



دور مرونة الموظف في العلاقة بن الفضاظة في مكان العمل والارتباط بالعمل:

دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة دمياط

بحث مُستل من رسالة ماجستير في إدارة الأعمال

إعداد

د. محمود محمد عوض دويدار

أستاذ إدارة الأعمال

كلية التجارة، جامعة دمياط

أ.نور الهدى سامح الشرقاوي

معيدة بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة، جامعة دمياط

noorelhodasameh@gmail.com

د. أشرف محمد عبد اللطيف نمير

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة، جامعة دمياط

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة- جامعة دمياط

المجلد السادس - العدد الأول - الجزء الثالث - يناير ٢٠٢٥

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

الشرقاوي، نور الهدى سامح؛ دويدار، محمود محمد عوض؛ نمير، أشرف محمد عبد اللطيف. (٢٠٢٥). دور مرونة الموظف في العلاقة بن الفضاظة في مكان العمل والارتباط بالعمل: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة دمياط، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٦(١)٣، ٧٨٩-٨٢١.

رابط المجلة: <https://cfdj.journals.ekb.eg>

دور مرونة الموظف في العلاقة بن الفضاظة في مكان العمل والارتباط بالعمل:

دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة دمياط

أ. نور الهدى سامح الشرقاوي؛ د. محمود محمد عوض دويدار؛ د. أشرف محمد عبد اللطيف نمير

الملخص

استهدفت الدراسة معرفة أثر الفضاظة في مكان العمل والتي تتمثل أبعادها في (العداء، انتهاك الخصوصية، النميمة، التجاهل) على الارتباط بالعمل التي تتمثل أبعادها في (الحيوية، التفاني، الاستغراق في العمل)، وكذلك معرفة دور مرونة الموظف في تلك العلاقة، وقد تمثل مجتمع الدراسة في موظفي جامعة دمياط وتم التمثيل عنهم من خلال عينة الدراسة المتمثلة في ٢٧٧ مفردة. وقد تم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات من المستجيبين، كما تم تحليل البيانات واختبار فروض الدراسة بالاعتماد على برنامجي Amos 24, SPSS وقد توصلت نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود تأثير معنوي سلبي للفضاظة في مكان العمل على الارتباط بالعمل. ووجود تأثير معنوي إيجابي لمرونة الموظف على الارتباط بالعمل. كما أشارت النتائج إلى أن مرونة الموظف تخفف من التأثير السلبي للفضاظة في مكان العمل على الارتباط بالعمل أي أن مرونة الموظف تؤدي دورًا معدلاً في هذه العلاقة.

الكلمات المفتاحية: الفضاظة في مكان العمل – مرونة الموظف – الارتباط بالعمل

مقدمة

يعد المورد البشري أحد الدعائم الأساسية لأي منظمة وواحدًا من أهم وأعلى مواردها التنظيمية، وقد أصبح اهتمام العديد من المنظمات بموظفيها لا يتوقف عند المدى الذي يهتم بتقييمهم وتوعيتهم و تنمية قدراتهم بل يمتد إلى زيادة درجة الولاء والمحافظة عليهم (حسان، ٢٠٢٢). ولذا فإن الاحتفاظ بالموظفين والاستبقاء عليهم هو الشغل الشاغل للمنظمات ووسيلة فعالة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Ciby & Sahai, 2023).

ولكل منظمة بيئة عمل خاصة بها ومجموعة من المعايير المقبولة مجتمعيًا والتي تحكم أداء أعمالها وتستعين بها من أجل انتظام سلوك موظفيها (Sharma & Singh, 2016)، وتُعد بيئة العمل القائمة على التحضر عنصرًا مهمًا للنجاح التنظيمي وأساسًا لنمو وبقاء المنظمات في سوق العمل (Abid et al., 2018)، وأما الفضاظة في مكان العمل فهي سلوك يؤدي إلى انتهاك معايير الاحترام المتبادل داخل المنظمة كما أنها تؤدي إلى الفشل في تطبيق الثقافة التنظيمية وتحد من رفاهية الموظفين في مكان عملهم (Lim et al., 2008)، وبناءً على ذلك، فقد أضاف (Singh 2023) بأن الفضاظة في مكان العمل تعتبر إحدى المقدمات لسلوكيات أكثر سلبية وعداوة في مكان العمل، بالإضافة إلى أن الفضاظة الناتجة عن زملاء العمل تؤثر بشكل سلبي على العديد من النتائج التنظيمية كالأداء الوظيفي والارتباط بالعمل (Wang & Chen, 2020).

وتسعى العديد من المنظمات إلى تحقيق الريادة في سوق الأعمال والانفراد بمزايا تنافسية (Abid et al., 2018)، ولذلك فإن هذه المنظمات تحرص على تبني مجموعة من الأدوات التي تمكنها من تحقيق ذلك ومن بينها الارتباط بالعمل الذي يعد بمثابة أداة تعزز من نجاح الشركات وتزيد من قدرتها التنافسية في بيئة الأعمال الخاصة بها (Hoole & Bonnema, 2015). حيث إن الموظف الذي يرتبط جسدياً ومعرفياً وعاطفياً بعمله يشعر بالحماس في تحقيق أهداف منظمته ويلتزم بقيمتها ويؤدي مهامه الوظيفية الموكلة إليه بشكل أفضل مما يقلل بدورته من معدلات ترك العمل ويصبح الموظف على استعداد للبقاء في عمله بشكل دائم وتحقيق المزيد من النجاح للمنظمة (المغربي، ٢٠١٢).

في حين أن بيئة الأعمال المعقدة قد فرضت العديد من الضغوط النفسية والجسدية على الموظفين وأصبح من الضروري تطوير قدرة الموظفين على التكيف والازدهار في ظل بيئة عمل تتسم بعدم التأكد والظروف المتغيرة بشكل مستمر (رجب والزهار، ٢٠٢٤)، وقد أدت الحاجة إلى التكيف الإيجابي مع هذه الضغوط مثل الفظاظة في مكان العمل إلى التركيز على موضوع مرونة الموظف. حيث يعتمد بقاء المنظمة وفعاليتها على مدى قدرة المنظمة وموظفيها على الصمود والتكيف مع التحديات وظروف العمل الصعبة أي على المرونة (Naswall et al., 2019).

وفي هذا السياق فإن مرونة الموظف باعتبارها مكوناً رئيساً من مكونات رأس المال النفسي للأفراد المتمثلة في الأمل والكفاءة الذاتية والمرونة والتفائل، فإن الموظفين الذين يتمتعون بمستويات مرتفعة من المرونة هم أكثر قدرة على التأقلم والتكيف مع التغيرات في بيئة عملهم (Luthans et al., 2006)، كما أشار Kuntz et al. (2017) إلى مرونة الموظف على أنها عبارة عن مورد شخصي يستلزم القدرة على إدارة الموارد بشكل فعال، والتغلب على أعباء العمل المفرطة، والتعلم من الأخطاء والاستفادة منها واعتبارها فرصة للتطوير، كما أنها تساعد الموظفين على التغلب على الظروف السلبية مثل الإحباط والصراع والفشل في بيئة العمل بالإضافة إلى التعافي منها (Xia et al., 2022)، كما أوضح Connor Davidson (2003) أن الموظفين الذين يتسمون بالمرونة سيحافظون على صحتهم الجسدية والنفسية في بيئة عملهم أكثر من زملائهم الذين لا يتسمون بالمرونة، لأنهم يميلون إلى الاستعداد بشكل استباقي للصعوبات والتخفيف من الآثار السلبية الناتجة عن التعرض لها من خلال استخدام مواردهم النفسية في بيئة العمل بشكل فعال (Dai et al., 2019).

وفي ضوء ما سبق، فإن هذه الدراسة تهدف إلى التعرف على دور مرونة الموظف في العلاقة بين الفظاظة في مكان العمل، والتوصل إلى مجموعة من النتائج التي يمكن أن تسترشد بها الجامعات المصرية بصفة عامة وجامعة دمياط بصفة خاصة في إدراك أهمية مرونة الموظف ودورها في التخفيف من الآثار السلبية الناتجة عن الفظاظة في مكان العمل على الارتباط بالعمل، إضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات بشأن كيفية الحد من سلوك الفظاظة في مكان العمل.

أولاً: الإطار النظري والدراسات السابقة:

يمكن للباحثة تناول الإطار النظري من خلال العلاقة بين المتغيرات، وذلك على النحو التالي:

١- العلاقة بين الفضاظة في مكان العمل والارتباط بالعمل

تُعرف الفضاظة في مكان العمل بأنها سلوك غير لائق منخفض في شدته بقصد غامض يتسبب في إلحاق الضرر بالهدف ويؤدي إلى انتهاك معايير الاحترام المتبادل في مكان العمل (Anderson & Pearson, 1999). بينما أشار Martin and Hine (2005) إلي الفضاظة في مكان العمل بأنها سلوك غير لائق يتم ممارسته داخل مكان العمل لا يراعي معايير الاحترام المتبادل وقد يكون هذا السلوك بنية واضحة ويتسبب في إلحاق ضرر غير جسدي بالهدف كما أنه يتجاوز التسلسل الهرمي داخل المنظمة. وتخلص الباحثة إلى أن الفضاظة في مكان العمل هي السلوك المقابل للتحضر والكياسة في مكان العمل، كما أنها سلوك ينحرف عن قواعد وأخلاقيات مكان العمل، منخفض في شدته، يتعرض له الهدف في مكان العمل، وسواء كان هذا السلوك عفويًا أو عن عمد، فإنه يتسبب في إلحاق الضرر النفسي بالهدف ويؤدي إلى انتهاك معايير الاحترام المتبادل في مكان العمل.

واعتبرت العديد من الدراسات مفهوم الفضاظة في مكان العمل بأنه متغير أحادي البعد مثل (Anderson & Pearson, 1999; Cortina et al., 2001; Sharma & Singh., 2016)، بينما أشارت دراسات أخرى إلى مفهوم الفضاظة في مكان العمل على أنه متغير متعدد الأبعاد (Martin & Hine, 2005; Roberts et al., 2011; Chang et al., 2019)، وستتناول هذه الدراسة مفهوم الفضاظة في مكان العمل باعتباره متغير متعدد الأبعاد تتمثل أبعاده في كل من العداء، اقتحام خصوصية الموظف، النميمة، التجاهل في مكان العمل والتي يمكن عرضها فيما يلي:-

(أ) **العداء:** يعتبر العداء أحد المشاعر السلبية التي تتضمن الكره والشعور بالغضب واضطراب الحالة المزاجية للفرد تجاه الآخرين (Watson and Clark, 1984) ويعرف العداء في مكان العمل بأنه عبارة عن مجموعة من السلوكيات السلبية التي يتم ممارستها من قبل فرد أو مجموعة من الافراد تجاه أحد زملائهم بصفة مستمرة وبشكل متعمد بهدف إلحاق الضرر غير الجسدي به.

(ب) **اقتحام خصوصية الموظف:** أوضح Lally (1996) أن خصوصية الموظف تعني حق الفرد في الاحتفاظ بما يخصه من معلومات وممتلكات دون مشاركة أو تطفل من الآخرين في مكان العمل، بينما أشار Cohen (2008) أن لخصوصية الموظف بعدين، البعد الأول هو البعد المكاني: الذي يتضمن حق الموظف في عدم اقتحام مكانه الخاص والحفاظ مساحته المكانية في مكان العمل، والبعد الثاني هو البعد المعلوماتي: الذي يتضمن حق الموظف في عدم التطفل على اتصالاته ومعلوماته الشخصية وبريده الخاص.

(ج) **النميمة:** تُعرف النميمة بأنها جزء من شبكة الاتصالات غير الرسمية والتي يتم من خلالها تبادل معلومات شخصية خاصة بالزملاء في مكان العمل من خلال الأحاديث الجانبية (Noon and Delbridge, 1993)، كما أنها الأحاديث السرية وغير الرسمية التي يقوم فيها مرتكبو النميمة بتقييم الآخرين دون علمهم (Kurland and Palled 2000).

أ. نور الهدى سامح الشرفاوي؛ د. محمود محمد عوض دويدار؛ د. أشرف محمد عبد اللطيف نمير

د) **التجاهل في مكان العمل:** يُعرف التجاهل في مكان العمل بأنه مدى شعور الموظف بأنه جزء من القرارات التي يتم اتخاذها داخل المنظمة والتي تتعلق بعمله بالإضافة إلى مدى إشراكه في المعلومات والعمليات التنظيمية (Mor Barak et al., 1998) وهو أيضا استبعاد الفرد وتخطيه من خلال الآخرين مما يسبب للفرد المتجاهل الشعور بالقلق والتهديد نتيجة تجاهل الآخرين له (Baumeister & Tice 1990).

وقد أكدت دراسة (Sharma & Singh, 2016) إلى أن الفضاظة في مكان العمل تتسبب في حدوث مجموعة من الآثار السلبية داخل المنظمة سواء على المستوى الفردي أو على المستوى التنظيمي. وقد أشارت هذه الدراسة إلى أن الفضاظة في مكان العمل تؤثر بشكل سلبي على درجة الرضا الوظيفي لدى الأفراد داخل مكان العمل كما أنها تؤدي إلى ارتفاع معدلات ترك الموظفين لعملهم، وعلى الرغم من أن الفضاظة سلوك يسبب ضررا أقل مما تسببه سلوكيات أخرى مثل التمرر والعدوان في مكان العمل إلا أنها تنتهك معايير الاحترام المتبادل بين الأفراد داخل مكان العمل.

وأوضحت دراسة (Wang & Chen, 2020) بأن الفضاظة في مكان العمل لها نوعين: أما النوع الأول فهو ناتج عن فضاظة الزملاء في مكان العمل، وأما النوع الثاني فهو ناتج عن فضاظة العملاء. وأوضحت نتائج الدراسة بأن الفضاظة في مكان العمل بنوعيتها تؤثر بشكل سلبي على كل من الارتباط بالعمل والأداء الوظيفي، كما أن التأثير السلبي الناتج عن فضاظة الزملاء في مكان العمل على كل من الارتباط بالعمل والأداء التنظيمي أكبر منه في حالة فضاظة العملاء، ووفقاً لنموذج موارد ومتطلبات الوظيفة JD-R (Demerouti et al., 2001) فإن ارتفاع المتطلبات الوظيفية يسبب ضغطاً على الأفراد ويعيق من أدائهم، بينما وفرة الموارد فإنها تمثل حافزاً بالنسبة للموظفين وتزيد من إنتاجيتهم في العمل، وباعتبار الفضاظة في مكان العمل متطلباً وظيفياً داخل المنظمة فإنها ستؤثر بشكل سلبي على درجة ارتباط الموظف بعمله وستقلل من أدائه.

كما أشارت دراسة (Tetteh (2024 إلى أن الظروف المجهدة التي يتعرض لها الموظف في مكان عمله والتي من بينها الفضاظة في مكان العمل تزيد من درجة الإرهاق العاطفي لديه، وذلك لأن الفضاظة في مكان العمل تتسبب في استنزاف الموارد الشخصية عاطفياً وجسدياً ومعرفياً لدى الموظف مما يؤثر بشكل سلبي على مدى ارتباط الموظف بعمله داخل المنظمة. وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع Jawahar and Schreurs (2018) والذين أشارا بأن الفضاظة في مكان العمل تؤثر بشكل سلبي على ارتباط الموظفين بعملهم من خلال استنفاد مواردهم الشخصية وتشتيت انتباههم ومنعهم من التركيز على كيفية أدائهم لعملهم، مما يدفع الموظف إلى التقليل من الجهد الذي يبذله في أداء مهامه الوظيفية وتفضيل الانسحاب من عمله مما يؤدي إلى التقليل من درجة ارتباط الموظف بعمله. كما أنها تؤثر بشكل إيجابي على سلوكيات العمل المنحرفة في مكان العمل.

وفي ضوء ذلك يمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض الأول: يوجد تأثير معنوي سلبي للفضاظة في مكان العمل على الارتباط بالعمل.

٢- العلاقة بين مرونة الموظف والارتباط بالعمل

يُعد (Khan 1990) أول من قدم تعريف للارتباط بالعمل وأشار بأنه الحالة التي يقوم فيها الموظفون بتسخير أنفسهم جسدياً وعاطفياً وإدراكياً من أجل أداء مهامهم الوظيفية بالإضافة إلى أنهم يقومون بتعزيز تواصلهم مع زملائهم داخل مكان العمل. واعتمدت أغلب الدراسات على مقياس (Schaufeli, et al., 2002) حيث عرف الارتباط الوظيفي بأنه عبارة عن حالة ذهنية إيجابية يشعر بها الموظف، ومن خلالها يرضي الموظف عن عمله، كما أنها تمنحه الحيوية والتفاني وتجعله مستغرقاً في عمله.

ويمكن وصف الارتباط بالعمل من خلال ثلاثة أبعاد تتمثل فيما يلي:

- أ) **الحيوية:** تشير الحيوية إلى المكون المادي للارتباط بالعمل، والذي يتضمن مستويات مرتفعة من الطاقة والمرونة العقلية في العمل، بالإضافة إلى الرغبة في استثمار المزيد من الجهد في العمل، والمثابرة عند مواجهة الظروف المغايرة في مكان العمل (Coetzee & De Villiers, 2010).
- ب) **التفاني:** يشير التفاني إلى المكون العاطفي للارتباط بالعمل، ويتضمن مجموعة من الخصائص ومنها: الشعور بالأهمية والكفاءة والفخر والإلهام والتحمي (Coetzee & De Villiers, 2010)، كما عرف (Pardasani et al. (2014) التفاني بأنه أداء الموظف لمهامه الموكلة إليه بأقصى قدر من الإخلاص تجاه عمله.
- ج) **الاستغراق في العمل:** يُعبر الاستغراق في العمل عن درجة التوافق والتطابق والتجاوب النفسي من قبل الموظف مع متطلبات الوظيفة التي يشغلها وبشكل ينعكس في صورة تحقيق العامل لذاته والتزامه تجاه العمل، مما يترتب عليه صعوبة تحرير الموظف لنفسه، أو فصله عن المهام التي تتطلبها الوظيفة (Bakker, 2009).

وقد أوضح (Kahn 1990) بأنه لا بد من توافر ثلاثة شروط أساسية لتحقيق الارتباط بالعمل والتي تتمثل في المعنى والتوافر والسلامة. وقد أشارت دراسة (May et al., 2004) بأن مرونة الموظف تؤدي إلى تحقيق هذه الشروط الثلاثة المتعلقة بالارتباط بالعمل. كما ساهمت دراسة (Kašpárková et al., 2018) في توضيح أثر مرونة الموظف على الأداء الوظيفي وتناولت الارتباط بالعمل والرضا الوظيفي كمتغيرات وسيطة في العلاقة. وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن مرونة الموظف تعد أحد مقدمات الارتباط بالعمل. وأشارت بأن مرونة الموظف تؤدي إلى تحقيق بعدين مهمين في مكان العمل وهما الرضا الوظيفي والارتباط بالعمل، حيث إن الأشخاص الذين يتسمون بالمرونة سيكونون أكثر رضا عن عملهم وأكثر ارتباطاً بعملهم مقارنة بزملائهم الأقل مرونة. كما أضافت الدراسة بأن الارتباط بالعمل يساهم جزئياً في تفسير العلاقة بين مرونة الموظف والأداء الوظيفي، كما أن الأفراد الذين يرتبطون بعملهم يؤديون أداء أفضل عن زملائهم الأقل ارتباطاً بعملهم.

وسعت دراسة (Dai et al., 2019) إلى التعرف على تأثير مرونة موظفي وكالات السفر على كل من الارتباط بالعمل ونية ترك العمل. وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن مرونة الموظف تعزز من درجة الارتباط بالعمل وتقلل من نوايا ترك العمل، وذلك لأنه كلما كانت مرونة الموظفين أقوى كلما تمكنوا من التعافي من المشاعر والأحداث السلبية التي يتعرضون لها في مكان العمل وسيكون لديهم القدرة على التكيف مع البيئة المتغيرة باستمرار. وبالتالي يظهرون ثقة كبيرة في التعامل مع متغيرات بيئتهم البيئية

أ. نور الهدى سامح الشرفاوي؛ د. محمود محمد عوض دويدار؛ د. أشرف محمد عبد اللطيف نمير

الخارجية بثقة وكفاءة بالإضافة إلى التحكم في مشاعرهم وسلوكهم داخل مكان العمل. وفقًا لذلك، فإن الموظفين الذين يتمتعون بالمرونة سيفضلون البقاء في وظائفهم وإنجاز المهام الموكلة إليهم من قبل المنظمة، بالإضافة إلى حرصهم على زيادة كفاءتهم واستقلاليتهم في عملهم مما يجعلهم أكثر ارتباطًا بعملهم. وأظهرت نتائج هذه الدراسة وجود تأثير إيجابي لمرونة الموظف على الارتباط بالعمل.

في حين هدفت دراسة (Cao & Chen, 2021) إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين مرونة الموظف ونية ترك العمل من خلال الدور الوسيط لكل من الارتباط بالعمل وإرهاق العمل. وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن مرونة الموظف تؤثر بشكل مباشر وإيجابي على الارتباط بالعمل، ووفقًا لنموذج موارد ومتطلبات الوظيفة فإن مرونة الموظف باعتبارها موردًا شخصيًا تمكن الموظفين من التكيف مع ظروف العمل المتغيرة والتعافي من المشاعر والأحداث السلبية في مكان العمل، وبالتالي فإن مرونة الموظف تعزز من مستويات الارتباط بالعمل وتقلل من نية ترك العمل.

وأشارت دراسة (Yasami et al., 2024) إلى أن مرونة الموظف تؤدي دورًا هامًا في العلاقة بين انعدام الأمن الوظيفي والارتباط بالعمل. وقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن مرونة الموظف تعمل على التخفيف من التأثير السلبي لانعدام الأمن الوظيفي على الارتباط بالعمل، فالموظفون الذين يتمتعون بمستويات مرتفعة من المرونة يمتلكون المزيد من الحيوية والطاقة ويظهرون الثقة والتفاني، مما يمكنهم من التكيف مع الظروف الصعبة والمشاعر السلبية في مكان العمل بالإضافة إلى أداء مهامهم الوظيفية بكفاءة وفعالية.

وفي ضوء ذلك يمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض الثاني: يوجد تأثير معنوي إيجابي لمرونة الموظف على الارتباط بالعمل.

٣- دور مرونة الموظف في العلاقة بين الفضاظة في مكان العمل والارتباط بالعمل.

عرف (Naswall et al. (2019 مرونة الموظف بأنها قدرة الموظفين السلوكية، التي تيسرها وتدعمها المنظمة، على استخدام الموارد للتكيف والازدهار باستمرار في بيئة العمل، حتى في ظل مواجهة ظروف صعبة والقدرة على التغيير والتغلب على الظروف غير المرغوب فيها.

واختلف الباحثون حول ما إذا كانت مرونة الموظف عبارة عن سمة شخصية أو حالة يمكن تطويرها لدى الأفراد داخل مكان العمل، فلقد تناولت المرحلة الأولى من دراسات المرونة السمات الشخصية المتعلقة بمرونة الفرد، بينما اعتمدت المرحلة الثانية من دراسات المرونة على أن المرونة حالة (Salminen et al., 2019)، ونتيجة لذلك فإن هناك اتجاهين مختلفين بشأن تصور مفهوم مرونة الموظف (Saad & Elshaer, 2020). وتتفق هذه الدراسة مع وجهة النظر الثانية التي تعتبر مرونة الموظف حالة قابلة للتطور نتيجة للتجارب التي يواجهها الموظف في مكان عمله.

وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن مرونة الموظف متغير أحادي الأبعاد (Wagnild & Young, 1993; Bonanno, 2004; Luthans et al., 2007; Luthans, 2002) بينما أشارت دراسات أخرى إلى أن مرونة الموظف متغير متعدد الأبعاد (Lengnick-Hall et al., 2010; Saad & Elshaer, 2020). وتتفق هذه الدراسات مع وجهة النظر الثانية التي تعتبر مرونة الموظف حالة قابلة للتطور نتيجة للتجارب التي يواجهها الموظف في مكان عمله.

أ. نور الهدى سامح الشرفاوي؛ د. محمود محمد عوض دويدار؛ د. أشرف محمد عبد اللطيف نمير

وستتناول هذه الدراسة مفهوم مرونة الموظف باعتباره متغير متعدد الأبعاد تتمثل أبعاده في كل من الصلابة، والحيطة في استخدام الموارد، والتفاوض والتي يمكن عرضها فيما يلي:

(أ) **الصلابة:** أشار (Maddi, 2007) إلى أن الصلابة وسيلة فعالة تؤدي إلى المرونة وتمنح الفرد الشجاعة في حالة الظروف التي تتسم بعدم التأكد، وأضاف (Patrick and Bernat, 2009) بأن المرونة لا تقتصر فقط على التخفيف من الآثار السلبية التي يتعرض لها الفرد في بيئة العمل وإنما تمنح الفرد الصلابة النفسية والقدرة على التكيف مع ظروف العمل المغايرة.

(ب) **الحيطة في استخدام الموارد:** تُشير الحيطة إلى مجموعة الموارد والمهارات والقدرات التي يمتلكها الموظف ويقوم باستغلالها في إيجاد حلول مبتكرة للتعامل مع المواقف السلبية والتغلب عليها في مكان العمل (Ayala and Manzano, 2014).

(ج) **التفاوض:** يُشير التفاوض إلى ميل الفرد إلى النظر إلى المستقبل وما يتضمنه من ظروف غير مؤكدة بطريقة إيجابية ومشرفة مثل اعتبار المحنة تحدي والمشكلة فرصة (عشري، ٢٠٢٠)، ويعتبر التفاوض بعد أساسي ضمن أبعاد رأس المال النفسي وعملاً هاماً يرتبط بشكل إيجابي مع الأحداث المستقبلية ويزيد من أمل الفرد ويمكنه من تحقيق أهدافه بفاعلية (Seligman et al., 2011).

تؤدي مرونة الموظف دور في التقليل من التأثير السلبي للفظاظة التي يتعرض لها في مكان العمل؛ فقد أشارت دراسة (Shi et al., 2018) إلى أن مرونة الموظف عبارة عن قدرة دفاعية تمكن الموظفين من الحفاظ على مشاعرهم الإيجابية حتى في ظل مواجهة الصعوبات والتحديات في مكان العمل، وعندما يتعرض الموظفون الذين يتمتعون بمستويات مرتفعة من المرونة إلى للفظاظة من قبل زملائهم في مكان العمل فإنهم يبذلون مزيداً من جهدهم وطاقتهم لتحسين أنفسهم واكتساب احترام زملائهم دون تعرضهم لمشاعر سلبية. وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن مرونة الموظف تقلل من التأثير السلبي للفظاظة في مكان العمل على الاحتراق الوظيفي، وبالتالي التخفيف من العواقب السلبية الناتجة عن الفظاظة في مكان العمل من حيث الضرر الجسدي والنفسي ومن ضمنه الاحتراق الوظيفي. واتفقت نتائج دراسة (Liu et al., 2021) في أن مرونة الموظف تقلل من درجة الاحتراق الوظيفي في مكان العمل؛ حيث أشارت بأن أبعاد المرونة المتمثلة في (الصلابة، والحيطة في استخدام الموارد، والتفاوض) تؤثر بشكل سلبي على الاحتراق الوظيفي، وكلما انخفض مستوى مرونة الموظف كلما ارتفع مستوى الاحتراق الوظيفي داخل المنظمة.

وأضافت دراسة (Chughtai & Rizvi, 2020) بأن صلابة الموظفين وتفاوضهم باعتبارهما ضمن أبعاد مرونة الموظف يؤديان دوراً فعالاً في التخفيف من بعض الآثار الناتجة عن السلوكيات السلبية داخل المنظمة، فقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن كلا من صلابة وتفاوض الموظفين يقللان من التأثير السلبي للقيادة التمكينية على الإرهاق المهني؛ حيث إنهما يؤديان دوراً رئيسياً في تعزيز الدافعية لدى الموظفين والرفاهية والقوة النفسية مما يقلل من مشاعر القلق والإرهاق العاطفي والاكتئاب لدى الموظفين وبالتالي التخفيف من درجة الإرهاق المهني داخل المنظمة.

واستهدفت دراسة (Saad & Elshaer, 2020) التعرف على أثر مرونة الموظف على إدراك الموظفين لمشاعر انعدام الأمن الوظيفي داخل المنظمة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الموظفين الذين يتسمون بالصلابة عند مواجهة الظروف المتغيرة ولديهم ثقة في قدراتهم على التكيف والتأقلم في ظل هذه

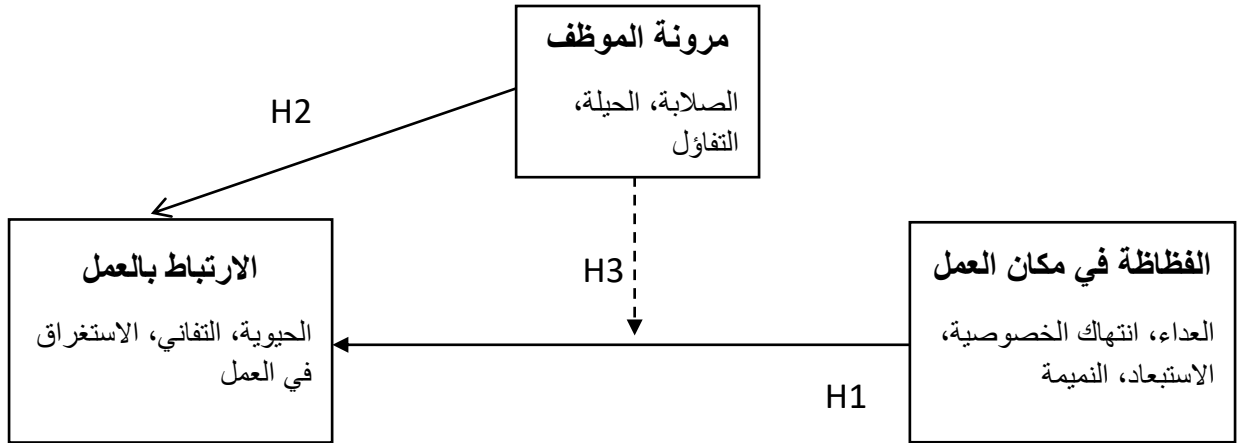
أ. نور الهدى سامح الشرقاوي؛ د. محمود محمد عوض دويدار؛ د. أشرف محمد عبد اللطيف نمير

الظروف يدركون مشاعر انعدام الأمن الوظيفي بدرجة أقل مقارنة بزملائهم الذين يمتلكون مستويات أقل من المرونة؛ كما اتفقت نتائج هذه الدراسة مع النتائج التي توصلت إليها العديد من الدراسات السابقة والتي أشارت بأن مرونة الموظف ضمن الخصائص التي تمكن الموظفين من التأقلم مع الظروف المتغيرة في مكان العمل (Singh & Yu, 2010; Ayala & Manzano, 2014; Murtaza et al., 2016) كما أنها تؤدي إلى التقليل من إدراك الموظفين للتوتر الناتج عن ضغوط العمل (Mäkikangas & Kinnunen, 2003; Britt et al., 2016; Lee et al., 2018) كما أنها تزيد من مستوى أدائهم الإبداعي (Sweetman et al., 2011).

وسعت دراسة (Xia et al., 2022) إلى التعرف على دور المرونة المهنية في العلاقة غير المباشرة بين الفضاظة في مكان العمل والاعتراب الوظيفي في ظل وجود الثقة الشخصية. وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن المرونة المهنية تؤثر بشكل سلبي على العلاقة بين الفضاظة في مكان العمل والثقة الشخصية أي أنها تقلل من التأثير السلبي للفضاظة في مكان العمل على الثقة الشخصية، وبالتالي فإن المرونة المهنية تقلل من التأثير السلبي للفضاظة في مكان العمل على الاعتراب الوظيفي بشكل غير مباشر؛ حيث إن الموظفين الذين يتمتعون بمستويات أعلى من المرونة المهنية يمتلكون المزيد من الموارد نفسية والمهارات الاجتماعية التي تمكنهم من التغلب على الظروف الصعبة والتكيف مع التغيرات في مكان عملهم (Jiang et al., 2021). وأضاف Sulimani-Aidan (2017) بأن المرونة المهنية تتضمن معتقدات الموظف بشأن قدرته على التغلب بالصعوبات التي تواجهه في مكان العمل بالإضافة إلى توقعاته المستقبلية وميوله نحو التكيف مع ظروف العمل.

وفي ضوء ذلك يمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض الثالث: تعدل مرونة الموظف العلاقة بين الفضاظة في مكان العمل والارتباط بالعمل.



شكل رقم (١)

النموذج المقترح للعلاقة بين متغيرات الدراسة

أ. نور الهدى سامح الشرفاوي؛ د. محمود محمد عوض دويدار؛ د. أشرف محمد عبد اللطيف نمير

ثانياً: مشكلة البحث:

من أجل أن تتمكن الباحثة من صياغة المشكلة والتعرف على أبعادها بشكل دقيق، قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية من خلال توزيع استبيان مبدئي على مجموعة من الموظفين بجامعة دمياط والذي بلغ عددهم ٣٠ موظفًا، وتوصلت الباحثة من الدراسة الاستطلاعية إلى مجموعة من الظواهر المتمثلة في كل مما يلي:

- أشار أغلب المشاركين في الدراسة الاستطلاعية بعدم قدرتهم على التعامل مع المواقف غير الروتينية في عملهم، بالإضافة إلى عدم تمكنهم من التحكم في مشاعر غضبهم تجاه زملائهم في العمل.
- أبلغ عدد قليل من المشاركين في الدراسة الاستطلاعية عن قدرتهم على التركيز العميق في عملهم، بالإضافة إلى شعورهم بالسعادة أثناء أداء مهامهم الوظيفية الموكلة إليهم.
- أكد حوالي ما يقرب من نصف المشاركين في الدراسة الاستطلاعية عدم استعدادهم لبذل المزيد من الجهد في عملهم حتى في حالة رضاهم عن العمل.
- أوضح عدد كبير من المشاركين في الدراسة الاستطلاعية عدم شعورهم بالحماس تجاه وظائفهم ولا بروح التحدي في عملهم.

وبناءً على ذلك يمكن توضيح مشكلة الدراسة من جانبين: الجانب النظري والجانب التطبيقي وذلك على النحو التالي:

أ. الجانب النظري:

وذلك من خلال توضيح الفجوة البحثية، حيث إنه بمراجعة البحوث السابقة، يمكن للباحثة أن يبدي الملاحظات التالية:

- ١- أشارت المراجعة المبدئية للدراسات السابقة أن معظمها قد ركزت على تناول كلاً من الفظاظة في مكان العمل، مرونة الموظف، الارتباط بالعمل كل على حدة بشكل مستقل دون الربط بينهم، أي هناك ندرة في الدراسات _ على حد علم الباحثة _ التي تناولت الدور المعدل لمرونة الموظف على العلاقة بين الفظاظة في مكان العمل والارتباط بالعمل.
- ٢- اتضح من الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرات أنها لم تتناول الأبعاد التي اعتمدت عليها الباحثة في الدراسة، فلا توجد دراسة _ على حد علم الباحثة _ تناولت العلاقة بين أبعاد الفظاظة في مكان العمل المتمثلة في (العداء، انتهاك الخصوصية، الإقصاء، النميمة)، وأبعاد مرونة الموظف المتمثلة في (الصلابة، الحيلة في استخدام الموارد، التفاؤل)، وأبعاد الارتباط بالعمل المتمثلة في (الحيوية، التفاني، الاستغراق في العمل).
- ٣- مما سبق؛ تتمثل الفجوة البحثية في عدم وجود دراسات سابقة تناولت العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة، والمتمثلة في الفظاظة في مكان العمل، ومرونة الموظف، والارتباط بالعمل، وذلك بالتطبيق على العاملين بجامعة دمياط.

أ. نور الهدى سامح الشرقاوي؛ د. محمود محمد عوض دويدار؛ د. أشرف محمد عبد اللطيف نمير

ب- الجانب التطبيقي:

في ضوء الدراسات السابقة والفجوة البحثية، فإن البحث الحالي يسعى إلى الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

هل يمكن أن تُعدل مرونة الموظف العلاقة بين الفضاظة في مكان العمل والارتباط بالعمل لدى العاملين بجامعة دمياط؟

ويمكن الإجابة على هذا التساؤل الرئيسي من خلال مجموعة من التساؤلات الفرعية المتمثلة في:

- ١- ما تأثير الفضاظة في مكان العمل على الارتباط بالعمل لدى العاملين بجامعة دمياط؟
- ٢- كيف تؤثر مرونة الموظف على الارتباط بالعمل لدى العاملين بجامعة دمياط؟
- ٣- هل تعدل مرونة الموظف العلاقة بين الفضاظة في مكان العمل والارتباط بالعمل لدى العاملين بجامعة دمياط؟

ثالثاً: أهداف البحث:

انطلاقاً من العرض السابق لمشكلة وتساؤلات الدراسة فإن الهدف العام الذي تسعى الدراسة إلى تحقيقه هو قياس العلاقة بين الفضاظة في مكان العمل والارتباط بالعمل بالإضافة إلى قياس أثر مرونة الموظف كمتغير معدل في العلاقة بين الفضاظة في مكان العمل والارتباط بالعمل بالتطبيق على العاملين بجامعة دمياط.

ومن أجل تفسير هذا الهدف العام بشكل تفصيلي، فإنه يشتمل على تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- ١- التعرف على نوع وطبيعة العلاقة بين الفضاظة في مكان العمل على الارتباط بالعمل.
- ٢- الوصول إلى درجة تأثير مرونة الموظف على الارتباط بالعمل.
- ٣- الكشف عن دور مرونة الموظف في العلاقة بين الفضاظة في مكان العمل والارتباط بالعمل.

رابعاً: أهمية البحث:

يمكن توضيح أهمية البحث من الناحية العلمية والتطبيقية على النحو التالي:

(١) الأهمية العلمية

إلقاء الضوء على موضوعات هامة لما لها من أثر واضح على سلوكيات الأفراد داخل مكان العمل، ومنها الفضاظة في مكان العمل التي تؤثر بشكل سلبي على سلوكيات العاملين؛ حيث وجدت الدراسة علاقة بينها وبين انخفاض مستويات ارتباط العاملين وكذلك تؤدي إلى زيادة النية لترك العمل وانخفاض معدلات الأداء الوظيفي، وتعتبر الدراسة الحالية مكملة لما سبقتها من دراسات فيما يتعلق بدراسة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين الفضاظة في مكان العمل، ومرونة الموظف والارتباط بالعمل، كما أنها تعتبر مساهمة علمية وخاصة في حالة قلة الدراسات التي تناولت متغيرات هذه الدراسة في نموذج واحد على حد علم الباحثة.

أ. نور الهدى سامح الشرفاوي؛ د. محمود محمد عوض دويدار؛ د. أشرف محمد عبد اللطيف نمير

٢) الأهمية التطبيقية

التعرف على الأسباب التي قد تؤدي إلى انخفاض مستويات ارتباط الموظفين بعملهم داخل جامعة دمياط، ومحاولة علاجها من خلال اقتراح سياسات من أجل الحد من اشتراك الموظفين في السلوكيات السلبية في مكان العمل.

كما تستمد الدراسة الحالية أهميتها من دورها في تحليل العلاقة بين الفضاظة في مكان العمل والارتباط بالعمل، وبيان دور مرونة الموظف في هذه العلاقة، بالإضافة إلى تعزيز مفهوم الارتباط بالعمل لدي العاملين بجامعة دمياط، مما يساهم في دعم الأنشطة الخدمية داخل جامعة دمياط، ومحاولة الارتقاء بمستويات أداء الخدمة التعليمية.

خامساً: منهجية البحث:

يمكن للباحثة توضيح منهجية البحث من خلال ما يلي:

- (١) المنهج المستخدم: يعتبر المنهج الاستنباطي هو المنهج المناسب للبحث الحالي؛ وذلك لأننا نسعى إلى تبرير العلاقة بين المتغيرات بالشكل الذي يمكن من خلاله قبول أو رفض الفروض.
- (٢) المجتمع والعينة: تمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي جامعة دمياط (كادر عام)، وقد وصل عددهم إلى ٩٨٤ موظفًا، حيث تضم الجامعة أربع عشرة كلية تتمثل في (كلية الطب البشري، كلية العلوم، كلية الفنون التطبيقية، كلية التجارة، كلية الحاسبات والذكاء الاصطناعي، كلية الهندسة، كلية الزراعة، كلية التمريض، كلية التربية، كلية التربية النوعية، كلية التربية الرياضية، كلية الآثار، كلية الآداب، كلية الحقوق) بالإضافة إلى الإدارة العامة للكلية وإدارة المدن الجامعية. وقد قامت الباحثة باستخدام (sample size calculator) من أجل حساب حجم العينة، وقد بلغ حجم العينة ٢٧٧ مفردة بدرجة ثقة (٩٥٪)، ومعامل خطأ معياري ($\pm ٥\%$)، كما اعتمدت الباحثة على أسلوب العينة الميسرة في جمع مفردات العينة وذلك نظرًا لتجانس المجتمع. كما تتمثل وحدة المعاينة التي اعتمدت عليها الباحثة في جمع البيانات في الموظفين في جامعة دمياط. ويوضح جدول (١) أعداد مجتمع الدراسة وتوزيع مفردات العينة على وحدات مجتمع.

جدول رقم (1)

بيان بأعداد مجتمع الدراسة، وتوزيع مفردات العينة على وحدات مجتمع

م	مكان العمل	عدد الموظفين	الوزن النسبي	عدد مفردات العينة
1	الإدارة العامة للجامعة	302	30.69%	84
2	إدارة المدن الجامعية	56	5.69%	16
3	كلية التربية	75	7.62%	21
4	كلية التجارة	59	5.99%	17
5	كلية العلوم	86	8.73%	24
6	كلية التربية النوعية	67	6.80%	19
7	كلية التربية الرياضية	29	2.94%	8
8	كلية الزراعة	44	4.47%	12
9	كلية الآداب	73	7.41%	21
10	كلية الفنون التطبيقية	96	9.75%	27
11	كلية الحاسبات والنكاه الاصطناعي	13	1.32%	4
12	كلية الهندسة	20	2.03%	6
13	كلية الحقوق	28	2.84%	8
14	التمريض	11	1.11%	3
15	كلية الآثار	12	1.21%	3
16	كلية الطب البشري	13	1.32%	4
	المجموع	984	100%	277

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادًا على البيانات الصادرة عن لجنة تحديث البيانات بالجامعة.

(3) قياس المتغيرات:

اعتمدت الباحثة في جمع البيانات على قائمة استقصاء تم إعدادها خصيصًا لهذا الغرض في ضوء المقاييس الواردة في الدراسات السابقة، وتحتوي هذه القائمة على مجموعة من الأسئلة المغلقة لقياس متغيرات الدراسة وفقًا لمقياس ليكرت الخماسي، بمستويات تتراوح من (1) (عدم الموافقة التامة) إلى (5) (الموافقة التامة). وقد تم الاعتماد على مقياس (Martin and Hine, 2005) في قياس المتغير المستقل (الفظاظة في مكان العمل)، وعلى مقياس (Connor & Davidson, 2003) في قياس المتغير المعدل (مرونة الموظف)، وعلى مقياس (Schaufeli & Bakker, 2003) في قياس المتغير التابع (الارتباط بالعمل).

أ. نور الهدى سامح الشرفاوي؛ د. محمود محمد عوض دويدار؛ د. أشرف محمد عبد اللطيف نمير

سادساً: تحليل البيانات:

يمكن للباحثة توضيح تحليل البيانات من خلال ما يلي:

أ- الإحصائيات الوصفية:

جدول رقم (٢)

ملخص الإحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	أبعاد	العداء	انتهاك	الإقصاء	النمية	أبعاد	الصلابة	الحيلة	التفاؤل	أبعاد	الحيوية	التفاني	الاستغراق
	المحافظة في	الخصوصية	الخصومية	المرونة	الوظيفية	الارتباط	بالعمل	في	العمل	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	٢	٣	٤	١	٢	٣	١	٢	٣	١	٢	٣	٤
١,٧٤	١,٥٥	١,٧٨	١,٨٠	١,٨٥	٤,٠٧	٤,٠٧	٤,٠٧	٤,١٠	٤,٠٥	٣,٩٤	٣,٧٠	٤,٠٢	٤,١١
٠,٥٩٥	٠,٥٦٠	٠,٦٨٢	٧٣٤	٠,٨٥١	٠,٤٥٠	٠,٥٤٩	٠,٤٦٦	٠,٥٢٠	٠,٦٠١	٠,٨٢٥	٠,٦٦٦	٠,٦٠٨	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

بالنسبة للمتغير المستقل (الفضافة في مكان العمل):

يتسم الموظفون محل الدراسة بالميل إلى عدم الموافقة على وجود الفضاظة في مكان العمل وبدرجة غير موافق؛ حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (١,٧٤)، وقيمة الانحراف المعياري (٠,٥٩٥)، والذي يشير إلى اتفاق معظم آراء المستقصي منهم على ذلك.

بالنسبة للمتغير المعدل (مرونة الموظف):

يتسم الموظفون محل الدراسة بالميل إلى الإيجابية وبدرجة موافقة متوسطة؛ حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (٤,٠٧) والانحراف المعياري (٠,٤٥٠)، والذي يشير إلى اتفاق معظم آراء المستقصي منهم على ذلك.

بالنسبة للمتغير التابع (الارتباط بالعمل):

يتسم الموظفون محل الدراسة بالميل إلى الإيجابية وبدرجة موافقة متوسطة؛ حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (٣,٩٤) والانحراف المعياري (٠,٦٠١)، والذي يشير إلى اتفاق معظم آراء المستقصي منهم على ذلك.

أ- اختبار نموذج القياس

من أجل اختبار فروض الدراسة فلا بد أولاً من اختبار صلاحية النموذج من خلال قياس كلا من الصدق والثبات، ويصنف الصدق إلى صدق تقاربي يتم التعبير عنه بمتوسط التباين المستخرج، والصدق التمايزي الذي يتم التعبير عنه من خلال مصفوفة الارتباط، أما الثبات فيتم قياسه من خلال ألفا كرونباخ. ويوضح جدول (٣) صلاحية متغيرات الدراسة.

جدول رقم (٣) صلاحية متغيرات الدراسة

اختبار الثبات	اختبار الصدق		التحليل العاملي التوكيدي		الأبعاد	المتغيرات
	الصدق التمايزي	الصدق التقاربي	معاملات التحميل			
			معامل ألفا	الجذر التربيعي لـ AVE	التباين المستخرج AVE	
**0.925	.951	0.904	0.923	A1	العداء	الفاظظة في مكان العمل
			0.949	A2		
			0.959	A3		
			0.772	A4		
**0.920	.899	0.809	0.701	B1	انتهاك الخصوصية	
			0.734	B2		
			0.782	B3		
			0.929	B4		
			0.876	B5		

تابع جدول رقم (٣) صلاحية متغيرات الدراسة

**0.936	.927	0.859	0.850	C1	الإقصاء	
			0.873	C2		
			0.885	C3		
			0.834	C4		
			0.811	C5		
			0.918	C6		
			0.840	C7		
**0.931	.935	0.874	0.853	D1	النميمة	
			0.903	D2		
			0.867	D3		
			0.873	D4		
**0.885	.914	0.836	0.802	G1	الصلابة	مرونة الموظف
			0.872	G2		
			0.666	G3		
			0.914	G4		
			0.858	G5		
			0.801	G6		
			0.889	G7		
			0.864	G8		
**0.925	.911	0.830	0.914	H1	الحيطة الوظيفية	
			0.906	H2		
			0.860	H3		
			0.853	H4		
			0.566	H5		

تابع جدول رقم (٣) صلاحية متغيرات الدراسة

اختبار الثبات	تحليل الصدق		التحليل العملي التوكيدي		المتغيرات
	معاملات الثبات	الصدق التمايزي	الصدق التقاربي	معاملات التحميل	
معامل ألفا	AVE-الجزر التربيعي ل	التباين المستخرج AVE	معامل التحميل	كود العبارة	الأبعاد
			0.769	H6	
			0.887	H7	
**0.937	.907	0.823	0.871	H1	التفاؤل
			0.721	H2	
			0.726	H3	
			0.870	H4	
			0.906	H5	
			0.721	H6	
			0.709	H7	
			0.927	H8	
			0.912	H9	
**0.817	.877	0.769	0.871	V1	الحيوية
			0.831	V2	
			0.694	V3	
			0.691	V4	
			0.805	V5	
			0.699	V6	
**0.822	.909	0.826	0.847	X1	التفاني
			0.849	X2	
			0.745	X3	
			0.772	X4	
			0.772	X5	

تابع جدول رقم (٣) صلاحية متغيرات الدراسة

**0.883	.922	0.850	0.865	Z1	الاستغراق في العمل
			0.819	Z2	
			0.926	Z3	
			0.912	Z4	
			0.923	Z5	
			0.612	Z6	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أ- فيما يتعلق بمتغير الفظاظلة في مكان العمل:

- ١- أسفرت النتائج الإحصائية أن معاملات التحميل المعيارية لجميع أبعاد الفظاظلة في مكان العمل المتمثلة في (العداء، وانتهاك الخصوصية، والاقصاء، والنميمة) مقبولة، حيث يرى Hair et al. (2006) أن معاملات التحميل تكون مقبولة عندما تكون أكبر من أو تساوي ٥٠٪.
- ٢- فيما يتعلق بمؤشرات صلاحية متغيرات الفظاظلة في مكان العمل، فقد توصلت النتائج أن مؤشر جودة المطابقة Goodness of fit index بلغت قيمته (GFI =0.886)، وحيث إنها القيمة تتراوح ما بين الصفر والواحد صحيح فهي تعتبر قيمة مقبولة إحصائياً (Byrne,2010,p.77)؛ كما أن قيمة مؤشر المطابقة المقارن Comparative fit index بلغت قيمته (CFI=0.857)، وحيث إنها قيمة تتراوح ما بين الصفر والواحد صحيح فهي تعتبر قيمة مقبولة إحصائياً (Byrne,2010,p.77)؛ كما أن قيمة الجذر التربيعي لمتوسط البواقي Root Mean Square Residual بلغت قيمته (RMR=0.053)، وحيث إنها تقترب من الصفر فهي دالة إحصائياً (Byrne,2010,p.77).
- ٣- فيما يتعلق بالصلاحية التقاربية لمتغير الفظاظلة في مكان العمل، فقد تم قياسها من خلال متوسط التباين المستخرج، حيث إن قيمة متوسط التباين المستخرج AVE أكبر من أو تساوي ٥٠٪، ومن ثم فإن الفقرات تنسم بالصلاحية التقاربية (Hair et al., 1998).

ب- فيما يتعلق بمتغير مرونة الموظف:

- ١- بلغت معاملات التحميل المعيارية لجميع أبعاد مرونة الموظف المتمثلة في (الصلابة، والحيلة الوظيفية، والتفاؤل) مقبولة، حيث يرى Hair et al. (2006) أن معاملات التحميل تكون مقبولة عندما تكون أكبر من أو تساوي ٥٠٪.
- ٢- فيما يتعلق بمؤشرات صلاحية متغيرات مرونة الموظف، فقد توصلت النتائج أن مؤشر جودة المطابقة Goodness of fit index بلغت قيمته (GFI =0.957)، وحيث إنها القيمة تتراوح ما بين الصفر والواحد صحيح فهي تعتبر قيمة مقبولة إحصائياً (Byrne,2010,p.77)؛ كما أن قيمة مؤشر المطابقة المقارن Comparative fit index بلغت قيمته (CFI=0.981)، وحيث إنها قيمة تتراوح ما بين الصفر والواحد صحيح فهي تعتبر قيمة مقبولة إحصائياً

أ. نور الهدى سامح الشرفاوي؛ د. محمود محمد عوض دويدار؛ د. أشرف محمد عبد اللطيف نمير

Root Mean Square Residual بلغت قيمته (RMR=0.025)، وحيث إنها تقترب من الصفر فهي دالة إحصائياً (Byrne,2010,p.77).

٣- فيما يتعلق بالصلاحية التقاربية لمتغير مرونة الموظف، فقد تم قياسها من خلال متوسط التباين المستخرج، حيث إن قيمة متوسط التباين المستخرج AVE أكبر من أو تساوي ٥٠٪، ومن ثم فإن الفقرات تنسم بالصلاحية التقاربية (Hair et al., 1998).

ج- فيما يتعلق بمتغير الارتباط بالعمل:

١- بلغت معاملات التحميل المعيارية لجميع أبعاد الارتباط بالعمل المتمثلة في (الحيوية، والتفاني، والاستغراق في العمل) مقبولة، حيث يرى (Hair et al. (2006) أن معاملات التحميل تكون مقبولة عندما تكون أكبر من أو تساوي ٥٠٪.

٢- فيما يتعلق بمؤشرات صلاحية متغيرات مرونة الموظف، فقد توصلت النتائج أن مؤشر جودة المطابقة Goodness of fit index بلغت قيمته (GFI =0.913)، وحيث إنها القيمة تتراوح ما بين الصفر والواحد صحيح فهي تعتبر قيمة مقبولة إحصائياً (Byrne,2010,p.77)؛ كما أن قيمة مؤشر المطابقة المقارن Comparative fit index بلغت قيمته (CFI=0.817)، وحيث إنها قيمة تتراوح ما بين الصفر والواحد صحيح فهي تعتبر قيمة مقبولة إحصائياً (Byrne,2010,p.77)؛ كما أن قيمة الجذر التربيعي لمتوسط البواقي Root Mean Square Residual بلغت قيمته (RMR=0.06)، وحيث إنها تقترب من الصفر فهي دالة إحصائياً (Byrne,2010,p.77).

٣- فيما يتعلق بالصلاحية التقاربية لمتغير الارتباط بالعمل، فقد تم قياسها من خلال متوسط التباين المستخرج، حيث إن قيمة متوسط التباين المستخرج AVE أكبر من أو تساوي ٥٠٪، ومن ثم فإن الفقرات تنسم بالصلاحية التقاربية (Hair et al., 1998).

ومن خلال جدول يمكن توضيح الصلاحية التمايزية كما يلي:

جدول رقم (٤) الصدق التمايزي باستخدام مصفوفة الارتباط

الاستغراق في العمل	التفاني	الحيوية	التفاؤل	الحيبة الوظيفية	الصلاحية	النمية	الإقضاء	انتهاك الخصوصية	العداء		
									.951	Pearson Correlation	العداء
								.899	.544**	Pearson Correlation	انتهاك الخصوصية
							.927	.639**	.453**	Pearson Correlation	الإقضاء
						.935	.780**	.617**	.528**	Pearson Correlation	النمية

تابع جدول رقم (٤) الصدق التمايزي باستخدام مصفوفة الارتباط

					.914	.215*	.261**	.183**	.203**	Pearson Correlation	الصلابة
				.911	.622*	.180**	.276**	.251**	.142**	Pearson Correlation	الحيلة الوظيفية
			.907	.696*	.661*	.104**	.220**	.228**	.101*	Pearson Correlation	التفاؤل
		.877	.436*	.515*	.568*	.266**	.300**	.215**	.120*	Pearson Correlation	الحيوية
	.909	.756*	.406*	.416*	.524*	.223**	.143**	.151**	.100*	Pearson Correlation	التفاني
.922	.544*	.492*	.473*	.499*	.341*	.335**	-.320**	.328**	.235**	Pearson Correlation	الاستغراق في العمل

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من الجدول السابق وجود صلاحية تمايزية بين المتغيرات وبعضها البعض، وذلك لأن قيمة المعامل أكبر من قيمته مع باقي المتغيرات (Byrne,2010,p.77).

ج - اختبار الفروض

تم الاعتماد على أسلوب تحليل الانحدار المتعدد من أجل اختبار فروض الدراسة على نحو ثلاث خطوات يمكن توضيحهم فيما يلي:-

الخطوة الأولى:

من أجل تحقيق الهدف الأول للدراسة والمتمثل في " التعرف على نوع وطبيعة العلاقة بين الفظاظة في مكان العمل على الارتباط بالعمل." قامت الباحثة بصياغة الفرض الأول الذي ينص على أنه "يوجد تأثير معنوي سلبي للفظاظة في مكان العمل على الارتباط بالعمل" ومن أجل ذلك تم الاعتماد على أسلوب تحليل الانحدار المتعدد للتعرف على التأثير بين المتغيرات وبيان القدرة التفسيرية لأبعاد المتغير المستقل (الفظاظة في مكان العمل) بالنسبة للمتغير التابع (الارتباط بالعمل) ويمكن توضيح التأثير من خلال جدول رقم (٥).

جدول رقم (٥) تأثير أبعاد الفضاظة في مكان العمل على أبعاد الارتباط بالعمل

أختبار ف F-Test	القيمة المعنوية	معامل Beta	معامل الإنحدار B	المتغيرات المستقلة	معامل التحديد	المتغير التابع
.000 ^b	10.553	-0.056	-0.082	العداء	0.095	الحيوية
				انتهاك الخصوصية		
				الإقصاء		
				النميمة		
.000 ^b	5.777	-0.037	-0.044	العداء	0.054	التفاني
				انتهاك الخصوصية		
				الإقصاء		
				النميمة		
.000 ^b	16.210	-0.026	-0.028	العداء	0.139	(الاستغراق في العمل)
				انتهاك الخصوصية		
				الإقصاء		
				النميمة		
					.288	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الواردة في جدول (٥) فإنه يمكن قبول الفرض الأول: أي أنه يوجد تأثير معنوي سلبي للفضاظة في مكان العمل على الارتباط بالعمل. حيث أوضحت نتائج اختبار F – test لاختبار معنوية متغيرات النموذج أن قيمة "F" المتعلقة بتأثير أبعاد الفضاظة على الحيوية (١٠,٥٥٣)، وعلى التفاني (٥,٧٧٧)، وعلى الاستغراق في العمل (١٦,٢١٠) مما يدل على أن المتغيرات المتعلقة بأبعاد الفضاظة في مكان العمل لها تأثير على كل من الحيوية، والتفاني، والاستغراق في العمل. ووفقاً لمعامل التحديد R2 فإن أبعاد الفضاظة في مكان العمل تفسر (٩,٥٪) من بعد الحيوية، وتفسر (٥,٤٪) من بعد التفاني، وتفسر (١٣,٩٪) من بعد الاستغراق في العمل.

أ. نور الهدى سامح الشرفاوي؛ د. محمود محمد عوض دويدار؛ د. أشرف محمد عبد اللطيف نمير

الخطوة الثانية:

من أجل تحقيق الهدف الثاني للدراسة والمتمثل في " الوصول إلى درجة تأثير مرونة الموظف على الارتباط بالعمل." قامت الباحثة بصياغة الفرض الثاني الذي ينص على أنه "يوجد تأثير معنوي إيجابي لمرونة الموظف على الارتباط بالعمل" ومن أجل ذلك تم الاعتماد على أسلوب تحليل الانحدار المتعدد للتعرف على التأثير بين المتغيرات وبيان القدرة التفسيرية لأبعاد مرونة الموظف بالنسبة للمتغير التابع (الارتباط بالعمل) ويمكن توضيح التأثير من خلال جدول (٦).

جدول رقم (٦)

تأثير أبعاد مرونة الموظف على أبعاد الارتباط بالعمل

اختبار ف F-Test	معامل Beta	معامل الإندار B	المتغيرات المستقلة	معامل التحديد	المتغير التابع	القيمة المعنوية	
						المعنوية	القيمة
.000	.416	.625	الصلابة	0.366	(الحيوية)	.000	77.618
			الحيلة				
			التفاؤل				
.000	.418	.506	الصلابة	0.288	(التفاني)	.000	54.551
			الحيلة				
			التفاؤل				
.000	.049-	.054	الصلابة	0.281	(الاستغراق في العمل)	.000	52.736
			الحيلة				
			التفاؤل				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الواردة في جدول (٦) فإنه يمكن قبول الفرض الثاني: أي أنه يوجد تأثير معنوي إيجابي لمرونة الموظف على الارتباط بالعمل. حيث أوضحت نتائج اختبار F – test لاختبار معنوية متغيرات النموذج أن قيمة "F" المتعلقة بتأثير أبعاد الصلابة على الحيوية (٧٧,٦١٨) ، وعلى التفاني (٥٤,٥٥١) ، وعلى الاستغراق في العمل (٥٢,٧٣٦) مما يدل على أن المتغيرات المتعلقة بأبعاد مرونة الموظف لها تأثير على كل من الحيوية، والتفاني، والاستغراق في العمل. ووفقاً وفقاً لمعامل التحديد R2 فإن أبعاد مرونة الموظف تفسر (٣٦,٦٪) من بعد الحيوية، وتفسر (٢٨,٨٪) من بعد التفاني، وتفسر (٢٨,١٪) من بعد الاستغراق في العمل.

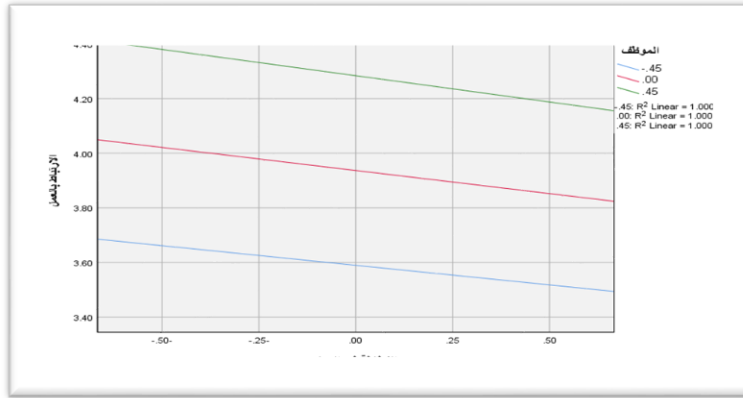
أ. نور الهدى سامح الشرفاوي؛ د. محمود محمد عوض دويدار؛ د. أشرف محمد عبد اللطيف نمير

الخطوة الثالثة:

من أجل تحقيق الهدف الثالث للدراسة والمتمثل في " الكشف عن دور مرونة الموظف في العلاقة بين الفضاظة في مكان العمل والارتباط بالعمل " قامت الباحثة بصياغة الفرض الثالث الذي ينص على أن "مرونة الموظف تعدل العلاقة بين الفضاظة في مكان العمل والارتباط بالعمل " وسعيًا نحو اختبار الفرض الثالث فقد قامت الباحثة باستخدام برنامج SPSS من أجل التعرف على التأثير الناتج عن تفاعل كل من مرونة الموظف والفضاظة في مكان العمل على الارتباط بالعمل

وقد توصلت نتائج التحليل الإحصائي إلى عدد من النتائج تتمثل فيما يلي:

- وفقاً لمعامل التحديد R2 فإن المتغيرات المستقلة المتمثلة في تفاعل مرونة الموظف مع الفضاظة في مكان العمل تفسر (٦٤٪) من المتغير التابع (الارتباط بالعمل)، مما يشير إلى أن تفاعل مرونة الموظف مع الفضاظة في مكان العمل أدى إلى ارتفاع القوة التفسيرية للنموذج.
- لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل تم إجراء اختبار F – test، حيث كانت قيمة " F " (٩٣,٥٣٣) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٠١)، مما يدل على أن المتغيرات المتعلقة بتفاعل مرونة الموظف مع الفضاظة في مكان العمل لها تأثير على الارتباط بالعمل.
- أشارت النتائج التي تم التوصل إليها من خلال اختبار T – test أن قيمة T بلغت -0.054. مما يدل على أن تفاعل مرونة الموظف مع الفضاظة في مكان العمل أدى إلى التخفيف من تأثير الفضاظة في مكان العمل على الارتباط بالعمل. ويمكن توضيح ذلك في الشكل رقم (٢)



شكل رقم (٢)

تأثير مرونة الموظف في العلاقة

سابعاً: مناقشة النتائج

١. يهدف الفرض الأول إلى اختبار التأثير المباشر للفضاظة في مكان العمل على الارتباط بالعمل. وقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود تأثير معنوي سلبي للفضاظة في مكان العمل على الارتباط بالعمل. حيث أوضحت النتائج أن المتغير المستقل (الفضاظة في مكان العمل) يرتبط بشكل سلبي مع المتغير التابع (الارتباط بالعمل) حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (-٠.٣٢١). كما أوضحت النتائج أن أبعاد الفضاظة في مكان العمل تفسر بعد الحيوية بنسبة (٠.٠٩٥)، وتفسر بعد التفاني بنسبة (٠.٠٥٤)، وتفسر بعد الاستغراق بالعمل بنسبة (٠.١٣٩)؛ مما يؤكد أن هناك اتفاق بين آراء عينة الدراسة من موظفي جامعة دمياط نحو أثر الفضاظة في مكان العمل على الارتباط بالعمل.

وتتفق هذه الدراسة مع ما يراه (Tetteh, 2024) الذي أشار إلى أن الظروف المجهدة التي يتعرض لها الموظف في مكان عمله والتي من ضمنها الفضاظة في مكان العمل تؤدي إلى استنزاف الموارد الشخصية لدى الموظف عاطفياً ومادياً ومعرفياً مما يدفع الموظف إلى أداء عمله بقدر أقل من الحيوية والتفاني وبالتالي التأثير بشكل سلبي على ارتباط الموظف بعمله. كما تتفق أيضاً مع دراسة (Wang & Chen, 2020) التي توصلت إلى أن الفضاظة في مكان العمل بنوعها (الناجمة عن الزملاء في مكان العمل، الناتجة عن العملاء) تؤثر بشكل سلبي على الارتباط بالعمل، وأضافت بأن التأثير السلبي الناتج عن فضاظة الزملاء في مكان العمل أكبر منه في حالة فضاظة العملاء.

كما جاءت النتيجة مدعومة لدراسة (Amponsah-Tawiah et al., 2023) التي هدفت إلى بيان أثر فضاظة الزملاء في مكان العمل على الارتباط بالعمل وتوضيح أثر الذكاء العاطفي كمتغير وسيط في العلاقة والتي توصلت إلى أن الفضاظة التي يتعرض لها الموظف في مكان عمله تؤثر بشكل سلبي على درجة ارتباط الموظف بعمله وتجعله سيفضل الانسحاب منه.

٢. يهدف الفرض الثاني إلى اختبار التأثير المباشر لمرونة الموظف على الارتباط بالعمل. توصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لمرونة الموظف على الارتباط بالعمل. فقد أوضحت النتائج أن المتغير المعدل (مرونة الموظف) يرتبط بشكل إيجابي مع المتغير التابع (الارتباط بالعمل) حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (٠.٦١٩). كما أوضحت النتائج أن أبعاد مرونة الموظف تفسر بعد الحيوية بنسبة (٠.٣٦٦)، وتفسر بعد التفاني بنسبة (٠.٢٨٨)، وتفسر بعد الاستغراق بالعمل بنسبة (٠.٢٨١)؛ مما يؤكد أن هناك اتفاق بين آراء عينة الدراسة من موظفي جامعة دمياط نحو أثر مرونة الموظف على الارتباط بالعمل.

وقد جاءت نتائج هذه الدراسة مدعومة لدراسة (Lu et al., 2023) التي هدفت إلى فهم العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على الارتباط بالعمل من خلال الدور الوسيط لمرونة الموظف، والتي توصلت نتائجها إلى أن مرونة الموظف تؤثر بشكل إيجابي على الارتباط بالعمل وذلك لأن الموظفين الذين يتسمون بالمرونة لديهم القدرة على التكيف والتعامل من ظروف العمل المتغيرة بالإضافة إلى قدرتهم على التعلم من التحديات التي تواجههم واكتساب الخبرات منها. كما توافقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Cao & Chen, 2021) التي سعت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين مرونة الموظف ونية ترك العمل من خلال الدور الوسيط لكل من الارتباط بالعمل وإرهاق العمل، وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن مرونة الموظف تعزز من درجة ارتباط الموظفين بعملهم وتقلل من نية ترك العمل.

أ. نور الهدى سامح الشرفاوي؛ د. محمود محمد عوض دويدار؛ د. أشرف محمد عبد اللطيف نمير

وقد جاءت هذه النتيجة متوافقة بنتائج دراسة (Joo et al., 2016) التي أشارت بأن أبعاد رأس المال النفسي المتمثلة في الكفاءة الذاتية والأمل والمرونة والتفاؤل تؤثر بشكل إيجابي على حيوية الموظفين وتقائهم واستغراقهم في عملهم أي على درجة ارتباط الموظفين بعملهم.

٣. يهدف الفرض الثالث إلى اختبار دور مرونة الموظف في العلاقة بين الفضاظة في مكان العمل والارتباط بالعمل.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن مرونة الموظف تقلل من التأثير السلبي للفضاظة في مكان العمل على الارتباط بالعمل. فقد أوضحت النتائج أن تفاعل مرونة الموظف مع الفضاظة في مكان العمل يفسر (٦٤٪) من المتغير التابع (الارتباط بالعمل)، كما بلغت قيمة T_Test (-0.054) مما يشير إلى أن مرونة الموظف تقلل من التأثير السلبي للفضاظة في مكان العمل على الارتباط بالعمل وتجعل تأثير الفضاظة في مكان العمل غير معنوي.

وتتفق نتائج هذه الدراسة جزئيًا مع دراسة (Shi et al., 2018) التي أشارت بأن مرونة الموظف تقلل من التأثير السلبي للفضاظة في مكان العمل على الاحتراق الوظيفي والتخفيف من العواقب السلبية الناتجة عن الفضاظة في مكان العمل من حيث الضرر الجسدي والنفسي ومن ضمنه الاحتراق الوظيفي. كما تتفق أيضًا مع دراسة (Xia et al., 2022) التي هدفت إلى التعرف على دور المرونة المهنية في العلاقة غير المباشرة بين الفضاظة في مكان العمل والاعتراب الوظيفي، وتوصلت النتائج إلى أن المرونة المهنية تقلل من التأثير السلبي للفضاظة في مكان العمل على الاعتراب الوظيفي بشكل غير مباشر لأن الموظفين الذين يتمتعون بمستويات أعلى من المرونة المهنية يمتلكون المزيد من الموارد النفسية والمهارات الاجتماعية التي تمكنهم من التغلب على الظروف الصعبة والتكيف مع التغيرات في مكان عملهم.

أيضًا تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Butt & Yazdani, 2021) والتي هدفت إلى التعرف على دور رأس المال النفسي في العلاقة بين الفضاظة في مكان العمل وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن رأس المال النفسي يؤثر بشكل سلبي على العلاقة بين الفضاظة في مكان العمل وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، أي أنه يقلل من التأثير السلبي للفضاظة في مكان العمل على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية؛ وذلك لأن الموظفين الذين يمتلكون مستويات مرتفعة من مكونات رأس المال النفسي يتمتعون بمشاعر إيجابية ومستويات مرتفعة من الثقة في قدراتهم على التعامل مع المشاعر السلبية ومواجهة التحديات في مكان عملهم وسيكونون أكثر تقائياً وحيوية واستغراقاً في عملهم وبالتالي أكثر ارتباطاً بعملهم

ثامناً: التوصيات

جدول رقم (٧) توصيات الدراسة

الجهة المختصة بالتنفيذ	آلية التنفيذ	التوصية
إدارة الموارد البشرية وحدة تكنولوجيا المعلومات IT	<ul style="list-style-type: none"> تقديم خدمات استشارية لدعم الموظفين المعرضين للفظاظاة في مكان العمل. تفعيل نظام الالكتروني مخصص لتلقي شكاوى جميع الموظفين بالجامعة يكفل لهم إرسال شكاويهم دون خوف وفي أي وقت ودون تضييق والتحقيق مع مرتكبيها بشكل جاد. 	الحرص على تحسين وعي موظفي جامعة دمياط بسلوكيات الفظاظاة في مكان العمل وعواقبها السلبية وكيفية تصرفهم في حالة تعرضهم لمثل هذه السلوكيات.
إدارة الموارد البشرية وحدة التطوير	<ul style="list-style-type: none"> ندوات حول تعزيز مفهوم المرونة لدى الموظف في بيئة العمل. استخدام مقاييس معتمدة للتعرف على مستوى السلوكيات السلبية في مكان العمل ووضع قواعد مكتوبة لكيفية التعامل معها في حالة ارتفاع مستوياتها. تحفيز الجامعة للموظفين الأكفاء والتميزين بشكل مادي ومعنوي حتى يتفانى الجميع في عملهم وإثارة روح الحماس لديهم. 	إرشاد الموظفين لمواطن القوة والضعف بخصوص ما يقومون به من عمل، مع العمل على معالجة نقاط الضعف واستغلال نقاط القوة في حل الأمور المعقدة.
إدارة الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> تصميم برامج تدريبية وجلسات استشارية تهدف إلى إثراء الموارد النفسية الإيجابية للموظفين. تعزيز المرونة بين الموظفين لتعزيز قدراتهم ومساعدتهم على التعافي من التجارب السلبية، وتقديم الاستشارة المهنية مثل برامج بناء المرونة. 	تعزيز الموارد النفسية بين موظفي جامعة دمياط مثل المرونة بحيث يكون لديهم مواردهم الخاصة من أجل التخفيف من العواقب السلبية للفظاظاة في مكان العمل.

تاسعاً: محددات الدراسة وفرص الأبحاث المستقبلية

- طبقت هذه الدراسة على العاملين بجامعة دمياط، ومن ثم يمكن تغيير مجال التطبيق ليشمل قطاعات أخرى مثل المستشفيات، والبنوك، وهيئة ميناء دمياط.
- تناولت الدراسة الحالية العلاقة بين الفظاظاة في مكان العمل والارتباط بالعمل استهدفت الدراسة الحالية التعرف على دور مرونة الموظف في العلاقة بين الارتباط في مكان العمل والارتباط بالعمل، ويمكن أن تتضمن البحوث المستقبلية مجموعة أخرى من المتغيرات التابعة بخلاف الارتباط بالعمل مثل الفضيلة التنظيمية، والاحتراق الوظيفي، والميزة التنافسية الخضراء.
- تم الاعتماد على المستقصى منه كشخص واحد في الإجابة على جميع عبارات الاستبيان، واعتمدت الدراسة على الترتيب العنقودي في وضع الأسئلة المتعلقة بقياس المتغيرات، ويمكن للدراسات المستقبلية أن تتبع الأسلوب العشوائي في ترتيب عبارات المقياس من أجل التحكم في التحيز الذي قد ينتج نتيجة الترتيب المنطقي للأسئلة.

المراجع

المراجع العربية

- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (٢٠١٢). أثر الثقافة التنظيمية على الارتباط الوظيفي بالتطبيق على الاجهزة الحكومية السعودية. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، ٣٦ (٣)، ١-٤٩.
- حسان، دعاء محمد رستم. (٢٠٢٢). أثر الوفاء بالعقد النفسي على الالتزام العاطفي ونية ترك العمل الانخراط الوظيفي كمتغير وسيط: دراسة ميدانية بالتطبيق على القطاع الخاص المصري. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٣ (٢)، ١١٠١ - ١١٤٠.
- رجب، أمل جاد محمد؛ الزهار، رضوه محمد عزيز زكي. (٢٠٢٤). الدور المعدل لمرونة الموظف في العلاقة بين التمر الإلكتروني في مكان العمل ونية ترك العمل: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٥ (٢) ٣، ٢٠١ - ٢٣٩.
- عشري، تامر إبراهيم. (٢٠٢٠). رأس المال النفسي الإيجابي كوسيط بين المتعة في مكان العمل والارتباط الوظيفي (بالتطبيق على معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة). *المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة*. ٥٠ (٤)، ٤٢٩-٤٧٢.

المراجع الأجنبية

- 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 & Management*, 5(1), 1493712.
- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of management review*, 24(3), 452-471.
- Ayala, J. C., & Manzano, G. (2014). The resilience of the entrepreneur. Influence on the success of the business. A longitudinal analysis. *Journal of economic psychology*, 42, 126-135.
- Baumeister, R. F., & Tice, D. M. (1990). Point-counterpoints: Anxiety and social exclusion. *Journal of social and clinical Psychology*, 9(2), 165-195.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2009). The crossover of work engagement between working couples: A closer look at the role of empathy. *Journal of managerial psychology*, 24(3), 220-236.

-
-
- Britt, T. W., Shen, W., Sinclair, R. R., Grossman, M. R., & Klieger, D. M. (2016). How much do we really know about employee resilience?. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), 378-404.
- Bonanno, G. A. (2004). Loss, trauma, and human resilience: have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events?. *American psychologist*, 59(1), 20.
- Cao, X., & Chen, L. (2021). The impact of resilience on turnover intention in dialysis nurses: The mediating effects of work engagement and compassion fatigue. *Japan Journal of Nursing Science*, 18(3), e12414.
- Chughtai, M. S., & Rizvi, S. T. H. (2020). Empowering leadership and occupational burnout: A moderated mediation model of employee optimism, employee hardiness and job crafting. *NICE Research Journal*, 122-157.
- Ciby, M. A., & Sahai, S. (2023). When and why workplace cyberbullying influences intention to stay: role of workplace social capital and affective commitment. *International Journal of Manpower*, 45(1), 109-132.
- Coetzee, M., & De Villiers, M. (2010). Sources of job stress, work engagement and career orientations of employees in a South African financial institution. *Southern African Business Review*, 14(1).
- Cohen, J. E. (2008). Privacy, visibility, transparency, and exposure. *The University of Chicago Law Review*, 75(1), 181-201
- Connor, K. M., & Davidson, J. R. (2003). Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson resilience scale (CD-RISC). *Depression and anxiety*, 18(2), 76-82.
- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., & Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: incidence and impact. *Journal of occupational health psychology*, 6(1), 64.
- Dai, Y. D., Zhuang, W. L., & Huan, T. C. (2019). Engage or quit? The moderating role of abusive supervision between resilience, intention to leave and work engagement. *Tourism Management*, 70, 69-77.

-
-
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.
- Hoole, C., & Bonnema, J. (2015). Work engagement and meaningful work across generational cohorts. *SA Journal of Human Resource Management*, 13(1), 1-11.
- Jawahar, I. M., & Schreurs, B. (2018). Supervisor incivility and how it affects subordinates' performance: a matter of trust. *Personnel Review*, 47(3), 709-726.
- Jiang, Z., Jiang, Y., & Nielsen, I. (2021). Thriving and career outcomes: The roles of achievement orientation and resilience. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 143-164.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Kašpárková, L., Vaculík, M., Procházka, J., & Schaufeli, W. B. (2018). Why resilient workers perform better: The roles of job satisfaction and work engagement. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 33(1), 43-62.
- Kuntz, J., Connell, P., & Näswall, K. (2017). Workplace resources and employee resilience: The role of regulatory profiles. *Career development international*, 22(4), 419-435.
- Kuntz, J., Näswall, K., Malinen, S. (2016). Resilient Employees in Resilient
- Kurland, N. B., & Pelled, L. H. (2000). Passing the word: Toward a model of gossip and power in the workplace. *Academy of management review*, 25(2), 428-438.
- Lally, L. (1996). Privacy versus accessibility: The impact of situationally conditioned belief. *Journal of Business Ethics*, 15, 1221-1226.
- Lee, C., Huang, G. H., & Ashford, S. J. (2018). Job insecurity and the changing workplace: Recent developments and the future trends in job insecurity research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 335-359.

-
-
- Lim, S., Cortina, L. M., & Magley, V. J. (2008). Personal and workgroup incivility: impact on work and health outcomes. *Journal of applied psychology*, 93(1), 95.
- Liu, F., Chen, H., Xu, J., Wen, Y., & Fang, T. (2021). Exploring the relationships between resilience and turnover intention in Chinese high school teachers: considering the moderating role of job burnout. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(12), 6418.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(3), 387-393.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel psychology*, 60(3), 541-572.
- Maddi, S. R. (2007). Relevance of hardiness assessment and training to the military context. *Military psychology*, 19(1), 61-70.
- Mäkikangas, A., & Kinnunen, U. (2003). Psychosocial work stressors and well-being: Self-esteem and optimism as moderators in a one-year longitudinal sample. *Personality and individual differences*, 35(3), 537-557.
- Martin, R. J., & Hine, D. W. (2005). Development and validation of the uncivil workplace behavior questionnaire. *Journal of occupational health psychology*, 10(4), 477.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(1), 11-37.
- Mor Barak, M. E., Cherin, D. A., & Berkman, S. (1998). Organizational and personal dimensions in diversity climate: Ethnic and gender differences in employee perceptions. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 34(1), 82-104.

-
-
- Näswall, K., Malinen, S., Kuntz, J. and Hodliffe, M. (2019), "Employee resilience: development and validation of a measure", *Journal of Managerial Psychology*, 34(5), 353-367.
- Noon, M., & Delbridge, R. (1993). News from behind my hand: Gossip in organizations. *Organization studies*, 14(1), 23-36.
- Organizations: Flourishing Beyond Adversity. *Industrial and Organizational Psychology*, 9, 456-462.
- Pardasani, R., Sharma, R. R., & Bindlish, P. (2014). Facilitating workplace spirituality: lessons from Indian spiritual traditions. *Journal of Management Development*, 33(8/9), 847-859.
- Patrick, C. J. & Bernat, E. M. (2009). Neurobiology of psychopaths. In G. G. Berntson & J. T. Cacioppo (Eds.): *Handbook of neuroscience for the behavioral sciences* Vol. 2, pp. 1110–1131). Hoboken, NJ, John Wiley & Sons
- Saad, S. K., & Elshaer, I. A. (2020). Justice and trust's role in employees' resilience and business' continuity: Evidence from Egypt. *Tourism Management Perspectives*, 35, 100712.
- Salminen, H., von Bonsdorff, M., & von Bonsdorff, M. (2019). Investigating the links between resilience, perceived HRM practices, and retirement intentions. In *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 7 (1), 75-92.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3, 71-92.
- Seligman, M.E.P., and Csikszentmihalyi, M., (2011). "Positive psychology", *American Psychologist*. Vol. 55. pp. 5-14.
- Sharma, N., & Singh, V. K. (2016). Effect of workplace incivility on job satisfaction and turnover intentions in India. *South Asian Journal of Global Business Research*, 5(2), 234-249.
- Sharma, N., & Singh, V. K. (2016). Effect of workplace incivility on job satisfaction and turnover intentions in India. *South Asian Journal of Global Business Research*, 5(2), 234-249.

-
-
- Shi, Y., Guo, H., Zhang, S., Xie, F., Wang, J., Sun, Z., ... & Fan, L. (2018). Impact of workplace incivility against new nurses on job burn-out: a cross-sectional study in China. *BMJ open*, 8(4), e020461.
- Singh, R. (2023). "Reluctant stayers do not get what they want": the relationship between procedural injustice and workplace incivility. *International Journal of Emerging Markets*, 18(9), 2663-2679.
- Sulimani-Aidan, Y. (2017). Future expectations as a source of resilience among young people leaving care. *British Journal of Social Work*, 47(4), 1111-1127.
- Sweetman, D., Luthans, F., Avey, J. B., & Luthans, B. C. (2011). Relationship between positive psychological capital and creative performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 28(1), 4-13.
- Tetteh, S. (2024). Incivility and engagement: the role of emotional exhaustion and psychological capital in service organizations. *The Learning Organization*, (ahead-of-print).
- Wagnild, G. M., & Young, H. M. (1993). Development and psychometric. *Journal of nursing measurement*, 1(2), 165-17847.
- Wang, C. H., & Chen, H. T. (2020). Relationships among workplace incivility, work engagement and job performance. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 3(4), 415-429.
- Watson, D., & Clark, L. A. (1984). Negative affectivity: the disposition to experience aversive emotional states. *Psychological bulletin*, 96(3), 465.
- Xia, B., Wang, X., Li, Q., He, Y., & Wang, W. (2022). How workplace incivility leads to work alienation: A moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, 13, 921161.
- Yasami, M., Phetvaroon, K., Dewan, M., & Stosic, K. (2024). Does employee resilience work? The effects of job insecurity on psychological withdrawal behavior and work engagement. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*

The role of employee resilience in the relationship between workplace incivility and work engagement: An applied study on employees of Damietta University

Abstract:

The main purpose of this study is to investigate the role of employee resilience in the relationship between workplace incivility and work engagement. The target population of this study is employees of Damietta University, who were represented by the study sample of 277 individuals. A self-administered questionnaire was used to collect data from respondents. Amos 24 was employed to test the hypotheses. The results of the statistical analysis showed that there is a significant negative effect of workplace Incivility on work engagement. And there is a significant positive effect of employee resilience on work engagement. It also resulted in employee resilience modify the relationship between workplace Incivility and work engagement and the effect of workplace Incivility on work engagement becomes insignificant.

Keywords: workplace Incivility – Employee Resilience – Work Engagement