



## الدور الوسيط لصياغة الوظيفة في العلاقة بين الشخصية الاستباقية والسلوك الإبداعي بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة

إعداد

أ.د. عبد المحسن عبد المحسن جودة / أ.م.د. أحمد محمد السطوحي  
أستاذ الموارد البشرية / أستاذ إدارة الأعمال المساعد  
كلية التجارة - جامعة المنصورة / كلية التجارة - جامعة المنصورة  
mohsen7271@mans.edu.eg / ahmed.elsetouhi@mans.edu.eg

أ/ عمر أحمد حجازي

مدرس مساعد إدارة الأعمال  
كلية التجارة - جامعة المنصورة  
omar\_ahmed713@mans.edu.eg

### المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة - جامعة دمياط

المجلد الثاني - العدد الثاني - الجزء الثالث - يوليو ٢٠٢١

التوثيق المقترح وفقا لنظام APA:

جودة، عبد المحسن عبد المحسن؛ السطوحي، أحمد محمد؛ حجازي، عمر أحمد (٢٠٢١). الدور الوسيط لصياغة الوظيفة في العلاقة بين الشخصية الاستباقية والسلوك الإبداعي بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٢ (٢) ج ١٤٩-١٧٦.

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

**الدور الوسيط لصياغة الوظيفة في العلاقة بين الشخصية  
الاستباقية والسلوك الإبداعي بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس  
بجامعة المنصورة**

أ.د. عبد المحسن عبد المحسن جودة / أ.م.د. / أحمد محمد السطوحى

أ/ عمر أحمد حجازي

**الملخص:**

استهدفت هذه الدراسة تحديد التأثير المباشر وغير المباشر لأبعاد الشخصية الاستباقية (الميل لتحويل المواقف إلى فرص والميل لمواجهة المواقف بشكل مباشر) على السلوك الإبداعي من خلال توسيط صياغة الوظيفة بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة، واعتمدت الدراسة على قائمة استقصاء لجمع البيانات من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة، وقد بلغت عدد القوائم الصحيحة ٣٤٠ قائمة، وتم تطبيق أسلوب تحليل المسار (نموذج المعادلة الهيكلية) لاختبار فروض الدراسة عن طريق استخدام البرنامج الإحصائي (Amos V.25). وتوصلت الدراسة لوجود تأثير معنوي إيجابي للميل لتحويل المواقف إلى فرص والميل لمواجهة المواقف بشكل مباشر على صياغة الوظيفة، كما أكدت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي لصياغة الوظيفة على السلوك الإبداعي. بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي غير مباشر للميل لتحويل المواقف إلى فرص والميل لمواجهة المواقف بشكل مباشر على السلوك الإبداعي عند توسيط صياغة الوظيفة. وفي ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج فقد أقرحت مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تحسين ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة للسلوكيات الإبداعية.

**الكلمات الرئيسية:** الشخصية الاستباقية، تحويل المواقف، مواجهة المواقف،

صياغة الوظيفة، السلوك الإبداعي.

**مقدمة:**

يتطور عالم الأعمال اليوم بشكل أسرع من أي وقت مضى بسبب الوضع الاقتصادي العالمي والتطورات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كما أدى ظهور العمل الافتراضي وفرق العمل ذاتية الإدارة إلى زيادة تعقيد ومرونة الوظائف المهنية بشكل كبير (Grant & Parker, 2009)، وأصبحت هذه الوظائف أكثر ديناميكية وتنافسية وتتطلب تغيير في الأدوار والمهام والعلاقات باستمرار (Alheet et al., 2021)، ومن أجل تلبية احتياجات الوظيفة والفرص الناشئة في العمل اعتمد المديرين أكثر فأكثر على الموظفين للتكيف وبدء التغييرات في طبيعة وظائفهم مثل تشجيع الموظفين على إدخال أساليب جديدة لتنفيذ المهام بكفاءة أكبر أو توسيع مهام عملهم من خلال تولي المزيد من المسؤوليات، وهذه السلوكيات الاستباقية قد لا تزيد فقط من رفاهية العمل الفردي والدافع نحو العمل بل أيضاً تعتبر سلوكيات ضرورية للفعالية

التنظيمية والنجاح التنظيمي (Wang et al., 2017)، ويسعى الموظف الاستباقي لإجراء تعديلات في وظيفته للتعامل مع حالة عدم اليقين والتغيير المستمر في بيئة العمل، وبالتالي يكيف واجباته الوظيفية المحددة رسمياً مع متطلبات بيئة العمل الجديدة ومن ثم يقوم بإعادة تشكيل مهام وظيفته لتناسب احتياجاته (Jiang et al., 2020)، ويتحقق ذلك من خلال اقتناص الفرص والبحث عن التحديات وبناء دوره الوظيفي على مسؤوليات أكبر وإعادة تشكيل وظيفته لتشمل مهام وأهداف جديدة وتحويله إلى موظف مبادر قادر على الإبداع والابتكار وهذا يمثل نمطاً من السلوكيات الاستباقية والذي يسمى بصياغة الوظيفة (Li et al., 2020).

إن صياغة الوظيفة تمثل جوهر العلاقة التقليدية بين الموظف والمدير، فتاريخياً، كان المدير يصف الوظيفة وله رأي قوي في تحديد تصميم الوظيفة للموظفين وبالرغم من حدوث تغييرات من تصميم الوظائف الموجه نحو الإنتاجية إلى تصميم الوظائف الموجه لإثراء الوظيفة، إلا أن القرار العام لتصميم الوظيفة ظل بيد المدير ومع صعود اقتصاد المعرفة بدأ دور المدير في تصميم الوظيفة يتناقص بشكل كبير (Bakker & Demerouti, 2014)، وفي نفس الوقت ازداد دور الموظفين في تصميم وظائفهم وبالتالي ظهر مفهوم صياغة الوظيفة الذي تجلى في التغييرات التي يجريها الموظفون في تصميم الوظيفة والتي تتيح لهم تغيير وظائفهم لتجعلهم أكثر أهمية وأكثر مشاركة وبالتالي أكثر رضا (Khan et al., 2020). وتعتبر الشخصية الاستباقية من المقدمات المؤثرة في السلوكيات الاستباقية مثل صياغة الوظيفة حيث يتوقع أن يشارك الموظف ذو الشخصية الاستباقية في صياغة وظيفته بسهولة أكبر من الشخص الذي لا يمتلك هذه الشخصية لأنه يأخذ بزمام المبادرة لتحسين ظروف العمل الحالية ويقتنص فرص التغيير المستقبلية التي تساعد على أن يكون فعالاً في وظيفته (Vermooten et al., 2019)، ويظهر ذلك جلياً من خلال سلوكه الإبداعي نحو أداء مهامه (Andri et al., 2020) ويمكن اعتبار الاستباقية مؤشراً مهماً للسلوك الإبداعي للموظفين لأنها تساعد على توليد الأفكار والإعلان عن أفكارهم بفعالية لتحقيق التغيير المنشود وترويج الأفكار بفعالية وتنفيذ هذه الأفكار بشكل صحيح ومفيد في بيئة العمل (Giebels et al., 2016). ويكتسب الإبداع أهمية خاصة في التعليم لكي يستطيع مواكبة التغييرات والتطورات الحادثة في العالم من خلال تطوير بيئة تعليمية إبداعية توفر للطلاب المهارات الوظيفية (Messmann & Mulder, 2014).

وبالرغم من قيام العديد من الدراسات السابقة بدراسة العلاقة بين الشخصية الاستباقية كمتغير احادي البعد وصياغة الوظيفة (Bakker et al., 2012; Vermooten et al., 2019) والسلوك الإبداعي (Suseno et al., 2019; Kong & Li, 2018)، إلا أنه يلاحظ أن هذه الدراسات أغفلت دراسة تأثير أبعاد الشخصية الاستباقية (تحويل المواقف، مواجهة المواقف) على صياغة الوظيفة والسلوك الإبداعي، وتحليل الدور الوسيط لصياغة الوظيفة في العلاقة بين أبعاد الشخصية الاستباقية (تحويل المواقف، مواجهة المواقف) والسلوك الإبداعي.

وبناءً على ذلك يتمثل التساؤل الرئيسي للدراسة في "ما دور كل من أبعاد الشخصية الاستباقية (تحويل المواقف ومواجهة المواقف) وصياغة الوظيفة في دعم السلوكيات الإبداعية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة؟" وللإجابة على هذه التساؤلات، تتبنى

الدراسة الحالية مجموعة من الأهداف والتي تساهم في تحقيق إضافة علمية للدراسات السابقة وهي:

(١) بيان تأثير أبعاد الشخصية الاستباقية (تحويل المواقف، مواجهة المواقف) على صياغة الوظيفة والسلوك الإبداعي.

(٢) اختبار تأثير صياغة الوظيفة على السلوك الإبداعي

(٣) تحديد التأثير غير المباشر لأبعاد الشخصية الاستباقية (تحويل المواقف، مواجهة المواقف) على السلوك الإبداعي عند توسط صياغة الوظيفة.

ويلعب أعضاء هيئة التدريس دوراً هاماً في تطوير عملية الإبداع داخل الجامعات، لأن الحاجة إلى الإبداع في التعليم تعتمد بشدة على كيفية قيام أعضاء هيئة التدريس بوضع الإبداع موضع التنفيذ، فالعديد من الابتكارات في التعليم لا تؤدي إلى التغيير المرغوب لأن الإبداع يتطلب أن يطور أعضاء هيئة التدريس سلوكاً جديداً ولكن في كثير من الأحيان حتى بعد فترة زمنية طويلة يتخلى أعضاء هيئة التدريس عن السلوك المكتسب حديثاً ويعودون إلى الروتين القديم المريح، لذلك يعتبر سلوكهم للتعامل مع الإبداع مهم جداً لفهم نجاح أو فشل الإبداع، وبالتالي من الضروري تشجيع وتعزيز السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس (Lambriex-Schmitz et al., 2020). وتسعى هذه الدراسة لمساعدة المسؤولين بجامعة المنصورة على تمكين أعضاء هيئة التدريس من ممارسة بعض السلوكيات الاستباقية كصياغة الوظيفة (زيادة موارد الوظيفة سواء كانت هيكلية أو اجتماعية والبحث عن التحديات وتقليل متطلبات الوظيفة)، كما تساعدهم على توظيف أعضاء هيئة تدريس يتمتعون بمهارات وسلوكيات مرنة تمكنهم من التكيف مع الأدوار والجوانب الوظيفية الجديدة، وأيضاً تساعدهم على تدريب أعضاء هيئة التدريس على امتلاك مجموعة واسعة من المهارات التي تمكنهم من صياغة وظائفهم وممارسة السلوكيات الإبداعية. كما تمكن هذه الدراسة مسؤولي جامعة المنصورة من تعزيز السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس من خلال إظهارهم لشخصيتهم الاستباقية (سواء بمواجهة المواقف أو تحويلها) التي تشجعهم على ممارسة سلوكيات صياغة الوظيفة التي بدورها يمكن أن تحفزهم نحو السلوك الإبداعي.

### أولاً: الإطار النظري وبناء الفروض:

(١) الشخصية الاستباقية (Proactive Personality): يركز مفهوم الشخصية الاستباقية على نظرية التفاعل الاجتماعي -التي ترى أن الموظفين لا يتأثرون فقط ببيئتهم- ولكنهم قادرون أيضاً على خلق وتأسيس بيئتهم، فالموظفين يختلفون في حاجتهم إلى السيطرة على بيئتهم المحيطة مما يؤدي إلى اختلاف في ميولهم لبدء إجراءات لإحداث التغيير (Fuller et al., 2010)، وبالتالي فإن الموظفين ذوي الشخصيات الاستباقية يحددون الفرص ويعملون عليها ويظهرون المبادرة الشخصية لتحسين الظروف الحالية ويتأثرون على سعيهم لتحقيق التغيير البناء، على عكس الموظفين غير الاستباقيين أو السلبيين الذين لا يبحثون عن فرص لتغيير بيئتهم المحيطة ولا يتخذون أي إجراء عند ظهور الفرصة فهم أكثر ميلاً للتكيف مع بيئة عملهم بدلاً من محاولة تغييرها (Li et al., 2020). وتعتبر الشخصية الاستباقية مدخل أو مقدمة للسلوك الاستباقي، وتُعرف بأنها "ميل مستقر نسبياً لإحداث تغيير في بيئة العمل" بمعنى ميل الموظف للمشاركة في البحث عن الفرص واستغلالها وأخذ المبادرة لتحسين بيئة عمله والقيام بالأفعال المناسبة لذلك وتغيير الوضع

الحالي بدلاً من التكيف معه بشكل سلبي والمثابرة حتى يتحقق التغيير المنشود ومحاولة اكتشاف وحل المشكلات التي تواجه المنظمة والتأثير على الآخرين (Bateman & Crant, 1993; Crant, 2000) والقيام بمستويات أعلى من الأداء (Baba et al., 2009) ومواجهة المواقف الصعبة التي تعترض طريقه وإحداث تغييرات في بيئة عمله (Joo & Lim, 2009) والبحث عن فرص للتعلم والمشاركة في أنشطة التعلم (Dikkers et al., 2010). وقام Bateman and Crant (1993) بقياس مفهوم الشخصية الاستباقية لأول مرة كمتغير احادي البعد باستخدام مقياس (PPS) ويعتبر هذا المقياس أكثر المقاييس استخداماً وانتشاراً في الدراسات السابقة التي تناولت الشخصية الاستباقية ومع مرور الوقت استخدمت العديد من الأشكال المختصرة بشكل احادي البعد اعتماداً على نفس المقياس الأصلي (PPS)، حتى ميز Onyemah (2008) بين بعدين للشخصية الاستباقية (تحويل المواقف، مواجهة المواقف) باستخدام نفس المقياس، واستقر الباحثون على استخدام المقياس الأصلي (PPS) بشكله المختصر الذي قسمها إلى تحويل المواقف (Transformation of Situations) ويمكن تعريفه بأنه ميل الموظف الاستباقي للتأثير على بيئة عمله بدلاً من التأثير بها من خلال قدرته على تحويل المواقف الصعبة والمشاكل المرتبطة ببيئة العمل إلى فرص جديدة بدلاً من التكيف معها أو الاستسلام لها (Onyemah, 2008; Hung et al., 2015)، حيث يميل الموظف الاستباقي لتحويل المشاكل والمواقف الصعبة التي تعترض طريقه إلى فرص جديدة، عن طريق تحديد واكتشاف الفرص الجديدة في بيئة العمل قبل الآخرين، وتحويل هذه المواقف من تهديدات إلى فرصة مناسبة لإحداث تغيير بناء في بيئة العمل (Bateman & Crant, 1993)، ومواجهة المواقف (Confrontation of Situations) ويمكن تعريفها بأنها ميل الموظف الاستباقي للتأثير على بيئة عمله بدلاً من التأثير بها من خلال قدرته على مواجهة المواقف والمشاكل المرتبطة ببيئة العمل بشكل مباشر دون تأخير أو خوف من الآخرين (Onyemah, 2008; Hung et al., 2015). حيث يميل الموظف الاستباقي لمواجهة العقبات التي تعترض طريقه بشكل مباشر وتذليلها وإصلاح بيانات العمل غير المناسبة ويدافع عن أفكاره بقوة ويعالج مشكلاته بشكل مباشر دون تأخير أو خوف من الآخرين (Bateman & Crant, 1993).

(٢) **صياغة الوظيفة (Job Crafting)**: يوجد دور مهم للعمل في حياة الجميع تقريباً، فلا يعمل الموظف فقط للحصول على المزايا المادية كالمال ولكن يعمل أيضاً لتلبية احتياجاته النفسية كالاتقالية وتكوين العلاقات (Ryan & Deci, 2000)، وبالتالي يشعر بالإنجاز والرضا وبمعنى وأهمية العمل ويحاول إلا يكون مجرد متلقي سلبي لبيئة عمله بل يسعى للتوافق معها (Seibert et al., 1999)، فعندما يشعر الموظف بأن احتياجاته النفسية لا يتم الوفاء بها في وظيفته يدفعه ذلك لبدء تغييرات في مهام وخصائص وظيفته وهذه التغييرات يشار إليها باسم صياغة الوظيفة (Wang et al., 2017). ويُعرف Wrzesniewski and Dutton (2001) صياغة الوظيفة بأنها التغييرات المادية والمعرفية التي يقوم بها الموظف في مهامه الوظيفية (أي تعديل نوع أو عدد الأنشطة التي يقوم بها أثناء العمل حيث يختار القيام بمهام أكثر أو بمهام أقل أو بمهام مختلفة بخلاف المنصوص عليها في الوصف الوظيفي الرسمي) أو لحدود علاقاته الوظيفية (أي كيف يتفاعل ويتعامل مع الأشخاص في العمل حيث يمكنه تجنب زملاء العمل المزعجين أو زيادة فرص مقابلة عملاء جدد) أو الحدود المعرفية لوظيفته (أي تعديل كيف يرى أو ينظر لوظيفته، فهي عملية معرفية لإعادة

تعريف المهمة دون تغيير الوظيفة فعلياً، كأن ينظر الباحث الأكاديمي إلى عمله على أنه مجرد تعليم للطلاب وكتابة للمقالات ولكن يمكنه أيضاً تغيير وجهة نظره من خلال رؤية عمله كمساهمة مهمة في المجتمع العلمي والمجتمع ككل). كما يُعرفها Tims and Bakker (2010) بأنها التغييرات التي يجريها الموظف لموازنة متطلبات وموارد وظيفته بقدراته واحتياجاته الشخصية ولتحقيق وتحسين أهدافه الشخصية في العمل، كما عرفها Petrou et al. (2012) بأنها سلوكيات الموظف التطوعية الذاتية التي تستهدف البحث عن الموارد مثل طلب النصح والمشورة من المدير أو الزملاء أو البحث عن فرص للتعليم والبحث عن التحديات مثل طلب المزيد من المسؤوليات وزيادة ضغوط التحدي التي تعزز من تحفيز الموظف من خلال المشاعر والاتجاهات الإيجابية أو التركيز على الجوانب الأكثر صعوبة في الوظيفة لتحسين ارتباط الموظف بعمله وتسهيل تعديل وظيفته. Rudolph et al. (2017) وتقليل المتطلبات (تقليل متطلبات الوظيفة التي تعيق الموظف من العمل) تعبر عن سلوكيات الموظف التي تستهدف التقليل من الجوانب التي تتطلب مجهودات وطاقات عاطفية وعقلية وبدنية منه في مكان العمل مثل تجنب المشاعر والعلاقات السلبية أو التخلص من متطلبات العمل الجسدية (Petrou et al., 2016)، وتعد صياغة الوظيفة من السلوكيات الاستباقية التي لا ترتبط بالنظم الرسمية للمكافآت والعقوبات لأنها ليست جزءاً من الوصف الوظيفي (Wang et al., 2017). وتشير هذه الأبعاد إلى السلوكيات الفعلية التي يقوم بها الموظف فعلاً لتغيير أو تشكيل وظيفته (Siddiqi, 2015).

(٣) السلوك الإبداعي (**Innovative Work Behavior**): يعد الإبداع عامل لا غنى عنه في تمكين المنظمات من التكيف مع التغييرات الاقتصادية السريعة واكتساب ميزة تنافسية، ويساعد الإبداع المنظمات على الاستجابة للتحديات بشكل أسرع واقتناص فرص السوق بشكل أفضل واستغلال المنتجات الجديد بشكل أمثل، وعلى الرغم من الاهتمام البحثي المتزايد بالإبداع على مستوى المنظمة إلا أنه يوجد ندرة في معرفة كيفية تعزيز الإبداع على المستوى الفردي، وبذلك يوجد خيار واحد للمنظمات لتصبح أكثر إبداعاً هو تشجيع موظفيها على تقديم أفكار إبداعية وترويجها وتطبيقها (Bos-Nehles et al., 2017). ويُعرف Scott and Bruce (1994) السلوك الإبداعي بأنه سلوك الموظف الموجه لتوليد وتنفيذ أفكار جديدة ومفيدة في العمل. كما يُعرفه Janssen (2000) باعتباره خلق وتقديم وتطبيق أفكار جديدة بشكل متعمد للاستفادة منها داخل دور (العمل أو المجموعة أو المنظمة)، ويتضح من هذا التعريف أن السلوك الإبداعي جهود مقصودة يقوم بها الموظف للحصول على نتائج جديدة ومفيدة كتحسين أداء المنظمة أو تحسين المنافع الاجتماعية والنفسية للموظفين أو تحقيق التوافق بين متطلبات الوظيفة وموارد الوظيفة أو زيادة الرضا والأداء الوظيفي أو تحسين التواصل بين الأشخاص. كما يعرفها Yuan and Woodman (2010) بأنه سلوك معقد يتألف من أنشطة تتعلق بتوليد أو تقديم أفكار جديدة ومفيدة (إما عن طريق الذات أو من الآخرين) وتطبيق أو تنفيذ هذه الأفكار الجديدة. ويتكون السلوك الإبداعي للموظفين من ثلاث مهام سلوكية مختلفة (توليد وترويج وتطبيق الفكرة)، حيث تبدأ عملية الإبداع الفردي بتوليد الفكرة من خلال إنتاج أفكار جديدة ومفيدة في شتى المجالات، وتتمثل المهمة الثانية في عملية الإبداع الفردي في ترويج الفكرة لمناصريين محتملين، وبمجرد أن يولد الموظف الفكرة عليه أن يشارك في الأنشطة الاجتماعية للعثور على أصدقاء وداعمين ومؤيدين للفكرة، وتتمثل المهمة النهائية لعملية الإبداع في تطبيق

الفكرة من خلال إنتاج نموذج أولي للإبداع يمكن تجربته وتطبيقه في نهاية المطاف داخل دور العمل أو المجموعة أو المنظمة (Andri et al., 2020). والجدير بالذكر أن السلوك Innovative يختلف عن السلوك Creative، حيث يشير السلوك Innovative إلى السلوك الموجه نحو توليد وترويج وتنفيذ الأفكار الجديدة والمفيدة، بينما يشير السلوك Creative إلى السلوك المتعلق بتوليد الأفكار الجديدة والمفيدة، Yuan & Woodman, (2010; Bos-Nehles et al., 2017).

(٤) العلاقة بين الشخصية الاستباقية وصياغة الوظيفة: وفقاً لنظرية (Crant 2000)، فإن الموظف ذو الشخصية الاستباقية يخلق ظروفًا وفرصًا مواتية لنفسه في عمله. كذلك في نظرية (Tims and Bakker 2010) يسعى الموظف ذو الشخصية الاستباقية جاهداً للتوافق مع بيئته من حيث احتياجاته وقدراته، فهو يشكل بيئة العمل لتلاءم متطلباته وموارده الوظيفية بشكل أفضل مع احتياجاته وقدراته الشخصية، وبالاعتماد على هذه النظريات يتوقع أن يكون الموظف ذو الشخصية الاستباقية أكثر طلباً للمساعدة من الزملاء والمشرفين (الموارد الاجتماعية)، أو أكثر طلباً للاستقلالية وزيادة تنوع المهارات (الموارد الهيكلية)، كما يتوقع أن يقوم الموظف ذو الشخصية الاستباقية بالبحث عن التحديات كطلب المزيد من العمل عندما يشعر بأنه أقل تحفيزاً. حيث يوجد تأثير معنوي إيجابي للشخصية الاستباقية على زيادة الموارد الهيكلية للوظيفية وزيادة الموارد الاجتماعية للوظيفة وزيادة تحديات متطلبات الوظيفة (Bakker et al., 2012; Plomp et al., 2016) وتقليل معوقات متطلبات الوظيفة (Zahoor, 2018). وبناء على ما سبق من دراسات يتوقع الباحثون وجود علاقة بين الشخصية الاستباقية وصياغة الوظيفة، حيث يمكن صياغة فرض الدراسة الأول والثاني كالتالي:

**H1: يوجد تأثير معنوي لتحويل المواقف على صياغة الوظيفة.**

**H2: يوجد تأثير معنوي لمواجهة المواقف على صياغة الوظيفة.**

(٥) العلاقة بين صياغة الوظيفة والسلوك الإبداعي: وفقاً لنموذج متطلبات وموارد الوظيفة (JD-R) وضع (Tims and Bakker 2010) نموذج لصياغة الوظيفة مكون من ثلاث أبعاد أساسية (زيادة موارد الوظيفة وزيادة متطلبات الوظيفة وتقليل متطلبات الوظيفة) للحفاظ على التوازن بين متطلبات الوظيفة وموارد الوظيفة في بيئة العمل (Siddiqi, 2015). وبالاعتماد على علاقة نموذج متطلبات وموارد الوظيفة بالسلوك الإبداعي، أمكن للباحث إيجاد علاقة بين صياغة الوظيفة والسلوك الإبداعي، حيث قدمت (Hernández et al. 2007) أدلة تدعم وجود علاقة بين نموذج متطلبات وموارد الوظيفة والسلوك الإبداعي للموظف، حيث يمكن لنموذج متطلبات وموارد الوظيفة التنبؤ بالسلوك الإبداعي للموظف، وبذلك تظهر العلاقة الإيجابية بين متطلبات الوظيفة والسلوك الإبداعي للموظف عند زيادة موارد الوظيفة، كذلك توصلت إلى وجود علاقة معنوية بين موارد الوظيفة والسلوك الإبداعي للموظف، حيث وجدت تأثير معنوي لموارد الوظيفة على السلوك الإبداعي للموظف. ويرى الموظفون أن الأنشطة الإبداعية وسيلة فعالة للتعامل مع عبء العمل الزائد (متطلبات الوظيفة)، بمعنى أن وجود مستويات زائدة من متطلبات العمل يمكن لها أن تؤدي إلى ردود فعل إبداعية، كما أن السلوك الإبداعي بمثابة استراتيجية مواجهة تركز على المشاكل التي يستخدمها الموظفون للتعامل مع متطلبات العمل الزائدة، كما يمكن

اعتبار الاستجابة بشكل إبداعي لمتطلبات الوظيفة الزائدة شكلا من أشكال التكيف مع المشاكل في البيئات المهنية، وعلى ذلك قد يساعد السلوك الإبداعي للموظف على تحسين مواءمته مع متطلبات الوظيفة الزائدة من خلال توليد الأفكار وتعزيزها وتحقيقها لتعديل الذات أو تغيير بيئة العمل (Janssen, 2000). وقد توصل (Afsar et al. (2019) لوجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد صياغة الوظيفة (زيادة الموارد الهيكلية، زيادة الموارد الاجتماعية، زيادة تحديات الوظيفة) على السلوك الإبداعي، كما توصل (Khan et al. (2020 لوجود تأثير معنوي إيجابي لصياغة الوظيفة (زيادة الموارد الهيكلية، زيادة الموارد الاجتماعية، زيادة تحديات الوظيفة) على السلوك الإبداعي (استكشاف الفرص، توليد الفكرة، ترويج الفكرة، تطبيق الفكرة). وبناء على ما سبق من الدراسات يتوقع الباحثون وجود علاقة بين صياغة الوظيفة والسلوك الإبداعي، حيث يمكن صياغة فرض الدراسة الثالث كالتالي:

### H3: يوجد تأثير معنوي لصياغة الوظيفة على السلوك الإبداعي.

(٦) العلاقة بين الشخصية الاستباقية والسلوك الإبداعي: يتمتع الموظف ذو الشخصية الاستباقية بالسلوك الإبداعي بشكل كبير (Tims & Bakker, 2010). حيث حاولت بعض الدراسات استكشاف المتغيرات التي تسبق وتؤدي إلى السلوك الإبداعي في المنظمات، وعليه تم تحديد سمات الشخصية كأحد العوامل الرئيسية على المستوى الفردي المرتبطة بالسلوك الإبداعي، وركزت بعض الدراسات على أهمية السمات الشخصية في تعزيز السلوك الإبداعي اعتمادا على نموذج العوامل الخمسة الكبرى للشخصية ولذلك ينبغي النظر في بناء شخصية إضافية بجانب نموذج العوامل الخمسة الكبرى في مكان العمل، مثل الشخصية الاستباقية التي تمثل جانبا آخر من السمات الشخصية التي يمكنها التنبؤ بشكل فعال بالسلوك الإبداعي بالإضافة إلى نموذج العوامل الخمسة الكبار للشخصية (Li et al., 2017). حيث يوجد تأثير معنوي إيجابي للشخصية الاستباقية على توليد الأفكار وترويج وتطبيق الأفكار (Ponsa et al., 2016)، كما يوجد تأثير معنوي إيجابي للشخصية الاستباقية على السلوك الإبداعي ككل (Suseno et al., 2019). وبناء على ما سبق من الدراسات يتوقع الباحثون وجود علاقة بين الشخصية الاستباقية والسلوك الإبداعي، حيث يمكن صياغة فرض الدراسة الرابع والخامس كالتالي:

### H4: يوجد تأثير معنوي لتحويل المواقف على السلوك الإبداعي.

### H5: يوجد تأثير معنوي لمواجهة المواقف على السلوك الإبداعي.

(٧) الدور الوسيط لصياغة الوظيفة: بمراجعة بعض الدراسات السابقة تبين استخدام صياغة الوظيفة كمتغير وسيط في عدد من العلاقات في أكثر من دراسة (Lu et al., 2014; Cenciotti et al., 2016; kooij et al., 2016). حيث تمت دراسة العلاقة بين الشخصية الاستباقية والارتباط الوظيفي والأداء الوظيفي من خلال الدور الوسيط لصياغة الوظيفة (Bakker et al., 2012) والعلاقة بين الشخصية الاستباقية والرضا الوظيفي والصحة النفسية من خلال الدور الوسيط لصياغة الوظيفة (Plomp et al., 2016) وتحديد العلاقة بين الشخصية الاستباقية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي من خلال الدور الوسيط لصياغة الوظيفة (Kim & Behr, 2017) ومعرفة العلاقة بين الشخصية الاستباقية وولاء ورضا الطلاب عن المعلمين من خلال الدور الوسيط لصياغة الوظيفة

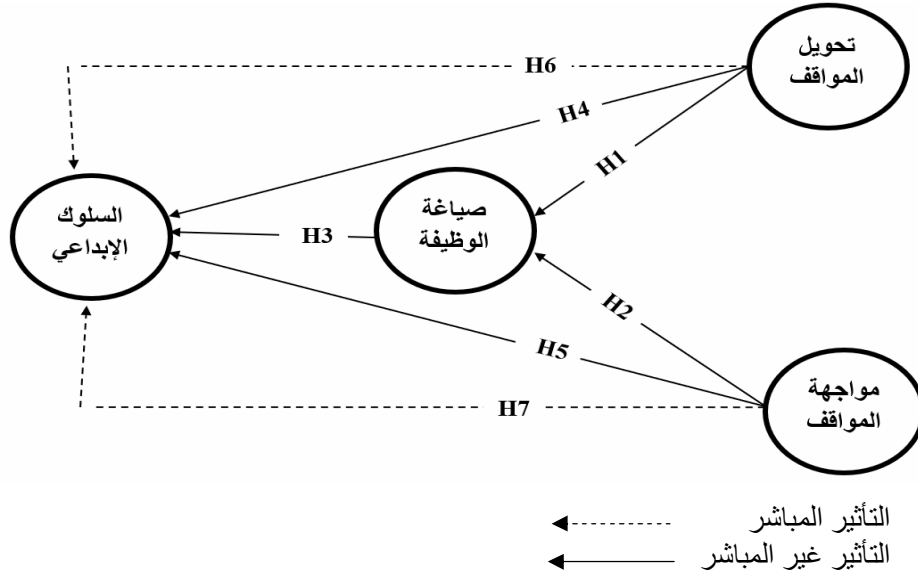


(Zahoor, 2018) والعلاقة بين الشخصية الاستباقية والصحة العقلية من خلال الدور الوسيط لصياغة الوظيفة (Zhang et al., 2018)، العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي من خلال الدور الوسيط لصياغة الوظيفة (Afsar et al., 2019) واختبار العلاقة بين القيادة الخادمة والسلوك الإبداعي من خلال الدور الوسيط لصياغة الوظيفة (Khan et al., 2020)، بينما اهتمت العديد من الدراسات باستخدام السلوك الإبداعي كنتيجة للشخصية الاستباقية عند توسيط بعض المتغيرات مثل الصراع بين الأشخاص (Giebels et al., 2016) والارتباط بالعمل (Pons et al., 2016) والفعالية الذاتية (Li et al., 2017). بناء على ما سبق وما توصلت إليه الدراسات السابقة فيما يتعلق بالعلاقة بين الشخصية الاستباقية وصياغة الوظيفة وسلوك العمل الإبداعي، واعتمادا على الفروض (H1, H2, H3, H4, H5) يفترض الباحثون وجود علاقة بين الشخصية الاستباقية (تحويل ومواجهة المواقف) وسلوك العمل الإبداعي عند توسيط صياغة الوظيفة، حيث يمكن صياغة فرض الدراسة السادس والسابع كالتالي:

**H6:** يوجد تأثير معنوي غير مباشر لتحويل المواقف على السلوك الإبداعي عند توسيط صياغة الوظيفة.

**H7:** يوجد تأثير معنوي غير مباشر لمواجهة المواقف على السلوك الإبداعي عند توسيط صياغة الوظيفة.

وبناءً على ما تقدم من عرض للعلاقات بين متغيرات الدراسة، فإن الإطار المفاهيمي لهذه المتغيرات يمكن توضيحه في الشكل (1):



شكل (1) الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة

المصدر: إعداد الباحثون.

### ثانياً: منهجية الدراسة:

يقوم الإطار النظري أو فروض الدراسة على أساس الدراسات السابقة (النظريات)، بالإضافة إلى القيام بمحاولة شرح العلاقات بين متغيرات الدراسة وفي ضوء ذلك يتم استخدام ما يطلق عليه نموذج المعادلة البنائية لاختبار الفرضيات والتعرف على صحتها أو رفضها ومن ثم فإن المنهج الاستنتاجي هو المنهج المناسب للدراسة الحالية (Afsar et al., 2019). وتتضمن طريقة البحث النقاط التالية:

(١) **مجتمع وعينة الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة والبالغ عددهم (٣٥٠١) موزعين على ١٨ كلية وتم اختيار عينة عشوائية طبقية ممثلة لمجتمع الدراسة على أساس التوزيع النسبي لكل درجة أكاديمية كما هو موضح في الجدول (١) وتم تحديد المفردات بشكل عشوائي بسيط داخل كل طبقة. وتم تحديد حجم العينة باستخدام برنامج يسمى Sample Size Calculator وذلك بمعلومية حجم المجتمع الذي يبلغ ٣٥٠١ مفردة، وعند مستوى ثقة ٩٥% وحدود خطأ  $\pm ٥\%$ ، وبإدخال هذه البيانات للبرنامج تم حساب حجم العينة وبلغ عدد مفردات العينة ٣٤٧ مفردة موزعة على مجتمع الدراسة بكلية جامعة المنصورة. وتم إرسال استمارات الاستقصاء إلي مفردات العينة من خلال البريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي بشكل خاص نظراً للظروف الصعبة التي يمر بها العالم (فيروس كورونا) وصعوبة توزيع الاستمارات بشكل يدوي وذلك من أجل عدم توليد شعور بالحرج لديهم وأيضاً للحصول علي نسبة ردود أعلى.

### جدول (١)

حجم مجتمع الدراسة وتوزيع مفردات العينة وعدد الاستجابات الصحيحة وفقاً للدرجة

الدرجة	المجتمع	العينة	الاستجابة الصحيحة
أستاذ	٨٦٧	٨٦	٨٤
أستاذ مساعد	٨١٠	٨٠	٧٦
مدرس	١٨٢٤	١٨١	١٨٠
مجـ	٣٥٠١	٣٤٧	٣٤٠

المصدر: إعداد الباحثون اعتماداً على النشرة السنوية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة ٢٠١٩.

(٢) **قياس متغيرات الدراسة:** اعتمد الباحثون في تجميع بيانات الدراسة الميدانية من مصادرها الأولية على قائمة استقصاء تم إعدادها لغرض هذا الدراسة يتم الإجابة عنها بمعرفة المستقصى منه وبنفسه. بحيث تشمل مجموعة من الأسئلة لقياس متغيرات الدراسة وتعتمد على مقياس ليكرت الخماسي والتي تقع في مستويات تتراوح بين موافق تماماً (٥) إلى غير موافق تماماً (١). وشملت قائمة الاستقصاء ثلاثة أجزاء، كما موضح في ملحق (١).

**الشخصية الاستباقية:** قام الباحثون بتبني مقياس Proactive Personality scale الذي وضعه (Bateman and Crant (1993) بشكله المختصر (Onyemah, 2008) المكون من بعدين (تحويل المواقف ٤ عبارات، مواجهة المواقف ٥ عبارات) وقد ثبت صدق وثبات هذا المقياس وسبق استخدامه في الدراسات السابقة (Hung et al., 2015).

**صياغة الوظيفة:** قام الباحثون بتبني مقياس Job crafting scale الذي وضعه Petrou et al. (2012) والذي يتألف من (البحث عن الموارد ٦ عبارات، البحث عن التحديات

٣ عبارات) وثبت صدق وثبات هذا المقياس وسبق استخدامه في العديد من الدراسات (Demerouti et al., 2017; Wang et al., 2017).  
السلوك الإبداعي: قام الباحثون بتبني مقياس Innovative Work Behavior Scale لـ Janssen (2000)، الذي يتألف من (توليد الفكرة ٣ عبارات، ترويج الفكرة ٣ عبارات، تطبيق الفكرة ٣ عبارات)، وثبت صدق وثبات هذا المقياس وسبق استخدامه في العديد من الدراسات (Stoffers et al., 2018).

### ثالثاً: تحليل البيانات:

اعتمد الباحثون على أسلوب تحليل المسار لاختبار الفروض باستخدام برنامج AMOS V.25 ويعتمد هذا البرنامج على نموذجين وهما القياسي والهيكلوي ويمكن توضيحهما كما يلي:

(١) **تقييم نموذج القياس:** قام الباحثون في هذا الجزء باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية (SEM) Structural Equation Modeling، للتأكد من الصدق البنائي لمقياس الدراسة، ومن صحة النموذج وصلاحيته والتأكد من مطابقته لبيانات الدراسة قبل إجراء اختبار الفروض وذلك من خلال اتباع الخطوات التالية:

أ. تحديد اعتمادية معاملات التحميل (Loadings) ويتضح من جدول (٢) أن جميع معاملات التحميل مقبولة، حيث يرى (Hair et al., 2010) أن قيم معاملات التحميل المقبولة لا بد أن تكون مساوية أو أكبر من ٠,٥٠.

ب. حساب معامل الثبات المركب (Composite Reliability) ومعامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) للوقوف على ثبات الاتساق الداخلي للمقياس، وكما هو موضح بجدول (٢) أظهرت نتائج اختبار الثبات أن معامل ألفا لكرونباخ لكل من تحويل المواقف ومواجهة المواقف وصياغة الوظيفة والسلوك الإبداعي كان ٠,٨٥٦، ٠,٨٣١، ٠,٨٦٨، ٠,٨٧٠، على الترتيب، ومن ثم فإن جميع معاملات ألفا لكرونباخ مقبولة حيث يرى (Hair et al., 2010) أن قيم ألفا المقبولة تكون أكبر من ٠,٧. يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقاييس المستخدمة. أما عن ثبات المكونات Composite Reliability (CR) فقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي والتي يوضحها جدول (٢) أن جميع قيم (CR) مقبولة، حيث يرى أن قيم (CR) المقبولة لا بد أن تكون مساوية أو أكبر من ٠,٧٠ (Hair et al., 2010).

ج. قياس الصدق التقاربي convergent Validity ويشير إلى المدى الذي تتقارب فيه العبارات التي تقيس البعد أو المتغير، أو يمكن تحميلها معاً على بعد أو متغير واحد، ويتم قياسه عن طريق متوسط التباين المستخرج Average variance extracted (AVE)، والذي لا بد أن تزيد قيمته عن ٠,٥٠ لكل بعد أو متغير يتم قياسه. وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي والتي يوضحها الجدول رقم (٢) أن جميع قيم (AVE) مقبولة.

د. الصدق التمايزي Discriminant Validity: ويشير إلى المدى الذي يكون فيه كل بعد أو كل متغير مختلف عن البعد أو المتغير الآخر، ويتم قياسه عن طريق الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (square root of AVE)، حيث أنه لا بد أن يزيد ارتباط البعد أو المتغير بنفسه عن قيمه ارتباطه بباقي متغيرات الدراسة الأخرى. وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي والتي يوضحها الجدول رقم (٣) أن جميع القيم مقبولة.

جدول (٢)

معاملات التحميل والثبات والصدق التقاربي

CR	$\alpha$	AVE	Factor loading	Construct	
0.858	0.856	0.548	0.686	TS1	TS
			0.792	TS2	
			0.765	TS3	
			0.774	TS4	
			0.679	TS5	
0.834	0.831	0.559	0.740	CS1	CS
			0.682	CS2	
			0.845	CS3	
			0.714	CS4	
0.763	0.868	0.619	0.634	SR1	JC
			0.788	SR2	
			0.712	SR3	
			0.693	SR4	
			0.730	SR5	
			0.703	SR6	
			0.813	SC1	
			0.775	SC2	
			0.720	SC3	
			0.809	0.870	
0.687	IG2				
0.836	IG3				
0.872	IP1				
0.697	IP2				
0.847	IP3				
0.767	IR1				
0.774	IR2				
0.863	IR3				

(TS) تحويل المواقف، (CS) مواجهة المواقف، (JC) صياغة الوظيفة، (SR) البحث عن الموارد، (SC) البحث عن التحديات، (IWB) السلوك الإبداعي، (IG) توليد الفكرة، (IP) ترويج الفكرة، (IR) تطبيق الفكرة.

المصدر: اعداد الباحثون اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي.

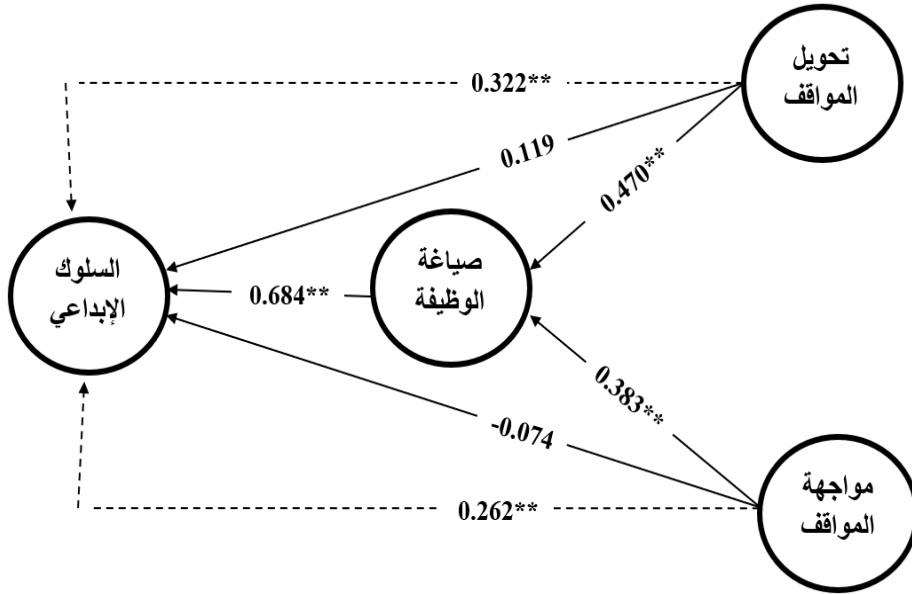
جدول (٣)

مصفوفة الارتباط بين المتغيرات والجذر التربيعي لـ (AVE).

المتغير	تحويل المواقف	مواجهة المواقف	صياغة الوظيفة	السلوك الإبداعي
تحويل المواقف	0.741			
مواجهة المواقف	0.441***	0.748		
صياغة الوظيفة	0.639***	0.590***	0.787	
السلوك الإبداعي	0.524***	0.383***	0.717***	0.768

المصدر: إعداد الباحثون اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي. \*\*\* Significance:  $p < 0.001$

(٢) تقييم النموذج الهيكلي: قام الباحثون باستخدام البرنامج الإحصائي Amos V.25 حيث تم صياغة النموذج الهيكلي للدراسة في الشكل (٢)، وكذلك تم اختبار فروض الدراسة ومعرفة معاملات المسار بين متغيرات الدراسة ومستوى معنوية العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة، ويتضح أن مؤشرات جودة تطابق النموذج كانت مقبولة ( $\chi^2$  (313) =598.91,  $\chi^2/df = 1.91$ , CFI=0.94, SRMR=0.05, RMSEA=0.05



الشكل (٢) النموذج الهيكلي للدراسة

المصدر: إعداد الباحثون.

ويتضح في الجدول (٤) نتائج اختبار التحليل الإحصائي للنموذج الهيكلي للدراسة حيث يوضح العلاقة بين الشخصية الاستباقية (تحويل المواقف، مواجهة المواقف) والسلوك الإبداعي عند توسيط صياغة الوظيفة.

جدول (٤)

نتائج تحليل معاملات المسار

الفرض	المستقل	الوسيط	التابع	معامل المسار	نتيجة الفرض
H1	TS	JC		0.470**	قبول الفرض
H2	CS	JC		0.383**	قبول الفرض
H3		JC	IWB	0.684**	قبول الفرض
H4	TS		IWB	0.119	رفض الفرض
H5	CS		IWB	-0.074	رفض الفرض
H6	TS	JC	IWB	0.322**	قبول الفرض
H7	CS	JC	IWB	0.262**	قبول الفرض
<b>Model Fit Indices</b>					
$\chi^2(313) = 598.91, \chi^2/df = 1.91, CFI = 0.94, SRMR = 0.05, RMSEA = 0.05$					

(TS) تحويل المواقف، (CS) مواجهة المواقف، (JC) صياغة الوظيفة، (IWB) السلوك الإبداعي.

Significance: \*\* p < 0.01

المصدر: إعداد الباحثون اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي يوجد تأثير معنوي إيجابي لتحويل المواقف على صياغة الوظيفة، حيث بلغت قيمة معامل المسار (٠,٤٧٠) عند مستوى معنوية ٠,٠١. وكذلك يوجد تأثير معنوي إيجابي لمواجهة المواقف على صياغة الوظيفة، حيث بلغت قيمة معامل المسار (٠,٣٨٣) عند مستوى معنوية ٠,٠١، وعليه يتبين من النتائج السابقة **قبول الفرض الأول والثاني**، بوجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لتحويل ومواجهة المواقف على صياغة الوظيفة (البحث عن الموارد والتحديات). كذلك تُظهر نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير معنوي إيجابي لصياغة الوظيفة على السلوك الإبداعي، حيث بلغت قيمة معامل المسار (٠,٦٨٤) عند مستوى معنوية ٠,٠١، وعليه تشير النتائج السابقة إلى **قبول الفرض الثالث**، بوجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لصياغة الوظيفة (البحث عن الموارد والتحديات). على السلوك الإبداعي. في حين لا يوجد تأثير مباشر لتحويل ومواجهة المواقف على السلوك الإبداعي وعليه يتضح **رفض الفرض الرابع والخامس**. كذلك تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى أن صياغة الوظيفة تتوسط كلياً العلاقة بين تحويل المواقف والسلوك الإبداعي حيث بلغت قيمة معامل المسار (٠,٣٢٢) عند مستوى معنوية ٠,٠١، كما يتوسط كلياً العلاقة بين مواجهة المواقف والسلوك الإبداعي حيث بلغت قيمة معامل المسار (٠,٢٦٢) عند مستوى معنوية ٠,٠١. وعليه يتم **قبول الفرض السادس والسابع**.

#### رابعاً: مناقشة النتائج:

توصلت الدراسة الحالية إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لتحويل ومواجهة المواقف على صياغة الوظيفة (البحث عن الموارد، البحث عن التحديات)، وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (Tims et al., 2012; Rudolph et al., 2017; Zahoor, 2018; Zhang) (et al., 2019; Teng & Chen, 2019; Vermooten et al., 2019) التي درست تأثير الشخصية الاستباقية على صياغة الوظيفة، حيث أن ميل الشخص الاستباقي لتحويل ومواجهة المواقف يؤثر تأثيراً إيجابياً على زيادة موارده الوظيفية وزيادة تحدياته الوظيفية. ويرى الباحثون بأن العلاقة بين أبعاد الشخصية الاستباقية (تحويل المواقف، مواجهة المواقف) وصياغة الوظيفة (البحث عن الموارد، البحث عن التحديات) تظهر في ميل عضو هيئة التدريس ذو الشخصية الاستباقية (سواء كان بتحويل المواقف والمشاكل المرتبطة بالعمل إلى فرص جيدة وتحديدها واكتشافها قبل الآخرين أو بمواجهة المواقف والمشاكل المرتبطة بالعمل بشكل مباشر ومعالجتها بدون تأخير أو خوف من الآخرين) للمشاركة في سلوكيات صياغة الوظيفة بسهولة أكبر من عضو هيئة التدريس الذي لا يمتلك هذه الشخصية. لأنه يأخذ بزمام المبادرة لتحسين ظروفه الحالية ويقتنع فرص التغيير ويتخذ الإجراءات للقيام بذلك ويثابر حتى يحقق تغييراً ملموساً، ويتوقع أن يخلق عضو هيئة التدريس الاستباقي بيئته الخاصة التي تساعده على أن يكون فعالاً في وظيفته.

كما يسعى عضو هيئة التدريس الاستباقي لزيادة موارده الوظيفية عن طريق سعيه للحصول على التوجيه والنصح من أساتذته وزملائه ومعرفة آرائهم وملاحظاتهم عن أدائه التدريسي والبحثي، وبالتالي الحصول على الدعم الاجتماعي المرغوب من بيئة عمله الذي يؤثر بدوره على أدائه الوظيفي وتعلم طرق وأساليب تدريسية حديثة، وبذلك يوسع دائرة موارده الوظيفية مما يزيد من ارتباطه بالعمل ويوفر الأدوات اللازمة لزيادة أدائه، وبالتالي يؤدي لنتائج إيجابية لبيئة العمل، ويتوقع أن يزيد عضو هيئة التدريس الاستباقي من مستوى التحديات الوظيفية في حالة توافر موارد وظيفية كافية للتعامل مع هذه التحديات، من خلال البحث عن مهام جديد أو تحمل مزيد من المسؤوليات أو زيادة ضغوط التحدي التي تعزز من تحفيزه أو التركيز على الجوانب الأكثر صعوبة في الوظيفة لتحسين ارتباطه بالعمل وتسهيل تعديل وظيفته، كما يسعى عضو هيئة التدريس الاستباقي لزيادة تحديات الوظيفة للمحافظة على الاهتمام بالعمل وتجنب الملل في وظيفة واحدة من خلال توسيع نطاق وظيفته أو تنويع مهام العمل لجعلها أكثر تحدياً أو تحمل مسؤوليات إضافية أو إبداء الاهتمام بالتطورات والتكليفات الجديدة في الوظيفة أو صياغة مبادرات لبعض الوظائف أو البحث عن مهام جديد لإنهاء العمل.

كما توصلت الدراسة الحالية إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لصياغة الوظيفة (البحث عن الموارد، البحث عن التحديات) على السلوك الإبداعي (توليد الفكرة، ترويج الفكرة، تطبيق الفكرة). وتتفق نتائج الدراسة الحالي مع (Afsar et al., 2019) التي درست تأثير صياغة الوظيفة على السلوك الإبداعي، حيث تؤثر زيادة موارد الوظيفة والتحديات الوظيفية تأثيراً إيجابياً على خلق وتوليد الأفكار وترويجها والقابلية لتطبيقها. حيث أن عضو هيئة التدريس الذي يسعى لزيادة موارد وظيفته عن طريق سعيه للحصول على التوجيه والنصح من أساتذته وزملائه ومعرفة آرائهم وملاحظاتهم عن أدائه التدريسي والبحثي وتعلم طرق وأساليب تدريسية حديثة،

كما يتوقع أن يزيد عضو هيئة التدريس من مستويات التحديات الوظيفية من خلال البحث عن مهام جديد أو تحمل مزيد من المسؤوليات أو زيادة ضغوط التحدي التي تعزز من تحفيزه أو التركيز على الجوانب الأكثر صعوبة في الوظيفة لتحسين ارتباطه بالعمل ويقوم بالبحث عن أساليب وتقنيات حديثة لتطوير عمله وتقديم حلول جذرية لمشاكل العمل التي تعترض سير العمل والتعامل مع طلابه من منطلق تنمية الأفكار الإبداعية، كما أنه يستخدم جلسات العصف الذهني مع طلابه ويفتح مكتبه لأي طالب يتقدم بفكرة جديدة، ويشجع طلابه على التلقائية عند تقديم ومناقشة الأفكار.

كما سيحاول عضو هيئة التدريس المشارك في سلوكيات صياغة الوظيفة الحصول على الدعم والتأييد لأفكاره الإبداعية في بيئة العمل الاجتماعية من خلال إقناع الآخرين بأفكاره الإبداعية وبناء تحالف من المناصرين يتولى المسؤولية ويتيح الوصول للمعلومات الهامة ويوفر الحصول على الموارد ويقدم الدعم الضروري، كذلك يمكن ترويج الفكرة أيضاً من خلال الحصول على الدعم من الأساتذة والزلاء وإقائهم على علم بالعمليات الجارية والتفاوض مع الجهات الفاعلة الرئيسية للحصول على الصلاحيات والموارد ونشر الأفكار داخل وخارج الكلية. كذلك يمتلك عضو هيئة التدريس المشارك في سلوكيات صياغة الوظيفة القدرة على تحويل الأفكار لنتائج ملموسة وتجريبها، حيث يسعى لتقديم أفكار إبداعية لبيئة العمل بطريقة منهجية، وتقييم جدوى الأفكار الإبداعية، والاهتمام بوضع آليات لتطبيق الأفكار الإبداعية، وتشكيل فرق عمل لوضع آليات لتطبيق الأفكار الإبداعية، وتطبيق الأفكار الجديدة في أبحاث الترقية. وبالتالي فإن صياغة الوظائف هي ميزة استراتيجية مثالية لأعضاء هيئة التدريس في سياق اقتراح وترويج وتنفيذ أفكار جديدة.

كذلك توصلت الدراسة الحالية إلى وجود تأثير معنوي إيجابي غير مباشر لأبعاد الشخصية الاستباقية (تحويل المواقف، مواجهة المواقف) على السلوك الإبداعي عند تسيط صياغة الوظيفة (البحث عن الموارد، البحث عن التحديات). ويرى الباحثون بأن العلاقة غير المباشرة الإيجابية بين أبعاد الشخصية الاستباقية (تحويل المواقف، مواجهة المواقف) والسلوك الإبداعي (توليد الفكرة، ترويج الفكرة، تطبيق الفكرة) عند تسيط صياغة الوظيفة، ترجع إلى ميل عضو هيئة التدريس ذو الشخصية الاستباقية (سواء كان بتحويل المواقف والمشاكل المرتبطة بالعمل إلى فرص جيدة وتحديدها واكتشافها قبل الآخرين أو بمواجهة المواقف والمشاكل المرتبطة بالعمل بشكل مباشر ومعالجتها بدون تأخير أو خوف من الآخرين) للمشاركة في سلوكيات صياغة الوظيفة (البحث عن الموارد والبحث عن التحديات) لأنه يأخذ بزمام المبادرة لتحسين ظروفه الحالية ويقتنص فرص التغيير ويتخذ الإجراءات للقيام بذلك ويثابر حتى يحقق تغييراً ملموساً، ويتوقع أن يخلق عضو هيئة التدريس الاستباقي بيئته الخاصة التي تساعده على أن يكون فعالاً في وظيفته. وبدوره يسعى عضو هيئة التدريس الاستباقي لزيادة موارد الوظيفة عن طريق سعيه للحصول على التوجيه والنصح من أساتذته وزملائه ومعرفة آرائهم وملاحظاتهم عن أدائه التدريسي والبحثي، وبالتالي الحصول على الدعم الاجتماعي المرغوب من بيئة عمله الذي يؤثر بدوره على أدائه الوظيفي وتعلم طرق وأساليب تدريسية حديثة، وبذلك يوسع الموظف دائرة موارده الوظيفية مما يزيد من ارتباطه بالعمل ويوفر الأدوات اللازمة لزيادة أدائه، وبالتالي يؤدي لنتائج إيجابية لبيئة العمل. وبالتالي فإن عضو هيئة التدريس ذو الشخصية الاستباقية الذي يسعى لزيادة موارده الوظيفية سيكون قادر بشكل كبير على توليد



الأفكار وتحقيق التغيير المنشود ونشر فكرتها وتوفير الدعم اللازم لها مما يعزز من تطبيق الفكرة بشكل صحيح، والمشاركة بنشاط في البحث عن فرص جديدة في بيئة عمله التي يمكن أن تؤدي إلى الإبداع. الوظيفة، والحصول على الدعم والتأييد لأفكاره الإبداعية في بيئة العمل الاجتماعية من خلال إقناع الآخرين بأفكاره الإبداعية والقدرة على تحويل الأفكار لنتائج ملموسة وتجريبها من خلال الاهتمام بوضع آليات لتطبيق الأفكار الإبداعية وتشكيل فرق عمل لوضع آليات لتطبيق الأفكار الإبداعية وتطبيق الأفكار الجديدة في أبحاث الترقية. وبالتالي فإن زيادة موارد الوظيفة هي ميزة استراتيجية مثالية لأعضاء هيئة التدريس ذو الشخصية الاستباقية في سياق اقتراح وترويج وتنفيذ أفكارهم الجديدة. وقد توفر زيادة التحديات الوظيفة لعضو هيئة التدريس الاستباقي بيئة جيدة لتوليد واقتراح الأفكار الجديدة ونشرها وترويجها في الكلية أو الجامعة بما يتيح له القدرة على تطبيقها داخل الكلية أو الجامعة لأنه يستطيع مواجهة المواقف والمشاكل التي تعترض طريقه وبالتالي يسهل عليه تطبيق فكرته.

#### خامسا: مساهمات الدراسة:

**المساهمات النظرية:** ساهمت هذه الدراسة في وضع إطار مفاهيمي لأبعاد الشخصية الاستباقية (تحويل المواقف، مواجهة المواقف) واستخدام هذه الأبعاد في تحديد تأثير الشخصية الاستباقية على صياغة الوظيفة وسلوك العمل الإبداعي، وتوصلت الدراسة الحالية لوجود تأثير للشخصية الاستباقية (تحويل المواقف ومواجهة المواقف) على صياغة الوظيفة والسلوك الإبداعي، كما ساهمت الدراسة الحالية في استخدام أبعاد صياغة الوظيفة (البحث عن الموارد، البحث عن التحديات) في تحديد تأثير الشخصية الاستباقية على صياغة الوظيفة وسلوك العمل الإبداعي، على عكس الدراسات السابقة التي حددت أبعاد صياغة الوظيفة في (زيادة الموارد الهيكلية للوظيفة، زيادة الموارد الاجتماعية للوظيفة، زيادة تحديات الوظيفة). كذلك ساهمت الدراسة الحالية في تحديد الدور الوسيط لصياغة الوظيفة في العلاقة بين أبعاد الشخصية الاستباقية (تحويل المواقف، مواجهة المواقف) -وليس كمتغير احادي البعد- وسلوك العمل الإبداعي.

**المساهمات الإدارية:** تقدم هذه الدراسة العديد من المساهمات الإدارية أولاً، الاعتماد على عضو هيئة التدريس الاستباقي لإحداث التغيير التنظيمي: يعتبر عضو هيئة التدريس الاستباقي (الذي يسعى جاهداً لتغيير بيئة عمله) أحد الأصول الهامة للمسؤولين الذين يرغبون في إحداث التغيير في القسم أو الكلية أو الجامعة. ثانياً، زيادة وعي المسؤولين وأعضاء هيئة التدريس بسلوكيات صياغة الوظيفة وأدوات تقييمها: أن الخطوة الأولى للاستجابة لصياغة الوظيفة التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس هي إدراك وقت حدوث صياغة الوظيفة، أما الخطوة الثانية الحاسمة في الاستجابة لصياغة الوظيفة التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس هي تقييم فوائد سلوكيات صياغة الوظيفة سواء كانت مفيدة أو ضارة بالنسبة لك أو للقسم أو الكلية أو الجامعة. ثالثاً، دعم النماذج الإيجابية لصياغة الوظيفة: في حالة تقييمك لسلوكيات صياغة الوظيفة على أنها مفيدة ولا تمثل تهديداً لك أو للقسم أو للكلية أو للجامعة فيمكنك الموافقة عليها أو حتى دعمها بشكل استباقي. وأخيراً، تطوير أنظمة الدعم التنظيمي لإدارة الأشكال الإيجابية والسلبية لصياغة الوظيفة: يمكن للكلية أو الجامعة التأثير على سلوكيات صياغة الوظيفة الإيجابية وتنشيط سلوكيات صياغة الوظيفة السلبية من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية،

فمن المحتمل أن تؤثر وظائف إدارة الموارد البشرية المتعلقة بتصميم الوظيفة والاختيار والتدريب على كمية وأنواع صياغة الوظيفة التي يشارك فيها أعضاء هيئة التدريس وفقاً للدوافع والفرص.

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة والمساهمات النظرية والعملية، يمكن للباحثين تقديم التوصيات التالية وآليات وتوقيت تنفيذها على النحو التالي:

- (١) تشكيل لجنة لإعادة تصميم وظيفة عضو هيئة التدريس بما يتوافق مع احتياجات ورغبات أعضاء هيئة التدريس بجامعة مصر، ويصدر المجلس الأعلى للجامعات قراراً بتشكيل لجنة لتقييم موضوعي لوظيفة عضو هيئة التدريس.
- (٢) تحسين مراتب أعضاء هيئة التدريس بجامعة بما يتناسب مع مكانتهم الاجتماعية ويزيد من إنتاجهم وابداعهم.
- (٣) توفير الأدوات والآلات والأجهزة اللازمة للمعامل والأبحاث والرسائل.
- (٤) زيادة استقلالية عضو هيئة التدريس.
- (٥) عمل استبيانات دورية لتقييم آراء أعضاء هيئة التدريس في المهام والمسئوليات الملقاة على عاتقهم (هل تستجوب حذف مهام أو إضافة مهام أو تقليل متطلبات أو مسئوليات معينة).
- (٦) الاهتمام بالرعاية الصحية لأعضاء هيئة التدريس وتوفير الدواء والعلاج المناسب لهم.
- (٧) إجراء المزيد من الدراسات العلمية والتي تتناول جوانب مختلفة للشخصية الاستباقية وصياغة الوظيفة والسلوك الإبداعي ويقدم الباحثون أفكاراً لمزيد من البحث في هذا المجال:
  - أ. ركزت الدراسة الحالية على أبعاد الشخصية الاستباقية (الميل لمواجهة المواقف مباشرةً والميل لتحويل المواقف لفرص جديدة) في مجال التعليم العالي فقط، لذلك يمكن للدراسات القادمة فحص أبعاد الشخصية الاستباقية مع متغيرات أخرى في مجالات مختلفة مثل الشركات التكنولوجية وشركات الأدوية والشركات المالية.
  - ب. كما يمكن للدراسات المستقبلية دراسة العلاقة بين صياغة الوظيفة والتغيير التنظيمي، ومعرفة تأثير صياغة الوظيفة بأبعاد أخرى (صياغة المهام، صياغة العلاقات، الصياغة المعرفية) على التغيير التنظيمي.
  - ج. كذلك يمكن للدراسات المستقبلية القيام بتحليل بعدي (meta-analysis) لمقدمات ونتائج صياغة الوظيفة باستخدام أبعاد أخرى مختلفة عن زيادة الموارد الهيكلية للوظيفة وزيادة الموارد الاجتماعية للوظيفة وزيادة تحديات المتطلبات الوظيفية وتقليل معوقات المتطلبات الوظيفية.
  - د. ركزت الدراسة الحالية على نتائج الإيجابية لصياغة الوظيفة، وبالتالي يمكن للدراسات المستقبلية التركيز على النتائج السلبية لصياغة الوظيفة من خلال اختبار تأثير صياغة الوظيفة على الانسحاب الوظيفي وصراع وغموض الدور وعبء الدور.

### قائمة المراجع

- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2019). Transformational leadership and innovative work behavior. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402-428.
- Alheet, A., Adwan, A., Areiqat, A., Zamil, A., & Saleh, M. (2021). The effect of leadership styles on employees' innovative work behavior. *Management Science Letters*, 11(1), 239-246.
- Andri, G., Adawiyah, W. R., Purnomo, R., & Sholikhah, Z. (2020). The Minang-Nomads Businesses' Performance: The Role of Proactive Personality, Creativity and Innovative Work Behavior. *Jurnal Pengurusan (UKM Journal of Management)*, 58.
- Baba, V. V., Tourigny, L., Wang, X., & Liu, W. (2009). Proactive personality and work performance in China: The moderating effects of emotional exhaustion and perceived safety climate. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 26(1), 23-37.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands–resources theory. *Wellbeing: A complete reference guide*, 1-28.
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65(10), 1359-1378.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. J. J. o. o. b. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior* 14(2), 103-118.
- Bos-Nehles, A., Renkema, M., & Janssen, M. (2017). HRM and innovative work behaviour: a systematic literature review. *Personnel Review*, 46(7), 1228-1253.
- Cenciotti, R., Alessandri, G., & Borgogni, L. (2016). Psychological Capital and Career Success Over Time: The Mediating Role of Job Crafting. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(3), 372-384.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. 26(3), 435-462.
- Demerouti, E., Xanthopoulou, D., Petrou, P., & Karagkounis, C. (2017).

- Does job crafting assist dealing with organizational changes due to austerity measures? Two studies among Greek employees. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(4), 574-589.
- Dikkers, J. S. E., Jansen, P. G. W., de Lange, A. H., Vinkenbug, C. J., & Kooij, D. (2010). Proactivity, job characteristics, and engagement: a longitudinal study. *Career Development International*, 15(1), 59-77.
- Fuller, J. B., Hester, K., & Cox, S. S. (2010). Proactive personality and job performance :Exploring job autonomy as a moderator. *Journal of Managerial Issues*, 35–51.
- Giebels, E., de Reuver, R. S., Rispens, S., & Ufkes, E. G. (2016). The critical roles of task conflict and job autonomy in the relationship between proactive personalities and innovative employee behavior. *The Journal of applied behavioral science*, 52(3), 320-341
- Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). 7 redesigning work design theories: the rise of relational and proactive perspectives. *Academy of Management annals*, 3(1), 317-375.
- Hair Jr, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2010). SEM: An introduction. *Multivariate data analysis: A global perspective*, 629-686.
- Hernández, P. M., Salanova, M., & Peiró, J. M. (2007). Job demands, job resources and individual innovation at work: Going beyond Karasek s model?. *Psicothema*, 19(4), 621-626.
- Hung, W. H., Chen, K., & Lin, C.-P. (2015). Does the proactive personality mitigate the adverse effect of technostress on productivity in the mobile environment? *Telematics and Informatics*, 32(1), 143-157.
- Janssen, O (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287–302.
- Jiang, F., Lu, S., Wang, H., Zhu, X., & Lin, W. (2020). The Roles of Leader Empowering Behaviour and Employee Proactivity in

- Daily Job Crafting: A Compensatory Model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-12.
- Joo, B. K., & Lim, T. (2009). The effects of organizational learning culture, perceived job complexity, and proactive personality on organizational commitment and intrinsic motivation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16(1), 48-60.
- Khan, M. M., Mubarak, S., & Islam, T. (2020). Leading the innovation: role of trust and job crafting as sequential mediators relating servant leadership and innovative work behavior. *European Journal of Innovation Management*.
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2017). Can Empowering Leaders Affect Subordinates' Well-Being and Careers Because They Encourage Subordinates' Job Crafting Behaviors? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(2), 184-196.
- Kong, Y., & Li, M. (2018). Proactive personality and innovative behavior: The mediating roles of job-related affect and work engagement. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 46(3), 431-446.
- Kooij, D. T. A. M., Tims, M., & Akkermans, J. (2016). The influence of future time perspective on work engagement and job performance: the role of job crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(1), 4-15.
- Lambriex□Schmitz, P., Van der Klink, M. R., Beusaert, S., Bijker, M., & Segers, M. (2020). When innovation in education works: stimulating teachers' innovative work behaviour. *International Journal of Training and Development*, 24(2), 118-134.
- Li, H., Jin, H., & Chen, T. (2020). Linking proactive personality to creative performance: The role of job crafting and high□involvement work systems. *The Journal of Creative Behavior*, 54(1), 196-210.
- Li, M., Liu, Y., Liu, L., & Wang, Z. (2017). Proactive Personality and Innovative Work Behavior: The Mediating Effects of Affective States and Creative Self-Efficacy in Teachers. *Current Psychology*, 36(4), 697-706.

- Lu, C.q., Wang, H.j., Lu, J.j., Du, D. y., & Bakker, A. B. (2014). Does work engagement increase person–job fit? The role of job crafting and job insecurity. *Journal of Vocational Behavior*, 84(2), 142-152.
- Messmann, G., & Mulder, R. H. (2014). Exploring the role of target specificity in the facilitation of vocational teachers' innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 80-101.
- Onyemah, V. (2008). Role Ambiguity, Role Conflict, and Performance: Empirical Evidence of an Inverted-U Relationship. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28(3), 299-313.
- Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2016). Crafting the Change: The Role of Employee Job Crafting Behaviors for Successful Organizational Change. *Journal of Management*, 44(5), 1766-1792.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1120-1141.
- Plomp, J., Tims, M., Akkermans, J., Khapova, S. N., Jansen, P. G. W., & Bakker, A. B. (2016). Career competencies and job crafting. *Career Development International*, 21(6), 587-602.
- Pons, F. J., Ramos, J., & Ramos, A. (2016). Antecedent variables of innovation behaviors in organizations: Differences between men and women. *European Review of Applied Psychology*, 66(3), 117-126.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68–78
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 112-138.

- Scott, S.G. and R.A. Bruce (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607.
- Seibert, S.E., Crant, J.M., & Kraimer, M.L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 416–427.
- Siddiqi, M. A. (2015). Job Crafting of Service Employees and Performance: An Empirical Evidence of Linkages. *Asian Journal of Management*, 6(3), 149-158.
- Stoffers, J. M., Van der Heijden, B. I., & Jacobs, E. A. (2018). Employability and innovative work behaviour in small and medium-sized enterprises. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-28.
- Suseno, Y., Standing, C., Gengatharen, D., & Nguyen, D. (2019). Innovative work behaviour in the public sector: The roles of task characteristics, social support, and proactivity. *Australian Journal of Public Administration*, 79(1), 41-59.
- Teng, H. Y., & Chen, C. Y. (2019). Proactive personality and job crafting in the tourism industry: Does job resourcefulness matter?. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 41, 110-116.
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *South African Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186.
- Vermooten, N., Boonzaier, B., & Kidd, M. (2019). Job crafting, proactive personality and meaningful work: Implications for employee engagement and turnover intention. *SA Journal of Industrial Psychology*, 45.
- Wang, H. J., Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2017). A review of job crafting research: The role of leader behaviors in cultivating successful job crafters. In S. K. Parker & U. K. Bindl (Eds.),

*Proactivity at work: Making things happen in organizations* (pp. 77-104). New York, NY: Routledge.

- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of management review*, 26(2), 179-201.
- Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of management journal*, 53(2), 323-342.
- Zahoor, A. (2018). Teacher Proactivity Influencing Student Satisfaction and Loyalty Role of Job Crafting and Work Engagement. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 43(3), 125-138.
- Zhang, L., Lu, H., & Li, F. (2018). Proactive personality and mental health: The role of job crafting. *PsyCh journal*, 7(3), 154-155.



ملحق (1)

عبارات مقياس الدراسة

مقياس الشخصية الاستباقية (Bateman and Crant 1993; Onyemah, 2008)

الميل لتحويل المواقف إلى فرص:

- (1) أستطيع تحويل التهديدات إلى فرص.
- (2) أسعى لتطبيق ما أؤمن به مهما كانت الصعاب.
- (3) أستطيع تحديد الفرص في عملي.
- (4) أستطيع اكتشاف الفرص الجديدة قبل الآخرين.
- (5) أعتقد أنني مصدراً قوياً للتغيير البناء في عملي.

الميل لمواجهة المواقف بشكل مباشر:

- (1) أستطيع مواجهة التحديات التي تمنعني من تطبيق أفكارى.
- (2) عندما أرى شيئاً لا أحبه في عملي، أقوم بإصلاحه.
- (3) أدافع عن أفكارى، حتى لو عارضها الآخرون.
- (4) عندما أواجه مشكلة، أعالجها مباشرة.

مقياس صياغة الوظيفة (Petrou et al., 2012)

البحث عن الموارد:

- (1) أسعى لمعرفة آراء زملائي في أداء مهام وظيفتي البحثية.
- (2) أتواصل مع زملائي في العمل للحصول على المعلومات اللازمة لاستكمال مهام وظيفتي.
- (3) أسعى لمعرفة آراء زملائي في أداء مهام وظيفتي التدريسية.
- (4) اعتمد على علاقاتي مع إدارة الكلية في تزويد مكتبي بأحدث أساليب التدريس والبحث.
- (5) أسعى لتعلم طرق وأساليب تدريسية حديثة.
- (6) أسعى للتقرب من أساتذتي وزملائي أصحاب الخبرة والتجارب.

البحث عن التحديات:

- (1) أنتهز الفرصة لبدء مهام جديدة، عندما انتهى من عملي (مشاريع جديدة أو مهام إشرافيه جديدة..).
- (2) أستطيع تحمل مزيد من المسؤوليات (العمل في وحدة ضمان الجودة...).
- (3) أستطيع تحمل جدول مضاعف حال مرور زميل بظروف خاصة.

مقياس السلوك الإبداعي (Janssen, 2000)

توليد الفكرة:

- (1) أبحث عن أساليب وتقنيات حديثة لتطوير العمل.

- (٢) أقدم حلول جذرية لمشاكل العمل التي تعترض سير العمل.
- (٣) أتعامل مع طلابي من منطلق تنمية الأفكار الإبداعية.

**ترويج الفكرة:**

- (١) أسعى لجعل زملائي متحمسين للأفكار الإبداعية.
- (٢) لا أتردد في تقديم أفكاري في المشاريع التي تطلبها إدارة الجامعة وتمولها.
- (٣) أقوم بالخطوات المناسبة للحصول على الموافقة على الأفكار الإبداعية.

**تطبيق الفكرة:**

- (١) أقدم أفكار إبداعية لبيئة العمل بطريقة منهجية.
- (٢) أحرص على تقييم جدوى الأفكار الإبداعية.
- (٣) أطبق الأفكار الجديدة في أبحاثي للترقية.

**The mediating role of Job Crafting in the relationship between Proactive Personality and Innovative Behavior: An applied Study on Teaching Members at Mansoura University**

**Prof. Abdel Mohsen. Abdel Mohsen Gouda**  
*Professor of Human Resource Management*  
*Faculty of commerce - Mansoura University*  
*mohsen7271@mans.edu.eg*

**Dr. Ahmed Mohamed Elsetouhi**  
*Associate Professor of Business Administration*  
*Faculty of commerce - Mansoura University*  
*ahmed.elsetouhi@mans.edu.eg*

**Omar Ahmed Hegazy**  
*Assistant Lecturer*  
*Faculty of Commerce, Mansoura University*  
*omar\_ahmed713@mans.edu.eg*

**Abstract:**

This study aimed to investigate the direct and indirect effect of proactive personality (transformation of situations and confrontation of situations) on innovative work behavior through job crafting. Data were collected from 340 staff members in Mansoura university. Path analysis was employed to test the hypotheses using Amos V.25. The study results showed that there were direct positive significant effects of transformation of situations and confrontation of situations on job crafting. Also, found a significant positive effect of job crafting on innovative work behavior. Moreover, found a significant positive indirect effect of transformation of situations and confrontation of situations on innovative work behavior through mediating job crafting behaviors.

**Keywords:** Proactive Personality, Transformation of Situations, Confrontation of Situations, job crafting, innovative work behavior.