

**خصائص الوظيفية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي: الدور  
الوسيط للرضا الوظيفي بالتطبيق على العاملين بفنادق  
مدينة الأقصر**

**د. عبدالحكم عبدالسميع رمضان علي**

الخصائص الوظيفية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي: الدور الوسيط للرضا الوظيفي  
بالتطبيق على العاملين بفنادق مدينة الأقصر

ملخص

استهدفت هذه الدراسة فحص الخصائص الوظيفية، الرضا الوظيفي، والإلتزام التنظيمي لعينة من العاملين بفنادق الخمس نجوم بمدينة الأقصر، تحديد إتجاهاتهم نحو هذه المتغيرات، تحديد تأثير تلك المتغيرات فيما بينها، وتحديد الدور الوسيط للرضا الوظيفي. وسحبت عينة طبقية بلغت ٢٤٢ من العاملين بستة فنادق خلال النصف الثاني من عام ٢٠١٩ وبداية عام ٢٠٢٠. وتم توزيع استمارة استبيان تكونت من قسمين، الأول عبارة عن البيانات الديموجرافية والوظيفية لأفراد العينة، والقسم الثاني عبارة عن أسئلة مغلقة لقياس متغيرات الدراسة. وتم استخدام عدة أساليب احصائية منها أسلوب المعادلة الهيكلية (SEM)، المتوسطات، التحليل العاملي التوكيدي، إختبار مان - ويتي Mann - Whitney Test، وغيرها. ومن نتائج الدراسة أن اتجاهات أفراد العينة ايجابية نحو متغيرات الدراسة. وأن الخصائص الوظيفية بأبعادها لها تأثير ايجابي معنوي على الرضا الوظيفي. وأن الرضا الوظيفي له أثر ايجابي معنوي على الإلتزام التنظيمي بأبعاده. ومن النتائج أيضاً وجود علاقة غير مباشرة بين الخصائص الوظيفية وبين الإلتزام التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي في علاقة وسيطية كاملة. ومن النتائج أيضاً عدم وجود فروق معنوية في اتجاهات الأفراد نحو متغيرات الدراسة تعزى إلى النوع أو المستوى التعليمي أو الخبرة. وعدم وجود فروق معنوية نحو بعدى أهمية المهمة، والتغذية المرتدة، الإلتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وفقاً للقسم. كذلك وجود فروق معنوية نحو: تنوع المهمة، هوية المهمة، والاستقلالية وفقاً للقسم. وطرحت الدراسة مجموعة توصيات.

الكلمات المفتاحية:

الخصائص الوظيفية، الرضا الوظيفي، الإلتزام التنظيمي، فنادق الأقصر.

### **Abstract**

This study aimed to examine the job characteristics, job satisfaction, and organizational commitment of a sample of workers in five-star hotels in Luxor, determine their attitudes towards these variables, determine the effect of those variables among them, and determine the mediating role of job satisfaction. A class sample of 242 employees at six hotels was withdrawn by the end of 2019 and early 2020. A questionnaire was distributed that consisted of demographic and employment data for the sample members, and closed questions to measure the study variables. Several statistical methods were used. The study found that the attitudes of the sample individuals are positive towards the study variables. And that the job characteristics in their dimensions have a positive positive effect on job satisfaction. And that job satisfaction has a positive moral effect on organizational commitment in its dimensions. Among the results, there is also an indirect relationship between job characteristics and organizational commitment through job satisfaction in a complete intermediate relationship. Among the results, there were also no significant differences in the individuals' attitudes towards the study variables due to gender, educational level, or experience. There were no significant differences towards task importance, feedback, organizational commitment and job satisfaction, according to the department. There are also significant differences towards: mission diversity, mission identity, and independence according to the department.

### **Key words**

Job characteristics, job satisfaction, organizational commitment, Luxor hotels.

## مقدمة:

يعتبر المورد البشري العنصر الحاسم بالنسبة لصناعة الضيافة والخدمات الفندقية، ولأهمية المورد البشري في العمل الفندقى لذا فالاهتمام به هو ضرورى لنجاح الفندق وتحقيق أهدافه. ويكون هذا الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفى للعاملين بالفندق، وإذا كان الرضا الوظيفى يعد محددًا للالتزام التنظيمى؛ فإنه من الممكن التأثير تأثيراً غير مباشر في الالتزام التنظيمى من خلال زيادة الرضا الوظيفى (الخشروم، ٢٠١١، ص ١٧٠)، لذا فإن مردود ذلك الرضا الوظيفى لدى العاملين يكون بالالتزام التنظيمى من قبل هؤلاء العاملين. وتكون بداية تحقيق ذلك من خلال دراسة المهام الوظيفية المطلوب القيام بها وخصائصها، وكذلك المهارات المطلوبة لتلك المهام الوظيفية. وتعد الخصائص الوظيفية بأبعادها لها الدور الحيوى في أداء العاملين، وبالتبعية فإنها تؤثر في طبيعة المناخ التنظيمى الذى ينعكس على أداء المنظمة ككل.

ويعد نموذج الخصائص الوظيفية بأبعادها الخمسة والذى وضعه ( Hackman & Oldham) هو النموذج الأشهر فى دراسة الخصائص الوظيفية وعلاقتها بالعديد من المتغيرات التنظيمية الأخرى، لذا نجد أنه تم استخدام هذا النموذج فى العديد من الدراسات والبحوث وربطه بموضوعات ومتغيرات تنظيمية مختلفة مثل: الرضا الوظيفى والالتزام التنظيمى وسلوك المواطنة التنظيمية وغيرها (خضير، ٢٠١٥، ص ٢).

وتركز هذه الدراسة على تحليل الخصائص الوظيفية بأبعادها الخمسة والواردة فى نموذج (Hackman & Oldham)، وذلك على عينة من العاملين بفنادق الخمس نجوم بمدينة الأقصر، ودراسة العلاقة بين تلك الخصائص بأبعادها على الالتزام التنظيمى من خلال الرضا الوظيفى للعاملين بمجتمع البحث. وذلك من خلال بناء نموذج نظرى يقوم على عدة فرضيات، واعتماداً بصورة أساسية على البيانات الأولية التى جمعت باستخدام قائمة استبيان صممت خصيصاً لهذه الدراسة.

### ١/١ مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

يعتبر العنصر البشرى أهم الموارد التى تقوم عليها صناعة الخدمات وبصفة خاصة الخدمة الفندقية، لذا فالاهتمام بالأفراد العاملين بالفندق يجب أن يكون من أولويات إدارة الفنادق، من خلال العمل على تحقيق الرضا الوظيفى لهؤلاء العاملين، وذلك بحسن الاستقطاب والاختيار لأنسب العناصر منهم وكذلك بتدريبهم وتنمية مهاراتهم؛ ما قد يسهم فى توافق قدراتهم ومهاراتهم مع الخصائص الوظيفية للعمل بالفندق، وتحقيق مستوى عالٍ من الإلتزام التنظيمى لديهم. وقد قام الباحث بإجراء دراسة إستطلاعية ومقابلة عدد من رؤساء الأقسام الفنية والموارد البشرية بإثنين من كبرى الفنادق الخمس نجوم بمدينة الأقصر، وباستخدام دليل الدراسة الاستطلاعية، والذى صُمم تحت إشراف أحد اساتذة إدارة الفنادق، وذلك للتعرف على طبيعة وأبعاد المشكلة البحثية؛ لذا يمكن صياغة المشكلة البحثية للدراسة من خلال طرح التساؤلات الآتية:

- ١/١/١ ما هى طبيعة إتجاهات أفراد العينة نحو الخصائص الوظيفية، الرضا الوظيفى، والإلتزام التنظيمى، لدى أفراد عينة الدراسة؟
- ٢/١/١ ما هو تأثير الخصائص الوظيفية للعمل بالفندق على الرضا الوظيفى لدى أفراد العينة؟
- ٣/١/١ ما هو تأثير الرضا الوظيفى لدى أفراد العينة على الإلتزام التنظيمى لدىهم؟
- ٤/١/١ هل يوجد تأثيرات غير مباشرة للخصائص الوظيفية على الإلتزام التنظيمى من خلال الرضا الوظيفى لأفراد عينة الدراسة؟

## الخصائص الوظيفية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي: الدور الوسيط للرضا الوظيفي

٥/١/١ هل تختلف إتجاهات أفراد العينة نحو الخصائص الوظيفية، الرضا الوظيفي، والإلتزام التنظيمي وفقاً لخصائصهم الديموجرافية والوظيفية؟

### ٢/١ أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- ١/٢/١ تحديد إتجاهات العينة نحو الخصائص الوظيفية، الرضا الوظيفي، والإلتزام التنظيمي.
- ٢/٢/١ تحديد درجة تأثير الخصائص الوظيفية على الرضا الوظيفي لدى أفراد العينة.
- ٣/٢/١ تحديد درجة تأثير الرضا الوظيفي لدى أفراد العينة على الإلتزام التنظيمي.
- ٤/٢/١ تحديد دور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين الخصائص الوظيفية والإلتزام التنظيمي.
- ٥/٢/١ تحديد الإختلافات في اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة وأبعادها وفقاً للمتغيرات الديموجرافية والوظيفية (النوع، الخبرة، المستوى التعليمي، والقسم).

### ٣/١ أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من النواحي التالية:

- ١/٣/١ الأهمية الاقتصادية والاجتماعية لقطاع الفنادق وبشكل خاص بالنسبة لمدينة الأقصر.
- ٢/٣/١ أنه رغم تناول موضوع الدراسة الحالية بالدراسات والبحوث التطبيقية، إلا أنه يندر تناول هذا الموضوع - حسب علم الباحث - بالتطبيق على مدينة الأقصر.
- ٣/٣/١ يأمل الباحث أن تساعد هذه الدراسة بتوصيات بحثية علمية، يمكن أن يستفيد منها مديري إدارة الموارد البشرية ومتخذى القرار بفنادق مجتمع الدراسة.

### ٤/١ متغيرات الدراسة:

استخدمت الدراسة ثلاثة متغيرات رئيسية، وهي: متغير الخصائص الوظيفية ويشمل خمسة أبعاد، الإلتزام التنظيمي ويشمل ثلاثة أبعاد، وأخيراً الرضا الوظيفي. وقد اعتمدت على عدة مقاييس سبق اختبارها واستخدامها في مجال الإدارة والتنظيم لقياس هذه المتغيرات، وذلك بعد تعديلها وإعادة صياغتها لتناسب موضوع وأهداف الدراسة الحالية، وقد صممت عبارات الإستبيان وفقاً لمقياس Likert الخماسي، ويوضح الجدول رقم (١) هذه المتغيرات ومصادر قياسها.

#### جدول رقم (١)

#### أنواع متغيرات الدراسة ومصادرها

المتغير	الأبعاد	رقم العبارة بالاستبيان	المصدر
الخصائص الوظيفية	تنوع المهمة	١ - ٣	Hackman & Oldham, 1980; Scott E. Schneider, 2003; Carly M. Leblanc, 2013; Nayel, 2018 ; خضير، ٢٠١٥
	هوية المهمة	٤ - ٨	
	أهمية المهمة	٩ - ١٣	
	الإستقلالية	١٤ - ١٨	
	التغذية المرتدة	١٩ - ٢٣	
الإلتزام	الإلتزام المعياري	٢٤ - ٢٦	Meyer, Allen & Smith, 1993;

المتغير	الأبعاد	رقم العبارة بالاستبيان	المصدر
التنظيمي	الإلتزام العاطفي	٢٧ - ٢٩	Nayel, 2018
	الإلتزام المستمر	٣٠ - ٣٢	
الرضا الوظيفي		٣٣ - ٣٧	Paul E. Spector, 1994; Nayel, 2018

## ٥/١ حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة الحالية فيما يلي:

- ١/٥/١ حدود مكانية: وتتمثل في فنادق الخمس نجوم بمدينة الأقصر.
- ٣/٥/١ حدود زمانية: وتتمثل في النصف الثاني من عام ٢٠١٩، وبداية عام ٢٠٢٠.
- ٢/٥/١ حدود بشرية: تتمثل في العاملين بالمكاتب الأمامية، الأغذية والمشروبات، المطبخ، والإشراف الداخلي.

## ثانياً: الدراسات السابقة، والإطار النظري للدراسة:

### ١/٢ مراجعة الدراسات السابقة:

من خلال دراسة (Allen & Meyer, 1990) تم وضع نموذج للإلتزام التنظيمي وقياسه بعدة طرق، وقد تكون هذا النموذج من ثلاثة أبعاد تمثلت في: البعد العاطفي والذي يشير إلى ارتباط العاملين عاطفياً بالمنظمة. بجانب بُعد الإلتزام المستمر والذي يشير إلى التكاليف التي يرتبط بها العاملين بمغادرة المنظمة. بالإضافة إلى البعد المعياري الذي يشير إلى شعور العاملين بالالتزام بالبقاء في المنظمة. وتم بهذه الدراسة تطوير المقاييس الخاصة بالمكونات الثلاثة والعلاقات بينها وبعض المتغيرات. وبينت الدراسة أن المكونات العاطفية والمستمرة هي مكونات تجريبية قابلة للتمييز مع ارتباطات مختلفة. وأن المكونات العاطفية والمعيارية على الرغم من تمييزها وذات علاقات ارتباط جيدة، إلا أن أهمية التمييز بين مكونات الإلتزام غير مستخدمة سواء في البحث أو الممارسة.

وقد اختبرت دراسة (Meyer, Allen, & Smith, 1993) إمكانية تعميم تطبيق نموذج (Allen & Meyer, 1990) المكون من الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي في مجال الإلتزام المهني. وتم تطوير مقاييس الإلتزام العاطفي والمستمر والإلتزام المعياري، واستخدمت لإختبار الفرضيات المتعلقة بعلاقاتها التفاضلية مع المتغيرات السابقة. وكشف تحليل البيانات التي جمعت من عينة الطلاب والممرضات أن مقاييس الإلتزام المهني والتي لها ٣ مكونات يمكن تمييزها عن بعضها البعض وعن مقاييس المكونات الثلاثة للالتزام التنظيمي. وكانت نتائج الإرتباط وتحليل الانحدار متنسقة بشكل عام مع التوقعات التي تم إجراؤها على أساس نموذج مكون من ٣ مكونات وأظهرت أن الإلتزام المهني والتنظيمي يساهم بشكل مستقل في التنبؤ بالنشاط المهني وسلوك العمل.

ومن خلال دراسة (الحراشة، 2004) تم تحليل أثر خصائص العمل الواردة بنموذج هاكمان وأولدهام على دافعية العاملين بالمجتمع المبحوث، ورضاهم الوظيفي. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً البيانات الثانوية بجانب البيانات الأولية من خلال استبانة قياس

خصائص الوظيفة التي طورها هاكمان وأولدهام، بعد إجراء تعديلات عليها لتناسب البيئة الأردنية، وشملت العينة العشوائية الطبقية ٥٤٠ مفردة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة هامة ومعنوية بين أبعاد الوظيفة كمتغير كلي مستقل وبين الرضا عن العمل كمتغير تابع، كذلك وجود فروق معنوية بين بعض المتغيرات الشخصية مثل الراتب وبين مستوى الرضا الوظيفي.

أما دراسة (حنونة، ٢٠٠٦) فقد استهدفت التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدي العاملين بالمجتمع المبحوث، ومدى تأثير بعض العوامل الديمجرافية على الالتزام التنظيمي، وسحبت عينة عشوائية طبقية من ٣٤٠ مفردة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي لدى مفردات العينة، وبيّنت الدراسة أيضاً وجود علاقة معنوية بين مستويات الالتزام التنظيمي والمتغيرات الديمجرافية: العمر، مستوى التعليم، نوع الوظيفة، مدة الخدمة، والمستوى الوظيفي. وعدم وجود علاقة دالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزي لمتغير الجنس، ومكان العمل.

كما استهدفت دراسة (الخشروم، ٢٠١١) أيضاً التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين بالمجتمع المبحوث، وتحديد أثر مناخ الخدمة على الالتزام التنظيمي، واختبار دور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين مناخ الخدمة والالتزام التنظيمي وقد تم سحب عينة من ٨٦ مفردة، وتم التوصل إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي بمجتمع الدراسة مستوى مرتفع، وأن هناك فروقاً معنوية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزي لمتغيري العمر وسنوات الخبرة، وليس لمتغير النوع فروق معنوية مع الالتزام التنظيمي، كما يوجد أثر معنوي لمتغير مناخ الخدمة في مستوى الالتزام التنظيمي، وأن الرضا الوظيفي كمتغير وسيط أثر بشكل معنوي في علاقة مناخ الخدمة بالالتزام التنظيمي.

أما دراسة (الجميلي، ٢٠١٢) فقد استهدفت تحديد العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، من خلال عينة مكونة من ٥٠ مفردة، وباستخدام برنامج SPSS لتحليل بيانات الاستبانة، وانطلقت الدراسة من فرضية وجود علاقة وتأثير لبعض المتغيرات بالالتزام التنظيمي لدى العاملين بمجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها: أن عينة الدراسة تتجه إيجابياً نحو الالتزام التنظيمي، وأن هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المتغيرات المستقلة، كما يوجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المتغيرات المستقلة والالتزام التنظيمي.

وقد اتخذت دراسة (السبيعي، ٢٠١٣) لها عدة أهداف منها: التعرف على مدى توفر خصائص العمل الخمس الواردة في نموذج هاكمان وأولدهام بمجتمع الدراسة. وتوصلت إلى أن هناك موافقة لدى الأفراد المبحوثين وبدرجة كبيرة على خصائص العمل بصفة عامة، وبأبعاد: تنوع المهارات، أهمية العمل، هوية العمل، والتغذية المرتدة. وموافقة متوسطة ببعد الاستقلالية. كما بيّنت الدراسة عدم وجود فروق معنوية في اتجاهات المبحوثين حول خصائص العمل باختلاف العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الرتبة.

أما دراسة (Tarigan & Ariani 2015) التي أجريت بشركة التصنيع بيوجياكارنا وسوراكارنا، فقد استهدفت فحص نموذج العلاقة بين الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، ونية ترك العمل. وشملت العينة ٢٠٦ من العاملين. وتم اختبار أربعة نماذج لهذه العلاقة باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية ببرنامج AMOS.، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن معظم النماذج التي تتناسب مع البيانات هي نماذج توسط جزئي للالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد. كما أكدت الدراسة على نتائج بحثاً سابقاً يوضح أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي أظهرت علاقة إيجابية وهامة،

وأن هذين المتغيرين أظهرتا علاقة سلبية وهامة مع نية ترك العمل. كما أن الإلتزام التنظيمي هو أقوى نية تنبؤية للتحويل من الرضا الوظيفي.

وقد تم تطبيق دراسة (Nayel, 2018) على العاملين في فنادق مدينة القاهرة الكبرى، وقد هدفت إلى فحص تأثير الخصائص الوظيفية على الإلتزام التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي في صناعة الضيافة. وتكونت الخصائص الوظيفية من ٦ أبعاد، هي تنوع المهارة، هوية المهمة، أهمية المهمة، الاستقلالية، ورد الفعل والتفاعل. وتكون الإلتزام التنظيمي من ٣ أبعاد، هي: الإلتزام العاطفي والمستمر والمعياري. وشملت عينة الدراسة ٢١٠ موظف بالخطوط الأمامية بفنادق الخمس نجوم بالقاهرة الكبرى. وتم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) باستخدام برنامج AMOS، واستخدام اختبار سوبل لاختبار العلاقة الوسيطة بالدراسة. وأظهرت النتائج أن أبعاد: المهمة، الهوية، الاستقلالية والتفاعل ترتبط بشكل كبير بالرضا الوظيفي. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة قوية بين الرضا الوظيفي وبين الإلتزام العاطفي والمعياري. وأن هناك علاقات غير مباشرة بين كل من: هوية المهمة، الاستقلالية، والتفاعل وبين الإلتزام التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي.

كما استهدفت دراسة (Hussein, 2018) أيضاً تحديد الحاجة لإعادة إثراء العمل، وذلك باختبار وتطبيق نموذج الخصائص الوظيفية على عينة من ٢١١ مشاركاً من قطاع الإعلام الرسمي باستخدام مسح تشخيصي للوظيفة بناءً على خمسة أبعاد رئيسية. وتم اختبار صحة الفرضيات التي حددها النموذج، ومقارنتها بمتوسط أبعاد العمل للعينة مع المتوسطات القياسية لها، وتم تقسيم عينة الدراسة إلى عینتين فرعيتين حسب نوع العمل. وأظهرت النتائج أن الدرجات المحتملة للدافع غالباً ما تكون أقل من المستوى المطلوب، لذلك توصى الدراسة هذه بمراجعة تصميم العمل الحالي.

### ٢/٢ الإطار النظري للدراسة:

#### ١ / ٢ / ٢ نظرية الخصائص الوظيفية:

وضع الباحثان (Hackman & Oldham) الإطار النظري لنموذج الخصائص الوظيفية، حيث تم وضع نموذج متكامل يوضح أبعاد الخصائص الوظيفية، واستُبع ذلك محاولات وأنشطة بحثية للعديد من الباحثين من أجل تطوير مقاييس الخصائص الوظيفية (دهليز، ٢٠١٨: ١٧١)، ووفقاً لهذا النموذج والذي ينطوي على خمس خصائص وظيفية أساسية يبين العلاقة بين تلك الخصائص ونتائجها (Hackman & Oldham, 1980)، حيث تُعرف نظرية الخصائص الوظيفية بأنها وصف لعلاقة تلك الخصائص والاستجابات الفردية للعاملين نحو الوظيفة (Mukul, Rayhan, Hoque, & Islam, 2013)

#### ٢ / ٢ / ٢ الرضا الوظيفي:

يشير مفهوم الرضا الوظيفي إلى مجموعة الاتجاهات والمشاعر التي يحملها الفرد نحو وظيفته، حيث تعكس تلك المشاعر مدى الإشباع الذي يستمده الفرد من وظيفته، ومن علاقاته في محيط العمل (النعساني، العقيلي، ٢٠٠٦: ص ٤٠٢).



### ٣ / ٢ / ٢ الالتزام التنظيمي:

يشير مصطلح الالتزام التنظيمي إلى الحالة التي يتعرف فيها الموظف على منظمة معينة وأهدافها، ويرغب في العضوية بهذه المنظمة والحفاظ على هذه العضوية (Miller, 2003: 73). فهو يعبر عن إلتزام نفسي وتعلق عاطفي للأفراد بالمنظمة (Morrow, 1993). ويعد الالتزام التنظيمي أحد الظواهر التي حظيت بالاهتمام الشديد - وما زالت - من قبل الممارسين والباحثين.

وقد قدم (Allen & Meyer) أكبر مساهمة في أدبيات الالتزام التنظيمي، فمن خلال دراسة لهما عام ١٩٩٠ تم وضع نموذج للالتزام التنظيمي وقياسه بطرق عدة، وتكوّن النموذج من ثلاثة أبعاد: البعد العاطفي ورتباط العاملين عاطفياً بالمنظمة. والالتزام المستمر ويشير إلى التكاليف التي يرتبط بها العاملين بترك المنظمة. والالتزام المعياري وهو شعور العاملين بالالتزام بالبقاء في المنظمة.

### ٤ / ٢ / ٢ علاقة الخصائص الوظيفية بالرضا الوظيفي:

يبين نموذج (Hackman & Oldham, 1980) تأثير الخصائص الوظيفية على ثلاث حالات نفسية تؤدي إلى العديد من النتائج ومنها الرضا الوظيفي (خضير، ص ٢١)، لذا فإن الرضا الوظيفي يعتبر انعكاس للخصائص المكونة للوظيفة (دهليز، ٢٠١٨، ص ١٧٣)؛ فكلما اتسمت هذه الخصائص بالإيجابية ترتب عنها رضا وظيفي عال (Schjoedt, 2009)، لذا يعرف الرضا الوظيفي أنه شعور إيجابي نحو الوظيفة نتيجة لتقييم خصائصها (Robbins & Judge, 2013).

### ٥ / ٢ / ٢ علاقة الخصائص الوظيفية بالالتزام التنظيمي:

من خلال نموذج الخصائص الوظيفية لـ (Hackman & Oldham) يتضح أن تلك الخصائص لها تأثير كبير على مواقف وسلوكيات العاملين مثل الارتباط، والالتزام التنظيمي وغيرها، كما أن هذه الخصائص تعتبر من العناصر الهامة في كثير من المواقف والسلوكيات التنظيمية.

### ٦ / ٢ / ٢ لمحة عن مدينة الأقصر:

عُرِفَت مدينة الأقصر في السابق باسم طيبة، والتي كانت عاصمة لمصر في العصر الفرعوني، وتُلقب مدينة الأقصر بمدينة المائة باب أو مدينة الشمس، وتأخذ ضفاف نهر النيل موقعاً لها، حيث يقسمها إلى شطرين البر الشرقي والبر الغربي، ومدينة الأقصر هي عاصمة محافظة الأقصر جنوب مصر، وتبعد عن مدينة القاهرة حوالي ٦٧٠ كم، وعن شمال مدينة أسوان بحوالي ٢٢٠ كم، وأقرب الموانئ البحرية لمدينة الأقصر هو ميناء سفاجا على البحر الأحمر شرقاً، ويوجد بها مطار الأقصر الدولي (ar.wikipedia.org).

ويعد القطاع السياحي العمود الفقري لاقتصاد مدينة الأقصر، حيث يمثل هذا القطاع مع باقى قطاعات الضيافة والخدمات أكثر من ٩٠% من اجمالي النشاط الاقتصادي لمدينة الأقصر، في حين تمثل قطاعي الزراعة والصناعة نحو ٧% من اجمالي النشاط الاقتصادي لمدينة الأقصر (الهيئة العامة للتخطيط العمراني، ٢٠١٧)، لذا فالإهتمام بالبنية التحتية السياحية والفندقية، وتنمية الموارد المتاحة في هذه الأنشطة هو ضرورة، وأن يكون محور الإهتمام ومن أولوياته هو تنمية العنصر البشري. وتمتلك الأقصر عدد كبير من الفنادق الثابتة والعائمة، من أشهر تلك الفنادق سونستا، نايل بالاس، أشتي ريزورت "الشيراتون"، جولي فيل، شتاينبرجر، هيلتون، سوفتيل ميركيز، ونتر بالاس "القصر الشتوي" والذي يعد أحد أقدم مباني المحافظة ويعود تاريخ إنشائه إلى عام ١٨٦٦م (ar.wikipedia.org).

## ٣/٢ فرضيات الدراسة:

باستعراض ومراجعة الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع، يمكن صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

**الفرضية الأولى (H<sub>1</sub>):** يوجد تأثير معنوي للخصائص الوظيفية على الرضا الوظيفي للعاملين بمجتمع الدراسة، ويتفرع منها الفرضيات التالية:

- H<sub>11</sub>: يوجد تأثير معنوي لتنوع المهمة على الرضا الوظيفي للعاملين بمجتمع الدراسة.
- H<sub>12</sub>: يوجد تأثير معنوي لهوية المهمة على الرضا الوظيفي للعاملين بمجتمع الدراسة.
- H<sub>13</sub>: يوجد تأثير معنوي لأهمية المهمة على الرضا الوظيفي للعاملين بمجتمع الدراسة.
- H<sub>14</sub>: يوجد تأثير معنوي للإستقلالية على الرضا الوظيفي للعاملين بمجتمع الدراسة.
- H<sub>15</sub>: يوجد تأثير معنوي للتغذية المرتدة على الرضا الوظيفي للعاملين بمجتمع الدراسة.

**الفرضية الثانية (H<sub>2</sub>):** يوجد تأثير معنوي للرضا الوظيفي على الإلتزام التنظيمي للعاملين بمجتمع الدراسة، ويتفرع منها الفرضيات التالية:

- H<sub>21</sub>: يوجد تأثير معنوي للرضا الوظيفي على الإلتزام العاطفي للعاملين بمجتمع الدراسة.
- H<sub>22</sub>: يوجد تأثير معنوي للرضا الوظيفي على الإلتزام المستمر للعاملين بمجتمع الدراسة.
- H<sub>23</sub>: يوجد تأثير معنوي للرضا الوظيفي على الإلتزام المعيارى للعاملين بمجتمع الدراسة.

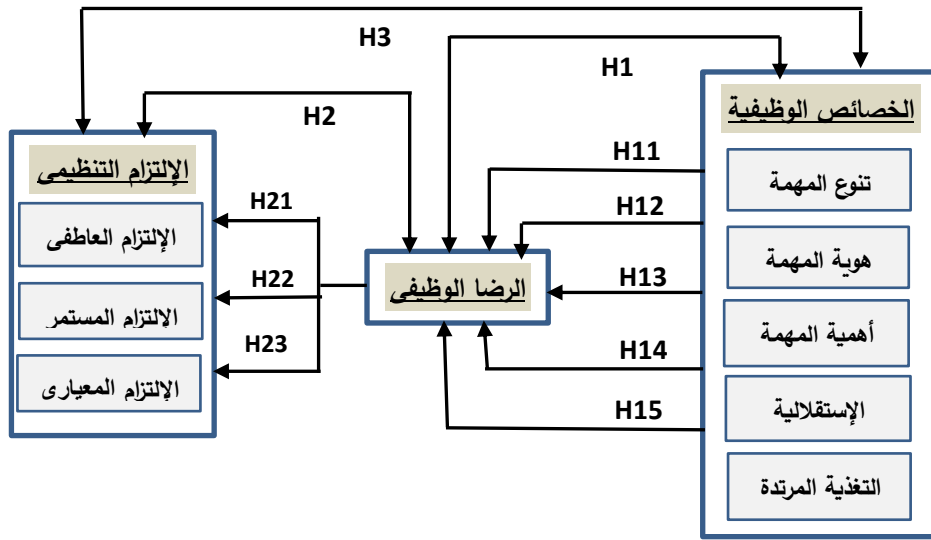
**الفرضية الثالثة (H<sub>3</sub>):** يوجد تأثير معنوي للرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين الخصائص الوظيفية والإلتزام التنظيمي للعاملين بمجتمع الدراسة، ويتفرع منها الفرضيات التالية:

- H<sub>31</sub>: يوجد تأثير معنوي للرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين تنوع المهمة والإلتزام التنظيمي.
- H<sub>32</sub>: يوجد تأثير معنوي للرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين هوية المهمة والإلتزام التنظيمي.
- H<sub>33</sub>: يوجد تأثير معنوي للرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين أهمية المهمة والإلتزام التنظيمي.
- H<sub>34</sub>: يوجد تأثير معنوي للرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين الإستقلالية والإلتزام التنظيمي.
- H<sub>35</sub>: يوجد تأثير معنوي للرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين التغذية المرتدة والإلتزام التنظيمي.

**الفرضية الرابعة (H<sub>4</sub>):** لا توجد فروق معنوية في اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة وأبعادها تعزى إلى الخصائص الديموجرافية والوظيفية، ويتفرع منها الفرضيات التالية:

- H<sub>41</sub>: لا توجد فروق معنوية في اتجاهات الأفراد نحو متغيرات الدراسة تعزى إلى النوع.
- H<sub>42</sub>: لا توجد فروق معنوية في اتجاهات الأفراد نحو متغيرات الدراسة تعزى إلى الخبرة.
- H<sub>43</sub>: لا توجد فروق معنوية في اتجاهات الأفراد نحو متغيرات الدراسة وفقاً للمستوى التعليمي.
- H<sub>44</sub>: لا توجد فروق معنوية في اتجاهات الأفراد نحو متغيرات الدراسة وفقاً للقسم التابع له الفرد.

والشكل التالي رقم (١) يوضح العلاقات المختلفة بين متغيرات الدراسة.



شكل رقم (١) نموذج الدراسة

اعداد الباحث إعتتماداً على (Hackman & Oldham model (1976, P. 256)

### ثالثاً: منهجية الدراسة:

#### ١/٣ منهج الدراسة وأسلوب جميع البيانات:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحديد مستويات المتغيرات المدروسة والعلاقة بينها، مستخدمة أسلوب الدراسة الميدانية من خلال اعداد وتطوير استبيان كأداة أساسية لجمع البيانات الأولية المطلوبة من المجتمع المبحوث.

#### ٢/٣ أداة جمع البيانات من مجتمع الدراسة:

تم تصميم استمارة استبيان لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، وذلك بالاعتماد على الدراسات والبحوث السابقة العربية والأجنبية والمرتبطة بموضع الدراسة ومتغيراتها، واشتملت الاستمارة على نوعين من الأسئلة، النوع الأول وهو الأسئلة المفتوحة والخاصة بالبيانات الديموجرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، مثل النوع، الخيرة، والوظيفة وغيرها.

أما النوع الثاني من أسئلة الاستمارة فهو الأسئلة المغلقة، والتي استخدمت وفقاً لمقاييس Likert الخماسي، وذلك لقياس متغيرات الدراسة وأبعادها، ومقسمة إلى ثلاثة أقسام، تهدف أسئلة القسم الأول إلى قياس الخصائص الوظيفية بأبعادها الخمسة، وتشمل على ٢٣ سؤال (من ١ : ٢٣ بالاستمارة)، وذلك اعتماداً على (Hackman & Oldham, 1980; Scott E. Schneider, 2003; Carly M. Leblanc, 2013; Nayel, 2018).

وتهدف أسئلة القسم الثاني إلى قياس الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة، وتشمل على ٩ أسئلة (من ٢٤ : ٣٢ بالاستمارة)، وذلك اعتماداً على (Meyer, Allen & Smith, 1993; Nayel, 2018). أما أسئلة القسم الثالث فتهدف إلى قياس الرضا الوظيفي لدى أفراد العينة وتشمل على

خمس أسئلة (من ٣٣: ٣٧ بالاستمارة) ، وذلك اعتماداً على (Paul E. Spector, 1994; Nayel, 2018).

### ٣/٣ مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بخدمات الضيافة في الفنادق الخمس نجوم بمدينة الأقصر، وذلك بأقسام: المكاتب الأمامية، الأغذية والمشروبات، المطبخ، والإشراف الداخلي. وتم سحب عينة طبقية من المجتمع المبحوث، وأجرى المسح الميداني خلال النصف الثاني من عام ٢٠١٩ وبداية عام ٢٠٢٠ على عدد ستة فنادق (شنتجنبرجر نابل بالاس، جولي فيل، سوفيتل ونتر بالاس، سونستا، وسبا هيلتون، آشتي ريزورت "الشيراتون"، اللوتس).

وقد تم توضيح غرض الدراسة للمبحوثين، وكان هناك تعاون جاد من قبل كبار المديرين التنفيذيين ومديري الموارد البشرية بتلك الفنادق؛ وهو ما شجع المشاركين لإكمال بيانات الاستبيان. وقد تم تحديد حجم العينة بالاسترشاد ومراجعة الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، وتم توزيع - بمساعدة بعض الأصدقاء - عدد ٢٨٠ استمارة، تم ارجاع ٢٤٨ استمارة مكتملة، وتم استبعاد ٦ استمارات غير صالحة للتحليل. ويوضح الجدول رقم (٢) وصفاً لعينة الدراسة (٢٤٢ مفردة) من حيث الخصائص الديموجرافية والوظيفية.

#### جدول رقم (٢)

#### توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموجرافية والوظيفية

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة (%)	المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة (%)
النوع	ذكر	178	73.6	الحالة الاجتماعية	متزوج	166	68.6
	أنثى	64	26.4		أعزب	76	31.4
الفئة العمرية	25 فأصغر	25	10.3	المستوى التعليمي	متوسط	100	41.3
	26 - 35	113	46.7		عال	138	57.0
	36 - 45	99	40.9		علياً	4	1.7
	أكبر من 46	5	2.1				
الخبرة بالسنوات	أقل من 3	20	20.9	القسم	المكاتب الأمامية	41	16.9
	من 3 لأقل من 7	97	25.8		الأغذية والمشروبات	72	29.8
	من 7 لأقل من 10	97	17.8		المطبخ	58	24.0
	أكبر من 10	28	21.5		الإشراف الداخلي	71	29.3
اجمالي العينة = 242 مفردة							

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج Excel.

#### رابعاً: الإجراءات التطبيقية للدراسة:

#### ١/٤ صدق المقاييس المستخدمة:

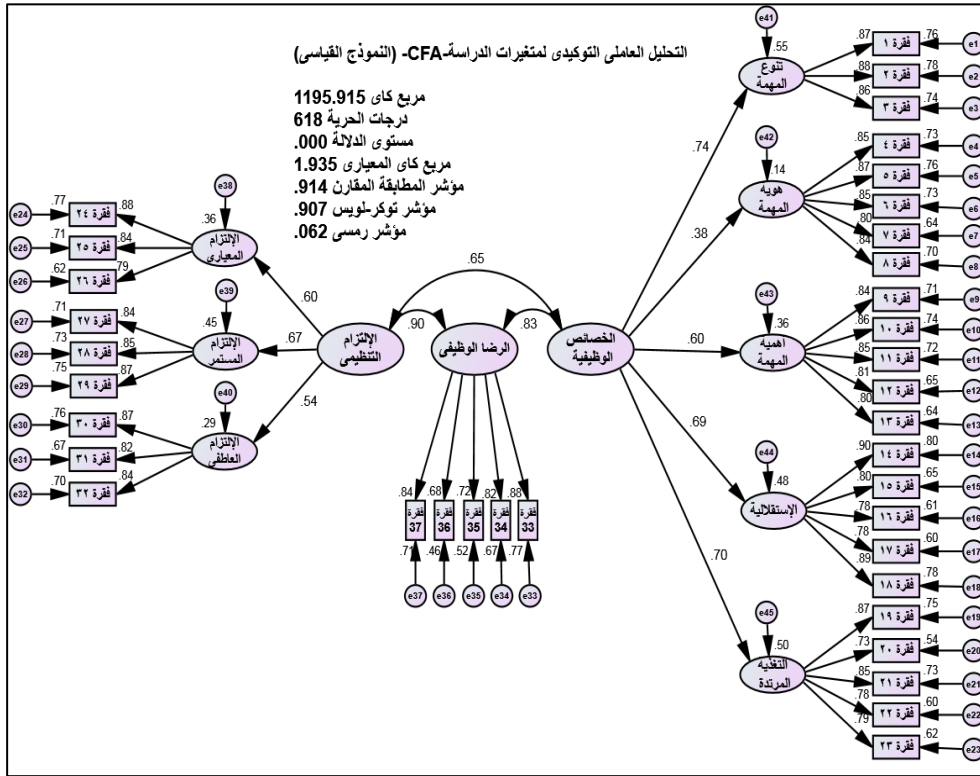
بغرض التأكد من مدى صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة، والدرجة التي يقيس بها المقياس الغرض المصمم من أجله، فقد لجأ الباحث إلى قياس صدق المفهوم أو البناء، والذي يعنى

## الخصائص الوظيفية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: الدور الوسيط للرضا الوظيفي

مدى نجاح المقاييس المستخدمة في قياس المفاهيم المفترضة في الدراسة، وذلك باستخدام أدلة صدق التقارب (البرق، وآخرون، ص ١٤٤).

ومن نتائج التحليل العاملي التوكيدي (CFA) للنموذج القياسي الخاص بمتغيرات الدراسة - كما بينها الشكل رقم (٢) - وحيث أن مؤشرات جودة المطابقة تدل على حسن مطابقة النموذج المقترح مع البيانات الخاصة بالدراسة، فتشير أدلة صدق التقارب بالجدول رقم (٣) إلى تقارب مؤشرات الدراسة، حيث نجد أن معامل تحميل أو تشعب كافة العبارات قد تراوحت ما بين (0.680 - 0.895)، بجانب معنوية كافة قيم (t-value) المحسوبة لتشعبات كل عبارة من عبارات هذه المقاييس عند مستوى معنوية (P < 0.001)، إضافة إلى أن التباين المستخلص (AVE) لكافة هذه المقاييس قد بلغ أعلى من الحد الأدنى المقبول (٥٠%).

وهذه النتائج تدل كل هذا على صدق تقارب المقاييس المستخدمة، بمعنى أن عبارات كل مقياس تقيس نفس المفهوم المستخدمة من أجله، مما يؤكد مصداقية المقاييس المستخدمة في الدراسة (Gerbing & Anderson, 1988).



شكل رقم (٢) النموذج القياسي لمتغيرات الدراسة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج Amos.

الخصائص الوظيفية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي: الدور الوسيط للرضا الوظيفي

جدول رقم (٣) أدلة صدق التقارب بمنعيرات الدراسة

المتغير	الأبعاد	العبارات	معامل التحميل (التشيع)	قيمة (t-value)	التباين المستخلص (AVE) <sup>(١)</sup>
الخصائص الوظيفية	تفاني المهمة	يتطلب عملي القيام بمهام كثيرة مختلفة، مستخدماً مهارات ومواهب متنوعة	0.871	-	0.757667
		يتطلب عملي استخدام مهارات متميزة لانجازة بفعالية.	0.881	17.658***	
		عملي بسيط ومتكرر.	0.859	17.041***	
	هوية المهمة	عملي هو جزء صغير من مهمة أكبر؛ يتم الإنهاء منها بواسطة أشخاص آخرين.	0.852	-	0.7108
		يتضمن عملي تنفيذ مهمة واضحة البداية والنهاية.	0.87	17.393***	
		يتيح لي عملي فرصة إنهاء العمل الذي بدأتها بأكمله	0.855	16.867***	
		أشعر بأن العمل في الفندق يعزز لدى الشعور بالارتياح	0.801	15.17***	
	أهمية المهمة	أشعر بأنني أقوم بأعمال ليس لها علاقة بمهام وظيفتي	0.837	16.293***	0.692
		أشعر بأن نتائج عملي مهمة وتؤثر بشكل كبير على مصالح الآخرين.	0.845	-	
		عملي من الأعمال التي يؤثر مدى إنجازها على العاملين بالفندق	0.859	16.619***	
		عملي نفسه غير مؤثر في منظومة العمل بالفندق	0.847	16.253***	
		تقدر ادارتي ملاحظاتي حول العمل وتأخذ بها	0.807	15.062***	
اعتقد بأنني اساهم بشيء مهم في العمل		0.801	14.908***		
لا يعطيني عملي فرصة لاتخاذ مبادرة أو ابداء رأي شخصي في تنفيذ العمل.		0.895	-		
الاستقلالية	لدى الاستقلالية والحرية في تحديد طريقة وكيفية أداء عملي.	0.804	16.408***	0.6902	
	لا يعطيني عملي فرصة لاتخاذ مبادرة أو ابداء رأي شخصي في تنفيذ العمل.	0.783	15.652***		
	انني قادر على العمل دون ان اعتمد على رئيسي المباشر	0.777	15.416***		
	لا يقوم رئيسي في العمل بالتدخل بالتوجيه أثناء العمل	0.886	19.787***		
التغذية المرتدة	الأنشطة التي أقوم بها أثناء العمل تعكس أدائي بشكل واضح.	0.868	-	0.6486	
	لدى فرصة للتعرف على مدى نجاح العمل، بمجرد إنهائه.	0.734	13.365***		
	لا يمدني عملي بأدلة كافية عن مستوى أدائي سواء جيد أو غير ذلك	0.852	16.908***		
	تساهم التغذية المرتدة في تحفيز الموظفين	0.778	14.581***		
	تكشف التغذية المرتدة نقاط القوة والضعف في الاداء	0.787	14.846***		
الرضا الوظيفي	أشعر بأنني اتقاضى راتب مناسب مقابل عملي.	0.88	-	0.6282	
	أشعر بالرضا عن الدعم والتوجيه الذي اتلقاه من مشرفي.	0.82	16.501***		
	أشعر بالرضا عن التعامل مع زملائي في الفندق.	0.72	13.307***		
	أنا راض عن فرص الترقية في الفندق.	0.68	12.211***		
	أشعر بمتعة حقيقية في عملي.	0.84	17.343***		
الإلتزام التنظيمي	الإلتزام المعياري	لا أشعر بأى التزام يدفعني للبقاء في عملي الحالي.	0.88	-	0.702
		لن أترك العمل حالياً لأني أدين بالفضل للعاملين بالفندق.	0.841	15.185***	
	الإلتزام المستمر	أدين كثيراً للفندق الذي أعمل فيه.	0.79	14.16***	0.726667
		من الصعب جدا ترك عملي في الفندق حتى إذا رغبت في ذلك.	0.84	-	
	الإلتزام العاطفي	سيسبب لي ترك العمل بالفندق حالياً ارتباكاً شديداً في حياتي.	0.852	15.371***	0.708333
		لا أستطيع ترك العمل والتنازل عن ما حققته في هذا الفندق.	0.865	15.62***	
		سوف أشعر بسعادة غامرة إذا ما قضيت بقية حياتي الوظيفية في هذا الفندق.	0.87	-	
	أشعر حقاً أن مشاكل الفندق هي مشاكل الشخصية	0.816	14.599***	0.708333	
لا أشعر بأنني فرد من العائلة في الفندق الذي أعمل فيه.	0.838	15.011***			

\*\*\* P < 0.001 X<sup>2</sup>=1195.9, df=618, p=0.000, cmin/df=1.935, cfi=0.914, tli=0.907, rmsea=0.062.

(<sup>١</sup>) التباين المستخلص=المتوسط الحسابي للارتباط التربيعي المتعدد(هو مربع نسب تحميل أو تشيع عبارات كل متغير)

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج Amos.  
٢/٤ قياس ثبات مقاييس الدراسة:

للتأكد من ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة، فقد تم استخدام طريقة ألفا كرونباك، حيث بلغت قيم معامل ألفا ما بين (0.845 - 0.935)، وقد بلغ هذه المعامل نحو 0.935 وذلك لجميع عبارات استمارة الاستبيان، كما بلغ هذا المعامل لمتغير الخصائص الوظيفية بأبعاده الخمسة نحو 0.915، وبلغ بمتغير الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة نحو 0.845 وبلغ بمتغير الرضا الوظيفي نحو 0.892، وهي قيم تدل على أن المقاييس المستخدمة في الدراسة تتصف بالثبات أو الاتساق الداخلي.

#### ٣/٤ تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة:

تم تقدير المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمقاييس المستخدمة في الدراسة، وقد اعتمد المتوسط الحسابي الفرضي "٣" معياراً لتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة، حيث تم استخدام أسلوب Likert الخماسي المتدرج من أعلى وزن له وهو "٥" الذي يمثل إجابة المبحوثين (موافق تماماً)، إلى أدنى وزن له وهو "١" الذي يمثل الإجابة (غير موافق مطلقاً)، وبينهما أوزان (٢، ٣، ٤)، تمثل إجابات (موافق، محايد، غير موافق) على الترتيب، وقد تمثلت اتجاهات الأفراد على النحو التالي:

#### ١/٣/٤ اتجاهات الأفراد نحو متغير الخصائص الوظيفية:

يوضح الجدول رقم (٤) أن المتوسط الحسابي لاتجاهات الأفراد نحو متغير الخصائص الوظيفية بلغ 3.92، وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري بلغ 0.499، كما أن كافة الأبعاد الخمسة لهذا المتغير قد حققت متوسط حسابي أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي وهو ما يبين طبيعة اتجاهات المبحوثين الإيجابية نحو الخصائص الوظيفية المختلفة.

#### ٢/٣/٤ اتجاهات الأفراد نحو متغير الالتزام التنظيمي:

كما يوضح الجدول رقم (٤) أن المتوسط الحسابي لاتجاهات الأفراد نحو متغير الالتزام التنظيمي بلغ 3.47، وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري بلغ 0.718، كذلك فإن الأبعاد الثلاثة لهذا المتغير قد حققت متوسط حسابي أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي وهو ما يبين طبيعة اتجاهات المبحوثين الإيجابية للالتزام التنظيمي.

#### ٣/٣/٤ اتجاهات الأفراد نحو متغير الرضا الوظيفي:

ويوضح الجدول التالي رقم (٤) أيضاً أن المتوسط الحسابي لاتجاهات الأفراد نحو متغير الرضا الوظيفي بلغ 3.82، وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري بلغ 0.726، وأن كافة عبارات هذا المتغير قد حققت متوسط حسابي أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي وهو ما يبين طبيعة اتجاهات المبحوثين الإيجابية نحو الرضا الوظيفي.

جدول رقم (٤)

المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ومعامل ألفا كرونباك لمتغيرات الدراسة

Reliability (Cronbach's Alpha)	Std. Deviation	Mean	العبارات	عدد العبارات	الأبعاد	المتغير
0.901	0.68532	4.0579	عبارة رقم ١	3	تنوع المهمة	الخصائص الوظيفية
	0.83784	3.9132	عبارة رقم ٢			
	0.77626	3.8595	عبارة رقم ٣			
	<b>0.70238</b>	<b>3.9435</b>				
0.922	.75121	3.9091	عبارة رقم ٤	5	هوية المهمة	
	.75107	3.7769	عبارة رقم ٥			
	.83465	3.6653	عبارة رقم ٦			
	.89789	3.4711	عبارة رقم ٧			
	.94013	3.5785	عبارة رقم ٨			
	<b>.73220</b>	<b>3.6802</b>				
0918	.98318	3.9876	عبارة رقم ٩	5	أهمية المهمة	
	.90793	3.9628	عبارة رقم ١٠			
	.92454	3.5455	عبارة رقم ١١			
	.92180	3.6240	عبارة رقم ١٢			
	.94781	3.5000	عبارة رقم ١٣			
	<b>.81348</b>	<b>3.7240</b>				
0.916	0.64667	4.3760	عبارة رقم ١٤	5	الاستقلالية	
	0.70614	4.2934	عبارة رقم ١٥			
	0.77374	4.1240	عبارة رقم ١٦			
	0.72458	4.3719	عبارة رقم ١٧			
	0.68817	4.3140	عبارة رقم ١٨			
	<b>0.61305</b>	<b>4.2959</b>				
0.900	0.90607	3.9752	عبارة رقم ١٩	5	التغذية المرتدة	
	0.77614	4.0868	عبارة رقم ٢٠			
	0.92817	4.0992	عبارة رقم ٢١			
	0.96271	3.8223	عبارة رقم ٢٢			
	1.00632	3.8306	عبارة رقم ٢٣			
	<b>0.77670</b>	<b>3.9628</b>				
0915	<b>0.49990</b>	<b>3.9213</b>		23	عبارات المتغير	
0.892	.86225	3.9132	عبارة رقم ٣٣	5	الرضا الوظيفي	
	.82994	4.0000	عبارة رقم ٣٤			
	.82900	3.7479	عبارة رقم ٣٥			
	.87538	3.5868	عبارة رقم ٣٦			
	.94683	3.8306	عبارة رقم ٣٧			
	<b>.72644</b>	<b>3.8157</b>				
0.876	1.09856	3.5826	عبارة رقم ٢٤	3	الالتزام المعياري	
	1.04742	3.4793	عبارة رقم ٢٥			
	1.01135	3.6818	عبارة رقم ٢٦			
	<b>.94235</b>	<b>3.5813</b>				
0.888	1.15913	3.4463	عبارة رقم ٣٠	3	الالتزام المستمر	
	1.17753	3.4628	عبارة رقم ٣١			
	1.12035	3.5909	عبارة رقم ٣٢			
	<b>1.04188</b>	<b>3.5000</b>				
0.879	1.01959	3.3430	عبارة رقم ٢٧	3	الالتزام العاطفي	
	.98982	3.4008	عبارة رقم ٢٨			
	1.03517	3.2107	عبارة رقم ٢٩			
	<b>0.91060</b>	<b>3.3182</b>				



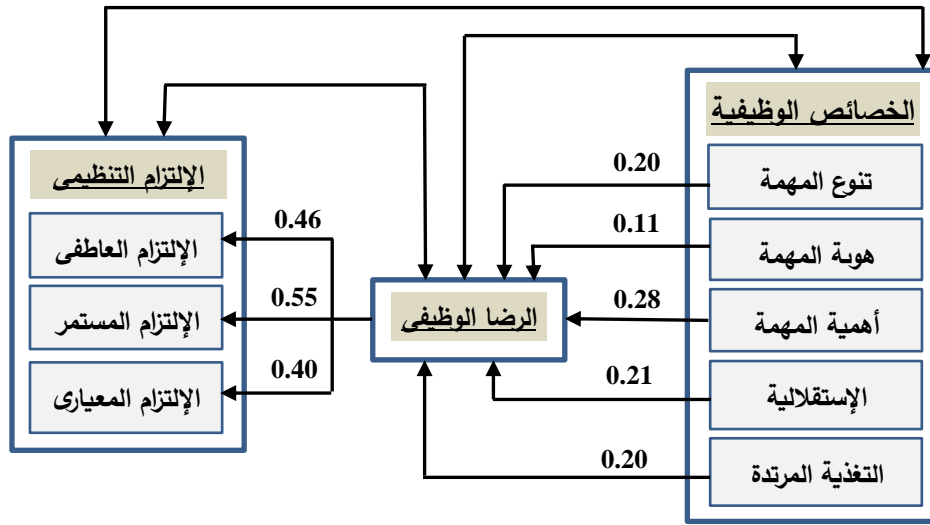
## الخصائص الوظيفية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي: الدور الوسيط للرضا الوظيفي

Reliability (Cronbach's Alpha)	Std. Deviation	Mean	العبارات	عدد العبارات	الأبعاد	المتغير
0.845	0.71796	3.4665		9	عبارات لمتغير	
0.935	0.50496	3.7579		37	جميع عبارات الاستمارة	

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج Amos.

### ٤/٤ نتائج نموذج المعادلة البنائية واختبار فرضيات الدراسة:

نموذج المعادلة البنائية هو بمثابة الإطار الذي توضع به كافة المتغيرات المؤثرة وغير المؤثرة، كما يوضح العلاقات المختلفة بين تلك المتغيرات، وذلك من خلال الأسهم التي تعبر عن فرضيات الدراسة، ويوضح الشكل رقم (٣) نتائج نموذج المعادلة البنائية لمتغيرات الدراسة والعلاقة بينهم، ومن خلال تلك النتائج تم اختبار فرضيات الدراسة بعد التأكد جودة المطابقة للنموذج، يتضح ما يلي:



شكل رقم (٣) نتائج نموذج المعادلة البنائية بالتقديرات المعيارية

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج Amos.

١/٤/٤ اختبار صحة الفرضية الأولى (H<sub>1</sub>): "يوجد تأثير معنوي للخصائص الوظيفية على الرضا الوظيفي للعاملين بمجتمع الدراسة". حيث توضح نتائج الدراسة أن التغيير في الخصائص الوظيفية يفسر نحو 51% من التغيير في الرضا الوظيفي لدى مفردات عينة الدراسة، أما بالنسبة لتأثير الأبعاد الخمسة لمتغير الخصائص الوظيفية على الرضا الوظيفي، فإن النتائج أوضحت ما يلي:

١/١/٤/٤ اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى: "يوجد تأثير معنوي لتنوع المهمة على الرضا الوظيفي للعاملين بمجتمع الدراسة". توضح نتائج الاختبار بالجدول رقم (٥) وجود علاقة ايجابية وذات دلالة معنوية بين بُعد تنوع المهمة ومتغير الرضا الوظيفي للعاملين بمجتمع الدراسة ( $\beta=0.20$ ,  $t\text{-value}=3.51$ ,  $P\text{-Value}=0.000$ )، وبذلك

## الخصائص الوظيفية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: الدور الوسيط للرضا الوظيفي

يكون قد تم اثبات صحة هذه الفرضية، وهو ما يعنى وجود تأثير معنوى موجب لتتبع المهمة على الرضا الوظيفي للعاملين.

٢/١/٤/٤ اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد تأثير معنوى لهوية المهمة على الرضا الوظيفي للعاملين بمجتمع الدراسة". توضح نتائج الاختبار بالجدول رقم (٥) أيضاً وجود علاقة ايجابية وذات دلالة معنوية بين بُعد هوية المهمة ومتغير الرضا الوظيفي للعاملين بمجتمع الدراسة ( $\beta=0.11$ ,  $t\text{-value}=2.40$ ,  $P\text{-Value}=0.016$ )، وبذلك يكون قد تم اثبات صحة هذه الفرضية، وهو ما يعنى وجود تأثير معنوى لهوية المهمة على الرضا الوظيفي للعاملين.

٣/١/٤/٤ اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد تأثير معنوى لأهمية المهمة على الرضا الوظيفي للعاملين بمجتمع الدراسة". كذلك فإن نتائج الإختبار بالجدول رقم (٥) توضح أيضاً وجود علاقة ايجابية وذات دلالة معنوية بين بُعد أهمية المهمة ومتغير الرضا الوظيفي للعاملين بمجتمع الدراسة ( $\beta=0.28$ ,  $t\text{-value}=5.43$ ,  $P\text{-Value}=0.000$ )، وبذلك يكون قد تم إثبات صحة هذه الفرضية، وهو ما يعنى وجود تأثير معنوى لأهمية المهمة على الرضا الوظيفي للعاملين.

٤/١/٤/٤ اختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة: "يوجد تأثير معنوى للإستقلالية على الرضا الوظيفي للعاملين بمجتمع الدراسة". توضح نتائج الإختبار بالجدول رقم (٥) كذلك وجود علاقة ايجابية وذات دلالة معنوية بين بُعد الإستقلالية ومتغير الرضا الوظيفي للعاملين بمجتمع الدراسة ( $\beta=0.21$ ,  $t\text{-value}=3.77$ ,  $P\text{-Value}=0.000$ )، وبذلك يكون قد تم إثبات صحة هذه الفرضية، وهو ما يعنى وجود تأثير معنوى للإستقلالية على الرضا الوظيفي للعاملين.

٥/١/٤/٤ اختبار صحة الفرضية الفرعية الخامسة: "يوجد تأثير معنوى للتغذية المرتدة على الرضا الوظيفي للعاملين بمجتمع الدراسة". توضح نتائج الإختبار بالجدول رقم (٥) كذلك وجود علاقة ايجابية وذات دلالة معنوية بين بُعد التغذية المرتدة ومتغير الرضا الوظيفي للعاملين بمجتمع الدراسة ( $\beta=0.20$ ,  $t\text{-value}=3.60$ ,  $P\text{-Value}=0.000$ )، وبذلك يكون قد تم إثبات صحة هذه الفرضية، وهو ما يعنى وجود تأثير معنوى للتغذية المرتدة على الرضا الوظيفي للعاملين.

### جدول رقم (٥) : نتائج نموذج المعادلة البنائية بالتقديرات المعيارية لمتغيرات الدراسة

الفرضية	الرمز	العلاقة	Estimate ( $\beta$ )	C.R (t-value)	P-Value	SMC ( $R^2$ )
H <sub>1</sub> : تأثير الخصائص الوظيفية على الرضا الوظيفي	H <sub>11</sub>	تنوع المهمة ← الرضا الوظيفي	0.20	3.510	0.000	↓
	H <sub>12</sub>	هوية المهمة ← الرضا الوظيفي	0.11	2.403	0.016	
	H <sub>13</sub>	أهمية المهمة ← الرضا الوظيفي	0.28	5.431	0.000	
	H <sub>14</sub>	الإستقلالية ← الرضا الوظيفي	0.21	3.770	0.000	
	H <sub>25</sub>	التغذية المرتدة ← الرضا الوظيفي	0.20	3.602	0.000	
H <sub>2</sub> : تأثير الرضا الوظيفي على الإلتزام التنظيمي	H <sub>11</sub>	الرضا الوظيفي ← الإلتزام العاطفي	0.46	8,137	0.000	↓
	H <sub>22</sub>	الرضا الوظيفي ← الإلتزام المستمر	0.55	10,094	0.000	
	H <sub>23</sub>	الرضا الوظيفي ← الإلتزام المعيارى	0.40	6.837	0.000	
الرضا الوظيفي						0.51
الإلتزام العاطفي						0.22
الإلتزام المستمر						0.30
الإلتزام المعيارى						0.16

المصدر: نتائج التحليل الاحصائى باستخدام برنامج Amos.

٢/٤/٤ اختبار صحة الفرضية الثانية (H<sub>2</sub>): "يوجد تأثير معنوي للرضا الوظيفي على الإلتزام التنظيمي للعاملين بمجتمع الدراسة". حيث توضح نتائج الدراسة أيضاً أن التغيير في الرضا الوظيفي لدى مفردات العينة يفسر نحو 22% من التغيير في الإلتزام العاطفي، ويفسر أيضاً نحو 30% من التغيير في الإلتزام المستمر، كما يفسر التغيير في الرضا الوظيفي لدى مفردات العينة نحو 16% من التغيير في الإلتزام المعباري تجاه الفندق الذي يعمل فيه كل منهم، أما بالنسبة لتأثير متغير الرضا الوظيفي على الإلتزام التنظيمي، فإن النتائج أوضحت ما يلي:

١/٢/٤/٤ اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى: "يوجد تأثير معنوي للرضا الوظيفي على الإلتزام العاطفي للعاملين بمجتمع الدراسة". توضح نتائج الإختبار بالجدول رقم (٥) وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين متغير الرضا الوظيفي وبعُد الإلتزام العاطفي للعاملين بمجتمع الدراسة ( $\beta=0.46, t\text{-value}=8.14, P\text{-Value}=0.000$ )، وبذلك يكون قد تم إثبات صحة هذه الفرضية، وهو ما يعنى وجود تأثير معنوي للرضا الوظيفي على الإلتزام العاطفي للعاملين.

٢/٢/٤/٤ اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد تأثير معنوي للرضا الوظيفي على الإلتزام المستمر للعاملين بمجتمع الدراسة". توضح نتائج الإختبار بالجدول رقم (٥) أيضاً وجود علاقة إيجابية قوية ومعنوية بين متغير الرضا الوظيفي وبعُد الإلتزام المستمر للعاملين بمجتمع الدراسة ( $\beta=0.55, t\text{-value}=10.09, P\text{-Value}=0.000$ )، وبذلك يكون قد تم إثبات صحة هذه الفرضية، وهو ما يعنى وجود تأثير معنوي قوى للرضا الوظيفي على الإلتزام المستمر للعاملين.

٢/٢/٤/٤ اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد تأثير معنوي للرضا الوظيفي على الإلتزام المعباري للعاملين بمجتمع الدراسة". كذلك فإن نتائج الإختبار بالجدول رقم (٥) توضح وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين متغير الرضا الوظيفي وبعُد الإلتزام المعباري للعاملين بمجتمع الدراسة ( $\beta=0.40, t\text{-value}=6.84, P\text{-Value}=0.000$ )، وبذلك يكون قد تم إثبات صحة هذه الفرضية، وهو ما يعنى وجود تأثير معنوي للرضا الوظيفي على الإلتزام المعباري للعاملين.

٣/٤/٤ اختبار صحة الفرضية الثالثة (H<sub>3</sub>): "يوجد تأثير معنوي للرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين الخصائص الوظيفية والإلتزام التنظيمي للعاملين بمجتمع الدراسة". ولغرض اختبار العلاقات الوسيطة بالدراسة فقد تم استخدام طريقة التأثيرات المباشرة والتأثيرات غير المباشرة Bootstrapping Method (أوانغ، ص ١٩٥)، وحيث أن من شروط هذه الطريقة ألا تكون البيانات الخاصة بالدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، لذا فقد استخدم الباحث اختبار كولمجروف - سمنروف Kolmogrove - Smirov، للتعرف على شكل توزيع بيانات الدراسة (أمين، ٢٠٠٧، ص ١٩١)، واتضح أن البيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي وفقاً لنتائج هذا الإختبار، حيث أن ( $\text{Sig.} < 0.05$ ) لكافة متغيرات الدراسة. أما بالنسبة للدور الوسيط لمتغير الرضا الوظيفي في العلاقة بين أبعاد الخصائص الوظيفية والإلتزام التنظيمي، فإن النتائج أوضحت ما يلي:

١/٣/٤/٤ اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى: "يوجد تأثير معنوي للرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين تنوع المهمة والإلتزام التنظيمي". يوضح الجدول رقم (٦) أن العلاقة المباشرة بين المتغيرين (المستقل، والتابع) بلغت -0.050، في حين أن العلاقة غير

المباشرة بينهما بلغت 0.131، وهو يعني أن العلاقة غير المباشرة أقوى في القيمة ونجحت أكثر من العلاقة المباشرة (البرق)، إذن توجد علاقة وسيطية للرضا الوظيفي في العلاقة بين تنوع المهمة والإلتزام التنظيمي، وما يؤكد العلاقة الوسيطة هو أن مستوى المعنوية للتأثيرات غير المباشرة (Sig. = 0.003) أى أقل من 0.05، كما أن حدودها العليا والدنيا بإشارات موحدة إذن التأثيرات غير المباشرة معنوية، في حين أن التأثيرات المباشرة غير معنوية (Sig. = 0.431)، وهذا يؤكد أن هناك علاقة وسيطية كاملة للرضا الوظيفي في العلاقة بين تنوع المهمة والإلتزام التنظيمي.

٢/٣/٤/٤ اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد تأثير معنوي للرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين بُعد هوية المهمة ومتغير الإلتزام التنظيمي". كذلك يوضح الجدول رقم (٦) أن العلاقة المباشرة بين المتغيرين بلغت 0.011، في حين أن العلاقة غير المباشرة بينهما بلغت 0.074، وهذا يعني أن العلاقة غير المباشرة أقوى ونجحت أكثر من العلاقة المباشرة إذن توجد علاقة وسيطية، وما يؤكد هذه العلاقة الوسيطة أن مستوى المعنوية للتأثيرات غير المباشرة (Sig. = 0.013) أى أقل من 0.05، وأن حدودها العليا والدنيا بإشارات موحدة، وهو ما يؤكد معنوية التأثيرات غير المباشرة، وحيث أن التأثيرات المباشرة غير معنوية (Sig. = 0.828)، وهذا يعني أن العلاقة هي علاقة وسيطية كاملة.

### جدول رقم (٦)

نتائج تقدير العلاقة الوسيطة لمتغيرات الدراسة بطريقة (Bootstrapping) التأثيرات المباشرة وغير المباشرة

الفرضية	العلاقة	Indirect Effects			Direct Effects		
		Sig.	Upper Bounds	Lower Bounds	Estimate	Sig.	Estimate
H <sub>31</sub>	تنوع المهمة ← الرضا الوظيفي ← الإلتزام التنظيمي	0.003	0.205	0.072	0.131	0.431	-0.050
H <sub>32</sub>	هوية المهمة ← الرضا الوظيفي ← الإلتزام التنظيمي	0.013	0.137	0.026	0.074	0.828	0.011
H <sub>33</sub>	أهمية المهمة ← الرضا الوظيفي ← الإلتزام التنظيمي	0.001	0.271	0.129	0.181	0.840	0.012
H <sub>34</sub>	الاستقلالية ← الرضا الوظيفي ← الإلتزام التنظيمي	0.003	0.212	0.082	0.140	0.057	0.121
H <sub>35</sub>	التغذية المرتدة ← الرضا الوظيفي ← الإلتزام التنظيمي	0.003	0.210	0.076	0.134	0.061	-0.119

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج Amos.

٣/٣/٤/٤ اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد تأثير معنوي للرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين أهمية المهمة والإلتزام التنظيمي". يوضح الجدول رقم (٦) أن العلاقة المباشرة بين المتغيرين بلغت 0.012، في حين أن العلاقة غير المباشرة بينهما بلغت 0.129، وهذا يعني أن العلاقة غير المباشرة أقوى ونجحت أكثر من العلاقة المباشرة إذن توجد علاقة وسيطية، وما يؤكد هذه العلاقة الوسيطة أن مستوى المعنوية للتأثيرات غير المباشرة (Sig. = 0.001) أى أقل من 0.05، وأن الحدودها العليا والدنيا بإشارات موحدة، وهو ما يؤكد معنوية التأثيرات غير المباشرة، وحيث أن

التأثيرات المباشرة غير معنوية ( $\text{Sig.} = 0.840$ )، وهذا يعني أن العلاقة هي علاقة وسيطية كاملة.

٤/٣/٤/٤ اختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة: "يوجد تأثير معنوي للرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين الإستقلالية والإلتزام التنظيمي". يوضح الجدول رقم (٦) أن العلاقة المباشرة بين المتغيرين بلغت 0.121، في حين أن العلاقة غير المباشرة بينهما بلغت 0.140، وهذا يعني أن العلاقة غير المباشرة أقوى ونجحت أكثر من العلاقة المباشرة إذن توجد علاقة وسيطية، وما يؤكد هذه العلاقة الوسيطة أن مستوى المعنوية للتأثيرات غير المباشرة ( $\text{Sig.} = 0.003$ ) أي أقل من 0.05، وأن الحدودها العليا والدنيا بإشارات موحدة، وهو ما يؤكد معنوية التأثيرات غير المباشرة، وحيث أن التأثيرات المباشرة غير معنوية ( $\text{Sig.} = 0.057$ )، وهذا يعني أن العلاقة هي علاقة وسيطية كاملة.

٥/٣/٤/٤ اختبار صحة الفرضية الفرعية الخامسة: "يوجد تأثير معنوي للرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين التغذية المرتدة والإلتزام التنظيمي". يوضح الجدول رقم (٦) أن العلاقة المباشرة بين المتغيرين بلغت -0.119، في حين أن العلاقة غير المباشرة بينهما بلغت 0.134، وهذا يعني أن العلاقة غير المباشرة أقوى ونجحت أكثر من العلاقة المباشرة إذن توجد علاقة وسيطية، وما يؤكد هذه العلاقة الوسيطة أن مستوى المعنوية للتأثيرات غير المباشرة ( $\text{Sig.} = 0.003$ ) أي أقل من 0.05، وأن الحدودها العليا والدنيا بإشارات موحدة، وهو ما يؤكد معنوية التأثيرات غير المباشرة، وحيث أن التأثيرات المباشرة غير معنوية ( $\text{Sig.} = 0.061$ )، وهذا يعني أن العلاقة هي علاقة وسيطية كاملة.

٤/٤/٤ اختبار صحة الفرضية الرابعة ( $H_4$ ): "لا توجد فروق معنوية في اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة وأبعادها تعزى إلى الخصائص الديموجرافية والوظيفية". ولغرض اختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام الإختبارات اللا معلمية Non – Parametric Tests مثل إختبار مان - ويتنى Mann – Whitney Test، إختبار كروسكال – والس Kruskal-Wallis Test (أمين، ٢٠٠٧، ص ١٥٩، ١٧٢)، وذلك لأن البيانات الخاصة بالدراسة – كما تم إختباره وتوضيحه في موضع سابق من هذه الدراسة – لا تتبع التوزيع الطبيعي، وقد أوضحت نتائج الدراسة ما يلي:

١/٤/٤/٤ اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى: "لا توجد فروق معنوية في اتجاهات الأفراد نحو متغيرات الدراسة تعزى إلى النوع". وقد أوضحت نتائج إختبار مان - ويتنى بالجدول رقم (٧) أن مستوى المعنوية ( $\text{Sig.} > 0.05$ ) لكافة متغيرات الدراسة وأبعادها، وهو ما يعني أنه لا توجد فروق معنوية في اتجاهات الأفراد نحو متغيرات الدراسة تعزى إلى النوع.

٢/٤/٤/٤ اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية: "لا توجد فروق معنوية في اتجاهات الأفراد نحو متغيرات الدراسة تعزى إلى الخبرة". أوضحت نتائج إختبار كروسكال – والس بالجدول رقم (٧) أن مستوى المعنوية ( $\text{Sig.} > 0.05$ ) لكافة متغيرات الدراسة وأبعادها، فيما عدا بعد الاستقلالية بمتغير الخصائص الوظيفية فإن مستوى المعنوية بهذا البعد ( $\text{Sig.} < 0.05$ )، وهو ما يعني أنه لا توجد فروق معنوية في اتجاهات الأفراد نحو متغيرات الدراسة تعزى إلى الخبرة، فيما عدا بعد الاستقلالية.

## الخصائص الوظيفية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: الدور الوسيط للرضا الوظيفي

٣/٤/٤/٤ اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة: "لا توجد فروق معنوية في اتجاهات الأفراد نحو متغيرات الدراسة وفقاً للمستوى التعليمي". أوضحت نتائج اختبار كروسكال - والس بالجدول رقم (٧) أن مستوى المعنوية ( $\text{Sig.} > 0.05$ ) لكافة متغيرات الدراسة وأبعادها، وهو ما يعني أنه لا توجد فروق معنوية في اتجاهات الأفراد نحو متغيرات الدراسة تعزى إلى وفقاً للمستوى التعليمي.

٤/٤/٤/٤ اختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة: "لا توجد فروق معنوية في اتجاهات الأفراد نحو متغيرات الدراسة وفقاً للقسم التابع له الفرد". أوضحت نتائج اختبار كروسكال - والس بالجدول التالي رقم (٧) أن مستوى المعنوية ( $\text{Sig.} < 0.05$ ) لمتغير الخصائص الوظيفية لأبعاد (تنوع المهمة، هوية المهمة، والاستقلالية)، وهو ما يعني أنه فروق معنوية في اتجاهات الأفراد نحو هذا المتغير وهذه الأبعاد الثلاثة وفقاً للقسم الذي يعمل به الفرد. وقد أوضحت نتائج اختبار كروسكال - والس بالجدول رقم (٧) أيضاً أن مستوى المعنوية ( $\text{Sig.} > 0.05$ ) وذلك لبعدي أهمية المهمة، والتغذية المرتدة بمتغير الخصائص الوظيفية، وكذلك متغير الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة وبتغير الرضا الوظيفي، وهو ما يعني أنه لا توجد فروق معنوية في اتجاهات الأفراد نحو هذه المتغيرات وفقاً للقسم الذي يعمل به الفرد.

### جدول رقم (٧)

#### نتائج اختبار "مان - وتي"، اختبار "كروسكال - والاس" لمتغيرات الدراسة

متغير القسم Kruskal Wallis Test		المستوى التعليمي Kruskal Wallis Test		متغير الخبرة Kruskal Wallis Test		متغير النوع		متغيرات الدراسة وأبعادها
Sig.	Chi-Square	Sig.	Chi-Square	Sig.	Chi-Square	Sig.	Mann-Whitney (U Test)	
.019	9.968	.708	.691	.400	2.947	.253	5146.500	الخصائص الوظيفية
.013	10.762	.502	1.377	.608	1.831	.473	5355.500	تنوع المهمة
.045	7.212	.134	4.020	.763	1.158	.550	5413.500	هوية المهمة
.364	3.187	.261	2.689	.433	2.746	.947	5664.500	أهمية المهمة
.039	7.462	.769	.524	.962	.290	.046	4820.000	الاستقلالية
.475	2.503	.786	.481	.130	5.657	.386	5282.000	تغذية المرتدة
.101	6.233	.110	4.410	.420	2.822	.579	5430.000	الالتزام التنظيمي
.178	4.919	.210	3.119	.093	6.418	.336	5239.500	الالتزام المعياري
.338	3.369	.621	.954	.337	3.380	.620	5459.500	الالتزام المستمر
.139	5.489	.134	4.024	.659	1.603	.950	5666.500	الالتزام العاطفي
.169	5.043	.244	2.821	.477	2.492	.958	5671.000	الرضا الوظيفي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

### خامساً: تحليل نتائج الدراسة ودلالاتها:

بغرض الإجابة على تساؤلات الدراسة فقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، يمكن تحليلها ومناقشتها والتعرف على دلالاتها البحثية، وذلك على النحو التالي:

١/٥ للإجابة على التساؤل الأول: "ما هي طبيعة اتجاهات أفراد العينة نحو الخصائص الوظيفية، الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، لدى أفراد عينة الدراسة؟"، فقد قدمت نتائج الدراسة تحليلاً لطبيعة اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة، وذلك على النحو التالي:

١/١/٥ تحليل اتجاهات الأفراد نحو متغير الخصائص الوظيفية: أوضحت نتائج الدراسة أن اتجاهات أفراد العينة نحو متغير الخصائص الوظيفية قد حققت متوسط أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي حيث بلغ 3.92 وبانحراف معياري 0.499، وأيضاً متوسط اتجاهات هؤلاء الأفراد نحو الأبعاد الخمسة للمتغير كانت أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (السبيعي، ٢٠١٣)، وتختلف مع دراسة (Hussein, 2018) ويرجع ذلك لاختلاف طبيعة الخصائص الوظيفية بمجال الاعلام عنها بمجال الضيافة والخدمة الفندقية. كما أن هذه النتيجة تبين الإتجاه الإيجابي للمبحوثين نحو الخصائص الوظيفية بأبعادها المختلفة، ومدى التوافق بين مهارات أفراد العينة وخصائص الوظائف التي يشغلونها.

٢/١/٥ تحليل اتجاهات الأفراد نحو متغير الالتزام التنظيمي: كما أوضحت نتائج الدراسة أن اتجاهات أفراد العينة نحو متغير الالتزام التنظيمي قد حققت متوسط أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي حيث بلغ 3.47 وبانحراف معياري بلغ 0.718، وأيضاً متوسط اتجاهات هؤلاء الأفراد نحو الأبعاد الثلاثة للمتغير كانت أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الجميلي، ٢٠١٢)، دراسة (حنونة، ٢٠٠٦)، ودراسة (الخشروم، ٢٠١١). وتبين هذه النتيجة الإتجاه الإيجابي للمبحوثين نحو الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة، ومدى الالتزام التنظيمي لدى هؤلاء الأفراد في محيط الفندق الذي يعمل به كل منهم.

٣/١/٥ تحليل اتجاهات الأفراد نحو متغير الرضا الوظيفي: وأوضحت نتائج الدراسة أيضاً أن اتجاهات أفراد العينة نحو متغير الرضا الوظيفي قد حققت متوسط أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي حيث بلغ 3.82 وبانحراف معياري بلغ 0.726، وأيضاً متوسط اتجاهات هؤلاء الأفراد نحو مقاييس هذا المتغير كانت أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Tarigan & Ariani 2015). وتبين هذه النتيجة أيضاً الإتجاه الإيجابي للمبحوثين نحو الرضا الوظيفي، ومستوى الرضا لدى هؤلاء الأفراد والذي تحققه لهم الوظائف التي يشغلونها داخل الفندق الذي يعمل به كل منهم.

٢/٥ للإجابة على التساؤل الثاني: ما هو تأثير الخصائص الوظيفية للعمل بالفندق على الرضا الوظيفي لدى أفراد العينة؟، فقد أظهرت النتائج أن 51% من التباين في الرضا الوظيفي لدى أفراد العينة يُعزى إلى الأبعاد الخمسة لمتغير الخصائص الوظيفية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحراشة، 2004)، أما على مستوى كل بعد من الأبعاد الخمسة لمتغير الخصائص الوظيفية فقد توصلت الدراسة على النتائج التالية:

١/٢/٥ أوضحت نتائج الدراسة الحالية أن بعد تنوع المهمة له تأثير ايجابي وذو دلالة معنوية على الرضا الوظيفي ( $\beta=0.20$ )، تختلف هذه النتيجة مع دراسة (Nayel, 2018)، وقد يرجع ذلك إلى أن نسبة ليست قليلة من حجم العينة هم مديرون ورؤساء أقسام، وأن نحو

١٧% من حجم العينة يعملون بالمكاتب الأمامية، وتتسم هذه الوظائف بتعدد بتنوع المهام، وهو ما يحقق اشباع نفسى ورضا للقائمين بتلك الوظائف.

٢/٢/٥ وأوضحت نتائج الدراسة وجود تأثير ايجابي وذو دلالة معنوية لبعد هوية المهمة على الرضا الوظيفي ( $\beta=0.11$ ). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Nayel, 2018)، وقيد يكون السبب في ذلك هو شعور هؤلاء العاملين بالفخر واحساسهم بتحقيق انجاز نتيجة عملهم، هو ما يحقق رضاهم الوظيفي.

٣/٢/٥ كذلك أوضحت نتائج الدراسة وجود تأثير ايجابي وذو دلالة معنوية لبعد أهمية المهمة على الرضا الوظيفي ( $\beta=0.28$ ). وهذه النتيجة تختلف مع ما توصلت إليه دراسة (Nayel, 2018)، وقد يكون السبب في هذه النتيجة هو أن نسبة من حجم العينة هم من فئة المديرين ورؤساء الأقسام، والتي تحتاج وظائفهم التعامل بصورة غير نمطية سواء مع العملاء أو مع أفراد وجهات أخرى مختلفة.

٤/٢/٥ كشفت نتائج هذه الدراسة وجود تأثير ايجابي وذو دلالة معنوية لبعد الإستقلالية على الرضا الوظيفي، حيث أوضحت أنه كلما زادت استقلالية العاملين زاد رضاهم الوظيفي ( $\beta=0.21$ ). وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Nayel, 2018)، ويرجع السبب في ذلك أن طبيعة وظائف الخدمات الفندقية - يجب أن يتمتع القائمين بها بالحرية في اتخاذ القرارات لحل القضايا التي يواجهها الفندق بشكل متكرر.

٥/٢/٥ كما بينت نتائج هذه الدراسة وجود تأثير ايجابي وذو دلالة معنوية لبعد التغذية المرتدة على الرضا الوظيفي ( $\beta=0.20$ ). وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Nayel, 2018)، وقد تظهر هذه النتيجة مدى فعالية ووضوح نظام الاتصال المعمول به في بفنادق العينة.

٣/٥ للإجابة على التساؤل الثالث: "ما هو تأثير الرضا الوظيفي لدى أفراد العينة على الإلتزام التنظيمي لديهم؟"، فقد أظهرت النتائج أن 22% من التباين في الإلتزام العاطفي، 30% من التباين في الإلتزام المستمر، و 16% من التباين في الإلتزام المعيارى لدى أفراد عينة الدراسة يُعزى إلى الرضا الوظيفي لدى هؤلاء الأفراد، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Tarigan & Ariani 2015)، أما تأثير الرضا الوظيفي على أبعاد الإلتزام التنظيمي، فقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١/٣/٥ كشفت نتائج هذه الدراسة أن متغير الرضا الوظيفي للعاملين له أثر ايجابي معنوية على بُعد الإلتزام العاطفي لهؤلاء العاملين ( $\beta = 0.46$ )، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت اليه دراسة (Nayel, 2018)، وقد يكون السبب في هذا الروابط الشخصية بينهم نتيجة العادات والخفيات الثقافية المتقاربة التي تجمعهم. فالخلفيات الثقافية والتنشئة الاجتماعية وكذلك التجارب الشخصية للأفراد، لها تأثيرها على الإلتزام العاطفي أو الوجداني لديهم.

٢/٣/٥ أوضحت نتائج هذه الدراسة أيضاً أن الرضا الوظيفي له تأثير ايجابي معنوية هامة على الإلتزام المستمر للعاملين بمجتمع الدراسة ( $\beta = 0.55$ ). وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة (Nayel, 2018)، وقد يكون السبب في هذه النتيجة هو نظرة هؤلاء العاملين إلى التكاليف التي سيتحملونها نتيجة ترك العمل بالفندق، وأيضاً تخوفهم على مكاسبهم المعنوية والاجتماعية نتيجة التحاقهم بالعمل بالفندق الذى يعمل فيه كل منهم، وقد يزيد في هذه الشعور قلة أو ندرة بعض الوظائف في سوق العمل بمجتمع البحث.

٣/٣/٥ كشفت نتائج الدراسة الحالية أيضاً أن الرضا الوظيفي له تأثير ايجابي معنوية على الإلتزام المعيارى للعاملين بمجتمع الدراسة ( $\beta = 0.40$ ). وهذه النتيجة تتفق مع ما



توصلت إليه دراسة (Nayel, 2018)، وتفسر هذه النتيجة أيضاً من خلال شعور الأفراد بأهمية الروابط الشخصية التي تجمع بينهم والرضا الوظيفي الناتج عن الرضا عن الزملاء والرؤساء في العمل وهو ما يلزمه بالبقاء مع الفندق لذي يعمل به كل منهم.

٤/٥ للإجابة على التساؤل الرابع: "هل يوجد تأثيرات غير مباشرة للخصائص الوظيفية على الإلتزام التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لأفراد عينة الدراسة؟"، فقد بينت نتائج الدراسة الحالية أن الرضا الوظيفي له تأثير معنوي كمتغير وسيط بين الخصائص الوظيفية (تنوع المهمة، هوية المهمة، أهمية المهمة، الإستقلالية، والتغذية المرتدة) والإلتزام التنظيمي، وأن هناك علاقة غير مباشرة بين الخصائص الوظيفية بأبعاده الخمسة كمتغيرات مستقلة وبين الإلتزام التنظيمي كمتغير تابع من خلال الرضا الوظيفي، وأن هذه العلاقة هي علاقة وسيطية كاملة لمتغير الرضا الوظيفي في تلك العلاقة. وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (الخشروم، ٢٠١١)، وتتفق كذلك مع ما توصلت إليه دراسة (Nayel, 2018) فيما يخص بعدى (هوية المهمة والاستقلال) حيث يتوسط الرضا الوظيفي العلاقة بين الخصائص الوظيفية (في هذين البعدين) وبين الإلتزام التنظيمي، لذلك هناك علاقة غير مباشرة بين هذين البعدين كمتغيرات مستقلة والإلتزام التنظيمي. وتختلف معها في أبعاد (تنوع المهمة، التغذية المرتدة، وأهمية المهمة) حيث لا يتوسط الرضا الوظيفي العلاقة بين خصائص الوظيفة (في هذه الأبعاد الثلاثة) والإلتزام التنظيمي. لذلك ليس هناك علاقة غير مباشرة بين هذه الأبعاد كمتغيرات مستقلة والإلتزام التنظيمي. وهذه النتيجة توجب إدارة الفنادق مجتمع الدراسة على الحفاظ على مستويات الرضا الوظيفي وتنميته للأفراد العاملين بهذه الفنادق.

٥/٥ للإجابة على التساؤل الخامس: "هل تختلف إتجاهات أفراد العينة نحو الخصائص الوظيفية، الرضا الوظيفي، والإلتزام التنظيمي وفقاً لخصائصهم الديموجرافية والوظيفية (النوع، الخبرة، المستوى التعليمي، والقسم)؟"، فقد كشفت نتائج الدراسة الحالية بعدم وجود فروق معنوية في اتجاهات الأفراد نحو كافة متغيرات الدراسة تعزى إلى النوع أو المستوى التعليمي وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الخشروم، ٢٠١١)، وقد تكشف هذه النتيجة طبيعة أحد سياسات التشغيل بعدم التفرقة بين الجنسين فيما يتعلق بتعيين العمالة بفنادق المجتمع المبحوث. كما كشفت نتائج الدراسة أيضاً بعدم وجود فروق معنوية في اتجاهات الأفراد نحو كافة متغيرات الدراسة تعزى إلى الخبرة، وهذه النتائج تتفق مع توصلت إليه دراسة (السبيعي، ٢٠١٣) وتختلف مع دراسة (الخشروم، ٢٠١١)، ودراسة (حنونة، ٢٠٠٦)، وقد تظهر هذه النتيجة توافق مهارات أفراد العينة مع الخصائص الوظيفية، وقد يكون ذلك نتيجة التدريب وتنمية مهارات العاملين. أما بعد الإستقلالية بمتغير الخصائص الوظيفية فتوجد فيه فروق معنوية في اتجاهات الأفراد نحوه. كما بينت نتائج الدراسة كذلك وجود فروق معنوية في إتجاهات الأفراد نحو بعدى (أهمية المهمة، والتغذية المرتدة) بمتغير الخصائص الوظيفية، وكذلك متغير الإلتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة ومتغير الرضا الوظيفي وفقاً للقسم الذي يعمل به الفرد، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (حنونة، ٢٠٠٦). أوضحت نتائج الدراسة أنه توجد فروق معنوية في اتجاهات الأفراد نحو متغير الخصائص الوظيفية والأبعاد الثلاثة (تنوع المهمة، هوية المهمة، والاستقلالية) وفقاً للقسم الذي يعمل به الفرد، وهذه النتيجة طبيعية حيث أن تلك الفروق بسبب أن الخصائص الوظيفية تختلف من وظيفة لأخرى فوجود التفاوت بينها نتيجة أن

هناك وظائف فنية تحتاج لمهارات خاصة بها، وهناك وظائف بسيطة تقوم بأعمال روتينية متكررة.

### سادساً: توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها ودلالاتها، فإن الدراسة الحالية توصي بالآتي:

- ١/٦ ضرورة إجراء تحليل خصائص الوظائف التي يقوم بها العاملين بالفندق، مع صياغة استراتيجية شاملة لتصميم وتقييم وإعادة تصميم الوظائف وبشكل أكثر مرونة.
- ٢/٦ تعزيز هوية وأهمية المهمة عن طريق اظهار الاحترام والتقدير اللائق للمهام الوظيفية التي يؤديها العامل، واعتبار هذه المهام ضرورية لانجاز باقى الأعمال بالفندق، وهو ما يكون له طيب الأثر على أداء هذا العامل ويجعله يشعر بالفخر.
- ٣/٦ ضرورة اعطاء الحرية لمديرى الإدارات ورؤساء الأقسام وبعض العاملين مثل العاملين فى المكاتب الأمامية بالحصول على المزيد من فرص صنع واتخاذ بعض القرارات، وذلك لتعزيز فكرة استقلالية المهام.
- ٤/٦ عقد ورش عمل لرؤساء الأقسام ومديرى الإدارات وبمشاركة بعض العاملين، على أن تتناول موضوع الخصائص الوظيفية بالفندق للاستفادة من التغذية المرتدة تجاه الوظائف وخصائصها من خلال الآراء والخبرات والمقترحات المختلفة.
- ٥/٦ تدعيم السلوكيات الإيجابية للتأثير على العاملين، والعمل على تدعيم الروح المعنوية لديهم.
- ٦/٦ إستئثار الأفكار والآراء الإيجابية لدى العاملين، والتي قد تكون بناءة عند تنفيذها وتحقق نتائج إيجابية، وذلك من خلال جو تسوده الحرية والاستقلالية في محيط العمل.
- ٧/٦ ضرورة مشاركة العاملين فى اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم، مع ضرورة الإهتمام بأخذ مقترحاتهم بعين الاعتبار.
- ٨/٦ ضرورة الإهتمام بالإثراء الوظيفى للعاملين، وذلك بزيادة مسؤولياتهم وتوزيع الأعباء الوظيفية عليهم، مع تحسين محتوى الوظائف ونوعية المهام.
- ٩/٦ ضرورة الإهتمام بتفويض السلطة من قبل المديرين إلى العاملين فى المستويات الإدارية الأدنى، واعتبارها ضمن سياسات تنظيم الأعمال بالفندق، وهو ما يعطى شعور قوى بالمسؤولية لدى هؤلاء العاملين.
- ١٠/٦ ضرورة الإهتمام بتعزيز وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين وتطويرها، وذلك لزيادة الرضا الوظيفى والالتزام التنظيمي لديهم.
- ١١/٦ ضرورة الإهتمام بنظم اتصال داخل الفندق، وضمان فعالية هذا النظام لتعزيز التفاعل الرسمى وغير الرسمى مما يساهم فى تحسين الرضا الوظيفي.
- ١٢/٦ ضرورة أن تكون نظم الأجور السائدة بالفندق عادلة، حتى توفر رواتب تنافسية للعاملين بالفندق.
- ١٣/٦ التأكيد على نظام واضح للحوافز يتناسب مع طبيعة الخصائص الوظيفية السائدة فى الفندق، مع ضرورة تحفيز العاملين لتحقيق مستوى عال من الأداء.
- ١٤/٦ ضرورة الإهتمام بالتدريب الإدارى والفنى للعاملين، مع ضرورة واطلاعهم وتدريبهم على كل ما هو جديد من أنظمة وتعليمات.

سابعاً: المراجع:

١/٧ المراجع باللغة العربية:

- البرق، عباس وآخرون، (بدون سنة نشر)، دليل المبتدئين في استخدام التحليل الإحصائي باستخدام برنامج أموس (Amos)، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
- الجميلي، مخلص شياح على (٢٠١٢)، العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي (دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني الانبار) ، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ٤، العدد ٩، ص ٢٩٣-٣٠٤.
- الحراشنة، محمد أحمد (2004)، خصائص العمل وأثرها على دافعية العاملين في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك " تطبيق نموذج هاكمان أولدهام " Hackman - Oldham، مؤتة للبحوث والدراسات - العلوم الانسانية والاجتماعية- الاردن ، مج , 19 ع5، ص 158 - 117 .
- الخشروم، محمد مصطفى (٢٠١١)، تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقانية التابعة لجامعة حلب)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، ٣(٢٧)، ص ١٦٩-١٩٩.
- السبيعي، محمل بن حمدان حصين (٢٠١٣)، الولاء الوظيفي وعلاقته بخصائص العمل لدى الضباط العاملين بالأجهزة الامنية بمطار الملك خالد الدولي بالرياض، رسالة ماجستير، قسم العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- النعساني، عبد المحسن؛ العقيلي، عمر وصفي (٢٠٠٦)، إدارة الموارد البشرية، دار الكتب الجامعية، كلية الاقتصاد.
- الهيئة العامة للتخطيط العمراني، الرؤية المستقبلية والمشروعات الداعمة لتنمية محافظة الأقصر، مايو ٢٠١٧.
- أمين، أسامة ربيع (٢٠٠٧)، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss، مكتبة الأنجلو، القاهرة.
- أوانغ، زين الدين، نمذجة المعادلات البنائية باستخدام برنامج أموس Amos، ترجمة إبراهيم مخيمر، [www.facebook.com/groups/PhD.student.Diary](http://www.facebook.com/groups/PhD.student.Diary)
- حنونة، سامي إبراهيم حماد (٢٠٠٦)، قياس مستوي الالتزام التنظيمي لدي العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة.
- خضير، علاء ياسر محمدي (٢٠١٥)، نموذج الخصائص الوظيفية وعلاقته بالمنظمة المتعلمة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر، غزة.
- دهليز، خالد عبد، وآخرون (٢٠١٨)، أثر خصائص العمل على الدافعية والرضا الوظيفي للعاملين بشكل حر عبر الإنترنت في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية لمدارس الاقتصاد والإدارة، Vol 26, No1, 2018, pp 166-190، غزة.

- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Gerbing, D.W. & Anderson, J.C. (1988), An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment, *Journal of Marketing Research*, 25(2), 186-92.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1980). *Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing
- <https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%82%D8%B5%D8%B1>
- Hussein, A.(2018),Test of Hackman and Oldham's, Job Characteristics Model at General Media Sector, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(1), 352–371.
- Leblanc, C.M. (2013). The relationships between job characteristics and job satisfaction among call center workers. *Education Doctoral*, Paper 199
- Meyer, J.P., Allen, N.J. & Smith, C.A. (1993), Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-51.
- Morrow, P.C., (1993). The theory and measurement of work commitment. *Monographs in organizational behavior and industrial relations*, Vol. 15, Greenwich, UK: Jai Press.
- Mukul, A., Rayhan, S. J., Hoque, F., & Islam, F. (2013). Job characteristics model of Hackman and Oldham in garment sector in Bangladesh: a case study at Savar area in Dhaka district. *International Journal of Economics, Finance and Management Sciences*, 1, 188-195.
- Nayel, M. T.,(2018) The Impact of Job Characteristics on Organizational Commitment of Frontline Employees in Five-Star Hotels, Master Degree in Hotel Management, Faculty of Tourism and Hotel Management, Helwan University, Egypt.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15 ed.). New Jersey: Pearson Education Limited.
- Schjoedt, L. (2009). *Entrepreneurial Job Characteristics: An Examination of Their Effect on Entrepreneurial Satisfaction*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3).
- Schneider, S.E. (2003). *Organizational commitment, job satisfaction and job characteristics of managers: Examining the relationships across selected demographic variables* (Doctoral dissertation). Request Dissertations and Theses, 3086922, New York University.
- Spector, P.E. (1994) *Job Satisfaction Survey*. Department of Psychology, University of South Florida.

- Veronica Tarigan & Dorothea Wahyu Ariani (2015), Empirical Study Relations Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention , Advances in Management & Applied Economics, vol. 5, no.2, , 21-42

