلقة بالحاجة إلى مزيد من البحث التجريبي؛ لاختبار الدور الوسيط للدافع الاجتماعي الإيجابي في العلاقة بين خصائص الوظيفة والأداء الوظيفي في قطاع المستشفيات الجامعية، وذلك لما يلي:

- ندرة الدراسات الأجنبية وغياب الدراسات العربية التي حلت تأثير الدافع الاجتماعي الإيجابي كوسيط في العلاقة بين خصائص الوظيفة والأداء الوظيفي، ولذلك يسهم البحث الحالي في فهم هذا الدور الوسيط لهذا المتغير وتأثيره.
- تناول دراسة وتحليل الخصائص الوظيفية، والأداء الوظيفي في دراسات متنوعة في قطاعات متعددة منها: الفنادق، البنوك، القطاع التعليمي، القطاع الحكومي، وندرة منها الذي تم تطبيقه على القطاع الصحي.
- إلقاء الضوء على مشكلة بحثية تهتم الأكاديميين والممارسين؛ لتحليل جوانبها المتعددة.

2-3-1 الأهمية التطبيقية:

تستمد الأهمية التطبيقية لهذا البحث من أهمية قطاع المستشفيات الجامعية حيث تمثل عصب تقديم الخدمة الطبية المتخصصة في مصر، حيث تمثل الخدمة العلاجية المقدمة بالمستشفيات الجامعية حوالي 30% من الأسرة بين مقدمي الرعاية الصحية الحكومية في مصر، حيث بلغ عدد المرضى المترددين في عام 2020 على

المستشفيات الجامعية 20 مليون مريض سنوياً. ويقدر حجم الطلب على الخدمة الصحية في المستشفى الجامعي أربعة أضعاف القطاع الخاص؛ حيث تخدم المستشفى الواحد 135 ألف مريض سنوياً مقابل 4.3 آلاف للخاص عام 2018 (المركز المصري للدراسات الاقتصادية، 2020). بالرغم من انخفاض عدد المستشفيات الجامعية إلا أن سعتها السريرية ضعف عددها؛ مما يعني استيعابها أعداداً كبيرة من المرضى، ما يتجاوز نسبتها 70% من العمليات التي تحتاج إلى مهارات مرتفعة تتم في المستشفيات الجامعية، مما يشير لأهمية الأداء الوظيفي لأطباء هذه المستشفيات.

يسهم هذا البحث في دراسة الأداء الوظيفي للأطباء، والتي تعتبر من أهم مشكلات إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي، ويحلل عاملين أساسيين اتفقت الدراسات السابقة على تأثيرهما على الأداء الوظيفي، وهما: خصائص الوظيفة والدافع الاجتماعي الإيجابي، مما يساعد إدارة المستشفيات محل التطبيق في إعادة تصميم الوظائف؛ لتبني مهارات متميزة وسلوكيات إيجابية تسهم في الحصول على أداء وظيفي فعال؛ يحقق الأهداف التنظيمية للمستشفيات الجامعية، ويعمل على تحسين بيئة العمل والتعاون مع أعضاء الفريق وتحمل مزيد من المسؤوليات ودعم التعاون والتكامل بين أعضاء الفريق الطبي والتمريضي، رفع دافعية الأطباء، وخلق تفاعلات اجتماعية أفضل بين الأطباء وكذلك مع الإداريين . ويساعد البحث الحالي إدارة مستشفيات جامعة القاهرة في الاهتمام بضرورة إعادة تصميم الوظائف، مما ينعكس على تحسين دافعية وإنتاجية الأطباء، وبالتالي أداء المستشفيات، ومن ثم على التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع.

1-4 أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1-4-1 تحديد أهم أبعاد مقياس خصائص الوظيفة.
- 1-4-2 قياس تأثير خصائص الوظيفة على الأداء الوظيفي.
- 1-4-3 قياس تأثير خصائص الوظيفة على الدافع الاجتماعي الإيجابي.

1-4-5 قياس تأثير الدافع الاجتماعي الإيجابي على الأداء الوظيفي.
1-4-6 اختبار توسيط الدافع الاجتماعي الإيجابي في العلاقة بين خصائص الوظيفة
والأداء الوظيفي.

1-5 فروض البحث:

يمكن توقع فروض البحث التالية:

- **الفرض الرئيس الأول:** "تنوع المهارات وهوية المهمة وأهمية المهمة من أكثر الأبعاد تأثيراً في خصائص الوظيفة".
- **الفرض الرئيس الثاني:** "تؤثر خصائص الوظيفة التي تتضمن تنوع المهارات، هوية المهمة، أهمية المهمة، الاستقلالية والتغذية الراجعة على الأداء الوظيفي".
- **الفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيس الثاني:** "تؤثر هوية المهمة، أهمية المهمة، والاستقلالية على الأداء السياقي".
- **الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيس الثاني:** "يؤثر تنوع المهارات والتغذية المرتدة على أداء المهمة".
- **الفرض الرئيس الثالث:** "تؤثر خصائص الوظيفة إيجابياً على الدافع الاجتماعي الإيجابي".
- **الفرض الرئيس الرابع:** "يؤثر الدافع الاجتماعي الإيجابي تأثيراً إيجابياً على الأداء الوظيفي".
- **الفرض الرئيس الخامس:** "يتوسط الدافع الاجتماعي الإيجابي علاقة التأثير بين خصائص الوظيفة والأداء الوظيفي".

1-6 منهج البحث:

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على جمع وتحليل البيانات ذات العلاقة بمشكلة البحث، والتي تسهم في تشخيص المشكلة واختبار مدى صحة فروض البحث، للتوصل إلى نتائج يمكن استخدامها في الجانب التطبيقي.

7-1 خطة البحث:

بناء على مشكلة واهداف وفروض البحث، سيتم تنظيم خطة البحث لتشمل التالي:

- الخلفية النظرية لمتغيرات البحث.
- الدراسات السابقة وصياغة فروض البحث ونموذج البحث.
- الدراسة العملية.
- مناقشة النتائج.
- الخلاصة والنتائج والتوصيات.
- الأبحاث المستقبلية.

2- الخلفية النظرية لمتغيرات البحث:

1-2 خصائص الوظيفة Job Characteristics :

بدأ إدراك التأثير التحفيزي لخصائص الوظيفة على الأداء الوظيفي في الخمسينيات من القرن الماضي عندما قدم هيرزبرج نظرية العوامل الوقائية والعوامل الدافعة *motivator-hygiene theory* والتي اقترحت أن الموظفين يشعرون بالرضا الوظيفي عندما يلبيون احتياجات النمو والاحترام والاعتراف والتقدير والتي أطلق عليها مسمى المحفزات، ويشعرون بعدم الرضا عندما يكون لديهم ظروف عمل سيئة، وأمن وظيفي منخفض، وعوامل أخرى وأطلق عليها مسمى العوامل الوقائية، جادل هيرزبرج بأن خصائص الوظيفة فقط هي التي تحفز الموظفين، في حين أن العوامل الوقائية تمنع فقط عدم الرضا. وقد وجهت الدراسات البحثية انتقادات كبيرة لهذه النظرية (McShane, and Glinow, 2018)، ولكن أفكار هيرزبرج أوجدت تفكيرًا جديدًا حول الإمكانيات التحفيزية للوظيفة نفسها، والتي ولدت عديدًا من الأبحاث اللاحقة أهمها نموذج خصائص الوظيفة *Job characteristics model*، الذي وضعه Hackman and Oldham في عام 1975. الذي حصل على اعتراف واسع ويمكن تطبيقه على أي وظيفة لجعلها وظيفة أكثر تنوعًا وتحديًا وتحفيزًا. يحدد النموذج خمسة أبعاد وظيفية أساسية ينتج عنها ثلاث حالات نفسية، والتي يميل الموظفون الذين لديهم هذه الحالات النفسية إلى

الحصول على مستويات أعلى من الدافع الداخلي للعمل الناشئة من العمل نفسه، والرضا الوظيفي عن العمل نفسه، وفعالية العمل، وتتمثل هذه الأبعاد الوظيفية في: **البعد الأول تنوع المهارات Skill variety** وهي تشير إلى استخدام المهارات والمواهب المختلفة لإكمال مجموعة متنوعة من أنشطة العمل. **البعد الثاني هوية المهمة Task identity** ، وهي الدرجة التي تتطلب عندها الوظيفة إكمال مهمة كاملة أو تتطلب إجراء جزء محدد من المهمة. **البعد الثالث أهمية المهمة Task significance**، وهي الدرجة التي تؤثر بها الوظيفة على المنظمة و / أو المجتمع الأكبر. **البعد الرابع الاستقلالية Autonomy** وهي مدى توفر الوظائف ذات المستويات العالية من الاستقلالية والحرية والسلطة التقديرية في جدولة العمل وتحديد الإجراءات التي يتعين استخدامها لإكمال العمل، حيث يتخذ الموظفون قراراتهم الخاصة بدلاً من الاعتماد على تعليمات مفصلة من المشرفين أو أدلة الإجراءات. تعتبر الاستقلالية العنصر التحفيزي الأساسي لتصميم الوظيفة، وهي أيضاً آلية مهمة لتقليل التوتر في بعض المواقف. **البعد الخامس التغذية الراجعة Feedback**، وهي الدرجة التي يمكن للموظفين من خلالها معرفة مدى جودة أدائهم، سواء من القنوات التقليدية، مثل المديرين واستطلاعات رضا العملاء أو من المعلومات الحسية المباشرة من الوظيفة نفسها مثل الطبيب الجراح الذي يعلم مدى جودة إجراءاته لعملية جراحية.

أوضح النموذج أن الخصائص الوظيفية الأساسية الخمس السابقة تؤثر على تحفيز الموظف ورضاه من خلال ثلاث حالات نفسية حرجة ، وهي: **الحالة الأولى** تسهم خصائص تنوع المهارة ، هوية المهمة ، وأهمية المهمة بشكل مباشر في تحقيق خبرة ذات معنى و هدف في العمل والاعتقاد بأنه يؤدي عملاً ذا قيمة ومعنى **job's experienced meaningfulness** ، مما يساهم في تحقيق دافعية العمل، **الثانية:** تسهم الاستقلالية Autonomy بشكل مباشر في الشعور بالمسؤولية الشخصية عن نتائج العمل **feelings of experienced responsibility** وتؤدي إلى الحصول على الرضا والنمو الوظيفي ، أما الحالة النفسية الحرجة الثالثة :هي

معرفة النتائج knowledge of results وتمثل وعي الموظف بنتائج العمل بناءً على معلومات من نفس الوظيفة التي يمتنها، والتي تؤدي لتحقيق فاعلية العمل. الجدير بالذكر أن نموذج خصائص الوظيفة يهتم فقط بالعوامل المتعلقة بالوظيفة التي يمكن تغييرها لزيادة سلوكيات العمل الإيجابية ونتائجها مثل الأداء العالي وقلة الغياب، وهو لا ينظر في تأثير العلاقات الشخصية كما أنه لا يعالج العمل الجماعي؛ لأنه مصمم لتقييم العمل الفردي فقط. وقد انتقد (Grant and Parker, 2009)، نموذج (Hackman & Oldham, 1975) بأنه لا يأخذ بعين الاعتبار الجوانب الاجتماعية لسياق العمل. أصبحت الجوانب الاجتماعية على وجه الخصوص أكثر دراسة في الأدبيات والدراسات الحديثة حول تصميم الوظيفة الموجه بالعلاقات Relational Job Characteristics (Švandová, 2015)، ووجه المنتقدان اهتمامهما إلى السياق الاجتماعي للعمل، على سبيل المثال العلاقات الاجتماعية والتفاعلات بين الموظفين التي تنشأ من الوظائف والمهام التي يؤديها الموظفون تحفز الموظفين بشكل أفضل وتجعلهم يسلكون سلوكاً اجتماعياً يعمل على إحداث فرق اجتماعي إيجابي لأشخاص آخرين.

لكن بينت (Švandová, 2015) أن نموذج (Hackman and Oldham, 1975) لخصائص الوظيفة الذي يتضمن أهمية المهمة، وهوية المهمة، والاستقلالية وتنوع المهارات، والتغذية الراجعة هي خصائص موجه بالعلاقات فهي تقدم فرصاً للتفاعل الاجتماعي relational job characteristics، وخاصة بعد أهمية المهمة التي من خلالها يمكن للموظفين زيادة حافز عملهم وإدراك أن عملهم أكثر أهمية وملاءمة؛ من خلال تنمية علاقاتهم الاجتماعية مع الزملاء الآخرين والأشخاص المتأثرين بعملهم، والذي يمكنهم من زيادة دافعهم في العمل.

أوضحت (Švandová, 2015) أن الباحثين لم يكرسوا سوى القليل من الاهتمام لهذه الجوانب العلائقية. وبالتالي لا يمكن تجاهل الخصائص الأخرى عند تصميم الوظيفة والتركيز على الجانب الاجتماعي منها، ولكن يمكن تعديل تصميم الوظيفة التقليدية وفقاً للاحتياجات الفعلية، من خلال تزويد الموظفين بفرص للتفاعل

الاجتماعي ، مع الحفاظ على جوهر المهام الموكلة إليهم. ومن هنا يأتي أهمية تأثير الدوافع الاجتماعية في إدراك أهمية فرص التفاعل مع أصحاب المصلحة في المستشفى من المترددين على المستشفى والزملاء والرؤساء والإدارة .

2-2 الدوافع الاجتماعية الإيجابية Prosocial Motivation:

يتم تعريف الدافع الاجتماعي الإيجابي Prosocial Motivation على أنه الرغبة في تركيز الجهد على إفادة الآخرين. ويهتم بشكل أساسي بالمساهمة في مصلحة الآخرين بدلاً من حساب العوائد الشخصية؛ من خلال استخدام سلوكيات مثل التعاون والمساعدة والمشاركة والتعاطف والراحة والتعاون وحماية الآخرين من الأذى (Frazier & Tupper, 2018) رغبةً منه في إحداث تأثير إيجابي على الآخرين. (Pollack et al, 2020).

يمكن إرجاع جذور الدافع الاجتماعي الإيجابي إلى الثمانينيات، عندما وصفه Batson (1987) بأنه الشغف بإفادة الآخرين من خلال بذل الجهود. اعتمد Grant (2008) على هذا التعريف قائلاً: إن هذا النوع من التحفيز له تركيز مؤقت على تعزيز رفاهية الآخرين، مدعوماً في الغالب من خلال الاتصال بأولئك الذين يحتاجون إلى المساعدة. يُظهر البحث أن الدافع الاجتماعي الإيجابي له ميول نحو العديد من سمات الشخصية مثل التوافق والتعاطف والمساعدة والاهتمام بالآخرين.

أصبح تأثير دور الدافع الاجتماعي الإيجابي أكثر إدراكاً بشكل متزايد في العمل ومحل اهتمام دراسة وتحليل الباحثين، لاسيما في وظائف القطاع الصحي، الذي يتسم بنمط متزايد من نمو الوظائف المعتمدة على السلوك الاجتماعي الإيجابي prosocial motivation تجاه العملاء وأعضاء فرق العمل (Švandová, 2015)، وقد أوضح Shao et al., (2017) أن الموظفين ذوي السلوك الاجتماعي الإيجابي Prosocial behaviour هم أصول قيمة للمنظمات لما لهم من تأثيرات إيجابية على العديد من نتائج العمل مثل سلوكيات المواطنة التنظيمية والأداء، ومن الهام فهم تأثير السلوك الاجتماعي المبادر على الأداء

الوظيفي باعتباره مفتاح العلاقات الشخصية والجماعية المتناغمة (https://www.learningtogive.org/resources/prosocial-behavior). وبين Mitchell, (2016) أن الدافع الاجتماعي الإيجابي يمكن فهمه على ثلاثة مستويات متميزة، وهي: الأول: الدافع الاجتماعي الإيجابي العالمي Global prosocial motivation وهو الميل الطبيعي والقيم الشخصية للموظف مثل الإحسان أو اللطف أو الإيثار للحفاظ على رفاهية الآخرين أو تعزيزها. الثاني الدافع الاجتماعي الإيجابي نحو مجموعة محددة من الأفراد Contextual prosocial motivation وهو دافع الموظف لإفادة مجموعة معينة من الأفراد من خلال مهنة معينة أو دور عمل معين. أما الثالث الدافع الاجتماعي الإيجابي المتعلق بموقف معين Situational prosocial motivation ويعبر عن الرغبة في تعزيز رفاهية مجموعة معينة من الأفراد في موقف معين. والجدير بالذكر ان هذا النوع من الدافع الاجتماعي الإيجابي متغير بناء على مجموعة معينة من الأفراد والمواقف المحددة. سلط Grant and Berg (2012) الضوء على حقيقة أن الدافع الاجتماعي الإيجابي يختلف على عدة أبعاد. يمكن فهم هذا بشكل أفضل في سياق العمليات النفسية الأساسية الثلاثة للدافع وهي الاتجاه direction والشدة intensity واستمرار persistence الجهد. حيث يشير الاتجاه direction إلى توجيه الدافع نحو مختلف المجالات والمستفيدين، فقد يكون لدى الأفراد دوافع عملية للحفاظ على رفاهية الآخرين وتعزيزها في مجال واحد أو أكثر بما في ذلك الوضع الاقتصادي والمالي، والسعادة، والتمتع، والتعلم والنمو، والصحة والسلامة. فيما يتعلق بكثافة أو درجات متفاوتة من الدافع الاجتماعي الإيجابي، يتم التحكم في المستويات القصوى منه بواسطة النظام التجريبي العاطفي emotional experiential system بينما يتم التحكم في المستويات القصوى الأقل من قبل النظام المعرفي العقلاني rational cognitive system، أما استمرار persistence الدافع فهو يشير إلى استمراره لفترة قصيرة أو طويلة.

قد توصل (Babic et al., 2019) إلى أن مستوى عالٍ من الدافع الاجتماعي الإيجابي لدى الموظفين يؤدي إلى الاهتمام برفاهية الآخرين وإقامة علاقات تبادل اجتماعي مستمرة وإيجابية وتقلل من حجب المعلومات عن الآخرين في فريق العمل.

وقد أثبت (Hu and Liden, 2015) أن الدافع الاجتماعي الإيجابي يؤثر تأثيراً إيجابياً قوياً على عمليات الفريق وأدائه وذلك عندما تتطلب مهام الفريق اعتماداً أكبر بين أعضاء الفريق.

أظهرت دراسة (Arshad et al., 2021) أن الدافع الاجتماعي الإيجابي يؤثر تأثيراً إيجابياً على سلوك مواطنة الموظف والالتزام التنظيمي.

خلص (Milde & Kjenstad, 2021) إلى أن السلوك المبتكر والمستوى الأعلى من الأداء يسودان عندما يعرض الأفراد مستويات عالية من الدافع الاجتماعي الإيجابي.

كما خلصت دراسات أخرى إلى أن المستوى العالي من الدافع الاجتماعي الإيجابي يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالالتزام التنظيمي للموظفين، ومشاركة العمل، والدوران الوظيفي، والتنبؤ بتولي المسؤولية (Voet et al, 2017; Abid et al., 2018; Cai et al., 2019).

على الرغم من أن العديد من المؤلفين يجادلون في الآثار الإيجابية للدافع الاجتماعي، إلا أن هناك بعض المناقشات المتناقضة التي تشير إلى أنه قد يؤدي إلى نتائج سلبية، فقد ذكر (Bántó 2020) أن الدافع الاجتماعي الإيجابي له تأثير جانبي مظلم بشكل غير مباشر على الإرهاق والاحترق الوظيفي بسبب متطلبات العمل. وأكد (Derksen 2021) أيضاً أن الدافع الاجتماعي الإيجابي قد يسبب الإرهاق وضغط العمل، وأنه يمكن أن تتضاءل نتائجه المفيدة مع مرور الوقت في حالة وجود بيئة عمل غير داعمة وخصائص وظيفة غير مناسبة. وقد حدد (Shao et al., 2017) أن أهمية المهمة وهويتها والاستقلالية الوظيفية والترابط والتفاعل مع زملاء العمل تعزز وتقوي الدافع الاجتماعي الإيجابي، في حين لم تجد سوى

دراسة واحدة، وهي Baruch et al., (2004) أي علاقة بين السلوك الاجتماعي الإيجابي Prosocial behavior والأداء الوظيفي.

2-3 الأداء الوظيفي job performance:

يعتبر الأداء الوظيفي من المتغيرات المهمة في إدارة الموارد البشرية وبحوث علم النفس الصناعي والتنظيمي لاعتمادها على حقيقة أنها مؤشرا هاما للأداء التنظيمي (Johari & Yahy, 2012)

وقد عرف (Nurtjahjono et al., 2020) الأداء الوظيفي بأنه نتيجة نوعية وكمية العمل الذي حققه الموظف في أداء وظيفته باتباع المسؤوليات الموكلة إليه. وأن مؤشرات الأداء الوظيفي هي الجودة والكمية، وحسن التوقيت، والحضور، والتعاون.

وقد اتفق عديد من الباحثين على أنه نتيجة التزام الموظفين بتحقيق أهداف المنظمة من خلال تنفيذ مهامهم بالطرق المثلى، وكذلك هو ممارسات سلوكية يطبقها الموظفون في بيئة العمل من خلال التفاعل والتواصل بينهم ومع مديريهم (Astuti & Amalia, 2021; Loan, 2020; Hsu et al., 2019).

وبين الفضلي (2015) أن الأداء الوظيفي يتوقف على عنصرين متداخلين هما القدرة والرغبة. وتعني القدرة أن الفرد يستطيع القيام بأداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة من الإتقان، مقابلا في ذلك المعايير الكمية، والنوعية، والزمينية. وتعتبر القدرة حصيلة تفاعل متغيرين هما المعرفة والمهارة. أما الرغبة تتعلق بدوافع الفرد، وهي أصعب من القدرة، سواء في تكوينها أو التنبؤ بها أو معالجتها أو معرفة آثارها. وقد أكد ذلك مجموعة من الباحثين بأنه محصلة تفاعل مجموعة من العوامل الرئيسية المؤثرة في أداء الموظف، وهي القدرة الفردية على القيام بالعمل، والجهد المبذول، والدافع والدعم التنظيمي (Senen et al, 2020; Sabra, 2020).

بينما صنف (Johari & Yahy 2012) الأداء الوظيفي إلى جزأين، الأول "ما تستطيع فعله Can-do" والذي يشير " إلى المعرفة knowledge والمهارة skill

والقدرة ability والخصائص الأخرى characteristics other (KSAOs) التي يجب على الفرد القيام بها لأداء وظيفة معينة. الثاني " ما سنفعله Will-do" والذي يشير إلى مستوى الدافع لدى الموظف لأداء عمله.

بين (2017) Bang & Reio أن الأداء الوظيفي يتكون من بعدين: الأول: أداء المهمة task performance والمعروف أيضاً باسم أداء الدور role performance، والثاني الأداء السياقي contextual performance ويُعرف أيضاً باسم أداء الدور الإضافي extra-role performance .

يتضمن أداء المهمة السلوكيات التي تساهم بشكل مباشر في العمليات الأساسية الفنية في المنظمة، وهو يشير إلى مجموعة من نتائج الأنشطة المتعلقة بوظائف المنظمة الرئيسية بشكل مباشر أو غير مباشر، وأداء المهمة يمثل إجمالي القيمة المتوقعة لسلوك الفرد خلال فترة زمنية قياسية لإنتاج السلع والخدمات. بمعنى آخر، يرتبط أداء المهمة ارتباطاً وثيقاً بكفاءة الموظف في أداء وظيفته (Zakaria et al.,2017)، في حين يتضمن الأداء السياقي contextual performance السلوكيات التي تساهم في ثقافة وبيئة المنظمة التي تؤثر على الآخرين، وهو بمثابة القيمة الإجمالية المتوقعة لسلوك الفرد خلال فترة زمنية قياسية للحفاظ على السياق النفسي والاجتماعي والتنظيمي للعمل وتعزيزه (Zakaria et al.,2017).

قد أوضح (2017) Bang & Reio أن الانخراط في السلوك الاجتماعي هو جزء من الأداء السياقي ويتضمن خمسة سلوكيات، هي: (1) الإصرار بحماس وبجهد إضافي لإكمال المهام الخاصة بنجاح (على سبيل المثال: المثابرة والضمير)، (2) التطوع للقيام بمهام لا تتعلق بالضرورة بوظيفة الفرد (على سبيل المثال: أخذ المبادرة)، (3) المساعدة والتعاون (على سبيل المثال: مساعدة زملاء العمل ، والإيثار) ، (4) اتباع القواعد والسياسات والإجراءات التنظيمية ، (5) دعم الأهداف التنظيمية واحتضانها (على سبيل المثال: الولاء التنظيمي). و يُلاحظ أن الأداء السياقي هو جهود فردية لا ترتبط ارتباطاً مباشراً بالوظائف التنظيمية الأساسية، والتي لها أهمية كبيرة لأنها تشكل السياق النفسي والاجتماعي الذي يعد عوامل

تحفيز مهمة لدفع العاملين إلى أداء مهامهم بكفاءة (Zakaria et al.2017) .
ولذلك يوفر الأداء السياقي contextual performance الدعم لأداء المهام
التنظيمية المختلفة في بيئات العمل (Johari & Yahy,2012).

أكد Kaya& Demirer(2021) أن أداء المهام يهتم بالسلوكيات المطلوبة
لإكمال مهام الوظيفة ، في حين أن الأداء السياقي ضروري لحماية وتحديث البيئة
التنظيمية والاجتماعية والنفسية في المنظمة ، وأن كلا جانبي الأداء مهمان لتحقيق
الأهداف التنظيمية، وأنه عند قياس الأداء الوظيفي يجب دمج البعدين ومن الصعب
التفريق بينهما؛ بسبب أن الجوانب السلوكية للأداء الوظيفي ترتبط بشاغل الوظيفة.
وأن الدعم التنظيمي لجانبي الأداء الوظيفي هام لضمان الفعالية التنظيمية.

يتبنى البحث الحالي أن الأداء الوظيفي هو محصلة تفاعل بعدين هما أداء المهمة
task performance والأداء السياقي contextual performance ، حيث يأخذ
الأداء السياقي في الاعتبار سلوكيات العمل الإيجابية.

3-الدراسات السابقة وصياغة فروض البحث ونموذج البحث:

1-3 العلاقة بين خصائص الوظيفة والأداء الوظيفي:

اختبر Kaya and Demirer(2021) التأثيرات السببية للخصائص الوظيفية
على أبعاد إدراك الأداء الوظيفي والدور الوسيط للرضا الوظيفي في هذه العلاقة،
بالتطبيق على عينة عشوائية من موظفي خمسة مستشفيات خاصة وعامة في تركيا.
وكشفت النتائج أن تنوع المهارات لها تأثير سببي على الأداء الوظيفي، وأن تنوع
المهارات والاستقلالية لهما تأثير سببي إيجابي على الرضا الوظيفي. وأن الرضا
الوظيفي يتوسط العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة.

هدف بحث Sabra (2020) إلى معرفة تأثير الخصائص الوظيفية على الأداء
الوظيفي في أمانة عمان الكبرى، بالتطبيق على عينة عشوائية قدرها 375 موظفا
في أمانة عُمان الكبرى. توصل البحث إلى وجود تأثير دال إحصائيا لخصائص
الوظيفة وجميع أبعادها المكونة من الاستقلالية الوظيفية، تنوع المهارات، هوية
المهمة، أهمية المهمة، التغذية الراجعة على الأداء الوظيفي.

حلل (Hussein 2020) العلاقة بين الخصائص الوظيفية والأداء الوظيفي بين العاملين في القنوات التلفزيونية العامة في سوريا. وتوصل إلى أن موظفي القناة التلفزيونية قد قيموا عملهم بأنه مصمم وفقاً للنهج التحفيزي من خلال تطبيق أبعاد العمل الخمسة وهي: تنوع المهارات، وهوية المهمة، وأهمية المهمة، والاستقلالية والتغذية الراجعة، وكذلك وجود علاقة معنوية بين جميع أبعاد خصائص الوظيفة والأداء الوظيفي.

بحث (Nurtjahjono et al., 2020) تأثير خصائص الوظيفة، وتناسب الشخص مع الوظيفة، والالتزام التنظيمي على أداء الموظف بالتطبيق على عينة قدرها 238 موظفاً في وظائف BPJS بمقاطعة جاوة الشرقية بإندونيسيا. أظهرت النتائج أن خصائص الوظيفة تؤثر تأثيراً إيجابياً دالاً إحصائياً على ملاءمة الشخص للوظيفة، وكذلك تؤثر خصائص الوظيفة على الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي تأثيراً إيجابياً دالاً إحصائياً.

فحص (Johari et al., 2019) العلاقات الهيكلية بين خصائص الوظيفة، ورفاهية الموظف والأداء الوظيفي في ضوء الإصلاح الإداري الجديد المسمى برنامج "التحول الحكومي" في ماليزيا، والذي يركز على مخرجات الأداء القابلة للقياس، بالتطبيق على عينة من 208 من موظفي القطاع العام من مختلف الوكالات والإدارات العامة في المنطقة الشمالية من شبه جزيرة ماليزيا. توصل الباحثون إلى أن التغذية الراجعة كأحد مكونات بناء الخصائص الوظيفية أثرت بشكل إيجابي على رفاهية الموظف، والتي كانت بمثابة وسيط مهم في العلاقة بين التغذية الراجعة والأداء الوظيفي، وقد أشارت النتائج إلى أن 26.4% من التباين في رفاهية الموظف ترجع لخصائص الوظيفة. وأن رفاهية الموظف تمثل 41.8% من الأداء الوظيفي.

هدفت دراسة (Wambui 2018) إلى تحديد تأثير خصائص الوظيفة على أداء الموظفين بين شركات الأسهم الخاصة في مقاطعة مدينة نيروبي في كينيا. وحددت الدراسة خصائص الوظيفة في تنوع المهارات، وهوية المهمة، وأهمية المهمة،

الاستقلالية، والتغذية الراجعة، وكذلك تحديد التأثير الوسيط لدافع الموظف على العلاقة بين خصائص الوظيفة وأداء الموظفين، بالتطبيق على عينة قدرها 210 موظفين في 25 شركة أسهم خاصة. وقد توصل البحث إلى أن تنوع المهارات وهوية المهام والاستقلالية وردود الفعل تؤثر على أداء الموظفين، في حين أن أهمية المهمة لم تؤثر بشكل كبير على أداء الموظف. كما أشارت النتائج إلى وساطة جزئية من قبل الوسيط في المتغير المستقل.

هدفت دراسة (Johari and Yahya (2016 إلى تقييم الدور التنبئي لخصائص الوظيفة على الأداء الوظيفي و اختبار مشاركة العمل كوسيط للعلاقة بين المتغيرين، وذلك بالتطبيق على عينة قدرها 256 موظفًا حكوميًا ، وتوصلا إلى أن أهمية المهمة وردود الفعل وتنوع المهارات تؤثر تأثيرا مباشراً على الأداء الوظيفي للموظفين العموميين. وأن مشاركة العمل تتوسط العلاقة بين جميع ابعاد خصائص الوظيفة والأداء الوظيفي.

توصل (Julaei and Mahdiye(2015 إلى أن خصائص الوظيفة التي تتضمن تنوع المهارات، وهوية المهمة ، وأهمية المهمة ، واستقلالية المهام ، وردود الفعل لها تأثير إيجابي معنوي على الأداء الوظيفي .

فحص (Yuxiu et al.,(2011 العلاقة بين خصائص الوظيفة والأداء الوظيفي بالتطبيق على عينة عشوائية طبقية قدرها 328 ممرضاً في مستشفيات جامعية في الصين. أظهرت النتائج أن مستوى الخصائص الوظيفية العامة، كما يراها الممرضون عند مستوى متوسط، وأن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين خصائص الوظيفة والأداء الوظيفي.

يتضح من بيان نموذج خصائص الوظيفة الذي تم توضيحه في الفقرة (1-2) ونتائج الدراسات السابقة للعلاقة بين خصائص الوظيفة والأداء الوظيفي أنه يمكن توقع فرض البحث الرئيس الأول التالي
تنوع المهارات وهوية المهمة وأهمية المهمة من أكثر الأبعاد تأثيرا في خصائص الوظيفة.

كما نلاحظ اتفاق الدراسات السابقة على العلاقة الإيجابية بين خصائص الوظيفة والأداء الوظيفي، وعليه يمكن توقع فرض البحث الرئيس الثاني الآتي:
تؤثر خصائص الوظيفة التي تتضمن تنوع المهارات، هوية المهمة، أهمية المهمة، الاستقلالية والتغذية الراجعة على الأداء الوظيفي.

وينبثق عن الفرض الرئيس الثاني فرضيان فرعيان تاليان، وهما:

- تؤثر هوية المهمة، أهمية المهمة، والاستقلالية على الأداء السياقي.
- يؤثر تنوع المهارات والتغذية المرتدة على أداء المهمة.

2-3 العلاقة بين خصائص الوظيفة والدافع الاجتماعي الإيجابي:

إن أحد الداعمين في تحسين أداء الموظف هو دافعية الموظف. يكمن دافع العمل بين الاحتياجات والتشجيع والأهداف التي يقوم بها لتحقيق أداء جيد للموظف (Stoyanov, 2017). ويعتبر نموذج خصائص الوظيفة ل Hackman (& Oldham, 1975, 1976) هو أحد أكثر النماذج المؤثرة على العوامل السلوكية للوظيفة، حيث يفسر كيف أن خصائص الوظيفة الخمس ينتج عنها ثلاث حالات سلوكية مبينة أعلاه (الفقرة 1-1) تؤدي إلى مخرجات على مستوى الفرد والعمل، مثل: زيادة دافعية العمل، الرضاء الوظيفي، الأداء الوظيفي، تخفيض معدل الغياب ودوران العمل (Vogel & Willems, 2020; Parker et al., 2017).
إن عنصر أساسي من عناصر نموذج خصائص الوظيفة هو فرص العمل التي تتاح للموظفين للتأثير على حياة الآخرين و هي مكون أساسي من أهمية المهمة task significance والتي تعزز إدراك العاملين لمعنى الوظيفة (Vogel & Willems, 2020)، وقد أظهرت الأبحاث السابقة أن معنى الوظيفة job meaningfulness هو عنصر وسيط هام في نموذج خصائص الوظيفة؛ لأن مساعدة الآخرين من خلال الوظيفة يؤدي لزيادة معنى الوظيفة لدى الفرد والتي بدورها تؤدي إلى مخرجات مرتبطة بالفرد والعمل وزيادة إدراك أهمية تأثير عمله على الآخرين (Cleary et al., 2016; Chao et Al., 2015).

بالإضافة إلى أنه كلما قام الفرد بكامل المهمة وليس أجزاء منها (هوية المهمة task identity) ، زاد مستوى استقلاليته في العمل autonomy وزاد إدراكه لأهمية سلوكه الاجتماعي الإيجابي في مساعدة الآخرين والإسهام في الرفاهية الإنسانية للآخرين well-being ، وتعتبر الرفاهية الإنسانية مخرجا في حد ذاته؛ لأنها تؤثر على الفرد فهي أحد محددات صحة الإنسان الجسمانية والسلوكية وكذلك على الأداء الوظيفي (Vogel& Willems,2020) . وقد توصل (Saud 2020) لوجود علاقة ارتباط بين هوية المهمة task identity ودافعية الموظفين ، وإن مساعدة الآخرين والتأثير على رفاهية الآخرين من منطلق مفهوم العمل يؤديان إلى تعظيم إدراك قيمة الوظيفة وغرضها؛ مما ينعكس على زيادة الدافع الاجتماعي الإيجابي، الذي بدوره يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي، والعكس صحيح عندما ينخفض شعور الفرد بأهمية وهوية مهمته وأدائه لعمل روتيني يبعث على الملل، وعدم القدرة على مساعدة الآخرين والتأثير في حياتهم؛ فإن ذلك يؤدي إلى تأثير سلبي على الأداء الوظيفي للفرد (Cleary et al.2016; Vogel& Willems,2020) .

وبناءً عليه يمكن توقع فرض البحث الرئيس الثالث على النحو الآتي:

تؤثر خصائص الوظيفة إيجابيا على الدافع الاجتماعي الإيجابي.

3-3 العلاقة بين الدافع الاجتماعي الإيجابي والأداء الوظيفي:

يوضح بحث (Astuti& Amalia 2021) أن متغيرات الدافع في العمل تؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظف. تتماشى هذه النتيجة مع (Loan 2020)، الذي ينص على أن متغير دافعية العمل له أيضًا تأثير إيجابي على أداء الموظف ، مما يعني أنه كلما ارتفع مستوى تحفيز العمل للموظف؛ كان التأثير الإيجابي على أداء الموظف. يمكن تفسير أن دافع العمل له تأثير كبير وإيجابي على زيادة متغيرات أداء الموظف.

قد أكد ذلك (Grant & Berg 2010) أن الدافع الاجتماعي الإيجابي في العمل يتنبأ بقوة أكبر بالمتابعة والأداء والإنتاجية عندما يكون دافعا ذاتيا وليس خارجيا،

وأوضح عدد من الباحثين أنه كلما أدرك الموظفون أنهم يساعدوا الآخرين ويؤثروا على حياتهم من خلال المشاركة في العمل؛ فإن ذلك يولد لديهم الحماس ويولد مزيداً من الاهتمام لعملهم وأكثر ملاءمة لوظائفهم ، وهي ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالأداء وإنتاجية العمل (Wambui, 2018).

وبين (Shao et al., 2017) ان الموظفين ذوي السلوك الاجتماعي الإيجابي prosocial behaviour يؤثران إيجابياً على الأداء الوظيفي.

توصل أيضاً (Hu and Liden, 2015) أن الدافع الاجتماعي الإيجابي يؤثر تأثيراً إيجابياً قوياً على أداء الفريق، وأكد هذه النتيجة (Milde & Kjenstad, 2021) حيث أثبتنا أن السلوك المبتكر والمستوى الأعلى من الأداء يسودان عندما يعرض الأفراد مستويات عالية من الدافع الاجتماعي الإيجابي، بينما خالفت هذه النتائج ما توصل إليه (Aruch et al., 2004) في فحص العلاقة بين الأداء الوظيفي والسلوك الاجتماعي الإيجابي في العمل باستخدام متغيرات حاجة الموظفين للرقابة، والحاجة إلى الإنجاز والالتزام التنظيمي بالتطبيق على 846 موظفاً من 41 منظمة. فعند التحكم في كلا متغيري الشخصية، اختفى تأثير السلوك الاجتماعي الإيجابي والالتزام على الأداء الوظيفي. تشير هذه النتيجة إلى الحاجة إلى مزيد من اختبار تأثيرات الوساطة للسلوك الاجتماعي الإيجابي على الأداء الوظيفي.

وبناءً عليه يمكن توقع الفرضين الرئيسيين الرابع والخامس على النحو الآتي: -

- يؤثر الدافع الاجتماعي الإيجابي تأثيراً إيجابياً مباشراً على الأداء الوظيفي.
- يتوسط الدافع الاجتماعي الإيجابي علاقة التأثير بين خصائص الوظيفة والأداء الوظيفي.

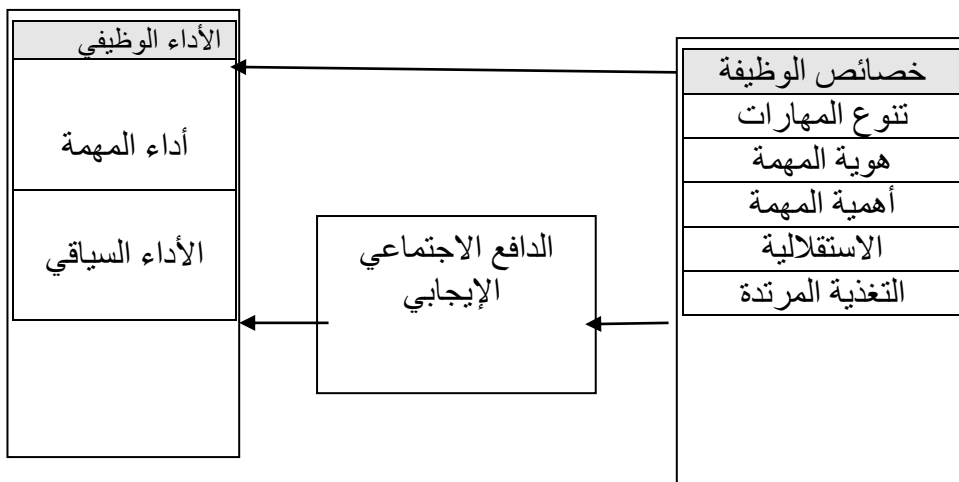
4-3 التعليق على الدراسات السابقة

- يلاحظ من مجموعة الدراسات التي تناولت العلاقة بين خصائص الوظيفة والأداء الوظيفي، أنها اتفقت جميعاً على أن خصائص الوظيفة تؤثر على الأداء الوظيفي.

- اتفقت غالبية الدراسات السابقة على قياس خصائص الوظيفة بالاعتماد على نموذج خصائص الوظيفة (JCM) Job characteristics model، الذي وضعه Hackman and Oldham في عام 1975، 1976.
- اعتمدت غالبية الدراسات السابقة على استخدام مقياس (Grant, 2008) لقياس الدافع الاجتماعي الإيجابي.
- لم تتناول الدراسات السابقة دراسة تأثير توسيط الدافع الاجتماعي الإيجابي على العلاقة بين الخصائص الوظيفية والأداء الوظيفي، وإنما اشتملت على توسيط متغيرات أخرى مثل الرضا الوظيفي، مشاركة العمل، الالتزام التنظيمي، المتغيرات الديمغرافية، رفاهية الموظف، وفرص العمل البديلة.
- ندرة الأبحاث التجريبية التي اختبرت العلاقة بين خصائص الوظيفة والدافع الاجتماعي الإيجابي، وكذلك وجود عدد قليل من الأبحاث التي اختبرت العلاقة بين الدافع الاجتماعي الإيجابي والأداء الوظيفي، والتي تباينت نتائجها، البعض منها وجد تأثيرا إيجابيا لدافع الاجتماع على الأداء الوظيفي (مثل Shao et al., 2017) في حين توصل عدد قليل من الدراسات إلى عدم تأثيره على الأداء الوظيفي (Derksen, 2021) وكذلك ندرة الدراسات المطبقة على القطاع الصحي التي تناولت خصائص الوظيفة والأداء الوظيفي أو الدافع الاجتماعي الإيجابي.
- اعتمدت غالبية الدراسات في منهجية البحث المتبعة على العينات الاحتمالية وحللت البيانات الأولية باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية Structure Equation Modelling (SEM)، في حين اعتمد عدد قليل منها على العينات غير الاحتمالية التي من الصعوبة تعميم نتائجها على مجتمع البحث، واستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences (SPSS) رغم وجود متغيرات بسيطة، مما يؤدي إلى نتائج غير دقيقة مقارنة باستخدام (SEM).

3-5 نموذج البحث المقترح:

في ضوء مراجعة الدراسات السابقة وفروض البحث ؛ يمكن صياغة نموذج البحث المقترح على النحو التالي:



شكل (1): نموذج البحث

المصدر: من إعداد الباحثة؛ اعتماداً على الدراسات السابقة.

4- الدراسة العملية:

4-1 مصادر البيانات:

اعتمدت الباحثة على مصدرين للبيانات، وهما البيانات الثانوية والبيانات الأولية على النحو التالي:

- **البيانات الثانوية:** تمثلت في الكتب والمجلات العلمية والتقارير المتوفرة في قواعد البيانات الإلكترونية، وكذلك الحصول على بيانات ثانوية من الإدارة العامة للمركز القومي لمعلومات الصحة والسكان، وقد استخدمت الباحثة المنهج الاستنباطي للتعامل مع هذه البيانات الثانوية لصياغة الدراسات السابقة ومشكلة البحث، وكذلك لتدعيم النتائج التي تم التوصل إليها من الدراسة التطبيقية.

- البيانات الأولية: اعتمدت الباحثة على مسح آراء مفردات البحث لتحليل الظاهرة البحثية بالاعتماد على أسلوب استبانة آراء الأطباء محل البحث، وقد استخدمت المنهج الاستقرائي للحصول على البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة.

2-4 مجتمع وعينة البحث:

1-2-4 تحديد مجتمع البحث:

يبلغ عدد العاملين بمستشفيات جامعة القاهرة 15000 عامل يتضمنون الهيئة الإدارية، وهيئة التمريض، وأعضاء هيئة التدريس والأطباء. وبناء على هدف البحث الذي يستهدف الطبيب كوحدة معاينة؛ فقد تم استبعاد الهيئة الإدارية وهيئة التمريض، وعليه يبلغ مجتمع البحث 4500 طبيب موزعين على مستشفيات ومراكز جامعة القاهرة (أمانة كلية الطب جامعة القاهرة). وقد تم استبعاد المراكز الطبية وعددها 6 مراكز، وأقتصرت الدراسة على المستشفيات فقط التي بلغ عددها 8 مستشفيات، يبلغ عدد الأطباء بها 3691 طبيباً (أمانة كلية الطب جامعة القاهرة).

2-2-4 تحديد عينة البحث :

تم اختيار أسلوب العينة العشوائية الطبقية، وهي من العينات الاحتمالية ويمكن من خلالها ضمان تمثيل مستشفيات مجتمع البحث محل الدراسة، وأعتد تحديد حجم العينة على استخدام معادلة العينة العشوائية البسيطة (Greenfield & Greener, 2016)، التي اعتمدت على نسبة عدد المفردات التي تتوافر فيها خصائص البحث 50%، والخطأ المسموح به هو 5%، والدرجة المعيارية عند نسبة خطأ قدرها 5% هي 1.96، ومعامل الثقة 95%. وعليه بلغت عينة البحث 348 طبيباً.

3-2-4 توزيع العينة على مستشفيات مجتمع البحث:

تم تحديد حجم عينة أطباء كل مستشفى من المستشفيات الثمانية التابعة لجامعة القاهرة باستخدام أسلوب التخصيص المتناسب حسب عدد الأطباء في كل مستشفى باستخدام معادلة التوزيع المتناسب، وهي: حجم عينة القطاع = حجم العينة × حجم القطاع / حجم مجتمع البحث، والتي نتج عنها التخصيص المتناسب للعينة، وهو:

مستشفى المنيل الجامعي (115) مفردة، مستشفى التوليد والنساء (22) مفردة،
مستشفى الطوارئ والأستقبال (17) مفردة، مستشفى الأمراض الباطنة (36) مفردة،
مستشفى الأطفال التخصصي الياباني (32) مفردة، مستشفى الأطفال - المنيرة (23)
مفردة، مستشفى المنيل التخصصي (25) مفردة، مستشفى القصر العيني الجديد
(78) مفردة .

4-2-4 أسلوب معاينة مفردات العينة:

اتبع البحث طريقة تضمن العشوائية في اختيار وحدات المعاينة،
وتعطي فرصة متساوية لكل وحدة من وحدات المجتمع للظهور في العينة،
وذلك من خلال إعطاء رقم متسلسل لكافة مفردات كل قطاع خاضع للمعاينة،
والبدء باختيار رقم عشوائي آليا. ومن ثم يتم سحب وحدة المعاينة التي
تتطابق مع الرقم العشوائي، أما إذا كانت قيمة الرقم العشوائي خارج إطار
تسلسل وحدات المعاينة فيتم إعادة سحب رقم آخر... وهكذا (مركز الإحصاء،
دليل المعاينة الإحصائية، أبو ظبي).

4-2-5 وحدة المعاينة:

إن وحدة المعاينة في هذه الدراسة هي الطبيب الذي يعمل بدوام كامل في مستشفيات
جامعة القاهرة.

4-2-6 نسبة الاستجابة:

بلغت نسبة الاستجابة 75%، حيث تم توزيع 348 استمارة على أطباء مستشفيات
جامعة القاهرة باستخدام كل من المقابلة الشخصية والبريد الإلكتروني، وقد تم
استيفاء 260 استمارة صحيحة.

4-3 حدود البحث:

تقتصر هذه الدراسة على مستشفيات جامعة القاهرة فقط التي يبلغ عددها (8)
مستشفيات، ويعمل بها 3691 طبيبا (أمانة كلية الطب جامعة القاهرة). وهي تمثل
قطاع حيوى للمستشفيات الحكومية وبيئة مناسبة لدراسة الظاهرة البحثية وتتفق مع

هدف البحث. وكذلك يقتصر على الأطباء العاملين بدوام كامل في مستشفيات جامعة القاهرة فقط مع أستبعاد الهيئة الإدارية ، وهيئة التمريض.

3-4 أداة البحث:

اعتمدت الباحثة على أسلوب الاستبانة للحصول على البيانات الأولية المتعلقة بمتغيرات البحث والموجهة إلى أطباء مستشفيات جامعة القاهرة. وقد تم تصميم قائمة الاستبانة اعتمادا على مقاييس متغيرات الدراسة الواردة في الدراسات السابقة، وشملت القائمة ثلاثة أنواع من الأسئلة، وهي: النوع الأول: الأسئلة الديمغرافية لمعرفة خصائص عينة البحث، وقد بلغ عددها خمسة أسئلة. النوع الثاني: مجموعة أسئلة إبداء الرأي لقياس متغيرات الدراسة، وهي المتغير المستقل وهو "خصائص الوظيفة" والذي بلغ عدد عباراته خمس عشرة عبارة، والمتغير الوسيط وهو "الدافع الاجتماعي الإيجابي" Prosocial motivation والذي بلغت عدد عباراته أربع عبارات، والمتغير التابع وهو "الأداء الوظيفي" والذي بلغ عدد عباراته إحدى عشرة عبارة، خمس عبارات منها تقيس أداء المهمة ، وست عبارات تقيس الأداء السياقي . تم صياغة جميع عبارات متغيرات الدراسة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي يتراوح بين (5) موافق تماما، و (1) غير موافق إطلاقا. النوع الثالث: وهو سؤال مفتوح يتيح لمفردة البحث أبداء رأيها وتوصياتها.

4-5 قياس متغيرات البحث:

استعانت الباحثة بمقاييس تم استخدامها في الدراسات السابقة لقياس متغيرات الدراسة، مع إجراء بعض التعديلات عليها لتتناسب؛ مع أهداف الدراسة ومجال التطبيق، وذلك على النحو التالي:

4-5-1 المتغير المستقل: " خصائص الوظيفة" Job characteristics

أعتمد البحث على مقياس خصائص الوظيفة ل Hackman and Oldham (1980)، وقد طبقته غالبية الدراسات السابقة وأثبتت صدقه وثباته وصلاحيته للتطبيق في بيئات متنوعة (Kaya & Demirer,2021; Sabra, 2020; Hussein,2020; Nurtjahjono et al., 2020; Wambui ,2018; KIM,2016) ويتكون المقياس من 15 عبارة موزعة بالتساوي على خمسة أبعاد؛

تمثل خصائص الوظيفة، وهي: تنوع المهارات، أهمية المهمة، هوية المهمة، الاستقلالية، والتغذية العكسية.

2-5-4 المتغير الوسيط: "الدافع الاجتماعي الإيجابي" Prosocial motivation

استخدمت الباحثة مقياس Grant (2008) لقياس الدافع الاجتماعي الإيجابي، وهو يتكون من أربع عبارات، ويتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات. فقد تم استخدامه في معظم الدراسات التي تناولت هذا المتغير، ومنها:

(Astuti & Amalia, 2021; Shao et al., 2017; Milde & Kjenstad, 2021; Frazier & Tupper, 2018; Cleary et al. 2016; Švandová, 2015 Grant & Berg, 2010).

3-5-4 المتغير التابع: "الأداء الوظيفي" Job performance

طبق البحث مقياس Bang & Reio (2017) لقياس الأداء الوظيفي، وهو يتكون من (11) عبارة متسمة بالصدق والثبات، و موزعة على بعدين، هما: الأول أداء المهمة ويتكون من (5) عبارات، والأداء السياقي ويتكون من (6) عبارات.

6-4 اختبار ثبات الاتساق الداخلي والصدق العاملي لمقاييس متغيرات البحث:

1-6-4 معامل الثبات ألفا كرونباخ: Cronbach's alpha

يوضح جدول (1) قيمة ألفا كرونباخ لمقاييس متغيرات الدراسة الثلاثة التي تتمثل في المتغير المستقل وهو "خصائص الوظيفة"، والمتغير الوسيط وهو "الدافع الاجتماعي الإيجابي"، والمتغير التابع وهو "الأداء الوظيفي".

أظهرت نتائج الاختبار أن هناك تجانسا واتساقا كبيرين بين بنود المتغيرات المستخدمة في القياس، حيث إن معامل الثبات لإجمالي مقياس متغير خصائص الوظيفة هو 0.938. وكذلك معامل ثبات ألفا كرونباخ لأبعاده الخمسة تتراوح بين 0.934، 0.685، ومعامل الثبات لمقياس الدافع الاجتماعي الإيجابي هو 0.842، أما بالنسبة لمقياس الأداء الوظيفي هو 0.899، وهذا يعكس درجة ثبات وثقة عالية.

جدول (1): معامل الثبات لمتغيرات البحث باستخدام ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha.

معامل الثبات Cronbach's Alpha	عدد العبارات	متغيرات الدراسة	
		أبعاد المتغير	المتغير
0.934	3	تنوع المهارات	خصائص الوظيفة
0.876	3	هوية المهمة	
0.895	3	أهمية المهمة	
0.871	3	الاستقلالية	
0.685	3	التغذية الراجعة	
0.938	15	ثبات مقياس خصائص الوظيفة ككل	
0.842	4	الدافع الاجتماعي الإيجابي	الدافع الاجتماعي الإيجابي
0.829	5	أداء المهمة	الأداء الوظيفي
0.879	6	الأداء السياقي	
0.899	11	ثبات مقياس الأداء الوظيفي ككل	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

الجدير بالذكر أن قيم معامل ثبات ألفا كرونباخ تتراوح بين صفر، 1، ويعتبر كافياً ومقبولاً حينما يصل إلى 0.6 فأكثر في العلوم الاجتماعية (Joshi et al., 2010). لذلك يتضح أن مقاييس متغيرات البحث تتسم بدرجة عالية من التجانس والاتساق الداخلي بين محتويات كل مقياس خاضع للاختبار، ويكشف ذلك عن قدرة مقاييس المتغيرات موضع البحث على قياس الظاهرة البحثية.

2-6-4 التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis

(CFA) لاختبار صدق مقاييس متغيرات البحث:

يكشف التحليل العاملي التوكيدي (CFA)، عن مدى جودة تمثيل مجموعة من المتغيرات المشاهدة لعدد من المتغيرات الكامنة القائمة على نموذج مفترض مبني على دراسات سابقة، وفيما يلي نتائج لمتغيرات البحث الموضحة في جدول (2).

• مقياس خصائص الوظيفة:

يوضح التحليل العاملي التوكيدي الصدق البنائي لمقياس خصائص الوظيفة المبين في جدول (2)، حيث إن جميع معاملات الانحدار المعيارية المقدره Standardized Regression Weights بنموذج القياس لعينة الدراسة الميدانية، والتي تعبر عن معاملات تشعب المتغيرات المشاهدة على العوامل الكامنة لمقياس خصائص الوظيفة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0,001، فإن كل بُعد من الأبعاد الخمس للمقياس والمتمثلة في تنوع المهارات، أهمية المهمة، هوية المهمة، الاستقلالية والتغذية العكسية تم تحميله بالعبارات الخمسة التي تنتمي له.

جدول (2) نتائج معاملات انحدار التحليل العاملي التوكيدي لمقاييس البحث.

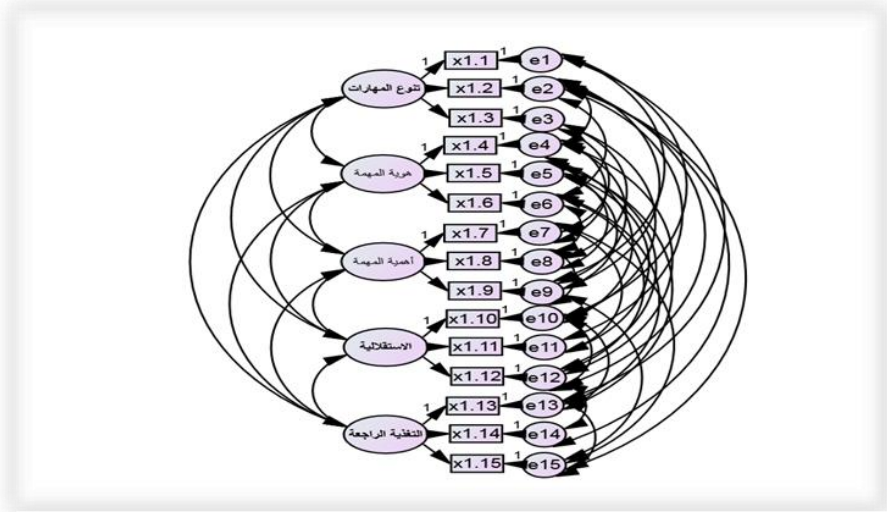
المتغيرات	بيان المسار	القيمة المقدره غير المعيارية Estimate	S.E. الخطأ المعياري	القيمة المقدره المعيارية Standardized Estimate	C.R. Critical Value القيمة الحرجة	(P) الدلالة الإحصائية
• X1 خصائص الوظيفة.						
تنوع المهارات	X1.1	1,000		.868		
تنوع المهارات	X1.2	1.088	.047	.931	22.999	***
تنوع المهارات	x1.3	1.171	.054	.910	21.629	***
هوية المهمة	X1.4	1.000		.915		
هوية المهمة	X1.5	.756	.041	.796	18.253	***
هوية المهمة	X1.6	.932	.045	.850	20.499	***
أهمية المهمة	X1.7	1.000		.901		

الدلالة (P) الإحصائية 0.001=***	C.R. Critical Value القيمة الدرجة	القيمة المقدرة المعيارية Standardized Estimate	S.E. الخطأ المعياري	القيمة المقدرة غير المعيارية Estimate	بيان المسار		المتغيرات
***	20.605	.857	.054	1.111	X1.8	<---	أهمية المهمة
***	16.770	.782	.058	.965	X1.9	<---	أهمية المهمة
		.689		1.000	X1.10	<---	الاستقلالية
***	12.269	1.001	.113	1.382	X1.11	<---	الاستقلالية
***	14.892	.635	.063	.937	X1.12	<---	الاستقلالية
		.315		1.000	X1.13	<---	التغذية الراجعة
***	5.066	.746	.417	2.112	X1.14	<---	التغذية الراجعة
***	5.998	.557	.359	2.154	X1.15	<---	التغذية الراجعة
• X2 الدافع الاجتماعي الإيجابي.							
	.775			1.000	X2.1	<---	الدافع الاجتماعي الإيجابي
***	.876	12.946	.100	1.300	X2.2	<---	الدافع الاجتماعي الإيجابي
***	.797	12.430	.087	1.078	X2.3	<---	الدافع الاجتماعي الإيجابي
***	.540	8.032	.086	.687	X2.4	<---	الدافع الاجتماعي الإيجابي
• X3 الأداء الوظيفي							
***	8.407	.617	.088	.742	x3.1	<---	أداء المهمة
***	6.958	.506	.091	.636	x3.2	<---	أداء المهمة

الدلالة (P) الإحصائية 0.001=***	C.R. Critical Value القيمة الدرجة	القيمة المقدرة المعيارية Standardized Estimate	S.E. الخطأ المعياري	القيمة المقدرة غير المعيارية Estimate	بيان المسار		المتغيرات
***	8.590	.559	.084	.718	x3.3	<---	أداء المهمة
***	10.093	.635	.081	.821	x3.4	<---	أداء المهمة
		.658		1.000	x3.5	<---	أداء المهمة
***	12.374	.760	.075	.930	x3.6	<---	الأداء السياقي
***	9.494	.653	.099	.940	x3.7	<---	الأداء السياقي
***	9.361	.666	.088	.826	x3.8	<---	الأداء السياقي
***	13.435	.767	.090	1.212	x3.9	<---	الأداء السياقي
***	12.148	.712	.089	1.086	x3.10	<---	الأداء السياقي
		.705		1.000	x3.11	<---	الأداء السياقي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

حيث إن القيمة المقدرة المعيارية لمكونات إجمالي المقياس والتي تبلغ 15 عبارة، تتراوح بين 0.99، 0.908، ، وان القيمة الدرجة (CR) تتراوح بين 141.354، 30.533. والجدير بالذكر أن X1.1، X1.4، X1.7، X1.10، X1.13 هي متغيرات كامنة latent variables ليس لها وحدة قياس، ويجب أن يكون لها وحدة قياس، وبالتالي يختار البرنامج أحد المؤشرات indicator ويجعله تباينه واحداً صحيحاً.



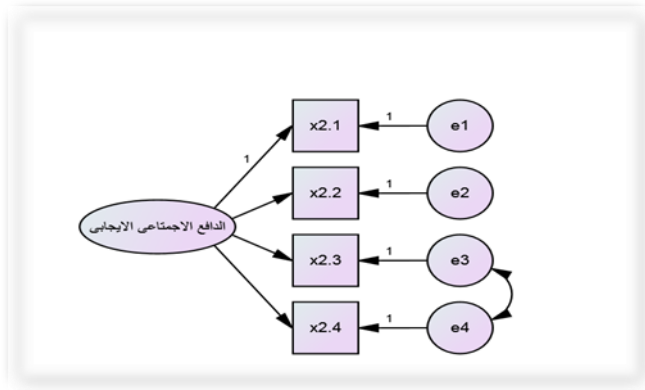
شكل (2): نموذج نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس خصائص

يوضح شكل (2) نموذج تحميل جميع العبارات على البعد الذي تنتمي إليه، وكذلك العلاقة بين أخطاء البواقي (e) التي تمثل أخطاء القياس. أظهرت مؤشرات جودة مطابقة النموذج Model Fit Summary المقترح للبيانات من مخرجات التحليل العاملي التوكيدي الموضحة في شكل (2) مع نموذج البحث المفترض أنها متوافقة، حيث إن χ^2 قيمتها 137.015 بدرجات حرية قدرها 47 غير دالة، وكذلك بلغ مؤشر (GFI) 0,935، والذي تتراوح قيمته المثلى بين (0) أي توافق معدوم إلى (1) توافق تام، وكذلك مؤشر (RMSEA) 0,071 وهو أقل من 0,08، ولذلك فإن النموذج المقترح للبيانات الميدانية يتفق مع نموذج البحث المفترض، حيث تم تحميل جميع عبارات كل بعد على البعد الذي تنتمي له، مما يكشف عن الصدق البنائي لمقياس خصائص الوظيفة.

• مقياس الدافع الاجتماعي الإيجابي:

يوضح التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الدافع الاجتماعي الإيجابي المبين في الجدول السابق، أن جميع معاملات الانحدار المعيارية المقدر **Standardized Regression Weights** بمعاملات التشعب على العوامل الكامنة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.001، فإن المتغير تم تحميله بالعبارات الأربعة المكونة له، حيث إن القيمة المقدر المعيارية لمكونات إجمالي المقياس والتي هي أربع عبارات، تتراوح بين 0.540، 0.876، وإن القيمة الحرجة (CR) تتراوح بين 8.032، 12.946.

ويوضح الشكل (3) نموذج تحميل جميع العبارات على المتغير وكذلك العلاقة بين أخطاء البواقى (e). وقد أظهرت مؤشرات جودة مطابقة النموذج Model Fit Summary المقترح للبيانات من مخرجات التحليل العاملي التوكيدي الموضحة في شكل (3) مع نموذج البحث المفترض أنها متوافقة، حيث إن χ^2 Chi-square غير دالة، حيث قيمتها 2.4895 بدرجات حرية تبلغ درجة واحدة فقط، وأن مستوى الدالة 0.11.



شكل (3): نموذج نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الدافع الاجتماعي الإيجابي.

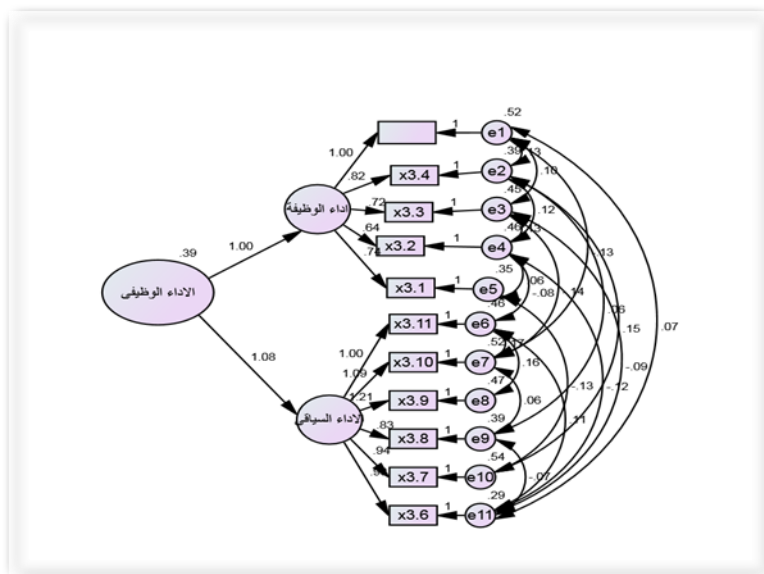
وكذلك بلغ مؤشر (GFI) 995، والذي تتراوح قيمته المثلى بين (0) أي توافق معدوم إلى (1) توافق تام، وكذلك مؤشر (RMSEA) 077. وهو أقل من 0,08، ولذلك فإن النموذج المقترح للبيانات الميدانية يتفق مع نموذج البحث المفترض، حيث تم تحميل جميع عبارات كل بعد على البعد الذي تنتمي له، مما يكشف عن الصدق البنائي لمقياس الدافع الاجتماعي الإيجابي .

• الأداء الوظيفي:

أن جميع معاملات الانحدار المعيارية المقدره **Standardized Regression Weights** والتي تعبر عن معاملات تشبع المتغيرات المشاهدة على العوامل الكامنة لمقياس الأداء الوظيفي ببعديه أداء المهمة والأداء السياقي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.001، فإن المتغير الكامن أداء المهمة مشبع بالمتغيرات المشاهدة وهي العبارات الخمس التي تقيسه، وكذلك الأداء السياقي محمل بالمتغيرات المشاهدة التي تمثل ست العبارات المكونة له. فقد تراوحت القيمة المقدره المعيارية لمكونات المقياس بإجمالي إحدى عشرة عبارة بين 506. ، 767. ، وان القيمة الحرجة (CR) 6.958 ، 13.43.

يوضح الشكل (4) نموذج تشبع البعد بجميع العبارات وكذلك العلاقة بين أخطاء البواقي (e) التي تمثل أخطاء القياس .

كشفت مؤشرات جودة مطابقة النموذج **Model Fit Summary** المقترح للبيانات من مخرجات التحليل العاملي التوكيدي مع نموذج البحث المفترض بشكل (4) أنها متوافقة، حيث إن χ^2 Chi-square غير دالة ، حيث بلغت قيمتها 65.653 بدرجات حرية قدرها 25 درجة. وقد بلغ قيمة مؤشر (GFI) 957. ، والذي تتراوح قيمته المثلى بين (0) أي توافق معدوم إلى (1) توافق تام ، وكذلك مؤشر (RMSEA) 08. وهو يساوي 0,08، ولذلك فإن النموذج المقترح للبيانات الميدانية يتفق مع نموذج البحث المفترض، حيث تم تحميل جميع عبارات كل بعد على البعد الذي تنتمي له،



شكل (4): نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس خصائص الوظيفة.

مما يكشف عن الصدق البنائي لمقياس الدافع الاجتماعي الإيجابي.

يتضح مما سبق أن مقاييس البحث المتمثلة في المتغير المستقل وهو "خصائص الوظيفة" بإجمالي 15 عبارة، والمتغير الوسيط "الدافع الاجتماعي الإيجابي" بإجمالي 4 عبارات، والمتغير التابع "الأداء الوظيفي" تتسم بالثبات والصدق، مما يعكس صحتها في قياس الظاهرة البحثية.

7-4 التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:

7-4-1 الخصائص الديمغرافية لعينة البحث:

يوضح جدول (3)، أن الخصائص الديمغرافية للعينة، تتمثل في كون الذكور يمثلون النسبة الأكبر من العينة والتي بلغت 7.52%، وأن 93% من إجمالي مفردات العينة يقع عمرهم فيما بين 30 سنة لأقل من 50 سنة، وأن غالبيتهم من

حملة الماجستير والدكتوراه بنسبة 85%. وأن غالبيتهم تتراوح خبرتهم بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة 51.9% وأنهم موزعون على جميع أفرع تخصصات الطب.
جدول (3): الخصائص الديمغرافية لعينة البحث (ن = 260 مفردة)

النوع	%	العمر	%	التعليم	%	الخبرة(عدد السنوات)	%
ذكر	52.7	أقل من 30	4.6	البكالوريوس	11.5	أقل من 5	11.2
أنثى	47.3	من 30 لأقل من 40	51.5	الماجستير	55.4	من 5 إلى 10	1.95
-	-	من 40 لأقل من 50	41.5	الدكتوراة	29.6	من 11 إلى 15	3.82
-	-	أكثر من 50	2.3	اخرى	3.5	من 15-20	8.8
-	-	-	-	-	-	أكثر من 20	4.2
التخصص		مخ وأعصاب و نفسية	باطني وقلب	الجراحة	أمراض صدرية	نساء وتوليد وأمراض العقم	تخصصات أخرى
%	15	7.7	13.8	9.2	11.3	11.5	31.5

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي الوصفي .

4-7-2 اتجاهات عينة البحث نحو متغيرات البحث:

يوضح جدول (4) اتجاهات عينة البحث نحو متغيرات البحث المتمثلة في خصائص الوظيفة، الدافع الاجتماعي الإيجابي، والأداء الوظيفي، وذلك على النحو التالي:

جدول(4): اتجاهات عينة البحث نحو متغيراته

الانحراف المعياري	المتوسط	المتغيرات
		1- خصائص الوظيفة:
1.14750	3.031	- تنوع المهارات.
0.9986	3.140	- هوية المهمة.
1.0447	2.964	- أهمية المهمة.
0.8672	2.398	- الاستقلالية.
0.6231	2.604	- التغذية المرتدة.
0.6916	2.787	2- الدافع الاجتماعي الإيجابي
		3- الأداء الوظيفي:
0.6398	3.184	- أداء المهمة.
0.7512	2.619	- الأداء السياقي.

مصدر الجدول: نتائج تحليل الإحصاء الوصفي.

• الاتجاه العام لعينة البحث نحو خصائص الوظيفة:

يتبين من جدول(4) السابق انخفاض الاتجاه العام لمفردات عينة البحث نحو جميع أبعاد خصائص الوظيفة التي تتضمن تنوع المهارات وهوية المهمة وأهمية المهمة والاستقلالية والتغذية العكسية، التي تتراوح بين ضعيفة ومتوسطة، حيث تراوح المتوسط العام لعينة أطباء المستشفيات التعليمية بجامعة القاهرة بين 2.3، 3.140، بانحراف معياري يتراوح بين 0.6231، 1.14750، وأن أقل الأبعاد هو الاستقلالية الذي بلغ قيمة متوسطه العام 2,3 بانحراف معياري قدره 1.14750. وهذا يعني أن خصائص الوظيفة في المستشفيات التعليمية تعاني من ضعف الاستقلالية، حيث لا تمنح الوظيفة الطبيب حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بكيفية إنجاز عمله، أو تخطيط عمله وتنظيمه بشكل مستقل، وتقرير مسؤولية كيف ومتى يتم إنجاز العمل. يليه ضعف بعد التغذية المرتدة حيث بلغ متوسطها 2.604 بانحراف معياري مقداره 0.6231. والتي تعكس ضعف تقديم مديري الأطباء بتعليقات مستمرة لمروسيهم

حول أدائهم، وضعف التغذية الراجعة عن أداء الطبيب من المستفيدين من أدائه، مثل المرضى والزملاء. يليها أهمية المهمة 2.964، بانحراف معياري 1.0447 التي توضح ضعف إدراك الأطباء لتأثير نتائج وظائفهم على عمل أو حياة أو رفاهية الآخرين.

• الاتجاه العام لعينة البحث نحو الدافع الاجتماعي الإيجابي:

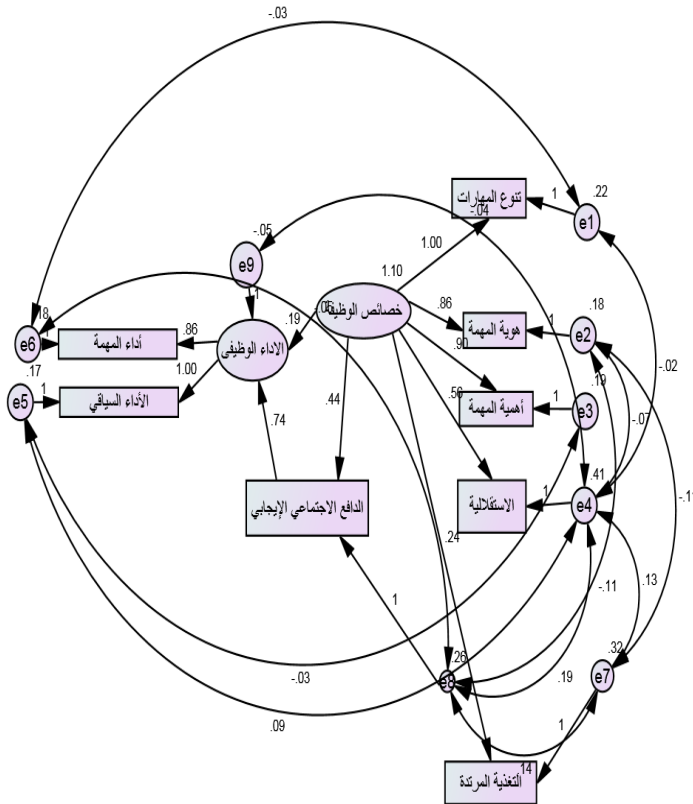
يوضح الاتجاه العام لمفردات عينة البحث المبين بجدول (4)، أن الدافع الاجتماعي الإيجابي لديهم يقع بين ضعيف ومتوسط، حيث بلغت قيمة المتوسط 2.787، بانحراف معياري 0.6916، وهذا يعني أنهم لا يرحبون بدرجة كافية في الحرص على فعل الخير ومساعدة الآخرين من خلال عملهم، أو إفادتهم أو إحداث تأثير إيجابي على الآخرين؛ من خلال أداء عملهم. ومن التفسيرات التي ذكرها بعض مفردات العينة لضعف مساعدة الآخرين عند تفرغ السؤال المفتوح أن ساعات عمل الطبيب طويلة وأعبائه ثقيلة ومتنوعة، وظروف عمل ضاغطة قد تجعله ليس لديه حتى الوقت الكافي لإنهاء أعباءه الوظيفية.

• الاتجاه العام لعينة البحث نحو الأداء الوظيفي:

يوضح جدول (4)، إن المتوسط العام لاتجاهات مفردات عينة البحث نحو أدائهم الوظيفي، إنه متوسط، فقد بلغ المتوسط العام لاتجاهاتهم نحو أداء المهمة 3.184 بانحراف معياري قدره 0.6398، فهم يقومون بالأداء الفني لوظيفتهم، والمهام الإدارية، والالتزام بتنفيذ خطة عملهم وتنظيمه، ويستخدمون مهارات حل المشكلات بدرجة متوسطة.

أما البعد الثاني للأداء الوظيفي وهو الأداء السياقي، وهو يمثل السياق النفسي والاجتماعي الذي يعد عوامل تحفيز مهمة لدفع الأطباء إلى أداء مهامهم بكفاءة، نجد أن اتجاهات مفردات عينة البحث نحوه بأنه أداء ضعيف، فقد بلغ متوسط الاتجاهات 2.619، بانحراف معياري 0.7512، وهذا يعني أن السلوك الاجتماعي لمفردات عينة البحث مثل التعاون والمثابرة لتذليل العقبات ودعم الآخرين والعمل معهم، والحماس نحو إكمال المهمات الصعبة معهم ضعيف.

8-4 اختبار جودة نموذج البحث وفروض البحث:



شكل (4) : نموذج البحث من واقع البيانات الميدانية.

المصدر: نتائج تحليل المسار من التحليل الإحصائي.

يوضح شكل (4) نموذج البحث العملي الناتج من تحليل المسار، ولكن قبل الجزم بمعنوية مسارات النموذج المقترح يجب ان نتأكد من جودة توافق النموذج الكلية Overall model fit للنموذج النظري المقترح، وذلك فيما يلي:

4-8-1 اختبار جودة نموذج البحث

كشفت مؤشرات جودة النموذج عن وجود توافق تام للنموذج النظري المقترح مع البيانات العملية، حيث إن χ^2 بلغت 12.030 عند درجات الحرية مقدارها (6) درجات وأن مستوى المعنوية 0,0061 وهو أكثر من 0,05، وهي غير دالة احصائياً، ولذلك فإن هناك توافقاً تاماً مع النموذج النظري المقترح. وكذلك مؤشر CMIN/DF يبلغ 2.005 وهو أقل من 5، وأيضاً يبلغ AGFI قيمة 0.930، وهو يقع بين صفر، وواحد صحيح، وأكد نفس النتيجة مؤشر RMSEA، حيث بلغ أقل من 0.08. ولذلك يتسم النموذج بدرجة عالية من الكفاءة، وبناء عليه سوف يتم اختبار معنوية مسارات النموذج المبينة في شكل (4) لاختبار فروض البحث.

اعتمد البحث على نموذج المعادلات الهيكلية Structure Equation

Modelling باستخدام تحليل المسار Path Analysis ببرنامج Analysis of Moment Structure (AMOS)، وذلك لاختبار الفروض الخمس للبحث السابق الإشارة إليها في الفقرة رقم (5) من البحث. يعتمد تحليل المسار في إجراءاته على علاقة التأثير والتأثر بين المتغيرات، وذلك من خلال البناء التخطيطي لأشكال النماذج السببية المختلفة.

كشف تحليل المسار Path Analysis عن علاقة التأثير والتأثر بين متغيرات البحث التي تمثل خصائص الوظيفة والدافع الاجتماعي الإيجابي والأداء الوظيفي، وذلك من خلال البناء التخطيطي لشكل النموذج السببي والذي ينظم الارتباطات المتداخلة بين مجموعة متغيرات البحث في صورة قياسية؛ لتحديد صحة ما يفترضه النموذج من أشكال العلاقات السببية بين هذه المتغيرات والمبينة في شكل (4)، والذي يوضح معامل التأثير المباشر الموضح أعلى كل مسار والتي تكشف العلاقة السببية بين متغيرين. ويبين جدول (5) تحليل المسارات لاختبار فرضيات البحث التي تتعامل مع المتغيرات بشكل تجمعي، وذلك على النحو التالي:

2-8-4 اختبار الفرض الرئيس الأول الذي ينص على: "تنوع المهارات وهوية المهمة وأهمية المهمة من أكثر الأبعاد تأثيراً في خصائص الوظيفة".

يتضح من نتائج تحليل المسار المبين في جدول (5) أنه تؤثر أبعاد خصائص الوظيفة والتي تتضمن تنوع المهارات، هوية المهمة، أهمية المهمة، الاستقلالية والتغذية الراجعة في المتغير الكلي "خصائص الوظيفة"، وبناء على القيمة المعيارية لمكونات كل بعد من أبعاد خصائص الوظيفة، يمكن صياغة المعادلات التالية:

تنوع المهارات = 0,912 (خصائص الوظيفة) .

هوية المهمة = 0,906 (خصائص الوظيفة).

أهمية المهمة = 0,907 (خصائص الوظيفة).

الاستقلالية = 0,675 (خصائص الوظيفة).

التغذية الراجعة = 0,412 (خصائص الوظيفة) .

وهي جميعاً دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.001)، وهذا يعني: كلما زاد كل بعد من أبعاد خصائص الوظيفة والتي تتضمن تنوع المهارات، هوية المهمة، أهمية المهمة، الاستقلالية، والتغذية الراجعة بوحدة واحدة، يؤدي لزيادة خصائص الوظيفة بمقدار 0,912، 0,906، 0,907، 0,675، 0,412 على التوالي.

جدول (5): مخرجات نموذج تحليل المسارات ومعامل التحديد.

متغيرات البحث	المسارات	القيمة غير المعيارية	القيمة المعيارية	القيمة الحرجة	مستوى المعنوية	نسبة التباين لتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع	
						معامل التحديد R ²	المتغيرات التابعة
خصائص الوظيفة	<---	0.193	0.322	7.363	***	0.44	الدافع الاجتماعي الإيجابي
خصائص الوظيفة	<---	0.435	0.664	12.312	***	1.11	الأداء الوظيفي
الدافع الاجتماعي الإيجابي	<---	0.744	0.814	18.233	***	0.55	أداء المهمة
خصائص الوظيفة	<---	1	0.912			0.70	الأداء السياقي
خصائص الوظيفة	<---	0.861	0.906	22.696	***		
خصائص	<---	0.899	0.907	23.46	***		

نسبة التباين لتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع		مستوى المعنوية	القيمة الحرجة	القيمة المعيارية	القيمة غير المعيارية	المسارات	متغيرات البحث
معامل التحديد R ²	المتغيرات التابعة						
			5			المهمة	الوظيفة
		***	12.00 4	0.675	0.557	الاستقلالية	خصائص الوظيفة <---
		***	6.676	0.412	0.244	التغذية المرتدة	خصائص الوظيفة <---
				0.838	1	الأداء السياقي	خصائص الوظيفة <---
		***	14.14 8	0.846	0.859	أداء المهمة	خصائص الوظيفة <---

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

مما يوضح أن تنوع المهارات وهوية المهمة وأهمية المهمة من أكثر الأبعاد تأثيراً في خصائص الوظيفة. وعليه يتضح مما سبق صحة الفرض الرئيس الأول للبحث. 3-8-4 اختبار فرض البحث الثاني الذي ينص على " تؤثر خصائص الوظيفة على الأداء الوظيفي".

يتضح من نتائج تحليل المسار المبين في جدول (5) النتائج التالية: يوجد تأثير كلي معنوي إيجابي لخصائص الوظيفة كمتغير كلي على الأداء الوظيفي كمتغير كلي أيضاً، حيث بلغت القيمة المقدره المعيارية (0.322)، وهذا يعني أنه كلما زادت الخصائص الوظيفية بمقدار وحدة واحدة، زاد الأداء الوظيفي بمقدار

(0.322)، وهذا ما تؤكد القيمة الحرجة التي بلغت (7.363) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (0.001).

• الأداء الوظيفي = 0,322 (خصائص الوظيفة).

يوضح معامل التحديد (R2) لتأثير المتغير المستقل وهو "خصائص الوظيفة" على المتغير التابع وهو "الأداء الوظيفي" بلغت 1.114. وهذا يعني ان خصائص الوظيفة تفسر 100% من قيمة التغير في الأداء الوظيفي. وأن خصائص الوظيفة تفسر التغيير في أداء المهمة المكون الأول للأداء الوظيفي بنسبة 55%، حيث بلغ معامل التحديد 0.55، وكذلك تفسر 70,3% من قيمة التغيير في الأداء السياقي المكون الثاني من الأداء الوظيفي ، فقد بلغ معامل التحديد 0,703 وبناء عليه يثبت صحة الفرض الرئيس الثاني بأن خصائص الوظيفة تؤثر على الأداء الوظيفي.

• اختبار الفرضين الفرعيين من الفرض الرئيس الثاني اللذين ينصان على ما يلي:

- يؤثر تنوع المهارات والتغذية المرتدة على أداء المهمة.
 - تؤثر هوية المهمة وأهمية المهمة والاستقلالية على الأداء السياقي .
- لاختبار الفرضين الفرعيين؛ تم استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد والموضح في الجدولين (6) ، (7) .

جدول (6): تأثير أهمية المهمة و هوية المهمة والاستقلالية على الأداء السياقي وتأثير تنوع المهارات والتغذية المرتدة على أداء المهمة.

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	معامل الارتباط المتعدد	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير	F	المعنوية
تنوع المهارات والتغذية المرتدة.	أداء المهمة	0.703	0.494	0.490	0.4570	120.46	0.000

المعنوية	F	الخطأ المعياري للتقدير	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	معامل الارتباط المتعدد	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
0.000	133.3	0.4663	0.615	0.619	0.787	الأداء السياقي	أهمية المهمة وهوية المهمة والاستقلالية.

مصدر الجدول: نتائج التحليل الاحصائي.

يوضح نتائج الانحدار المتعدد الموضح في جدول (6) النتائج التالية :

- وجود ارتباط إيجابي قوى بين تنوع المهارات والتغذية المرتدة وأداء المهمة، بمعنى أنه عند زيادة هذه المتغيرات يزيد أداء المهمة، حيث إن معامل الارتباط المتعدد (بيرسون) 0.703 وهو أكثر من 0,5 .
- وجود ارتباط إيجابي قوى بين أهمية المهمة وهوية المهمة والاستقلالية والأداء السياقي، بمعنى أنه عند زيادة هذه المتغيرات يزيد الأداء السياقي، حيث إن معامل الارتباط المتعدد (بيرسون) 0.787 وهو أكثر من 0,5 .
- إن المتغيرات المستقلة المتمثلة في تنوع المهارات والتغذية المرتدة تفسر 49% من التباين الحاصل في المتغير التابع (أداء المهمة)، وأن اختبار معنوية الانحدار (F) هي 120,461 لهذه المتغيرات، وهي دالة عند مستوى معنوية أقل من 0.001 ، وبالتالي فإن الانحدار معنوي يؤكد تأثير تنوع المهارات والتغذية العكسية على أداء المهمة كمتغير تابع.
- إن المتغيرات المستقلة المتمثلة في أهمية المهمة، هوية المهمة والاستقلالية تفسر 61,5% من التباين الحاصل في المتغير التابع (الأداء السياقي)، وأن نتائج تحليل ANOVA لاختبار معنوية الانحدار (F) هي 133,334 لهذه المتغيرات دالة عند مستوى معنوية أقل من 0.001، وبالتالي فإن الانحدار معنوي يؤكد تأثير هذه

المتغيرات المستقلة على المتغير التابع. ويمكن التنبؤ بالمتغير التابع من خلال المتغيرات المستقلة وأن نموذج الانحدار معنوي يصلح للتنبؤ

• وبناء عليه: يمكن التنبؤ بالتغيير في المتغير التابع والموضح في جدول (7)، على النحو التالي:

جدول (7): معاملات الانحدار المعيارية وغير المعيارية

التعددية الخطية		Sig.	t	المعاملات المعيارية Beta	معاملات غير المعيارية		المتغيرات	
VIF	Tolerance				الخطأ المعياري	B	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة (Model)
		0.000	7.821		0.105	0.824	الأداء السياقي	(Constant)
	0.330	0.448	0.760	0.052	0.051	0.039		هوية المهمة
3.027	0.287	0.064	1.860	0.137	0.053	0.098		أهمية المهمة
3.487	0.640	0.000	13.515	0.665	0.043	0.576		الاستقلالية
1.563		0.000	11.704		0.129	1.511	أداء المهمة	(Constant)
	0.864	0.000	11.330	0.552	0.027	0.308		تنوع المهارات
1.157	0.864	0.000	5.689	0.277	0.050	0.284		التغذية المرتدة

مصدر الجدول: نتائج التحليل الإحصائي.

يبين جدول (7) أن معاملات الانحدار المعيارية وغير المعيارية والخطأ المعياري وقيمة اختبار (ت) مع الدلالة الإحصائية للاختبارات وقيمة معاملات تضخم التباين VIF، ومعامل التسامح Tolerance، ويوضح VIF (Variance Inflation Factor) أنه لا توجد مشكلة التعددية الخطية بين المتغيرات، حيث إن معاملات التضخم أقل من (5).

ولذلك يمكن صياغة معادلات التنبؤ بالأداء السياقي وأداء المهمة على النحو التالي:

- أداء المهمة = $0,552$ (تنوع المهارات) + $0,277$ (التغذية المرتدة) + e .
- الأداء السياقي = $0,052$ (هوية المهمة) + $0,137$ (أهمية المهمة) + e .
- $0,665$ (الاستقلالية) + e .

• وبناء على ما سبق يتضح صحة الفرضين الفرعيين من الفرض الرئيس الثاني

4-8-4 اختبار فرض البحث الرئيس الثالث، الذي ينص على: "تؤثر خصائص

الوظيفة إيجابيا على الدافع الاجتماعي الإيجابي"

يتضح من نتائج تحليل المسار المبين في جدول (5) النتائج التالية:

يوجد تأثير كلي معنوي إيجابي لخصائص الوظيفة كمتغير مستقل على الدافع الاجتماعي الإيجابي كمتغير وسيط، حيث بلغت القيمة المقدرة المعيارية ($0,664$)، وهذا يعني أنه كلما زادت الخصائص الوظيفية بمقدار وحدة واحدة؛ زاد الدافع الاجتماعي الإيجابي بمقدار ($0,664$)، وهذا ما تؤكد القيمة الحرجة التي بلغت ($12,312$) وهي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من ($0,001$).

• الدافع الاجتماعي الإيجابي = $0,664$ (خصائص الوظيفة).

بلغ معامل التحديد (R^2) لتأثير المتغير المستقل وهو خصائص الوظيفة على المتغير الوسيط وهو الدافع الاجتماعي الإيجابي $0,441$ وهذا يعني أن خصائص الوظيفة تفسر $44,1\%$ من قيمة التغير في الدافع الاجتماعي الإيجابي.

إذا نظرنا في جدول (8)، نجد أن خصائص الوظيفة تؤثر تأثيرا كبيرا على المتغير الوسيط "الدافع الاجتماعي الإيجابي" بمقدار $0,66$ وهو تأثير إيجابي مباشر، حيث لا يوجد تأثير

غير مباشر لهذا المتغير. وبناءً عليه تؤثر الخصائص الوظيفية تأثيراً إيجابياً مباشراً على الدافع الاجتماعي الإيجابي.

وهذا يثبت صحة فرض البحث الثالث.

4-8-5 اختبار فرض البحث الرئيس الرابع الذي ينص على " يؤثر الدافع الاجتماعي الإيجابي تأثيراً إيجابياً على الأداء الوظيفي".

يوجد تأثير إيجابي للدافع الاجتماعي الإيجابي كمتغير مستقل على الأداء الوظيفي كمتغير تابع كلي، حيث بلغت القيمة المقدره المعيارية (0,814) والموضحة في جدول (5)، وهذا يعني أنه كلما زاد الدافع الاجتماعي الإيجابي بمقدار وحدة واحدة، زاد الأداء الوظيفي بمقدار (0,814). وهذا ما تؤكدته القيمة الحرجة التي بلغت (18,233)، وهي دالة احصائياً عند مستوى معنوية أقل من (0.001). يمكن تلخيص ذلك في المعادلة التالية:

• الأداء الوظيفي = 0,814(الدافع الاجتماعي الإيجابي).

وبناء عليه يثبت صحة فرض الرابع.

4-8-6 اختبار فرض البحث الخامس الذي ينص على " يتوسط الدافع الاجتماعي

الإيجابي علاقة التأثير بين الخصائص الوظيفية والأداء الوظيفي".

يتضح من المعادلتين السابقتين مباشرة أن الدافع الاجتماعي الإيجابي يتوسط العلاقة بين المتغير المستقل (خصائص الوظيفة) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وحتى يتم معرفة هل هو يمثل علاقة كلية أم جزئية مع المتغيرين محل البحث، تم إجراء التأثير الكلي والتأثير المباشر وغير المباشر لمتغيرات البحث، والمبين نتائجها في جدول (8) التالي:

جدول (8): التأثير الكلي والتأثير المباشر وغير المباشر لمتغيرات البحث

التأثير غير المباشر		التأثير المباشر المعايير		التأثير الكلي المعايير		المتغيرات
الدافع الاجتماعي	خصائص الوظيفة	الدافع الاجتماعي	خصائص الوظيفة	الدافع الاجتماعي	خصائص الوظيفة	
0.00	0.00	0.00	0.66	0.00	0.66	الدافع الاجتماعي
0.00	0.54	0.81	0.32	0.81	0.86	الاداء الوظيفي

مصدر الجدول: نتائج التحليل الإحصائي

يمكن صياغة المعادلات التالية بناءً على النتائج المبينة في جدول (8) :

• الأداء الوظيفي = 0,86 (خصائص الوظيفة كمتغير مستقل ذي تأثير كلي)

+ 0.81 (الدافع الاجتماعي كمتغير وسيط ذي تأثير كلي) .

إن التأثير المباشر لخصائص الوظيفة هو 0.32 على المتغير التابع "الأداء الوظيفي"، والتأثير غير المباشر لخصائص الوظيفة من خلال المتغير الوسيط وهو "الدافع الاجتماعي الإيجابي" هو 0.54. في حين أن الدافع الاجتماعي الإيجابي لا يؤثر تأثيراً غير مباشر على الأداء الوظيفي وإنما يؤثر تأثيراً مباشراً فقط قيمته 0.81، ولذلك هو وسيط كامل وليس وسيطاً جزئياً في العلاقة بين خصائص الوظيفة كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع، وكذلك هو يؤثر تأثيراً مباشراً فقط على مكوني الأداء الوظيفي، وهما: أداء المهمة والأداء السياقي، واللذان بلغا قيمتهما على التوالي 0,73 ، 0,72 .

وبناء عليه: فإن الدافع الاجتماعي الإيجابي هو وسيط تام كامل بين المتغير المستقل وهو الخصائص الوظيفية والمتغير التابع "الأداء الوظيفي" ببعديه أداء المهمة والأداء السياقي، ولذلك يثبت صحة فرض البحث الرئيس الخامس.

5- مناقشة وتفسير نتائج فروض البحث:

اعتمد اختبار فروض البحث على نموذج المعادلة الهيكلية Structure Equation Modeling باستخدام برنامج (AMOS) Analysis of Moment Structure واستخدام تحليل المسار Path Analysis، والذي أظهر النتائج التالية:

1-5 اعتبار تنوع المهارات وهوية المهمة وأهمية المهمة من أكثر الأبعاد تأثيراً في خصائص الوظيفة، وهو ما يثبت صحة فرض البحث الرئيس الأول، وهذه النتيجة تتفق مع بحث (Švandová, 2015)؛ (Kaya and Demirer, 2021)، وهي خصائص موجّهة بالعلاقات فهي تقدم فرصاً للتفاعل الاجتماعي التي تنشأ من الوظائف والمهام التي يؤديها الأطباء وتحفزهم بشكل أفضل وتجعلهم يسلكون سلوكاً اجتماعياً يعمل على إحداث فرق اجتماعي إيجابي لأشخاص آخرين.

2-5 وجود تأثير كلي معنوي إيجابي لخصائص الوظيفة كمتغير كلي على الأداء الوظيفي كمتغير كلي أيضاً، خصائص الوظيفة تفسر 100% من قيمة التغير في الأداء الوظيفي. وإن خصائص الوظيفة تفسر التغير في أداء المهمة المكون الأول للأداء الوظيفي بنسبة 55%، وكذلك تفسر 70,3% من قيمة التغير في الأداء السياقي المكون الثاني من الأداء الوظيفي. وهو ما يثبت صحة الفرض الرئيس الثاني للبحث. وتتفق هذه النتيجة مع غالبية نتائج الدراسات السابقة، منها:

Kaya and Demirer(2021); Sabra (2020); Hussein (2020);
Nurtjahjono et al., (2020); Johari et al., (2019); Wambui (2018);
Johari and Yahya (2016).

والتي أجمعت على التأثير الإيجابي لخصائص الوظيفة على الأداء الوظيفي.

3-5 وجود ارتباط إيجابي قوي ودال احصائياً بين كل من خصائص الوظيفة المتمثلة في "تنوع المهارات والتغذية المرتدة" وأداء المهمة. وهاتان الخاصيتان الوظيفيتان مسؤولتان عن تفسير 49% من التباين الحاصل في أداء المهمة وهو البعد الأول من الأداء الوظيفي، مما يثبت صحة الفرض الفرعي الأول المنبثق من الفرض الرئيس

الثاني للبحث. وهذه النتيجة خاصة ومتفردة بالبحث الحالي ولم تتطرق لها الدراسات السابقة.

4-5 وجود ارتباط إيجابي قوى بين كل من خصائص الوظيفة المتمثلة في "أهمية المهمة وهوية المهمة والاستقلالية"، والأداء السياقي، وأن هذه الخصائص تفسر 61,5% من التباين الحاصل في الأداء السياقي. مما يثبت صحة الفرض الفرعي الثاني المنبثق من الفرض الرئيس الثاني للبحث. وهذه النتيجة خاصة ومتفردة بالبحث الحالي ولم تتطرق لها الدراسات السابقة.

5-5 تأثير خصائص الوظيفة إيجابيا كليا مباشرا ذا دلالة إحصائية على الدافع الاجتماعي الإيجابي كمتغير وسيط، وان خصائص الوظيفة تفسر 44,1% من قيمة التغير في الدافع الاجتماعي الإيجابي. وهذا يثبت صحة الفرض الثالث للبحث، وهذه النتيجة تتماشى مع ما توصل إليه (Saud (2020) بأن خصائص الوظيفة تؤثر على دافع العمل، ولكن لم تفحص الدراسات السابقة تأثير خصائص الوظيفة باستخدام نموذج Hackman and Oldham (1975) على الدافع الاجتماعي الإيجابي.

6-5 تأثير الدافع الاجتماعي الإيجابي كمتغير وسيط إيجابيا مباشرا دالا إحصائيا على الأداء الوظيفي، وهو يفسر 81,4% من قيمة التغير في الأداء الوظيفي، وهو ما يثبت صحة الفرض الرئيس الرابع للبحث، وهذا يتفق مع النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، منها (Milde & Liden, 2015); Hu & Shao et al., (2017); Kjenstad, (2021) فقد اتفقت هذه الدراسات على أن الدافع الاجتماعي يؤثر تأثيرا إيجابيا على الأداء الوظيفي.

7-5 توسط الدافع الاجتماعي الإيجابي العلاقة بين المتغير المستقل "خصائص الوظيفة" والمتغير التابع "الأداء الوظيفي" ببعديه أداء المهمة والأداء السياقي، وهو وسيط كامل وليس وسيطا جزئيا في العلاقة بينهما، وهو ما يثبت صحة فرض البحث الرئيس الخامس. وهذه النتيجة خاصة ومتفردة بالبحث الحالي، ولم تتطرق لها الدراسات السابقة.

6- الخلاصة والنتائج والتوصيات:

يسهم البحث في الحصول على مزيد من الفهم لتأثير خصائص الوظيفة على الأداء الوظيفي، وكذلك في التغلب على الفجوة البحثية المتعلقة بانخفاض الأدلة التجريبية ذات المنهج التجريبي عن تأثير خصائص الوظيفة على الدافع الاجتماعي الإيجابي ودور هذا الدافع كوسيط في العلاقة بين خصائص الوظيفة والأداء الوظيفي (Grant & Berg, 2012; švandová, 2015; Pollack et al, 2020; Bántó, 2020) حيث تناول عدد محدود من الدراسات الأجنبية اختبار تأثير الدافع الاجتماعي الإيجابي كمتغير وسيط بين متغيرات بحثية أخرى بخلاف خصائص الوظيفة والأداء الوظيفي. ولم تتناول أية دراسة عربية دراسة الدافع الاجتماعي الإيجابي Prosocial motivation كمتغير وسيط في هذه العلاقة. أثبت البحث أن هوية المهمة وأهمية المهمة والاستقلالية من خصائص الوظيفة الموجهة بالعلاقات، ومسؤولة عن السلوك الاجتماعي الإيجابي Prosocial behaviour بحيث تجعلهم يسلكون سلوكا اجتماعيا يعمل على إحداث فرق اجتماعي إيجابي لأشخاص آخرين، وهي تؤثر تأثيرا مباشرا على الأداء السياقي كمكون من الأداء الذي يمثل الدور الإضافي للأداء الوظيفي للفرد والمرتبط بالسلوكيات التي تساهم في ثقافة وبيئة المنظمة التي تؤثر على الآخرين، وهذا يوضح عدم صحة الانتقاد الذي وجهه Grant and Parker, (2009)، (švandová, 2015)، بأن نموذج Hackman and Oldham (1975) يفتقر السياق الاجتماعي للعمل. وتوصل البحث إلى أن نموذج خصائص الوظيفة Hackman and Oldham (1975) يأخذ في الاعتبار الخصائص الفنية (تنوع المهارات، والتغذية المرتدة) والخصائص العلائقية الاجتماعية للوظيفة (هوية المهمة وأهمية المهمة والاستقلالية)، وهي خصائص محفزة مرتبطة ومؤثرة على الأداء الوظيفي للأطباء في المستشفيات التعليمية بجامعة القاهرة. وكذلك توصل البحث إلى صحة فروض البحث الخمس، حيث تنوع المهارات وهوية المهمة وأهمية المهمة من أكثر الأبعاد تأثيرا في خصائص الوظيفة، وجود تأثير معنوي إيجابي لخصائص الوظيفة على الأداء الوظيفي، وتأثير خصائص الوظيفة إيجابيا مباشرا ذا دلالة إحصائية على الدافع

الاجتماعي الإيجابي كمتغير وسيط ، و تأثير الدافع الاجتماعي الإيجابي كمتغير وسيط إيجابيا مباشرا دالا إحصائيا على الأداء الوظيفي، وتوسط الدافع الاجتماعي الإيجابي العلاقة بين المتغير المستقل "خصائص الوظيفة" والمتغير التابع "الأداء الوظيفي" ببعديه أداء المهمة والأداء السياقي، وهو وسيط كامل وليس وسيطا جزئيا في العلاقة بينهما. ويوصي البحث بناء على نتائج التحليل الوصفي ونتائج اختبار فروض البحث إلى ضرورة إجراء ما يلي:

● إعادة تصميم وظائف الأطباء بالمستشفيات التعليمية بجامعة القاهرة، بالاعتماد على نموذج خصائص الوظيفة الذي يتضمن خصائص تنوع المهارات، هوية المهمة، أهمية المهمة، والاستقلالية والتغذية المرتدة؛ لجعل وظائف ومهام الموظفين أكثر جاذبية وتنوعاً وتحدياً، ويمكن أن يتحقق ذلك بالتعاون مع الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، حيث إن تطبيق هذا النموذج سوف يحقق لقطاع المستشفيات التعليمية بجامعة القاهرة، مجموعة من المزايا التي تمكنهم من تعظيم أدائهم الوظيفي؛ من خلال الحث على استخدام اللامركزية، حيث يتضمن ذلك تفويض المهام إلى أدنى مستوى تنظيمي ممكن، وتشجيع الاستقلالية والاعتماد على الذات والمسؤولية الشخصية. وتعزيز العمل الجماعي والتعاون ومشاركة الآراء والأفكار والمعرفة مع الآخرين والرؤية الواضحة لتأثير عملهم على المستشفى ككل، خلق رابطة أقوى بين الأطباء والمستفيدين من خدمات الرعاية الصحية. وكذلك سيؤدي إعادة تصميم الوظائف باستخدام نموذج خصائص الوظيفة إلى تقوية الدافع الاجتماعي الإيجابي لدى الأطباء بما يحفزهم لإبداء السلوك الاجتماعي الإيجابي، بالإضافة إلى أنه سيؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي للأطباء، وبالتالي تحسين الأداء التنظيمي للمستشفى التي تنعكس على تحسين خدمة المجتمع وتحقيق الاستدامة.

- ضرورة أن تقوم الإدارة العامة للمستشفيات بتقوية الدافع الاجتماعي الإيجابي وبالتالي تنمية السلوكيات الاجتماعية الإيجابية لدى الأطباء بمستشفيات جامعة القاهرة، مثل المساعدة، والمشاركة، والراحة، والتعاون من خلال التالي:

- التدريب السلوكي للأطباء لتعزيز نزعة مساعدة الفرد المحتاج؛ تقاسم الموارد الشخصية؛ التطوع بالوقت والجهد والخبرة؛ التعاون مع الآخرين لتحقيق بعض الأهداف المشتركة وتحسين مهارات الاتصال الإنساني.
- تشجيع رؤساء الأقسام الطبية على تقدير مثل هذه السلوكيات ودعمها وتحفيزها في مكان العمل.
- تدعيم الثقافة التنظيمية بقيم تقدير مساعدة الأفراد ومساندتهم، والعمل الطوعي والتعاون مع الآخرين.
- ربط السلوكيات الاجتماعية الإيجابية للأطباء بتقديرهم والاحتراف بهم وإدخالها في معايير تقييم الأداء.
- يجب أن تقوم الإدارة العامة للمستشفيات بتحسين فاعلية نظام تقييم أداء الأطباء في قطاع المستشفيات التعليمية، وذلك من خلال ما يلي:
 - انعكاس نظام الأداء الوظيفي على الأهمية النسبية للمجالات الوظيفية لوظيفة الطبيب؛ من البحث العلمي وتقديم الخدمات العلاجية والأعمال الإدارية وأعمال خدمة المجتمع.
 - اعتبار الأداء الوظيفي ظاهره متعددة الأبعاد، حيث يتم قياس كل من أداء المهمة والأداء السياقي عند تقييم الأداء؛ لإدخال السلوكيات الاجتماعية الإيجابية لتحسين الأداء الوظيفي الكلي.
 - الأخذ في الاعتبار عند تقييم الأداء الوظيفي الأطراف المستفيدة من أداء الطبيب، مثل المستفيدين من الخدمات الصحية التي يقدمها، والزملاء الذين يتأثرون بعمله، والرؤساء الذين يقيمون عمله، ويمكن ادماج جهات أخرى مستفيدة من الأداء وليكن نظام تقييم أداء 360 درجة.
 - الاهتمام بالتغذية المرتدة لنتائج تقييم الأداء، بحيث يتم مناقشة الرؤساء لنتائج تقييم الأداء مع المرؤوسين، والمشاركة معهم في وضع خطط تحسين أدائهم.

7- الأبحاث المستقبلية.

تقترح الباحثة عديد من الدراسات المستقبلية المرتبطة بالمتغيرات موضع البحث الحالي، وذلك على النحو التالي:

- تطبيق نموذج البحث على قطاعات صناعية أخرى.
- قياس خصائص الوظيفة باستخدام نموذج Grant,(2008) ومقارنة النتائج مع نتائج البحث الحالي.
- العلاقة بين خصائص الوظيفة والالتزام التنظيمي.
- دور الالتزام التنظيمي في العلاقة بين خصائص الوظيفة والأداء الوظيفي.
- تقييم الأداء الوظيفي للأطباء: دراسة مقارنة بين المستشفيات الحكومية والخاصة.
- دور القيادة التحويلية في العلاقة بين الدافع الاجتماعي الإيجابي وفاعلية أداء فرق العمل.

قائمة المراجع:

• المراجع الأجنبية

- Abdelaziz, A., Kassab, S. , Nasser, A., and Hosny, S. (2018). Medical education in Egypt: historical background, current status, and challenges, *Health Professions Education*, pp. 236–244.
- Abid, G., Sajjad, I., Elahi, N. S., Farooqi, S., & Nisar, A. (2018). The influence of prosocial motivation and civility on work engagement: the mediating role of thriving at work. *Cogent-Business and Management*, 5(1): 1–19. <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1493712>
- Arshad, M., Abid, G., and Torres, F. V. C. (2021). Impact of prosocial motivation on organizational citizenship behavior: the mediating role of ethical leadership and leader-member exchange, *Quality & Quantity*, 55:133–150. <https://doi.org/10.1007/s11135-020-00997-5>.
- Astuti, W. & Amalia, Lia (2021)The relationship between work motivation, job satisfaction, and employee performance: the moderating role of psychological capital and the mediating role of organizational commitment, *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*,14. (2) :102-128.
- Babic, K. Cerne, M. Connelly, C. Dysvik, A., and Škerlavaj, M. (2019). Are we in this together? knowledge hiding in teams, collective prosocial motivation and leader-member exchange, *Journal of Knowledge Management*, 23 (8): 1502-1522.

- Bang, H. _, Reio Jr, T. (2017) Examining the role of cynicism in the relationships between burnout and employee behavior. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 33 (2017): 217–227.
- Bántó, A. (2020) The Dark-Side Perspectives of Prosocial Motivation, *Master Thesis Human Resources Studies*, Tilburg School of Social and Behavioral Sciences
- Baruch Y., o’creevy, M. f., Hind, P. & Vigoda-Gadot, E. (2004). Behavior and job performance: does the need for control and the need for achievement make a difference? *Social Behavior and Personality*, 32(4):399-412.
- Batson, C. D. (1987). Prosocial motivation: Is it ever truly altruistic? In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, 20: 65–122. Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60412-8](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60412-8).
- Cai, Z., Huo, Y., Lan, J., Chen, Z., & Lam, W. (2019) When do frontline hospitality employees take charge? prosocial motivation, taking charge, and job performance: the moderating role of job autonomy. *Cornell Hospitality Quarterly*, 60(3): 237–248. <https://doi.org/10.1177/1938965518797081>.
- Chao, Ming-Che, Rong-Chang Jou, Cing-Chu Liao, and Chung-Wei Kuo. 2015. Workplace stress, job satisfaction, job performance, and turnover intention of health care workers in rural Taiwan. *Asia-Pacific Journal of Public Health*, 27 (2):1827–1837.
- Choudhary, N., Naqshbandi, M. M., Philip, P.J. Kumar, R. (2017) Employee job performance: The interplay of leaders’ emotion

- management ability and employee perception of job characteristics", *Journal of Management Development*, 36 (8):1087-1098, <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2016-0195>.
- Cleary, Michelle, Sayers, J., Lopez, V., and Hungerford, C. (2016) Boredom in the workplace: reasons, impact, and solutions. *Issues in Mental Health Nursing*, 37 (2): 83–89. <https://doi.org/10.3109/01612840.2015.1084554>.
- Casey, R., Hilton, R. & Schmidt, T. (2021). A Study of motivation using the job characteristics model with comparisons to U. S. and Non-U.S. companies. *Journal of Business & Economics*, 12 (1):101-1017.
- Cavanagh, T. M, Kraiger, K. and Henry, K. (2020) Age-related changes on the effects of job characteristics on job satisfaction: a longitudinal analysis, *The International Journal of Aging and Human Development*, 91(1), 60–84.
- Derksen, D. (2021). *The bright side and the dark side of prosocial motivation*, Tilburg School of Social and Behavioral Sciences, Tilburg University.
- Hackman, J. R. and Oldham G. R.(1980), *Work Redesign*, Reading, Addison-Wesley
- . (1975). Development of the job diagnostic survey. *The Journal of Applied Psychology*, 60 (2): 159–70. <https://doi.org/10.1037/h0076546>.
- . 1976. Motivation through the design of work. Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16 (2): 250–79. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7).

- Ghosh, P., Rai, A., Chauhan, R., Gupta, N. and Singh, A. (2015). Exploring the moderating role of context satisfaction between job characteristics and turnover intention of employees of Indian public sector banks, *Journal of Management Development*, 34 (8): 1019-1030.
- Grant, Adam M. (2008). Designing jobs to do good: Dimensions and psychological consequences of prosocial job characteristics, *The Journal of Positive Psychology*, 3(1): 19-39. DOI: 10.1080/17439760701751012.
- ., & Berg, J. M. (2010). Prosocial motivation at work: how making a difference makes a difference. Forthcoming in K. Cameron and G. Spreitzer (Eds.), *Handbook of Positive Organizational Scholarship*. Oxford University Press.
- ., & Berg, J. M. (2012). Prosocial motivation at work: when, why, and how making a difference makes a difference. in Spreitzer, G. M., and Cameron, K.S. (Eds.). *Handbook of positive organizational scholarship*. Oxford University Press.
- Greenfield, T. & Greener., S. (2016). *Research methods for postgraduates*, Third Edition, John Wiley & Sons, Ltd. DOI:10.1002/9781118763025
- HU, J. & Liden, O. C. (2015). Making a difference in the teamwork: linking team prosocial motivation to team processes and effectiveness, *Academy of Management Journal*, 58(4): 1102–1127. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2012.1142>

- Hussein, A. (2020). Effect of job characteristics on job performance among employees in the general TV channels. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 10(9): 333-344.
- Hsu, Y., Chun-yang, P., Pi-hui, T. and Ching-wei, T. 2019. Managerial coaching, job performance, and team commitment: the mediating effect of psychological capital. *Advances in Management and Applied Economics*, 9(5): 101–125.
- Frazier, M. and Tupper, M. (2018) Supervisor prosocial motivation, employee thriving, and helping behavior: a trickle-down model of psychological safety, *Group & Organization Management*, 43(4): 561–593.
- Johari, J., Malaysia, S., Shamsudin, F. M., Yean, T., Yahya, K. and Adnan, Z. (2019). Job characteristics, employee well-being, and job performance of public sector employees in Malaysia, *International Journal of Public Sector Management*, 32 (1): 102-119. DOI 10.1108/IJPSM-09-2017-0
- . & Yahya, K. (2016). Job characteristics, work involvement, and job performance of public servant, *European Journal of Training and Development*, 40 (7): 554-575.
- . & Yahy, K. (2012). An assessment of the reliability and validity of job performance measurement, *Jurnal Pengurusan*, 36: 17 – 31.
- Julaei, H. and Mahdiye, O. (2015) Exploring the relationship between job characteristics and employees' job performance, *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 5(7S):89-100.

- Kaya, M.& Demirer, H. (2021)Job characteristics' causal effects on individual job performance perceptions and mediating role of job satisfaction, *Eurasian Journal of Business and Economics*, 14(28), 57-86.
- Kim, S. (2016). Job characteristics, public service motivation, and work performance in Korea, *Gestion Et Management Public*, 5(1): 7 – 24. DOI 10.3917/gmp.051.0007, <https://www.cairn.info/revue-gestion-et-management-public-2016-3-page-7.htm>
- Krasman, J. (2012), “Putting feedback-seeking into ‘context’: job characteristics and feed-back seeking behavior”, *Personnel Review*, 42 (1): 50-66.
- Krijgsheld , M. , Tummers , L. G. and Scheepers, F. E. (2202). Job performance in healthcare: a systematic review, *BMC Health Services Research* 22(149): 1-17. DOI:[10.1186/s12913-021-07357-5](https://doi.org/10.1186/s12913-021-07357-5)
- Loan, L.T.M.(2020). The influence of organizational commitment on employees’ job performance: The mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters*, 10(14): 3307–3312.
- McShane, S. L., and Glinow, M. A. V. (2018) *Organizational behavior*, eighth edition, McGraw-Hill Education.
- Milde, N.H. & Kjenstad, M. (2021). Prosaically motivated innovative team behaviour and the sincerity of an organisational mission, *Master thesis*, Norwegian School of Economics.
- Mitchell, Tyree David(2016) The influence of team prosocial motivation on the emergent states and shared leadership, *College of Science and*

- Health*, DePaul University.
https://via.library.depaul.edu/csh_etd/167.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79: 475–480.
<http://dx.doi.org/10.1037//0021-9010.79.4.475>
- Nurtjahjono G. E., Nimran, U., Al Musadieq, M. & Utami, H. (2020) The effect of job characteristic, person-job fit, organizational commitment on employee performance (study of East Java BPJS Employees), **Journal of Public Administration Studies**,5(1): 5-7.
- Parker, Sharon K., Frederick P. Morgeson, and Gary Johns. (2017). One hundred years of work design research: looking back and looking forward. *Journal of Applied Psychology* 102 (3): 403–20.
<https://doi.org/10.1037/apl0000106>.
- Pollack, , Garcia, Michaelis, Carr, J. C. &Sheats, L. (2021). Pursuing B corp certification: exploring firms' entrepreneurial orientation and prosocial motivation, **Academy of Management Discoveries**, 7(2): 294–316. <https://doi.org/10.5465/amd.2019.0083>
- Sabra, R. H. (2020) Impact of job characteristics on job performance in greater Amman municipality, **Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management**, 20 (1): 1-11.
- Saud, T.R. (2020). The Effect of job characteristics on organizational commitment: the role of growth need strength in Nepali IT companies, **Journal of Business and Management Research**, 3(1): 39-56.

- Senen , S.H., Masharyono, M., Edisa, N. (2020).The effect of job characteristics on employee's performance: a case study on employees at interior industry, *Advances in Economics, Business and Management Research*, volume 117, 3rd Global Conference On Business, Management, and Entrepreneurship (GCBME 2018).
- Shao, B., Cardona, Ng, I., & Traer (2017). Are prosaically motivated employees more committed to their organization? The roles of supervisors' prosocial motivation and perceived corporate social responsibility, *Asia Pacific Journal of Management*, 34(4): 951-974. DOI 10.1007/s10490-017-9512-5.
- Stoyanov, S. (2017). *A theory of human motivation*. 1st Edition, London, Macat library. <https://doi.org/10.4324/9781912282517>.
- Sulea, C., Virga, D., Maricutoiu, L.P., Schaufeli, W., Dumitru, C.Z. and the Sava, F.A. (2012), "Work engagement as a mediator between job characteristics and positive and negative extra-role behaviors", *Career Development International*, 17 (3): 188-207.
- Švandová, J.(2015) . The role of prosocial job characteristics and prosocial motivation in facilitating employee work engagement, *Master's thesis*, University of Ljubljana, Faculty of Economics.
- Rahim, A.R. and Jam'an, A.(2018). The analysis of the influence of motivation and organizational commitment on employees' performance in Telkom Kandatel Gorontalo Province. *Problems and Perspectives in Management*, 16(4): 429–443.

- Uruthirapathy, A.A. and Grant, G.G. (2015). The influence of job characteristics on IT and non-IT job professional's turnover intention", *Journal of Management Development*, 34 (6): 715-728.
- Voet, J., Steijn, B., & Kuipers, B. S. (2017). What's in it for others? The relationship between prosocial motivation and commitment to change among youth care professionals. *Public Management Review*, 19(4), 443–462. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1183699>.
- . & Steijn, B(2019). Relational job characteristics care professionals and prosocial motivation: a longitudinal study of youth, *Review of Public Personnel Administration*, 00(0):1–21. DOI: 10.1177/0734371X198628.
- Vogel, D., & Willems, J. (2020). The effects of making public service employees aware of their prosocial and societal impact: a microintervention study. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 30(3), 485–503. <https://doi.org/10.1093/jopart/muz044>
- Yuxiu, P., Kunaviktiku, W. , and Thungjaroenkul, P. (2011). Job characteristics and job performance among professional nurses in the university hospitals of the people's Republic of China, *CMU. J. Nat. Sci.* 10(2):171- 180.
- Wambui, Ngari Evelyne (2018) .Job characteristics and performance of employees among private equity firms in Nairobi city county, Kenya, **Master of Science**, School of Business, Kenyatta University.
- Zakaria, A., Hargono, R. and Suwandi, T. (2017). Role of personal advanced to nurse performance improvement: task performance and

contextual performance. *International Journal of Advanced Research*, 5(5): 2138–2144.

• المراجع العربية:

الفضلي، خلف محمد علي سيف (2015) تأثير الاحتراق الوظيفي على كفاءة الأداء الوظيفي لمعلمي ومعلمات التربية الخاصة في دولة الكويت، مجلة القراءة والمعرفة، عدد 164، ص 177-204

المركز المصري للدراسات الاقتصادية (2021). رأي في أزمة: قطاع الصحة ، المركز المصري للدراسات الاقتصادية ، العدد 10 ، ص 1-34

مركز الإحصاء، دليل المعاينة الإحصائية، أدلة المنهجية والجودة - دليل رقم (1)، أبو ظبي

• المواقع الإلكترونية

<https://www.sgu.edu/blog/medical/what-makes-a-good-doctor>

[https://www.learningtogive.org/resources/prosocial-behavior.](https://www.learningtogive.org/resources/prosocial-behavior)