

**صياغة الوظيفة والأداء التكيفي: الدور الوسيط للارتباط بالعمل  
بالتطبيق على شركات الكهرباء في مصر**  
**Job Crafting and Adaptive Performance:  
The Mediating Role of Work Engagement  
Applied to the Electricity Companies in Egypt**

**دكتور/ سوزان فؤاد السيد بكر\***

---

(\*). د. سوزان فؤاد بكر، أستاذ إدارة الأعمال المساعد، كلية التجارة جامعة الأزهر، بالقاهرة ، ولها الإهتمامات البحثية تتمثل في مجال السلوك التنظيمي والموارد البشرية والقيادة وريادة الأعمال.

**Email: [suzanbkr@azhar.edu.eg](mailto:suzanbkr@azhar.edu.eg)**

## المُلخَص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور صياغة الوظيفة والارتباط بالعمل في دعم وتعزيز الأداء التكيفي للعاملين في شركات الكهرباء المصرية، وذلك من خلال: التعرف على طبيعة وقوة العلاقة بين متغيرات الدراسة الثلاثة، واختبار الدور الوسيط للارتباط بالعمل في العلاقة بين أبعاد صياغة الوظيفة والأداء التكيفي. بالتطبيق على عينة قوامها (٣٨٥) مفردة من العاملين في شركات الكهرباء في مصر. وتم تصميم قائمة استقصاء لجمع البيانات الأولية، والتأكد من صدقها وثباتها. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود تأثير معنوي موجب لمعظم أبعاد صياغة الوظيفة (زيادة الموارد الهيكلية، وتخفيف المتطلبات المُعيقة، وزيادة الموارد الاجتماعية، وزيادة مستوى التحديات المرتبطة بمتطلبات الوظيفة) في معظم أبعاد الارتباط بالعمل (الحيوية، والتفاني، والاستغراق). وكذلك وجود تأثير معنوي موجب لمعظم أبعاد الارتباط بالعمل في معظم أبعاد الأداء التكيفي (حل المشكلات بطريقة إبداعية، والتعامل مع حالات الطوارئ والأزمات، والقدرة على التكيف مع الآخرين، جهود التدريب والتعلم، وإدارة ضغوط العمل). كما أظهرت النتائج أن الارتباط بالعمل يتوسط جزئيًا العلاقة التأثيرية بين أبعاد صياغة الوظيفة والأداء التكيفي. قدمت الدراسة العديد من التوصيات؛ لتعزيز سلوكيات صياغة الوظيفة، الارتباط بالعمل، الأداء التكيفي.

الكلمات المفتاحية: صياغة الوظيفة، الارتباط بالعمل، الأداء التكيفي، شركات الكهرباء في مصر.

### Abstract:

The study aimed to identify the role of job crafting, work engagement in supporting and enhancing employees' adaptive performance in the Egyptian electricity companies, through: identifying the nature and strength of the relationship between the three variables of the study, and testing the mediating role of work engagement in the relationship between the dimensions of job crafting and adaptive performance. By applying it to a sample of (385) employees in the electricity companies in Egypt. A questionnaire was designed to collect primary data, and to ensure its validity and reliability. Among the most important findings of the study: the existence of a significant positive effect for most dimensions of job crafting (increase of structural resources- decrease of hindering demands- increase of social resources- increase of challenging demands), and in most dimensions of work engagement (vigor- dedication- absorption). As well as the existence of a positive significant effect for most dimensions of work engagement in most dimensions of adaptive performance (solving problems

creatively- handling emergencies and crises- interpersonal adaptability - training and learning effort - managing work stress). The results also showed that work engagement partially mediates the influence relationship between job crafting dimensions and adaptive performance. The study made many recommendations to promote job crafting, work engagement, and adaptive Performance behaviors.

Keywords:

*Job Crafting - Work Engagement- Adaptive Performance- Electricity Companies in Egypt*

## ١. المقدمة

تعيش المنظمات اليوم حالة من عدم اليقين المتزايد وحوادث تغييرات مفاجئة، انعكست على بيئة الأعمال فأصبحت غير مستقرة ولا يمكن التنبؤ بما يحدث من مواقف وأحداث وتغيرات قد تؤثر عليها. كما ساهمت العولمة والتقدم والتقادم التكنولوجي السريع إلى زيادة التعقيدات المرتبطة ببيئات العمل. مما يتطلب أن يكون لدى العاملين القدرة والبراعة اللازمة لتلبية الاحتياجات المتغيرة للعمل والعلاء. فيصبح التعامل مع حالات الطوارئ، والتعلم بشكل سريع، وحل المشكلات الجديدة، هي القدرات المطلوبة في عالم الأعمال، وأحد الأصول المحورية لبقاء المنظمة ونجاحها وجعلها مستدامة، بحيث تؤثر بشكل إيجابي على المجتمع من الناحية الاقتصادية والبيئية والاجتماعية. وقد انعكست هذه الحاجة على ضرورة زيادة قدرة الأفراد على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل، من خلال ممارستهم للأداء التكيفي **Adaptive Performance**.

وعلى الرغم من أن موضوع الأداء التكيفي جذب اهتمام العديد من الباحثين والممارسين، إلا أن القليل من البحوث والدراسات قد سعت إلى تحديد السمات والخصائص الأساسية للأداء التكيفي والمتغيرات التي تؤثر على تكيف العاملين وأداؤهم في محيط العمل ( Wingerden., 2016). (Bakker., & Derks ,2016).

كما أن رفاهية العاملين تلعب دوراً مهماً في نجاح واستمرارية المنظمة، حيث تمنحهم القدرة على أداء عملهم بكفاءة وفعالية. فشاغلي الوظيفة (العاملين) يلعبون دوراً مهماً في تعزيز رفاهيتهم بنفس قدر أهمية الدور الذي تلعبه المنظمة التي يعملون فيها، وهو عكس ما كان يُعتقد تقليدياً من أن المنظمة هي الوحيدة المسؤولة عن تحقيق رفاهية العاملين. ( Peral & Geldenhuys, 2019).

وفى هذا السياق ووفقاً لنظرية الحفاظ على الموارد Conservation of Resources Theory، يسعى الأفراد إلى تجميع الموارد وممارسة السلوكيات التي تمكنهم من حماية رفايتهم والحفاظ عليها. وهذا يعني ضرورة توافر المزيد من الموارد والفرص (Harju., Schaufeli., & Hakanen, 2018)، التي تمكنهم من صياغة وظائفهم بأنفسهم، والذي يؤثر بشكل إيجابي على مستوى رفايتهم، وهو ما يعرف بصياغة الوظيفة Job Crafting، ويقصد بها مجموعة من التغييرات غير الرسمية والاستباقية التي يدخلها العاملون على وظائفهم لمواءمتها مع تفضيلاتهم ودوافعهم وشعورهم بالشغف تجاه عملهم (Tims., Bakker., & Derks, 2012). فهي سمة شخصية أساسية يحتاجها العاملون لمواجهة الضغوط المختلفة الناجمة عن التغييرات الخارجية والداخلية بفعالية. فالعاملون الذين يشاركون في صياغة الوظائف يحاولون بشكل استباقي مواءمة ظروف عملهم مع احتياجاتهم وقدراتهم للتوافق مع بيئتهم (Tims & Bakker, 2010). فيحشدون موارد ووظائفهم ويخلقون بيئة عمل مليئة بالتحديات تعزز الحيوية والاستغراق والتفاني، أي أن صياغة الوظيفة تعزز من الارتباط بالعمل Work Engagement. والذي يعد أحد العوامل الرئيسية لنجاح المنظمات، حيث يؤثر في العديد من الأنماط السلوكية التي يمارسها العاملون واتجاهاتهم كمعدلات الغياب، ومعدلات دوران العمل، والإنتاجية والأداء التنظيمي وارتفاع الأداء المالي، وكذلك الأداء التكيفي (Singh & Sanjeev, 2013).

تعد الطاقة الكهربائية من أهم مقومات التنمية الاقتصادية والاجتماعية على مستوى كافة دول العالم، حيث تمثل العامل الرئيسي في تقدم الشعوب وتنميتها الحضارية، ودعامة أساسية من دعائم التنمية المستدامة.

وتعتبر شركات الكهرباء المصرية ذراع الدولة في تلبية الاحتياجات من الطاقة الكهربائية، وبالتالي أصبح تحقيق هذه الشركات لأعلى مستويات الأداء أمراً هاماً وضرورياً في ظل حالة عدم التأكد والاضطرابات والتغيرات المفاجئة في محيط بيئة الأعمال على المستوى الإقليمي والعالمي. ونظراً لأهمية سلوكيات صياغة الوظيفة والارتباط بالعمل والأداء التكيفي كما ذكر أعلاه، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى التعرف على مدى توافر تلك المتغيرات في شركات الكهرباء المصرية محل الدراسة، كذلك فحص مدى تأثير سلوكيات صياغة الوظيفة في الأداء التكيفي للعاملين، من خلال الارتباط بالعمل كمتغير وسيط في هذه العلاقة.

## ٢. مشكلة الدراسة

إذا كانت الحضارة هي المقياس الحقيقي لدرجة التطور في المجتمع، فإن الطاقة هي التي تحمل على عاتقها عبء هذا التطور، فالطاقة هي عصب الحضارة الحديثة، وأحد طرفي معادلة التقدم والارتقاء ويعتبر توافرها من أهم الدعائم الرئيسية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية. فلقد صارت قضايا الطاقة وتأمين مصادرها وتنوعها من التحديات التي تواجه دول العالم أجمع وياتت لها أبعادها السياسية والاستراتيجية وأصبح أمن الطاقة ركناً أساسياً من أركان الأمن القومي لأي دولة.

وعليه، وضعت الدولة المصرية قضية تأمين احتياجات مصر من الطاقة الكهربائية مسألة أمن قومي، وهي ضمن أجندتها الرئيسية وفقاً لرؤية مصر ٢٠٣٠، باعتبارها الركيزة الرئيسية للتنمية في شتى مجالات الحياة، والمنوط بذلك الشركات المصرية للكهرباء والطاقة المتجددة، التي يقع على عاتقها عبء كبير لتجنيد كافة طاقتها ومواردها، بما فيها الموارد البشرية التي تعد أحد أهم الموارد التي يجب استغلالها لتحسين كفاءة وفعالية الأداء الفردي والتنظيمي لهذه الشركات، فيقع على عاتقها مسؤولية كبيرة في تحقيق الأداء المتميز لها، ومواجهة الضغوط المختلفة الناجمة عن التغييرات والاضطرابات الخارجية والداخلية بفعالية.

لذا فإن العاملين في هذه الشركات في حاجة لتحقيق أداء تكفي فعال من خلال التعامل مع حالات الطوارئ والأزمات، وإدارة ضغوط العمل وحل المشكلات بطريقة إبداعية، وجهود التدريب والتعلم، وكذلك إظهار القدرة على التكيف مع الآخرين، وأن يكونوا أكثر ارتباطاً بعملهم، بمعنى توافر الحيوية، والتفاني والاستغراق في العمل. فالعاملون المرتبطون بعملهم يقدمون أداءً أفضل من غيرهم (Demerouti & Cropanzano, 2010) لما يحملونه من مشاعر إيجابية مثل السعادة والفرح والحماس. هذه المشاعر الإيجابية تشترك جميعها في القدرة على توسيع التفكير اللحظي للأفراد وبناء مواردهم الشخصية الدائمة (Fredrickson, 2001)،

وتعد سلوكيات صياغة الوظيفة أحد المفاهيم الحديثة التي تشير إلى التغييرات غير الرسمية والاستباقية التي يقدمها العاملون لمواءمة وظائفهم مع تفضيلاتهم ودوافعهم وشعورهم بالشغف تجاه عملهم (Tims et al., 2012). والتي أكد الباحثون على أنها من السلوكيات التطوعية والاستباقية المهمة التي يحتاجها العاملون لمواجهة الضغوط الناجمة عن التغييرات الخارجية والداخلية أثناء أداء عملهم وتؤثر بشكل كبير في كل من تطويرهم وقدرة المنظمة التنافسية طويلة

المدى (Wingerden et al.,2016) كما أنها تؤثر تأثيراً إيجابياً في كل من الارتباط بالعمل والأداء التكيفي للعاملين (Park.,Lim.,Kim., & Kang,2020).  
ومما سبق أعلاه، إضافةً إلى ما تم التوصل إليه من خلال عرض وتحليل البحوث والدراسات السابقة، أنه وعلى الرغم من ثراء البحوث والدراسات التي تناولت كلا من صياغة الوظيفة والارتباط بالعمل والأداء التكيفي ؛ إلا إنه حتى تاريخه لم توجد دراسة تناولت هذه المتغيرات معا في البيئة المصرية والعربية ، ولكن في البيئة الأجنبية وجدت دراسة واحدة وهي ( Park et al.,2020) ؛ كما لم توجد دراسة تناولت أحد هذه المتغيرات في شركات الكهرباء المصرية، مما يشكل فجوة معرفية تتطلب ضرورة إجراء دراسة متعمقة لهذه العلاقة، في الشركات محل الدراسة. وعليه، يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات الآتية: ما مدى ممارسة العاملين بشركات الكهرباء المصرية لسلوكيات صياغة الوظيفة؟ ما مدى ارتباط العاملين في الشركات محل الدراسة بعلمهم؟، ما مدى ممارسة العاملين في الشركات محل الدراسة لسلوكيات الأداء التكيفي ؟، وما هي العلاقات التأثيرية بين صياغة الوظيفة والارتباط بالعمل والأداء التكيفي؟

### ٣. أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها مما قد تقدمه من إسهامات على الصعيدين العلمي والعملي، فعلى الصعيد العلمي تستمد الدراسة أهميتها من:

- تتناول الدراسة متغيراً حديثاً في مجال الفكر الإداري والسلوك التنظيمي، وهو صياغة الوظيفة، بالتطبيق على البيئة المصرية وربطه بمتغيرات هامة وحديثة أيضاً في هذا المجال (الارتباط بالعمل والأداء التكيفي) كمحاولة لتأصيل مفاهيم هذه المتغيرات، الأمر الذي قد يثرى البحوث والدراسات من حيث المواكبة والحداثة.
- أنه على الرغم من أن الأداء التكيفي يعد وسيلة مهمة لفهم الطبيعة الديناميكية لأداء الأفراد بشكل أفضل في بيئة الأعمال الحالية سريعة التغير، إلا أن معظم البحوث والدراسات التي تناولت تأثير كل من صياغة الوظيفة والارتباط بالعمل في الأداء ركزت على مؤشرات مثل الأداء الوظيفي، والأداء التنظيمي، وأداء العاملين في التفاعل مع العملاء، وسلوكيات الدور الإضافي، وكذلك الأداء السياقي، بينما وجدت دراسة واحدة ركزت على الأداء التكيفي كمؤشر، مما يمثل فجوة معرفية تتطلب مزيد من البحوث في هذا المجال.

– توجد ندرة في البحوث والدراسات التي تناولت العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين صياغة الوظيفة، والارتباط بالعمل، والأداء التكيفي، حيث لم توجد غير دراسة واحدة حتى تاريخه وهي دراسة (Park et al., 2020) مما يشكل فجوة معرفية تتطلب ضرورة إجراء دراسة متعمقة لهذه العلاقة.

أما على الصعيد العملي فتنبثق أهمية الدراسة من:

– أهمية مجال التطبيق وهو شركات الكهرباء المصرية نظراً لأهمية الدور الحيوي الذي تلعبه هذه الشركات في قاطرة التنمية وأمن مصر القومي، وتحقيقاً لرسالتها في " توفير الطاقة الكهربائية المستدامة وفقاً للمعايير العالمية وبأسعار تنافسية من خلال عمل مؤسسي يتبنى سياسات الجودة والاستخدام الأمثل للموارد والحفاظ على البيئة، اعتماداً على قدرات بشرية وتكنولوجية عالية الكفاءة، وإنجاز الأعمال بطريقة مسنولة أخلاقياً بما يحقق صالح العملاء، والعاملين، والمجتمع  
([http://www.moee.gov.eg/test\\_new/report.aspx](http://www.moee.gov.eg/test_new/report.aspx)).

– المساعدة على فهم العوامل التي تؤثر في سلوكيات العاملين لتحقيق أداء تكيفي فعال، في محاولة لتقديم رؤى لمديري إدارة الموارد البشرية والمسؤولين في شركات الكهرباء لمواجهة الاضطرابات والتغيرات المحتملة في محيط بيئة الأعمال داخلياً وخارجياً من خلال تقديم مقترحات تساهم في تنمية وتعزيز سلوكيات صياغة الوظيفة في هذه الشركات، لما لها من تأثير إيجابي في ارتباط العاملين بعملهم، ومن ثم انعكاسه على الأداء التكيفي لهم.

– أن الدراسة الحالية بمثابة دعوة للباحثين للتركيز والاهتمام بدراسة سلوكيات ورفاهية العاملين في قطاع الكهرباء والطاقة المتجددة المصري بشكل عام، وشركات الكهرباء محل الدراسة بشكل خاص، حيث أنه توجد ندرة في البحوث والدراسات المصرية التي ركزت على ذلك، حيث أن معظمها ركز على النواحي البيئية والتكنولوجية والفنية والاقتصادية لهذا القطاع.

#### ٤. هدف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في التعرف على دور صياغة الوظيفة والارتباط بالعمل في دعم وتعزيز الأداء التكيفي للعاملين في شركات الكهرباء المصرية، ويتحقق ذلك من خلال:

- تحديد مدى ممارسة العاملين في الشركات محل الدراسة لسلوكيات صياغة الوظيفة (زيادة الموارد الهيكلية، تخفيف المتطلبات المعيقة، زيادة الموارد الاجتماعية، زيادة مستوى التحديات المرتبطة بمتطلبات الوظيفة).
- تحديد مدى توافر أبعاد الارتباط بالعمل (الحيوية، التفاني، الاستغراق) لدى العاملين في الشركات محل الدراسة.
- التعرف على مدى ممارسة العاملين في الشركات محل الدراسة لسلوكيات الأداء التكيفي (حل المشكلات بطريقة إبداعية، التعامل مع حالات الطوارئ والأزمات، القدرة على التكيف مع الآخرين، جهود التدريب والتعلم، إدارة ضغوط العمل).
- اختبار علاقات التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات نموذج الدراسة (صياغة الوظيفة، والارتباط بالعمل، والأداء التكيفي).

## ٥. عرض أدبيات الدراسة وتنمية فروضها

### ١.٥ صياغة الوظيفة Job Crafting

على الرغم من أن مفهوم صياغة الوظيفة يعد من المفاهيم الحديثة نسبياً في أدبيات السلوك التنظيمي، والذي تم إدراجه من قبل (Wrzesniewski & Dutton, 2001)، إلا أن فكرته قد اقترحت منذ عام (1987) على يد (Kulik., Oldham & Hackman)، حيث أشاروا أن العاملين قد يعيدون تصميم وظائفهم بمبادرتهم الخاصة مع أو دون مشاركة الإدارة، كمدخل للتكيف مع البيئة، وهذا يتماشى مع مضمون مفهوم صياغة الوظيفة المقدم من قبل (Wrzesniewski & Dutton, 2010).

تعد صياغة الوظيفة إحدى الاستراتيجيات أو الأنشطة التي يستعين بها العاملون لجعل وظائفهم أكثر جدوى وتحفيزاً، وتعرف بأنها سلوكيات تغيير ذاتية يمارسها العاملون بهدف موازنة وظائفهم مع تفضيلاتهم ودوافعهم (Wrzesniewski & Dutton, 2001; Berg & Dutton, 2008). كما تشير إلى التغييرات غير الرسمية والاستباقية التي يقدمها العاملون لمواءمة وظائفهم مع تفضيلاتهم ودوافعهم وشعورهم بالشغف تجاه عملهم (Tims et al., 2012). ويرى (Griffin., 2007) أن هذا التغيير الذي يقوم به العاملون يمكن أن يكون كرد فعل على أي تعديل أو تغيير في الأهداف المرتبطة بوظائفهم. وللوصول إلى فهم أعمق حول هذا



المفهوم، وجد أن هناك مدخلين من وجهات النظر حول تفسير مفهوم صياغة الوظيفة في الأدبيات.

المدخل الأول يعتمد على المفهوم الأصلي، الذي يعرف صياغة الوظيفة على أنها "التغييرات المادية والمعرفية التي قد يقوم بها العاملون في مهام عملهم، وعلاقاتهم في العمل، وإدراكهم حول العمل داخل حدود الوظيفة" (Wrzesniewski & Dutton, 2001, p.179). ووفقاً لهذا المدخل، فإن الفرد يغير حدود مهامه الوظيفية *The task boundaries of a job* من حيث نوع أو عدد الأنشطة، أو حدود علاقاته الوظيفية *The relational boundaries of a job*، أي مع من يتفاعل داخل العمل، أو الحدود المعرفية لمهام الوظيفة *The cognitive task boundaries of a job*، أي الكيفية التي يرى من خلالها الوظيفة. ويفترض هذا المدخل أن العاملين يقومون بصياغة وظائفهم من خلال ثلاث استراتيجيات (Tims et al., 2012; Dabak, & Mulla, 2022):

أولاً: استراتيجية صياغة المهام، ويقصد بها تغيير بعض جوانب المهام الوظيفية، من حيث مقدار أو محتوى هذه المهام، وتتضمن هذه الاستراتيجية: إضافة المهام التي تكون ذات مغزى أكبر في نطاق الوظيفة الحالية، والتأكيد أو التركيز بشكل أكبر على المهام الوظيفية الحالية والتي يُنظر إليها على أنها ذات مغزى أكبر.، كذلك إعادة تصميم المهام أو تغيير طريقة تنفيذها لجعلها أكثر جدوى.

ثانياً: استراتيجية صياغة العلاقات، ومن خلالها يتم تغيير بعض جوانب الوظيفة التي تتعلق بعلاقات الفرد داخل العمل، من حيث مقدار وكثافة التفاعلات مع الزملاء أو العملاء. والتي قد تؤدي إلى وجود بيئة عمل أكثر انسجاماً وتوافقاً مع خصائص الفرد، وتشمل هذه الاستراتيجية: بناء علاقات جديدة، وإعادة صياغة العلاقات، وتكييف العلاقات، بمعنى صياغة العلاقات القائمة بطريقة أكثر جدوى.

ثالثاً: استراتيجية الصياغة المعرفية، وتقوم على تغيير الفهم حول بعض جوانب الوظيفة بهدف تعزيز معنى للعمل الذي يقوم به الفرد. وتتضمن هذه الاستراتيجية تغيير إدراك الفرد لدوره، من خلال:

- توسيع الإدراك أو التفكير بشكل أكثر شمولية حول دور الفرد،
- تركيز الإدراك على جوانب الوظيفة التي يُنظر إليها على أنها أكثر أهمية،

- وربط إدراك الفرد لبعض جوانب دوره بالأنشطة التي يُنظر إليها على أنها ذات مغزى أو معنى مدرك.

يلاحظ مما سبق أن صياغة الوظائف لا تتعلق بإعادة تصميم الوظيفة ككل، ولكنها تتعلق بتغيير جوانب معينة من الوظيفة ضمن حدود مهام الوظيفة المحددة (Berg & Dutton, 2008). على سبيل المثال، قد تتضمن صياغة الوظيفة صياغة المزيد من الاستقلالية التي قد تدفع الفرد إلى الشعور بمسؤولية أكبر عن أدائه، ونتيجة لذلك قد يكون لديه الدافع لاستثمار المزيد من الجهد في المهام المرتبطة بعمله (Parker & Ohly, 2008). وقد تتضمن التغييرات أيضاً تعديلات أصغر تؤثر في تحقيق أهداف العمل (قصيرة المدى)، كطلب المساعدة عند الحاجة أو تفويض المهام التي تتضارب مع بلوغ الموعد النهائي لإنجازها.

**المدخل الثاني** يستخدم تصور مفاهيمي يركز على نموذج متطلبات الوظيفة ومواردها - JD-R (Job Demands - Resources) ويعرف صياغة الوظيفة من حيث الإجراءات المتخذة على المستوى اليومي لتحقيق التوازن بين متطلبات وموارد الوظيفة وقدرات الفرد واحتياجاته، تحديداً بالبحث عن التحديات وعن الموارد والتقليل من المتطلبات (Petrou., Demerouti., & Hetland, 2012).

وفقاً لنموذج JD-R، يمكن تصنيف خصائص الوظيفة إلى فئتين أساسيتين: متطلبات الوظيفة أو موارد الوظيفة. تُعرّف متطلبات الوظيفة بأنها "الجوانب/ الخصائص المادية أو الاجتماعية أو التنظيمية للوظيفة التي تتطلب جهداً بدنياً أو عقلياً مستداماً، وبالتالي فهي مرتبطة ببعض التكاليف الفسيولوجية والنفسية..."، كعبء العمل الزائد والتفاعلات ذات الطابع العاطفي مع الآخرين.. بينما تُعرّف موارد الوظيفة بأنها "مجموعة من الخصائص الجسدية أو النفسية أو الاجتماعية أو التنظيمية المرتبطة بالوظيفة التي قد تكون فعالة في تحقيق أهداف العمل؛ وتعمل على التقليل من التكاليف الفسيولوجية والنفسية المرتبطة بمتطلبات الوظيفة؛ وتحفز النمو والتطور الشخصي عند العاملين"، كالاستقلالية وردود الفعل عن الأداء (Demerouti., & Bakker., Nachreiner., & Schaufeli., 2001; Bakker & Demerouti, 2007).

ومن خلال مفهوم صياغة الوظيفة من حيث متطلبات الوظيفة ومواردها، فإن جوانب أو خصائص الوظيفة التي قد يغيرها العاملون، على سبيل المثال، قد يُنظر إلى التفاعلات ذات المتطلب العاطفي مع العملاء على أنها مطلب وظيفي مهم، في حين قد يُنظر إلى تنمية المهارات على

أنها مورد وظيفي مهم. فمفهوم صياغة الوظيفة بناءً على نموذج JD-R يدور حول تشكيل الوظيفة من خلال سلوكيات المبادرات الذاتية للعاملين لإجراء تغييرات فعلية في مستوى متطلبات أو موارد الوظيفة وفقاً لتفضيلاتهم ومهاراتهم وقدراتهم (Berg & Dutton, 2008). وفي هذا السياق يعرف (Tims et al. (2012) صياغة الوظيفة بأنها التغييرات التي يقوم بها العاملون لتحقيق توازن أفضل بين مطالبهم ومواردهم الوظيفية واحتياجاتهم وقدراتهم الشخصية. أما (van Hooff & van Hooff, 2014) يعرفانها بأنها السلوكيات التي تخلق مزيداً من الوظائف المثيرة أو الحماسية التي قد تتصدى للشعور بالملل أثناء العمل.

كما يشار إليها على أنها سلوكيات تطوعية ذاتية يمارسها العاملون تستهدف البحث عن الموارد "مثل طلب المشورة من المدير أو الزملاء"، والبحث عن التحديات "مثل طلب المزيد من المسؤوليات"، وتقليل المتطلبات "استبعاد متطلبات الوظيفة العاطفية أو العقلية أو الجسدية" (Petrou., Demerouti., & Schaufeli, 2018).

وتتضمن سلوكيات صياغة الوظيفة وفقاً لنموذج JD-R أربعة أبعاد رئيسية تتمثل في (Tims et al., 2012):

أولاً: زيادة الموارد الهيكلية للوظيفة *Increase of structural resources* كالبحث عن مجموعة متنوعة من المهام أو تحسين خبرة الفرد أو إجراءات العمل؛

ثانياً: التخفيف من المتطلبات المعيقة *Decrease of hindering demands*، يخفف العاملون بشكل استباقي المتطلبات الوظيفية عندما يرون أنها أصبحت غالباً عن مواردها.، في هذه الحالة قد يؤدي تعرض العاملون لفترات طويلة للضغوط الناتجة من وجود متطلبات وظيفية مرتفعة إلى جانب المستويات المنخفضة من الموارد الوظيفية إلى عواقب صحية وتنظيمية سلبية مثل الاحتراق الوظيفي وارتفاع دوران العاملين (Bakker., Demerouti., & Euwema, 2005; Schaufeli., Bakker, & Van Rhenen, 2009). وقد أشارت دراسة Crawford et al. (2010) إلى وجود علاقة سلبية بين المتطلبات المعيقة والارتباط بالعمل. وقد تكون التكاليف أو الأعباء التي يتحملها العاملون لمعالجة المتطلبات المعيقة دافعاً لخفضها بشكل استباقي بإعادة الصياغة لجعلها أقل إجهاداً لهم من الناحية الذهنية والوجدانية.

ثالثاً: زياد الموارد الاجتماعية *Increase of social resources* كالحاجة إلى التدريب من قبل المشرف أو التغذية الراجعة أو الدعم الاجتماعي. فموارد الوظيفة (الهيكلية أو الاجتماعية)

تؤدي إلى نتائج إيجابية (مثل الارتباط بالعمل، الرضا الوظيفي) ( Crawford.,LePine, & Rich,2010; Halbesleben,2010). كما أنها قادرة على الحماية من الآثار السلبية لمتطلبات الوظيفة المرتفعة. ( Bakker & Demerouti, 2007; Hakanen & Root,2010).

رابعًا: زيادة مستوى التحديات المرتبطة بمتطلبات الوظيفة *Increase of challenging demands*، كالتطوع في مشروعات جديدة، أو تولي مهام إضافية أو إعادة صياغة دور العمل معرفيًا. فقد تتسبب الوظيفة في شعور العاملين بالملل، الذي قد يؤدي بدوره إلى ارتفاع معدل الغياب عن العمل وعدم الرضا الوظيفي (Kass.,Vodanovich,& Callender,2001). ولاستثارة دافعية العاملين نحو العمل، لابد أن يواجه العاملون مستوى مناسبًا من متطلبات الوظيفة المثيرة للتحدي لتطوير معارفهم ومهاراتهم أو لتحقيق أهداف أكثر صعوبة (LePine., Podsakoff & Lepine,2005). قد تؤدي بدورها إلى مستويات مرتفعة من الرضا والكفاءة الذاتية (Gorgievski & Hobfoll,2008). وأشار Crawford et al. (2010) إلى أن التحديات المرتبطة بمتطلبات الوظيفة تؤثر بشكل إيجابي في الارتباط بالعمل. وعلى الرغم من تقييم تلك التحديات على أنها متطلبات مرهقة، إلا أن صياغة المزيد من التحديات في العمل قد تكون طريقة مهمة لزيادة النمو الشخصي والرضا عن الوظيفة (Berg., Wrzesniewski., & Dutton, 2010).

بناءً على ما تقدم، فإن شعور العاملين بعدم التوازن بين مستويات متطلباتهم ومواردهم الوظيفية يستتيرهم لتخفيض هذا الاختلال، باستخدام الاستراتيجيات أو الأبعاد التكميلية سالفة الذكر لصياغة الوظيفة. وبعبارة أخرى، عندما لا تستوعب الوظيفة قدرات ومهارات العاملين أو تلبى احتياجاتهم، في هذه الحالة يكون لدى العاملين دافعًا لتغيير عناصر الوظيفة.

ويتضح مما سبق أن السمة الرئيسية لصياغة الوظيفة، هي أن العاملين يغيرون بعض مهام أو خصائص الوظيفية بمبادرتهم الخاصة. وهذا يميز صياغة الوظائف عن مداخل إعادة التصميم التصاعدي الأخرى مثل الصفقات الفردية، التي يتفاوض فيها العاملون مع إدارة المنظمة بشأن ظروف عملهم (Hornung.,Rousseau.,Glaser.,Angerer,&Weigl,2010)، أو مشاركة العاملين في إعادة تصميم الوظيفة (Nadin., Waterson, & Parker,2001). فصيغة الوظيفة ترتبط بسلوكيات عمل استباقية تبدأ من قبل الفرد، إما عن طريق التصرف

مسبقاً لموقف مستقبلي و / أو عن طريق التحكم والتسبب في التغيير ( Parker & Collins, 2010). ومن الفوائد المهمة لبناء السلوك الاستباقي أنه يمكن ربطه بمؤشرات الأداء، حيث أنه من المرجح أن يساهم العاملون الذين يأخذون زمام المبادرة لتغيير أشياء معينة في بيئة عملهم في الفعالية التنظيمية. وتختلف صياغة الوظيفة عن التركيبات الاستباقية التي تمت دراستها مسبقاً، لأن التغييرات التي يقوم بها العاملون تهدف في المقام الأول إلى تحسين الملاءمة الشخصية والوظيفة وتحفيزهم على العمل. ومن المرجح أن يتم تنفيذ السلوكيات الاستباقية في العمل من قبل العاملين الذين لديهم ميل نحو السلوك الاستباقي. على سبيل المثال، يكون العاملون ذوو الشخصية الاستباقية أكثر عرضة لإظهار المبادرة واتخاذ الإجراءات والاستمرار حتى إحداث تغيير ذي مغزى أكثر من العاملين الذين لا يتمتعون بهذه الخاصية الشخصية. ووفقاً لذلك يمكن النظر إلى صياغة الوظيفة على أنها شكل محدد من أشكال السلوك الاستباقي: فهي بداية ذاتية وتركز على كيفية إدراك العاملين لبيئة عملهم والتصرف وفقاً لتفضيلاتهم وقيمهم ومهاراتهم (Tims et al., 2012).

ومن العرض السابق، تتبنى الدراسة الحالية مفهوم صياغة الوظيفة الذي يركز على نموذج متطلبات الوظيفة ومواردها JD-R بأبعاده الأربعة.

## ٢.٥ الارتباط بالعمل Work Engagement

على الرغم من أن فكرة الارتباط بالعمل ترجع جذورها إلى نظرية الدور (Role Theory)، التي قدمها Coffiman عام (١٩٦١)، والتي أشارت إليه تحت مسمى "التعلق بالعمل work Attachment"، وهو نكران الذات وانصهارها في العمل، إلا أن الفضل لإدراج مفهوم "الارتباط Engagement" في أدبيات السلوك التنظيمي وإبرازه كمفهوم أساسي في ضبط السلوك التنظيمي العادل والمرضى للطرفين (الفرد والمنظمة) يرجع إلى Kahn عام ١٩٩٠ باستخدامه مصطلحا "الارتباط الذاتي Personal Engagement" (De Mello., & Pauken, 2008).

وقد حظي مفهوم الارتباط بالعمل بقدر كبير من الاهتمام في السنوات الأخيرة، فوصف بأنه أحد العوامل الرئيسية لنجاح المنظمات وقدرتها على المنافسة؛ ومحركاً رئيسياً لسلوكيات واتجاهات الأفراد؛ حيث يساهم في انخفاض شعور العاملين بالضغط والنية لترك العمل، كما يعمل على

ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي والأداء المالي للمنظمة، وكذلك ارتفاع ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية ورضا العملاء، مما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي. (Yeh, 2013) توجد عدة تعريفات للارتباط بالعمل منها التعريف الذي قدمه (Khan, 1990)، الذي أشار إلى أنه "تسخير أعضاء المنظمة لأنفسهم في أدوار عملهم"، ووفقاً لذلك فإن الفرد يستخدم ويعبر عن نفسه جسدياً، ومعرفياً، وعاطفياً أثناء أداء الدور. يتعلق الجانب الجسدي بالطاقات الجسدية المبذولة من قبل الأفراد لتحقيق أدوارهم، ويتعلق الجانب المعرفي بمعتقدات العاملين عن المنظمة وقادتها، وظروف العمل. أما الجانب العاطفي، فيتعلق بتصورات العاملين الإيجابية أو السلبية عن المنظمة.

أما (Rothbard, 2001) فقد عرف الارتباط بالعمل على أنه "الحضور النفسي، ويقصد به الانتباه، والاستغراق. حيث يشير الانتباه إلى "توافر المعرفة ومقدار الوقت الذي يقضيه الفرد في التفكير في دوره" بينما يشير الاستغراق إلى "الانهماك في الدور وشدة تركيز الفرد عند أدائه لهذا الدور".

بينما يرى (Schaufeli., Salanova., González-Romá., & Bakker, 2002) أن الارتباط بالعمل هو "حالة ذهنية إيجابية ومرضية مرتبطة بالعمل تتميز بالحيوية والتفاني والاستغراق". حيث يسيطر على الفرد حالة خاصة من الإدراك، والعاطفة. ويقصد بالحيوية، المستويات المرتفعة من الطاقة، والمرونة الذهنية أثناء العمل، والرغبة في استثمار الجهد في العمل، والمثابرة في مواجهة الصعاب. ويشير التفاني، إلى الاهتمام الشديد بالعمل، والشعور بقيمة وأهمية هذا العمل، والإلهام والفخر، والتحدي عند ممارسته، بينما يشير الاستغراق، إلى تركيز الفرد الكامل في عمله، وشعوره بأن الوقت ينقضي بسرعة، وصعوبة فصل أو عزل نفسه عن العمل. ووفقاً لهذا التعريف فإن أبعاد الارتباط بالعمل تتركز في ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي:

- **الحيوية (Vigor):** وتعبر عن الارتباط الجسدي **Physical Engagement**؛ أي توجيه الطاقات الجسدية للفرد نحو استكمال مهمة معينة (Rich, 2006). كما تعبر عن "المستويات المرتفعة من الطاقة والمرونة الذهنية، والرغبة في استثمار الجهد في العمل، والمثابرة في مواجهة الصعاب" (Bakker & Demerouti, 2009; Barner & Collier, 2013). بينما تعرف الحيوية في علم النفس بأنها "مزيج من المشاعر الإيجابية التي تتولد لدى الفرد أثناء أدائه لعمله. وبما ينعكس على توافر المستويات المرتفعة من

الطاقة عند أداء المهام الوظيفية (القوة الجسدية)، بالإضافة إلى الشعور بالنشاط العقلي (الحيوية الإدراكية أو المعرفية)" (Little.,Nelson.,Wallace,& Johnson,2011) . وقد اتفق ذلك مع ذكره Shirom.,Toker.,Melamed.,Berliner,& Shapira, (2013) في تعريفهم للحيوية بأنها " مزيج من المشاعر التي تتمثل في الشعور بالنشاط الجسدي، والعقلي، والإدراكي".

وتعتبر الحيوية إحدى النواحي الإيجابية للعواطف والمشاعر، التي تؤدي دورًا محوريًا في استثارة الحماس لدى الأفراد، وتوليد السلوك المرغوب فيه، ومن ثم الارتباط بعمله (Louv, 2014)، كما يستطيع الفرد من خلال الحيوية تقييم المتطلبات الوظيفية في ضوء الموارد الإدراكية والعقلية والجسدية الموجودة لديه، ونتيجة هذا التقييم سوف تنعكس على زيادة الطاقة المبذولة، ومن ثم ارتفاع مستوى الحيوية لديه، وذلك إذا ما كانت الموارد تفي بالمتطلبات الوظيفية (Bakker., Demerouti., & ten Brummelhuis, 2012).

• **التفاني Dedication:** يمثل التفاني الارتباط العاطفي للفرد Emotional Engagement؛ أي وجود علاقة قوية بين عواطف وأفكار ومشاعر الفرد وبين وظيفته (Khan, 1990). كما يُعرّف بأنه الالتزام القوي والتطابق النفسي بين الفرد ووظيفته. (Schaufeli, et al., 2002). وعلى الرغم من تعدد التعريفات التي تناولت مفهوم التفاني، إلا أنه يوجد اتفاق على الخصائص الواجب توافرها لتحقيق التفاني في أداء العمل، والمتمثلة في المشاركة بقوة في العمل، والشعور بأهمية العمل، والنشاط والإلهام، والفخر والتحدي (Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli., Bakker., & Salanova, 2006).

• **الاستغراق Absorption:** وهو البعد الثالث من أبعاد الارتباط بالعمل ويمثل الارتباط الإدراكي أو المعرفي Cognitive Engagement أي شدة تركيز الفرد في ممارسة عمله (Rothbard, 2001). ويشير إلى حالة من التركيز الكامل والاستغراق في العمل، بحيث يمر الوقت بسرعة ولا يشعر به الفرد كما يجد صعوبة في أن يفصل نفسه عن العمل (Schaufeli & Bakker, 2004). وهذه الحالة من التركيز يصاحبها شعور الفرد بالسعادة أثناء تأدية العمل (Bakker&Demerouti, 2009). وأشارت دراسة Rothbard, (2001) إلى أن الاستغراق هو شدة التركيز في أداء الدور الذي يكون

فيه الفرد متجاهلاً لما حوله من مؤثرات، ومن خلال هذا الاستغراق يشعر الفرد بذاته مما يشعره بالسعادة عند أداء عمله. فشعور الفرد بالسعادة يعد أحد مسببات الارتباط بالعمل، والانغماس فيه.

ومما سبق تركز الدراسة الحالية على أبعاد الارتباط في العمل سائلة الذكر، الحيوية، والتفاني، والاستغراق.

### ٣.٥ الأداء التكيفي Adaptive Performance

اختلف معنى الأداء الوظيفي **Organizational Performance** أو أداء العاملين **Employees' Performance** إلى حد كبير على مدى العقود الماضية، وتحول من وجهة النظر التقليدية التي تركز على التوظيف والمهام الثابتة، إلى فهم أوسع لأدوار العمل في السياقات التنظيمية. والسبب الأساسي لهذا التحول في التركيز هو بيئة العمل العالمية شديدة التنافس، حيث تتطلب الديناميكية أن تكون جميع المنظمات موجهة للاستجابة للمواقف الديناميكية والمتغيرة.

وتطلب هذا السياق الجديد تصوراً أوسع للأداء الوظيفي يجمع كل السلوكيات المحتملة التي تساهم بشكل إيجابي في تحقيق الأهداف التنظيمية. وبدءاً من أوائل التسعينيات، تمت دراسة الأداء بشكل أكثر عمق، بحيث أصبح الأداء يُنظر إليه بشكل صريح على أنه بناء متعدد الأبعاد **Multidimensional Construct** يعكس مجمل السلوكيات أو التصرفات الفردية المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة (Motowidlo, 2003).

وفي هذا السياق، قام كل من **Borman & Motowidlo (1993)** بالتمييز بين أداء المهمة **Task Performance** والأداء السياقي **Contextual Performance**. وفي الآونة الأخيرة، أسفرت التغيرات في البيئة وتأثيراتها على طبيعة العمل - على سبيل المثال العمل الجماعي، وإدارة المشروعات، وممارسات التمكين، والتوجه نحو العملاء - عن نماذج تشمل مفهوم الأداء التكيفي **Adaptive Performance**، حيث أصبحت بيئة الأعمال أكثر اضطراباً، مما يتطلب أن يصبح الأفراد أكثر قدرة على التعامل مع حالات الطوارئ، والتعلم بشكل سريع، وحل المشكلات الجديدة. وقد انعكست هذه الحاجة على ضرورة زيادة قدرة الأفراد على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل، من خلال ممارستهم للأداء التكيفي، يساهم الأداء التكيفي في تحقيق نتائج إيجابية على المستوى الفردي، مثل تحسين كفاءة الأداء والنجاح الوظيفي (Shoss., Witt., & Vera, )



(2012)، وعلى المستوى التنظيمي، مثل إدارة التغيير، والتعلم التنظيمي، ومواكبة توقعات العملاء المتغيرة (Dorsey., Cortina., & Luchman, 2010).

ونتيجة لذلك، لفت الأداء التكيفي، الانتباه كوسيلة لفهم الطبيعة الديناميكية لأداء الأفراد بشكل أفضل في بيئة الأعمال الحالية سريعة التغير. وقد استخدم الباحثون والدارسون مصطلحات مختلفة لوصف الأداء التكيفي، منها:

**القدرة على التكيف *Adaptability***: ويقصد بها "مدى فعالية استجابة الأفراد للمطالب الجديدة الناتجة عن المشاكل الجديدة وغير المحددة غالبًا، والنتيجة أيضًا عن عدم اليقين والتعقيد والتغيرات السريعة في مواقف العمل" (Park., & Park, 2019).

**القدرة التكيفية *Adaptive Abilities***: وتعرف بأنها "تطوير الاستجابات السلوكية المناسبة للبيئة، مثل التعامل مع المطالب الخارجية الفريدة أو الضاغطة والتأقلم الإيجابي، وتعظيم المكاسب على الخسائر في الأداء" (Karaevli & Hall, 2006).

**السلوك التكيفي *Adaptive Behavior***: ويعبر عن "الاستجابات السلوكية المناسبة لمختلف السياقات" (Karaevli & Hall, 2006).

**الخبرة التكيفية *Adaptive Expertise***: وأشار إليها Chen وآخرون بأنها "القدرة على تعديل المعرفة والمهارات وغيرها من الخصائص المكتسبة أثناء التدريب لتلبية المواقف الجديدة والصعبة والمعقدة بشكل فعال" (Chen., Thomas., & Wallace, 2005).

**التكيف *Adaptivity***: ويقصد به "الدرجة التي يتعامل بها الأفراد مع التغييرات و / أو يستجيبون لها و / أو يدعمونها مما يؤدي إلى مساهمات أكثر فعالية في دورهم كأفراد أو أعضاء فريق أو أعضاء في المنظمة" (Griffin., Parker., & Mason, 2010).

**الأداء التكيفي *Adaptive Performance***: ويشار إليه بأنه "سلوكيات عمل مرنة تساعد الأفراد على التكيف مع التغيير من خلال إظهار التميز في حل المشكلات، وعدم التأكد، وحالات الضغوط، والتحكم في الأزمات، والتعلم الجديد، والتكيف مع الأفراد، والثقافة، والبيئة" (Park., & Park, 2019).

وأشارت Koopmans وآخرون إلى أن الأداء التكيفي يعبر عن كفاءة الفرد في التكيف مع التغييرات في أدوار العمل أو البيئة (Koopmans, et al., 2014). كما يعرف بأنه: 'قدرة الفرد على تعديل سلوكه مع المتطلبات البيئية الجديدة، ويشمل السلوكيات التي تساعد الأفراد على مواجهة التغيير، ونقل المعرفة، وأداء متطلبات الوظيفة. ويمتد مفهوم الأداء التكيفي إلى اعتراف

الفرد بالحاجة إلى زيادة الكفاءة وتحسين السلوك، استجابة للتغيرات الحالية أو المتوقعة، وتنمية القدرة على التكيف بفاعلية في مكان العمل (جاد الله ويدوي، ٢٠١٧).

كما أشارت كل من Pradhan & Jena, (2017) إلى أن الأداء التكيفي يعبر عن قدرة الأفراد داخل المنظمة على التعامل بكفاءة مع ظروف العمل المتقلبة كالتحولات التكنولوجية والتغيرات التي تحدث في مهام الوظائف الأساسية وإعادة هيكلة المنظمة. حيث يمثل التطور في مختلف المهن نوعاً من الابتكار التكنولوجي ويحتاج إلى تكيف العاملين مع تلك التغيرات الجديدة بطريقة فعالة.

وبالنظر إلى التعريفات السابقة، يتبين أن جميعها يعكس جوانب مختلفة من الأداء التكيفي، حاولت من خلالها تفسير سلوكيات العمل وكيفية تحقيق الاستجابة السريعة للظروف والمتطلبات المتغيرة.

وأخيراً أشار كل من (Charbonnier-Voirin & Roussel, 2012) إلى أن الأداء التكيفي هو "قدرة الفرد على تغيير سلوكه لتلبية متطلبات البيئة الجديدة". ووضعاً خمسة أبعاد للأداء التكيفي، هي:

- حل المشكلات بطريقة إبداعية Solving Problems Creatively.
- التعامل مع حالات الطوارئ والأزمات Handling Emergencies and Crises.
- القدرة على التكيف مع الآخرين Interpersonal Adaptability .
- جهود التدريب التعلم Training and Learning effort.
- إدارة ضغوط العمل Managing Work Stress.

وسوف تتبنى الدراسة الحالية الأبعاد الخمسة السابقة لقياس مدى ممارسة الأداء التكيفي في الشركات محل الدراسة.

#### ٤.٥ صياغة الوظيفة والارتباط بالعمل

أظهرت العديد من الدراسات أن العاملين الذين لديهم القدرة على صياغة وظائفهم هم أكثر ارتباطاً بعملهم، فالعاملين الذين لديهم القدرة على تحسين متطلباتهم ومواردهم الوظيفية في ظل بيئة مليئة بالتحديات، سينعكس هذا على مدى نشاطهم وتفانيهم واستغراقهم في العمل، ومن ثم يتحقق الارتباط بعملهم.

فقد وجد (2005) Hakanen., Bakker, & Demerouti, في دراستهم التي أجريت على عينة قوامها (١٩١٩) مفردة من أطباء الأسنان الفنلنديين العاملين في القطاع العام، أن الجمع بين متطلبات العمل المرتفعة (مثل ضغط العمل والمتطلبات العاطفية) والموارد الوظيفية العالية (مثل التباين في المهارات المهنية المطلوبة، والاتصالات مع الأقران) يسهل الارتباط بالعمل.

كما وجدت دراسة (2009) Schaufeli., Bakker., & Van Rhenen, التي تمت على عينة تضم (٢٠١) مفردة من المديرين التنفيذيين لشركة اتصالات هولندية، أن التغييرات في موارد الوظائف تتنبأ بالارتباط بالعمل، فزيادة الدعم الاجتماعي والاستقلالية وفرص التعلم والتغذية الراجعة على الأداء كلها تنبأ إيجابياً بارتباط المديرين بالعمل في المستقبل وتخفيض التغيب المرضي المسجل. فالعاملون الذين يشاركون في صياغة الوظائف يحاولون بشكل استباقي موازنة ظروف عملهم مع احتياجاتهم وقدراتهم للتوافق مع بيئتهم (Tims & Bakker, 2010). فيحشدون موارد ووظائفهم ويخلقون بيئة عمل مليئة بالتحديات تعزز الحيوية والاستغراق اللذين يميزان الارتباط بالعمل، وقد أظهرت النتائج أن صياغة الوظيفة تنبأ بالارتباط بالعمل (الحيوية، والتفاني، والاستغراق) (Bakker., Tims., & Derks, 2012).

وفي دراسة أخرى أجراها (2013) Tims., Bakker., Derks., & van Rhenen, في شركة كبيرة لخدمات الصحة المهنية في هولندا (N=562)، أظهرت النتائج أن صياغة الوظائف يمكن أن تكون استراتيجية مهمة لزيادة الارتباط في العمل والأداء الوظيفي، على المستويين الفردي والجماعي.

وفي دراسة (2016) Bakker., Rodríguez-Muñoz., & Vergel, التي شملت (٢٠٦) مفردة (١٠٣ ثنائيات)، والتي اعتمدت على مدخل (متطلبات - موارد الوظيفة) لصياغة الوظائف للتحقيق فيما إذا كان التغيير الاستباقي لبيئة عمل الفرد (صياغة الوظيفة) يؤثر في ارتباط الفرد (الفاعل) وزملائه (الشريك) في العمل. باستخدام النظرية المعرفية الاجتماعية، افترضت الدراسة أن العاملين سيقلدون سلوكيات صياغة الوظيفة التي يمارسها الآخرون، وبالتالي يؤثر بعضهم البعض في درجة ارتباطهم بالعمل. وأظهرت النتائج أن صياغة الموارد الوظيفية الاجتماعية والهيكلية وصياغة متطلبات الوظيفة المثيرة للتحدي كان لهما علاقة إيجابية بالارتباط بالعمل، في حين أن التخفيف من متطلبات الوظيفة المعيقة لم تكن لها علاقة بالارتباط. وكما هو متوقع، تبين وجود علاقة متبادلة بين سلوكيات صياغة الوظيفة للأعضاء الثنائي - كان كل سلوك من

سلوكيات صياغة الوظيفة للفرد مرتبطاً بشكل إيجابي بسلوكيات صياغة الوظيفة للزملاء. ثنائية الاتجاه، أي أن سلوكيات صياغة الوظيفة التي يمارسها الفرد ترتبط بشكل إيجابي بسلوكيات صياغة الوظيفة التي يمارسها الزملاء. وأخيراً، كانت صياغة وظيفة الفرد لها علاقة بارتباط عمل الزملاء من خلال صياغة وظيفة الزميل.

قامت دراسة ( Dominguez., Stassen.,de Grave., Sanabria., Alfonso., & Dolmans,2018) على افتراض أنه عندما يمتلك الجراحون المقيمون مهارات صياغة الوظيفة، أي القدرة على إعادة تعريف وظائفهم بطرق ذات مغزى وتعظيم الرفاهية في العمل من خلال زيادة الموارد الهيكلية والاجتماعية والتحديات وتقليل المعوقات المرتبطة بمتطلبات الوظيفة، سيقل نية مغادرتهم للتدريب الجراحي. وعليه، سعت الدراسة إلى تحديد مدى امتلاك الجراحين المقيمين مهارات صياغة الوظيفة ومقارنة مستوياتهم في هذه المهارات عبر سنوات من التدريب على الإقامة الطبية **Medical Residencies**، وتحديد العلاقة بين صياغة الوظيفة والرفاهية التي تقاس بمعدلات الإرهاق والارتباط بالعمل والنية لمغادرة البرنامج التدريبي؛ ومقارنة مستويات مهارات صياغة الوظائف والرفاهية بين مفردات عينة الدراسة الذين لديهم نوايا جادة للمغادرة أو دون نوايا جادة. وقد أجريت الدراسة على خمسة عشر برنامج إقامة طبية في كولومبيا، حيث شارك فيها (٢٠٢) مفردة. وأظهرت النتائج أن المستقضي منهم يتسمون بدرجات مرتفعة من الإيجابية نحو المهارات المرتبطة بصياغة الوظيفة والمتمثلة في زيادة الموارد الهيكلية والاجتماعية فضلاً عن زيادة مستوى التحديات المرتبطة بمتطلبات الوظيفة، لكنهم كانوا أقل إيجابية بشأن مهاراتهم لتقليل المعوقات المرتبطة بمتطلبات الوظيفة. ارتبطت صياغة الوظائف بشكل إيجابي بالارتباط بالعمل، وبشكل عكسي بنية المغادرة. كما ارتبطت صياغة الوظائف سلباً بالإرهاق، أظهر المستقضي منهم الذين لديهم نوايا جادة للمغادرة مستويات أقل لمعظم مهارات صياغة الوظائف والارتباط بالعمل، مقارنة بأولئك الذين ليس لديهم مثل هذه النوايا.

هدفت (Dan., Ros\_ca.,& Mateizer,(2020) إلى التعرف على تأثير سلوكيات صياغة الوظيفة في الارتباط بالعمل، فالأفراد الذين يتبنون مثل هذه السلوكيات سيظهرون ارتباطاً متزايداً في عملهم، والتي توصلت أن رجال الإطفاء من خلال زيادة مواردهم الهيكلية والاجتماعية وتأييد تحديات جديدة في مجال عملهم يحافظون على عملية مستمرة لتنظيم مستويات ارتباطهم بعملهم.

وعن العلاقة بين صياغة الوظيفة والرضا، قام (Teng., Wu., & Tsai, (2022) بدراسة أظهرت نتائجها أن صياغة العاملين لوظائفهم (على المستوى الفردي والجماعي) تؤثر تأثيراً إيجابياً معنوياً في كل من ارتباط العاملين بعملهم (الحيوية، التفاني، الاستغراق) ودرجة رضاهم الوظيفي. كما أظهرت نتائج دراسة أبو الذهب، محمد، (٢٠٢٢) وجود تأثير إيجابي معنوي لصياغة الوظيفة بأبعادها الأربعة في التضمنين الوظيفي، والذي يعد مكوناً أساسياً من مكونات الارتباط بالعمل.

ومن خلال عرض وتحليل البحوث والدراسات السابقة أعلاه، والتي أكدت على معنوية وإيجابية العلاقة بين صياغة الوظيفة والارتباط بالعمل، حيث إن كل وظيفة تحتوي على جانب يمكن إعادة صياغته سواء من حيث التوقيت أو إستراتيجية التنفيذ أو في العلاقات الاجتماعية المبنية في سياق العمل وذلك بما يتناسب مع إمكانيات وقدرات العاملين، وبالشكل الذي يعزز من حيويتهم وتفانيهم واستغراقهم في العمل، يمكن صياغة الفرض الأول للدراسة، على النحو التالي:  
الفرض الأول، تؤثر سلوكيات صياغة الوظيفة للعاملين بشركات الكهرباء محل الدراسة تأثيراً إيجابياً معنوياً في مدى ارتباطهم بالعمل.

### ٥.٥ الارتباط بالعمل والأداء التكيفي

يتناول هذا الجزء عددًا من البحوث والدراسات التي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين الارتباط بالعمل والأداء الوظيفي أو بعض مؤشرات أو أبعاد الأداء (على سبيل المثال، السلوك الإبداعي، وأداء الدور الإضافي، والأداء التكيفي) والتي أخذت في الازدياد في الآونة الأخيرة. وقد أشارت تلك البحوث والدراسات إلى أن هناك العديد من الأسباب التي تجعل العاملين المرتبطين بعملهم يقدمون أداءً أفضل من غيرهم (Demerouti & Cropanzano, 2010)، فالعاملون المرتبطون بعملهم غالبًا ما يحملون مشاعر إيجابية مثل السعادة والفرح والحماس. هذه المشاعر الإيجابية تشترك جميعها في القدرة على توسيع ذخيرة التفكير والأفعال لدى الأفراد وبناء مواردهم الشخصية (Fredrickson, 2001)، بدءًا من الموارد المادية (مثل المهارات البدنية، والصحة)، والفكرية (مثل المعرفة، والتحكم التنفيذي)، والاجتماعية (مثل الصداقات، وشبكات الدعم الاجتماعي)، وكذلك النفسية (مثل الكفاءة الذاتية والتفاؤل). ويمكن استخدام هذه

الموارد الشخصية للتعامل مع متطلبات العمل وتحقيق أداء مرتفع (Bakker & Xanthopoulou, 2009; Luthans et al., 2010).

وفي هذا السياق، أظهر Halbesleben & Wheeler (2008) في دراستهما التي أجريت على العاملين الأمريكيين ومشرفيهم وزملائهم في العمل في مجموعة متنوعة من الصناعات والمهن، أن الارتباط بالعمل قدم مساهمة مهمة في تفسير التباين في مستوى الأداء الوظيفي، بعد التحكم في متغير الرسوخ الوظيفي.

وأوضحت نتائج دراسة Rabia, & Damour (2009) أن درجة ارتباط مندوبي البيع الطبي بعملهم في الشركات الدوائية الأردنية كان مرتفعًا، إضافة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الارتباط وكل من الرضا الوظيفي والتقييم الذاتي للأداء.

كما أشار Menguc., Auh., Fisher., & Haddad (2013) إلى وجود علاقة إيجابية بين الارتباط بالعمل وأداء العاملين في التفاعل مع العملاء، فالعاملون المرتبطون يقدمون أداءً أفضل من غيرهم، نتيجة مرورهم بمشاعر إيجابية، وتمتعهم بالحيوية، فينقلون ارتباطهم إلى الآخرين في بيئة العمل، وأن هذا الارتباط بالعمل يؤثر في كيفية تصرفهم وتفاعلهم مع العملاء.

كما توصلت بعض الدراسات الأخرى أن الارتباط بالعمل هو محدد مهم أو مؤشر قوي لأداء العاملين في الاتصال بالعملاء و / أو أداء الدور الإضافي ( e.g., Auh., Menguc., Spyropoulou.,& Wang, 2016; Breevaart.,Bakker.,Demerouti.,&Van Den Heuvel,2015; Chen and Kao, 2012; Xanthopoulou.,Baker.,Heuven., Demerouti.,& Schaufeli,2008; Yeh, 2012). وأيدت دراسة (Reijseger., Peeters., Taris., & Schaufeli,2017) ذلك، حيث وجدت أنه كلما كان العاملون مرتبطين بعملهم بدرجة مرتفعة، كلما ارتفع مستوى أدائهم للأدوار الرسمية المطلوبة منهم والأدوار الإضافية.

توصلت دراسة Bilal.,Shah.,Yasir, & Mateen, (2015) إلى وجود علاقة إيجابية بين ارتباط العاملين والأداء السياقي لعينة قوامها (٢٣١) مفردة من هيئة التدريس (محاضر وأستاذ مساعد وأستاذ مشارك وأستاذ) يعملون في الجامعات الخاصة بمقاطعة خيبر بباكستان.

وكشفت نتائج دراسة (Kazimoto 2016) عن وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين الارتباط الوظيفي والأداء التنظيمي، لعينة قوامها (١٢٠) مفردة من العاملين في الشركات التي تعمل في مجال التجزئة، وعددها (٢٠) شركة، في مدينة (بولنزي - لويرو) بأوغندا، فالمستويات المرتفعة من الارتباط الوظيفي للعاملين تولد اندماجًا والتزامًا لدى هؤلاء العاملين لبذل الجهد والعمل على تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة، الأمر الذي يعكس على الأداء التنظيمي ككل.

وقد أظهرت نتائج دراسة دهليز وحمد (٢٠١٦) أن كلاً من الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك يؤثران في الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين والأكاديميين (ن = ٣٣٨) في المؤسسات الأكاديمية (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى).

وهدف دراسة (Devi, 2017) إلى فحص أثر الارتباط الوظيفي في الأداء التنظيمي. لعينة قوامها (١٥٠) مفردة من العاملين بالبنوك الخاصة بمدينة (جامو) بالهند. أظهرت نتائجها وجود تأثير إيجابي للارتباط الوظيفي بأبعاده الثلاثة (الحيوية، والتفاني، والاستغراق) في الأداء التنظيمي بالقطاع محل الدراسة، وقد احتل بعد الحيوية المرتبة الأولى من حيث التأثير في الأداء التنظيمي، يليه بُعد التفاني، ثم بعد الاستغراق.

استهدفت دراسة (Abu Khalaf, & Obaidat 2017) إلى التحقق من تأثير ارتباط العاملين في الأداء التنظيمي في قطاع البنوك الأردني من خلال استخدام الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، وتم جمع البيانات من عينة قوامها (٤٢٩) مفردة. وأظهرت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي معنوي لارتباط العاملين في الأداء التنظيمي، حيث أوضحت النتائج أهمية ثلاثة أبعاد من ارتباط العاملين لتحسين الأداء: الحيوية، والاستغراق، والتفاني. كما أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي معنوي لارتباط العاملين في الرضا الوظيفي، وكان بعد الحيوية هو البعد الأكثر تأثيراً مقارنة بالأبعاد الأخرى. كما أثبتت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي معنوي للرضا الوظيفي في الأداء التنظيمي، وأن الرضا الوظيفي كمتغير وسيط يؤثر في العلاقة بين ارتباط العاملين والأداء التنظيمي، ولكن بشكل جزئي.

وللتعرف على دور الارتباط الوظيفي في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، أجرى عيد وإسماعيل، (٢٠١٩) دراسة على عينة قوامها (٣٧٠) مفردة من العاملين بقطاع مناطق بريد وسط الدلتا بالبريد المصري، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية

بين أبعاد الارتباط الوظيفي والمتمثلة في (الحيوية - التفاني - الاستغراق) وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

استهدفت دراسة كل من إسماعيل وسعد، (٢٠٢٢) التعرف على الدور الوسيط للارتباط الوظيفي في العلاقة بين الريادة الإستراتيجية في الجامعات المصرية محل الدراسة والأداء المستدام ، بالتطبيق على عينة قوامها ٣٦٢ مفردة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية محل الدراسة ، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين الارتباط الوظيفي والأداء المستدام، ووجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين الريادة الإستراتيجية والارتباط الوظيفي ، كما لعب الارتباط الوظيفي دور الوساطة الجزئية في العلاقة بين الريادة الإستراتيجية والأداء المستدام.

وقد أظهرت نتائج دراسة (Park et al. (2020 وجود علاقات تأثيرية دارة بين صياغة الوظيفة، والارتباط بالعمل، والأداء التكيفي. وقد كان الارتباط بالعمل له تأثير إيجابي في تحقيق الأداء التكيفي. قدمت النتائج التي تم التوصل إليها مساهمة إيجابية في فهم دور الأداء التكيفي في تحفيز الأفراد بشكل أكبر على صياغة وظائفهم بشكل إبداعي، وفهم تعقيدات العلاقات التأثيرية الدارة بين صياغة الوظيفة، والارتباط بالعمل، والأداء التكيفي.

ووفقاً لنموذج JD-R، أشار (Bakker & Demerouti, (2016 إلى أن متطلبات العمل تؤدي إلى مستويات مرتفعة من الإرهاق الذي يؤدي بدوره إلى نتائج غير مرغوب فيها للعاملين، بينما تنشط موارد الوظيفة الارتباط بالعمل الذي يؤدي بدوره إلى نتائج إيجابية للعاملين. فالدافع يعزز الأداء الوظيفي، بينما الإرهاق الوظيفي يقلل من الأداء الوظيفي. فالعاملون ذوو الارتباط المرتفع بالعمل موجهون نحو الهدف، وحيويون، ويركزون أكثر على مهامهم، بينما لا يمتلك العاملون ذوو المستويات المرتفعة من الإرهاق موارد تنشيطية للوصول إلى أهدافهم.

بناءً على ما تقدم، تتوقع الدراسة الحالية أن العاملين في الشركات محل الدراسة يمكنهم تحقيق أداء تكيفي فعال (التعامل مع حالات الطوارئ والمواقف غير المتوقعة، التعامل مع ضغوط العمل، حل المشكلات بشكل مبدع، التعلم، وإظهار القدرة على التكيف مع الأفراد) إذا توافرت لديهم أبعاد الارتباط بالعمل (الحيوية، والتفاني والاستغراق). ويمكن صياغة الفرض الثاني للدراسة على النحو التالي:



الفرض الثاني: يؤثر الارتباط بالعمل تأثيرًا إيجابيًا معنويًا في الأداء التكيفي للعاملين في الشركات محل الدراسة.

## ٦.٥ صياغة الوظيفة والأداء التكيفي والارتباط بالعمل

من منظور نموذج JD-R، ترتبط صياغة الوظيفة بالأداء من خلال ارتباط العاملين بالعمل على المستوى الفردي والتعاوني (Tims et al., 2013). حيث إنه المتوقع أن يكون لصياغة الوظيفة تأثيرًا إيجابيًا على تحفيز العاملين وتفانيهم وجهدهم والتزامهم وارتباطهم (Crawford et al., 2010)، ومن ثم على مستوى أدائهم. وقد أشارت العديد من البحوث والدراسات إلى تأثير سلوكيات صياغة الوظيفة في الأداء بأنواعه أو في النتائج الإيجابية التي تعد مؤشرًا من مؤشرات الأداء، واختبار الدور الوسيط للارتباط بالعمل في تلك العلاقة التأثيرية، وذلك على النحو الآتي:

بحث دراسة Bakker., Tims., & Derks (2012) دور الشخصية الاستباقية في التنبؤ بكل من الارتباط بالعمل والأداء الوظيفي. على أساس الأدبيات المتعلقة بالشخصية الاستباقية ونموذج متطلبات وموارد الوظيفة، افترضت الدراسة أن العاملين ذوي الشخصية الاستباقية من المرجح أن تكون لديهم القدرة على صياغة وظائفهم، من أجل الحفاظ على ارتباطهم بالعمل وتحقيق مستوى أداء مرتفع. تم جمع البيانات من بين ٩٥ ثنائياً من العاملين (N = 190)، في عدة منظمات في هولندا. توصلت نتائج الدراسة أن العاملين الذين تميزوا بشخصية استباقية هم الأكثر قدرة على صياغة وظائفهم (زيادة مواردهم الوظيفية الهيكلية والاجتماعية، وزيادة تحدياتهم الوظيفية)؛ وكانت صياغة الوظائف تنبؤية بالارتباط بالعمل (الحيوية، والتفاني، والاستغراق) تشير هذه النتائج إلى أنه إلى الحد الذي يقوم فيه العاملون بتعديل بيئة عملهم بشكل استباقي، فإنهم يتمكنون من الحفاظ على تفاعلهم وارتباطهم بالعمل وأداءهم بشكل جيد. كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير غير مباشر معنوي لصياغة الوظيفة في أداء العاملين لأدوارهم من خلال الارتباط بالعمل كمتغير وسيط.

وقد ذكر Tims et al. (2013) أن الأبحاث السابقة أشارت إلى أن صياغة وظيفة الفرد ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالأداء الوظيفي من خلال ارتباط الفرد بالعمل. لذلك كان الهدف من دراستهم التوسع من منظور المستوى الفردي هذا، إلى مستوى الفريق من خلال افتراض أن صياغة عمل الفريق ترتبط بشكل إيجابي بأداء الفريق من خلال ارتباط العامل بشكل جماعي. بالإضافة إلى

ذلك، على أساس النظريات النفسية الاجتماعية حول المعايير والنمذجة والعدوى العاطفية في المجموعات، نفترض أن صياغة العمل الجماعي تتعلق بالأداء الفردي من خلال (أ) صياغة الوظائف الفردية والارتباط بالعمل الفردي؛ و (ب) الارتباط بالعمل الجماعي والارتباط بالعمل الفردي. تم جمع البيانات من عينة قوامها (٥٢٥) مفردة يعملون في ٥٤ فريقًا قدموا خدمات الصحة المهنية في إحدى الشركات الكبرى لخدمات الصحة المهنية في هولندا. دعمت النتائج الفروض التي بنيت عليها الدراسة إلى حد كبير. وعلى وجه التحديد، ارتبطت صياغة عمل الفريق بالأداء الفردي عبر مسارات الوساطة المتسلسلة المفترضة. حيث أظهرت أن صياغة الوظائف يمكن أن تكون استراتيجية مهمة لزيادة الارتباط في العمل والأداء الوظيفي، على المستويين الفردي والجماعي، وأنه يمكن استخدام صياغة الوظائف في وقت واحد على مستوى الفريق والمستوى الفردي لتحسين الأداء الوظيفي.

وقد قامت دراسة (Dulara & Sen, 2017) على حقيقة وهي أن الصناعة الفندقية في الهند تعد واحدة من محركات النمو بين قطاعات الخدمات الأخرى. ونتيجة لذلك، أصبحت صناعة الفنادق في الهند منتج أو صانع كبير للعمالة. لذا، فإن تصميم الوظيفة ووصف العملية، ثم اختيار الأفراد المناسبين يمثل تحديًا كبيرًا لها، ولذلك فإن تصميم الوظيفة بشكل جيد يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية (رفاهية وأداء أفضل). وعليه، هدفت الدراسة إلى اختبار مدى تأثير خصائص الوظيفة وصياغة الوظيفية والارتباط بالعمل في الأداء (أداء المهمة والأداء السياقي). وتم جمع بيانات الدراسة من (٩٠) مديرًا في مستوى الإدارة الوسطى، يعملون في فنادق خمس نجوم. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين خصائص الوظيفة وصياغة الوظيفة والارتباط بالعمل وكل من أداء المهمة والأداء السياقي. وإن خصائص الوظيفة وصياغة الوظيفة والارتباط بالعمل هي متغيرات يمكن أن تتنبأ بأداء المهمة والأداء السياقي، بنسبة كبيرة. كما توصلت أن الارتباط بالعمل هو مؤشر مهم بشكل كبير لأداء المهمة والأداء السياقي على حد سواء.

اختبرت دراسة (Karatepe, & Eslamlou, 2017) مدى تأثير صياغة الوظيفة لمضيفات الطيران (زيادة موارد الوظائف الهيكلية، وزيادة موارد الوظائف الاجتماعية، وزيادة التحديات المرتبطة بمتطلبات العمل)، في كل من النية لترك العمل وأداء استعادة الخدمة من خلال الارتباط بالعمل كمتغير وسيط. أظهرت النتائج أن صياغة الوظائف تعزز من ارتباط المضيفات بالعمل

وأداء استعادة الخدمة *Service recovery performance*. وأن الارتباط بالعمل يخفف من نوايا ترك العمل. كما أن الارتباط بالعمل يتوسط العلاقة التأثيرية لصياغة الوظيفة في نوايا ترك العمل. ولكن لم تقدم النتائج أي دعم للدور الوسيط للارتباط بالعمل في العلاقة بين صياغة الوظائف وأداء استعادة الخدمة. وتختلف هذه النتيجة عما توصلت إليه دراسة ( Van Wingerden., Derks., & Bakker, (2017 حيث أظهرت أن صياغة الوظيفة تؤثر تأثيراً مباشراً وغير مباشراً في أداء العاملين من خلال الارتباط بالعمل كمتغير وسيط. وذلك بالتطبيق على عينة تحكيمية، قوامها (102) مفردة من معلمي المدارس الابتدائية للتربية الخاصة في أربع مواقع.

تبحث دراسة (Ogbuanya., & Chukwuedo, (2017 في الأدوار الوسيطة المتعددة لكل من الارتباط بالعمل والالتزام بالعمل في العلاقة بين صياغة الوظيفة والرضا الوظيفي. شارك في الدراسة ٢٤٧ محاضراً في مجال تعليم التكنولوجيا الكهربائية / الإلكترونية في جامعات نيجيريا. وأظهرت النتائج أن صياغة الوظائف لها تنبؤ إيجابي معنوي للارتباط بالعمل، والالتزام بالعمل، والرضا الوظيفي. وأن الارتباط بالعمل والالتزام بالعمل لهما تنبؤ إيجابي كبير بالرضا الوظيفي. كشفت النتائج التحليلية للمسار أن الارتباط بالعمل والالتزام بالعمل لهما وساطة متعددة كاملة في العلاقة بين صياغة الوظيفة والرضا. وكذلك وجد أن الارتباط بالعمل توسط جزئياً العلاقة بين صياغة الوظيفة والالتزام بالعمل. وأن الالتزام بالعمل توسط جزئياً العلاقة بين الارتباط بالعمل والرضا الوظيفي.

أما (Rastogi & Chaudhary, (2018 فقد قاما بدراسة هدفت إلى فحص دور سلوكيات صياغة الوظائف في التنبؤ بإثراء العمل والأسرة، حيث إن من المفترض أن يكون العاملون القادرون على تعديل بيئة عملهم بشكل استباقي من خلال زيادة موارد الوظائف الهيكلية والاجتماعية، وزيادة مستوى التحديات المرتبطة بمتطلبات الوظيفة وتقليل مستوى المعوقات المرتبطة بمتطلبات الوظيفة، سيكونون أكثر ارتباطاً وخبرة في إثراء العمل والأسرة. وتم إجراء الدراسة على عينة مكونة من (496) مفردة من العاملين بمنظمات مختلفة الطبيعة في الهند. وكشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية معنوية بين صياغة الوظائف وخبرات إثراء العمل والأسرة بين الموظفين. كما حددت الدراسة دور الارتباط بالعمل كوسيط في العلاقة بين صياغة الوظائف وإثراء العمل والأسرة.

أما Dan et al. (2020) فقد قاموا بدراسة بهدف توسيع المعرفة فيما يتعلق بالعملية التحفيزية لرجال الإطفاء، من خلال فحص العلاقة بين صياغة الوظائف وإدخال معنى العمل في الإطار التحفيزي لنموذج JD-R ، فيما يتعلق بالأداء الوظيفي. وتم جمع البيانات من عينة قوامها (ن = 1151) من رجال إطفاء رومانيين. وأشارت نتائجها إلى وجود تأثير مباشر وغير مباشر بين صياغة الوظيفة والأداء الوظيفي من خلال معنى العمل والارتباط بالعمل، وأن الارتباط الفعال لرجال الإطفاء بعملهم وأيضًا إعطائهم معنى للعمل هو نتيجة لسلوكيات صياغة الوظائف. كما تشجع النتائج أيضًا على إجراء مزيد من الأبحاث المتعلقة بالطريقة التي يؤثر بها معنى العمل على الأداء الوظيفي، من خلال ارتباطه بالعمل. تشير هذه الدراسة الانتباه إلى الكيفية التي قد تكون بها أقسام مكافحة الحرائق قادرة على خلق مناخ يؤكد على المعنى والارتباط، جنبًا إلى جنب مع الفرص لإعادة صياغة الوظائف والتركيز على عملية اكتساب الكفاءة.

هدفت دراسة Park et al. (2020) إلى فحص العلاقات الهيكلية بين الدعم التنظيمي، وصياغة الوظيفة (البراعة في أداء المهام، والبراعة المعرفية، والبراعة في تكوين العلاقات)، والارتباط بالعمل (الحيوية، والتفاني والاستغراق)، والأداء التكيفي (التعامل مع حالات الطوارئ والمواقف غير المتوقعة، التعامل مع ضغوط العمل، حل المشكلات بشكل مبدع، التعلم، وإظهار القدرة على التكيف مع الأفراد). وتحديد العلاقة الدوارة المشتقة من هذه العلاقات. أعتمد البحث على عينة مكونة من (250) متخصصًا في الموارد البشرية في الشركات التي يعمل بها 300 موظف على الأقل في كوريا الجنوبية. أظهرت النتائج أن الدعم التنظيمي يؤثر في الأداء التكيفي من خلال صياغة الوظائف والارتباط بالعمل. بالإضافة إلى ذلك، توسطت صياغة الوظائف والأداء التكيفي في العلاقة بين الدعم التنظيمي والارتباط بالعمل. أخيرًا، توجد علاقات متجددة دوارة بين صياغة الوظائف، والارتباط بالعمل، والأداء التكيفي.

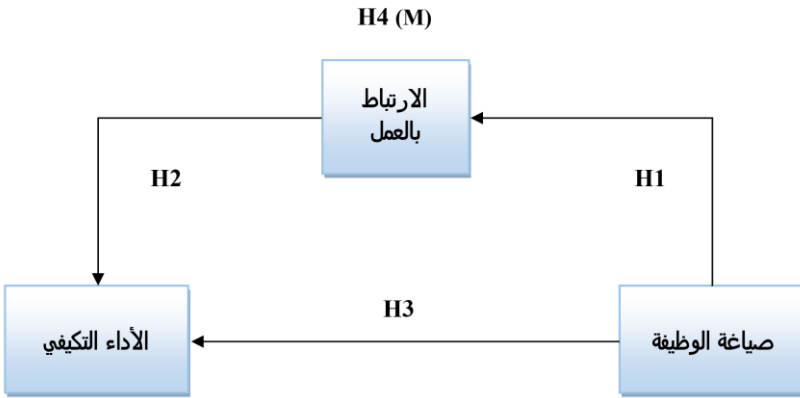
ومن العرض السابق للبحوث والدراسات السابقة وجد أن سلوكيات صياغة الوظيفة تؤثر في الأداء بأشكاله ومؤشراته المختلفة، من خلال الارتباط بالعمل كمتغير وسيط، لذا تتوقع الدراسة الحالية إذا ما توافرت سلوكيات صياغة الوظيفة في العاملين بالشركات محل الدراسة، فمن المتوقع أن تساهم في تحقيق ارتباطهم بالعمل، ومن ثم ارتفاع مستوى أدائهم التكيفي. ومن هنا يمكن صياغة الفرضين الثالث والرابع للدراسة، على النحو التالي:

الفرض الثالث، تؤثر سلوكيات صياغة الوظيفة تأثيرًا إيجابيًا معنويًا مباشرًا في الأداء التكيفي للعاملين في الشركات محل الدراسة.

الفرض الرابع، تؤثر سلوكيات صياغة الوظيفة تأثيرًا إيجابيًا معنويًا غير مباشر في الأداء التكيفي للعاملين في الشركات محل الدراسة من خلال الارتباط بالعمل كمتغير وسيط.

## ٦. نموذج الدراسة المقترح:

في ضوء نتائج البحوث والدراسات السابقة، وفي ظل الأهداف المحددة للدراسة وفروضها، يوضح الشكل (١) العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة في النموذج المقترح.



من إعداد الباحثة.

شكل رقم (١) نموذج الدراسة

## ٧. منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بجانب الدراسة الميدانية في تناول متغيرات الدراسة، وذلك بمراجعة الكتب والمراجع والدوريات والرسائل العلمية العربية والأجنبية، المتعلقة بموضوع الدراسة، كما تمت الاستعانة بشبكة المعلومات الدولية (الإنترنت). واستهدفت الدراسة الميدانية جمع البيانات الأولية وتحليلها بالاعتماد على أسلوب الاستقصاء لاختبار صحة الفروض.

## ١.٧ متغيرات الدراسة وأدوات القياس

قامت الباحثة بإعداد وتصميم وتطوير أداة قياس متمثلة في قائمة استقصاء، بهدف جمع البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية. حيث تشتمل الدراسة على ثلاثة متغيرات رئيسية، مستقل، ووسيط، وتابع، وقد اعتمدت الباحثة في قياس هذه المتغيرات على مجموعة المقاييس الأكثر استخداماً في البحوث والدراسات السابقة، والتي تبين صدق وثبات مكوناتها، هذا وقد تم قياس الوزن النسبي للعبارات المستخدمة بكل مقياس باستخدام مقياس ليكرت خماسي الدرجات، حيث تتراوح استجابات المستقصى منهم ما بين (١ = غير موافق على بشدة) و(٥ = موافق بشدة)، وفيما يلي توضيح لكل متغير من هذه المتغيرات والمقياس المستخدم.

١/٦ / ١/ المتغير المستقل، (صياغة الوظيفة): اعتمدت الدراسة على مقياس ( Tims et al. 2012)، والمعدل والمطور بواسطة (Gutiérrez., Vargas., Montealegre., Espinosa., Ocaña., Marin., & Salgado, 2022) وتمت ترجمته إلى اللغة العربية وتطويره وصياغته بما يتناسب مع البيئة المصرية وطبيعة القطاع محل الدراسة. يتكون هذا المقياس من (٢١) عبارة، موزعة على أربعة أبعاد رئيسية، العبارات من (١ - ٥) لقياس بعد زيادة الموارد الهيكلية، والعبارات من (٦ - ١١) لقياس بعد تخفيف المتطلبات المعيقة، والعبارات من (١٢ - ١٦) لقياس بعد زيادة الموارد الاجتماعية، والعبارات من (١٧ - ٢١) لقياس بعد زيادة مستوى التحديات المرتبطة بمتطلبات الوظيفة. وتعكس استجابات المستقصى منهم مدى إدراكهم للتغيرات غير الرسمية والاستباقية التي يقدمها العاملون لمواءمة وظائفهم مع تفضيلاتهم ودوافعهم وشعورهم بالشغف تجاه عملهم.

٢/ ١/٦ المتغير الوسيط (الارتباط بالعمل): تم الاعتماد على مقياس (Utrecht UWEs) Work Engagement Scale الذي أعده (Schaufeli et al. 2002)، ويتكون من (١٧) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد رئيسية، العبارات من (١ - ٦) لقياس بعد الحيوية، ومن (٧ - ١١) تعبر عن بعد التفاني، ومن (١٢ - ١٧) لقياس بعد الاستغراق، والذي تم استخدامه على نطاق واسع في العديد من البحوث والدراسات، كما تم تعديله وتطويره بما يتناسب مع طبيعة القطاع محل الدراسة. هذا وتعكس استجابات المستقصى منهم الحالة الذهنية الإيجابية والمرضية المرتبطة بالعمل والتي تتميز بالحيوية والتفاني والاستغراق في أدائه.

١/٦ / ٣/ المتغير التابع (الأداء التكيفي): بالاستناد إلى المقياس المعد والمطور بواسطة (Charbonnier-Voirin & Roussel, 2012)، والذي تمت ترجمته إلى اللغة العربية، كما تم إجراء بعض التعديلات عليه بما يتناسب مع طبيعة البيئة المصرية والقطاع محل الدراسة ويتكون من (٢٠) عبارة موزعة على خمسة أبعاد رئيسية، كالتالي: العبارات من (١ - ٤) لقياس بعد حل المشكلات بطريقة إبداعية، والعبارات من (٥ - ٨) لقياس بعد التعامل مع حالات الطوارئ والأزمات، ومن (٩ - ١٢) لقياس بعد القدرة على التكيف مع الآخرين، ومن (١٣ - ١٦) لقياس بعد جهود التدريب والتعلم، ومن (١٧ - ٢٠) لقياس بعد إدارة ضغوط العمل. هذا وتعكس استجابات المستقضي منهم مدى قدرة العاملين على تغيير سلوكهم لتحقيق الاستجابة السريعة للمواقف والمتطلبات البيئية الجديدة والمتغيرة.

#### ٢.٧ مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في شركات كهرباء مصر والبالغ عددهم (١٤٨٦٤٩١) عامل حتى ٢٠٢١/٦/٣٠، موزعين على: الشركة القابضة لكهرباء مصر، و (٦) شركات الإنتاج (القاهرة، وسط الدلتا، شرق الدلتا، غرب الدلتا، الوجه القبلي، المحطات المائية)، والشركة المصرية لنقل الكهرباء، و (٧) شركات لتوزيع الكهرباء (شمال القاهرة، جنوب القاهرة، الإسكندرية، البحيرة، شمال الدلتا، جنوب الدلتا، مصر العليا، مصر الوسطى). ونظراً لضخامة مجتمع الدراسة من العاملين وتباعد مفرداتها جغرافياً، اعتمدت الدراسة على جمع البيانات من الشركات التي تقع في القاهرة الكبرى، والمتمثلة في (الشركة القابضة لكهرباء مصر، شركة القاهرة لإنتاج الكهرباء، شمال القاهرة لتوزيع الكهرباء، جنوب القاهرة لتوزيع الكهرباء، الشركة المصرية لنقل الكهرباء).

([http://www.moee.gov.eg/test\\_new/report.aspx](http://www.moee.gov.eg/test_new/report.aspx))

وقد تم تحديد حجم العينة المقابل لمجتمع الدراسة باستخدام برنامج **Sample Size Calculator**، وذلك بإدخال حجم المجتمع، عند مستوى معنوية (٥%) وحدود ثقة (٩٥%)، ومن ثم تبين أن حجم العينة يبلغ (٣٨٥) مفردة. (<https://www.calculator.net/sample-size-calculator.html>)

وقد تم توزيع قوائم الاستقصاء على العاملين في جميع التخصصات، وفي مختلف المستويات الإدارية بالمراكز الرئيسية والفروع التنفيذية والإدارات التخصصية لشركات الكهرباء محل الدراسة، حيث بلغ عدد القوائم المجمعة والصالحة للتحليل (٣٦٠) قائمة، بنسبة استجابة (93.5%).

### ٣.٧ اختبار ثبات وصدق أداة القياس

وللتأكد من مدى صلاحية واعتمادية أداة القياس، تم عرضها أولاً على مجموعة من المحكمين في مجال إدارة الأعمال، والسلوك التنظيمي لمراجعتها، وذلك للتحقق من صدق المحتوى والمضمون، وقد أسفر ذلك عن إعادة صياغة بعض العبارات كما هي متضمنه في قائمة الاستقصاء. ثم بعد ذلك تم اختبار الثبات والصدق الإحصائي، بطريقتين، وهما على النحو التالي:

#### ١.٣.٧ اختبار ألفا كرونباخ *Cronbach's Alpha*

بعد تصميم قائمة الاستقصاء تم اختبارها في صورتها المبدئية من خلال توزيع ٥٠ قائمة استقصاء على عينة استرشادية ممثلة للعينة الأصلية، وطلب من المستقضي منهم استيفاء بيانات القائمة بهدف التأكد من مدى فهمهم، للعبارات والألفاظ المستخدمة، والتعرف على رد فعلهم على القائمة من حيث الشكل والحجم ونوع الأسئلة، وبعد جمع قائمة الاستقصاء تم اختبار مدى ثبات مقاييس الدراسة باستخدام اختبار *Cronbach's Alpha* لحساب معاملات الثبات، ويوضح الجدول رقم (١) قيم معاملات الثبات والصدق الذاتي لمتغيرات الدراسة كما يلي:

#### جدول رقم (١)

قيم معاملات الثبات والصدق الذاتي لمتغيرات الدراسة

م	المتغيرات	معامل الثبات	الصدق الذاتي	عدد العبارات
	صياغة الوظيفة (المتغير المستقل).	٠.٨٢٥	٠.٩٠٨	٢١
١	زيادة الموارد الهيكلية.	٠.٧٨٦	٠.٨٨٧	٥
٢	تخفيف المتطلبات المُعيقة.	٠.٧٥٤	٠.٨٦٨	٦
٣	زيادة الموارد الاجتماعية.	٠.٨٦٦	٠.٩٣١	٥
٤	زيادة تحديات متطلبات الوظيفة.	٠.٧٧٢	٠.٨٧٩	٥
	الارتباط بالعمل (المتغير الوسيط).	٠.٨٧٥	٠.٩٣٥	١٧
١	الحيوية.	٠.٧٦٤	٠.٨٧٤	٦
٢	التفاني.	٠.٨٣٢	٠.٩١٢	٥
٣	الاستغراق.	٠.٨١٧	٠.٩٠٤	٦
	الأداء التكميلي (المتغير التابع).	٠.٨٣٩	٠.٩١٦	٢٠
١	حل المشكلات بطريقة إبداعية.	٠.٨٦٢	٠.٩٢٨	٤
٢	التعامل مع الأزمات.	٠.٧٩٤	٠.٨٩١	٤
٣	القدرة على التكيف مع الآخرين.	٠.٨٤١	٠.٩١٧	٤
٤	التدريب وجهود التعلم.	٠.٨٢٨	٠.٩٠٩	٤
٥	إدارة ضغوط العمل.	٠.٨٥٦	٠.٩٢٥	٤

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات ن=٥٠ مفردة



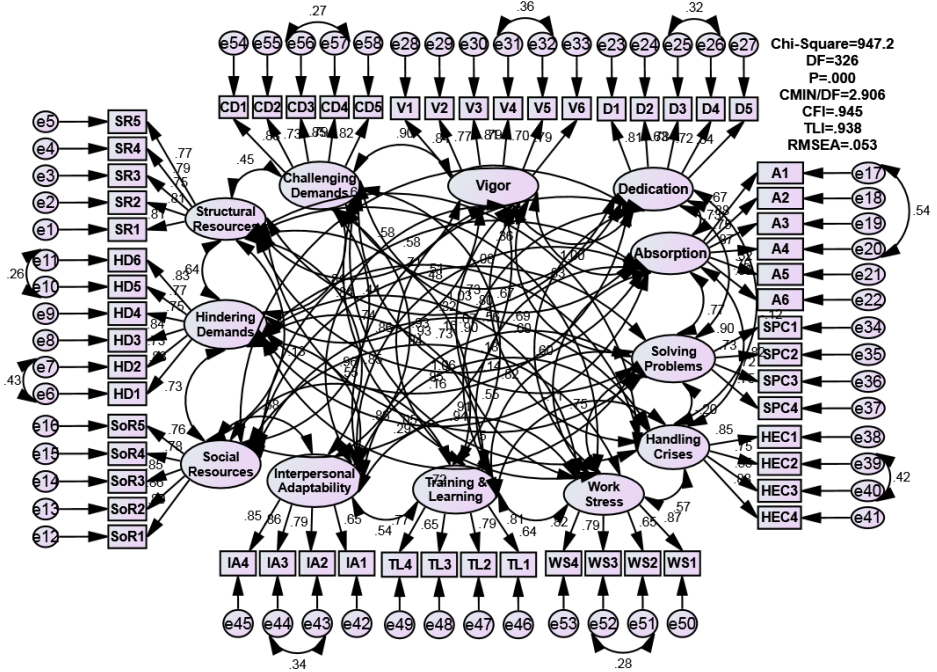
ويتضح من بيانات الجدول رقم (١) أن جميع معاملات الثبات للمقاييس المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة مرتفعة ونسبها مقبولة باعتبار أن نسبة معامل الثبات المقبولة أكبر (٠.٧) (Hair, et al., 2019). وقد تراوحت معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة من (٠.٧٥٤) إلى (٠.٨٧٥)، كما سجلت البيانات معاملات صدق ذاتي مرتفعة لجميع متغيرات الدراسة (معامل الصدق الذاتي = الجذر التربيعي لمعامل الثبات)، وقد تراوحت معاملات الصدق الذاتي لمتغيرات الدراسة من (٠.٨٦٨) إلى (٠.٩٣٥)، وتدل هذه النتائج على ثبات واعتمادية أداة القياس المستخدمة وصلاحيته من الناحية الإحصائية والمنطقية لجمع بيانات الدراسة الميدانية.

### ٢.٣.٧ التحليل العاملي التوكيدي *Confirmative Factor Analysis*

بعد التأكد من ثابت أداة القياس (قائمة الاستقصاء) من خلال اختبار *Cronbach's Alpha* يتم إجراء التحليل العاملي التوكيدي (CFA) بواسطة البرنامج الإحصائي Amos 24 من أجل التحقق من الصدق البنائي *Construct Validity* لعبارات قائمة الاستقصاء وللتأكد من مدى صلاحيتها لقياس متغيرات الدراسة، ومن خلال هذا التحليل العاملي التوكيدي سيتم التحقق الصدق التقاربي والتمييزي لنموذج الدراسة مع توضيح مؤشرات جودة مطابقة النموذج وقياسها وتحسينها إلى المستوى المقبول من أجل الاعتماد عليها في المرحلة التالية والمتعلقة بتحليل النمذجة البنائية لنموذج الدراسة.

ويتم التأكد من الصدق البنائي التقاربي من خلال التأكد من مدى ترابط عبارات كل متغير مع بعضها البعض ومدى تمثيلها للمتغير الذي تنتمي إليه، حيث يساعد الصدق التقاربي على تخفيض عدد العبارات التي لا تتشعب بشكل كافٍ مع المتغير الذي تمثله، مما يساعد على تخفيض أخطاء القياس ورفع مؤشرات النموذج، وتعتبر العبارات مقبولة عندما يكون معامل التشعب المعياري أكبر من أو يساوي ٠.٥، كما يمكن ربط بواقي أخطاء القياس بين عبارات المتغير الواحد وليس بين العبارات من متغيرات مختلفة (Hair, et al., 2019)، ويمكن التأكد من جودة النموذج وصلاحيته للقياس من خلال مجموعة من مؤشرات جودة المطابقة لتحديد مدى صلاحية نموذج الدراسة لقياس متغيرات الدراسة.

ويوضح الشكل التالي رقم (٢) نموذج القياس بالتحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة بعد تعديله وتنقيحه وفقاً للمعايير المحددة مسبقاً، وقد أظهرت النتائج ما يلي:



شكل رقم (٢): التحليل العاملي التوكيدي لنموذج الدراسة

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي ببرنامج AMOS

- أن معاملات التحميل المعياري (التشبع) لجميع عبارات متغيرات الدراسة مقبولة، حيث تتراوح قيمتها ضمن المدى المحدد للصدق التقاربي وهو أكبر من ٠.٥٠، وهذا يدل على وجود ارتباط عالٍ بين العبارات والمتغير الذي تقيسه (الصدق التقاربي)، مما يدل على أن جميع العبارات المستخدمة لكل مقياس تمثل العامل الذي تقيسه ولا تمثل عامل آخر.
- كما تشير النتائج إلى أن معاملات الثبات المركب لمتغيرات الدراسة تقع ضمن المستوى المقبول (ملحق رقم ١)، وذلك على اعتبار أن نسبة معاملات الثبات المقبولة أكبر من ٠.٧٠ (Hair, et al., 2019)، مما يدل على توفر ثبات مرتفع لجميع المقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة.
- تراوحت قيم متوسط التباين المستخلص (AVE) لجميع متغيرات الدراسة بين (٠.٥٧) : (٠.٦٦) (ملحق رقم ١)، ووفقاً لما أشارت إليه دراسة كل من (Bagozzi & Yi (1988) بأنه كلما كانت قيم AVE للمتغير تساوي ٠.٥ فأكثر، فإن هذا يدل على أن جميع العبارات تقيس المتغيرات المرتبطة بها، مما يؤكد على الصدق المشترك للمقياس، وعليه فإن جميع

النتائج السابقة تؤكد على توفر الصدق التقاربي في المقياس المستخدم في قياس متغيرات الدراسة.

- كما تبين من خلال مراجعة النتائج أن أغلب قيم متوسط التباين المستخلص لكل متغير (AVE) أكبر من قيم التباين المشترك بين كل متغير مع المتغيرات الأخرى (ملحق رقم ٢)، مما يؤكد الصدق التمييزي لمتغيرات الدراسة المستخدمة. ويعد التأكد من الصدق البنائي (الصدق التقاربي، والصدق التمييزي) لنموذج الدراسة، يمكننا الحكم على جودة النموذج من خلال الاعتماد على مجموعة من أهم مؤشرات تقييم جودة مطابقة وتوافق النماذج النظرية مع البيانات التي جمعت في الدراسة الميدانية الحالية، ويوضح الجدول التالي رقم (2) أهم مؤشرات جودة المطابقة قبل وبعد تحسين النموذج وذلك كما يلي:

## جدول رقم (2)

مؤشرات جودة المطابقة لنموذج التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة

النموذج	CMIN/D F	P	GFI	AGFI	NFI	CFI	TLI	RMR	RMSE A
النموذج الأصلي	٣.٥٤٦	٠.٠٠٠	٠.٧٩٢	٠.٧٥٢	٠.٨١٩	٠.٩١٢	٠.٩٠٤	٠.٠٩٢	٠.٠٧١
	مطابق	معنوي	غير مطابق	غير مطابق	مطابق	مطابق	مطابق	غير مطابق	مطابق
النموذج المتفح	٢.٩٠٦	٠.٠٠٠	٠.٨٤٦	٠.٨٠١	٠.٨٩١	٠.٩٤٥	٠.٩٣٨	٠.٠٦٤	٠.٠٥٣
	مطابق	معنوي	مطابق	مطابق	مطابق	مطابق	مطابق	مطابق	مطابق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات ن=٣٦٠ مفردة

يتضح من نتائج الجدول رقم (2) أن معظم مؤشرات جودة المطابقة للنموذج الأصلي دون إجراء أية تعديلات عليه معنوية وإلى حد ما مقبولة، ولكن هناك بعض المؤشرات أقل من النسبة المقبولة، وعليه تم القيام ببعض التعديلات التي اقترحتها برنامج التحليل الإحصائي والمتمثلة بربط بواقى أخطاء القياس بين عدد من العبارات لنفس المتغير وذلك وفقاً للمعايير المتفق عليها. وبعد القيام بإجراء التعديلات السابقة وتحسين النموذج وفقاً للمعايير المتفق عليها تم التوصل إلى نموذج القياس لمتغيرات الدراسة في شكله النهائي، حيث يشير الجدول السابق إلى أن جميع مؤشرات جودة المطابقة تقع في الحدود المقبولة، وهذا يشير إلى وجود ارتباط واضح بين جميع العبارات مع المتغيرات التي تقيسها، مما يؤكد على صدق النموذج المقترح وصلاحيته لقياس متغيرات الدراسة الحالية واختبار فرضياتها.

جدول رقم (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

م	المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	صياغة الوظيفة (المتغير المستقل).	٤.٠٩٠	٠.٤٦٩
١	زيادة الموارد الهيكلية.	٤.٠٨٤	٠.٥٠٧
٢	تخفيف المتطلبات المعيقة.	٤.٠٥٢	٠.٤٢٦
٣	زيادة الموارد الاجتماعية.	٤.١٠٩	٠.٤٢٨
٤	زيادة تحديات متطلبات الوظيفة.	٤.١١٦	٠.٤١٠
	الارتباط بالعمل (المتغير الوسيط).	٤.٢٨١	٠.٤٨٢
١	الحيوية.	٤.١٤٢	٠.٤٥٣
٢	التفاني.	٤.٣٥٨	٠.٤٧٧
٣	الاستغراق.	٤.٣٤٣	٠.٤٣٦
	الأداء التكيفي (المتغير التابع).	٤.٠٤٣	٠.٥٧٨
١	حل المشكلات بطريقة إبداعية.	٤.٢٤٢	٠.٤٧٤
٢	التعامل مع الأزمات.	٣.٣٥٠	٠.٦١١
٣	القدرة على التكيف مع الآخرين.	٤.٢١٢	٠.٤٣٥
٤	التدريب وجهود التعلم.	٤.٣٠٧	٠.٥٢٥
٥	إدارة ضغوط العمل.	٤.١٠٨	٠.٤٠٦

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات ن=٣٦٠ مفردة

٢.٨ معاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة

لتحديد معنوية الارتباط بين متغيرات الدراسة، تم إجراء اختبار الارتباط الثنائي لبيرسون، ويوضح الجدول رقم (4) معاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة كما يلي:

جدول رقم (4) معاملات الارتباط الحظي الثاني بين متغيرات الدراسة

م	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	1											
2	0.528	1										
3	0.457	0.552	1									
4	0.530	0.432	0.576	1								
5	0.654	0.558	0.605	0.568	1							
6	0.455	0.445	0.590	0.443	0.683	1						
7	0.549	0.518	0.489	0.487	0.628	0.587	1					
8	0.568	0.448	0.523	0.523	0.603	0.505	0.621	1				
9	0.451	0.444	0.485	0.353	0.489	0.483	0.519	0.470	1			
10	0.560	0.578	0.571	0.559	0.520	0.484	0.659	0.514	0.621	1		
11	0.428	0.667	0.635	0.593	0.688	0.557	0.507	0.600	0.438	0.667	1	
12	0.602	0.547	0.687	0.429	0.672	0.551	0.427	0.541	0.581	0.520	0.604	1

NS: Non-Significant

\*\* p&lt;0.01

ن=360 مفردة

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

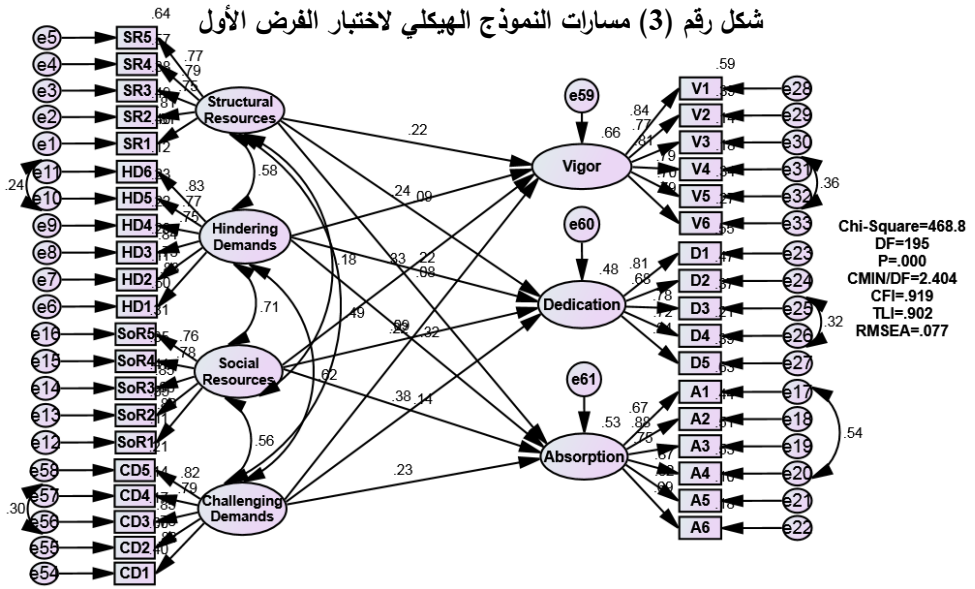
يتضح من نتائج الجدول رقم (4) وجود ارتباط خطي ثنائي معنوي بين جميع متغيرات الدراسة، كما تبين أن معاملات الارتباط بين جميع هذه المتغيرات لم تتجاوز حدها الأعلى (٨٠%) (Hair et al., 2019)، وبالتالي لا يوجد ارتباط عال بينها، وهذا يؤكد على استقلالية المتغيرات وعدم تداخلها مع بعضها، وعليه لا يستدعي الأمر دمج أي من المتغيرات مع بعضها.

### ٣.٨ نتائج اختبار فروض الدراسة

لاختبار فرضيات الدراسة المتعلقة ببناء نموذج يضم متغيرات الدراسة الحالية، استخدمت الدراسة النمذجة بالمعادلة البنائية (الهيكلية) **SEM) Structural Equation Modeling**، حيث تساعد هذه المنهجية على وصف العلاقات المتشابهة بين متغيرات الظاهرة محل الدراسة وصفاً كمياً، خصوصاً في حالة وجود عدد من المتغيرات المستقلة التي يجب قياس تأثيرها على العديد من المتغيرات التابعة بشكل متزامن (في الوقت نفسه)، حيث تمثل النمذجة بالمعادلة الهيكلية امتداداً للنموذج الخطي الذي يسمح باختبار الفرضيات المتعلقة بالعلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات الكامنة (غير المشاهدة) والمتغيرات المشاهدة، من خلال دراسة المسار الكامل للعلاقات والارتباطات بين تلك المتغيرات (Hair, et al., 2019)، كما توفر إمكانية قياس مدى صلاحية النموذج ومطابقته للبيانات الميدانية من خلال مجموعة من مؤشرات جودة التوافق والمطابقة والتي على أساسها يتم قبول أو رفض النموذج المقترح، وعليه سيتم استخدام النمذجة بالمعادلة الهيكلية في الدراسة الحالية من أجل اختبار تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة، وسيتم تقدير معنوية معاملات المسارات بواسطة الخطأ المعياري وقيمة (CR) لكل معامل تأثير معياري، وعليه سيتم اختبار الفرضيات الخاصة بالنموذج الهيكلية كما يلي:

### ١.٣.٨ نتائج اختبار الفرض الأول:

يهدف هذا الفرض إلى اختبار مدى وجود تأثير معنوي موجب لأبعاد صياغة الوظيفة (زيادة الموارد الهيكلية، وتخفيف المتطلبات المعيقة، وزيادة الموارد الاجتماعية، وزيادة مستوى التحديات المرتبطة بمتطلبات الوظيفة) في تعزيز الارتباط بالعمل (الحيوية، والتفاني، والاستغراق) لدى العاملين بشركات الكهرباء المصرية. ولاختبار صحة هذا الفرض تم استخدام النمذجة بالمعادلة الهيكلية (SEM)، ويوضح الشكل التالي رقم (٣) مسارات النموذج الهيكلية التفصيلية لاختبار هذا الفرض كما يلي:



المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي ببرنامج AMOS

يتضح من الشكل السابق أن البيانات التي تم جمعها متطابقة مع النموذج المقترح، حيث تشير النتائج إلى أن كافة مؤشرات المطابقة للنموذج تقع ضمن الحدود المقبولة، إذ بلغت قيمة مربع كاي المعياري  $(CMIN/DF) = (2.404)$  وتقع هذه القيمة ضمن المحك المقبول والمقدر بأقل من (5)، كما جاءت قيم مؤشرات جودة المطابقة والمتمثلة في مؤشر المطابقة المقارن (CFI)، مؤشر جودة المطابقة (GFI)، مؤشر توكر لويس لحسن المطابقة (TLI) أكبر من المحك المقبول وهو (0.90)، كما لم تتجاوز قيمة مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي (RMSEA) المستوى المقبول والمحدد بين (0.08 - 0.05)، مما سبق يتبين وجود مطابقة جيدة للنموذج المقترح مع البيانات التي تم جمعها، مما يؤكد على صلاحيته لقياس العلاقات بين المتغيرات.

كما يتضح أن المتغيرات المستقلة (أبعاد صياغة الوظيفة) فسرت مجتمعة ما نسبته (66%) من التباين والتغير الحاصل في الحيوية، كما فسرت مجتمعة ما نسبته (48%) من التباين في التفاني، وأسهمت مجتمعة في تفسير (53%) من التباين والتغير في الاستغراق، مما سبق تبين أن المتغيرات المستقلة (أبعاد صياغة الوظيفة) الأربعة مجتمعة فسرت قدرًا مناسبًا من التباين

والتغير الذي حدث في المتغيرات التابعة، ويوضح الجدول التالي رقم (5) المسارات الهيكلية لاختبار هذا الفرض كما يلي:

جدول رقم (5)

نتائج اختبار التأثيرات المباشرة لأبعاد صياغة الوظيفة في أبعاد الارتباط بالعمل وفقاً للنموذج الهيكلي

مستوى المعنوية	CR	الخطأ المعياري	معامل التأثير المعياري	المسارات		الفرض H2
**0.000	5.561	0.032	0.224	←	زيادة الموارد الهيكلية	H <sub>2/1</sub>
**0.000	5.594	0.040	0.237	←	تخفيف المتطلبات المعيقة	
**0.000	7.184	0.043	0.331	←	زيادة الموارد الاجتماعية	
**0.000	5.016	0.056	0.223	←	زيادة تحديات متطلبات الوظيفة	H <sub>2/2</sub>
NS0.096	1.665	0.049	0.086	←	زيادة الموارد الهيكلية	
**0.000	3.953	0.062	0.217	←	تخفيف المتطلبات المعيقة	
NS0.136	1.491	0.053	0.088	←	زيادة الموارد الاجتماعية	H <sub>2/3</sub>
**0.000	6.587	0.067	0.378	←	زيادة تحديات متطلبات الوظيفة	
NS0.104	1.626	0.045	0.078	←	زيادة الموارد الهيكلية	
**0.000	5.690	0.057	0.315	←	تخفيف المتطلبات المعيقة	H <sub>2/3</sub>
*0.020	2.323	0.061	0.139	←	زيادة الموارد الاجتماعية	
**0.000	3.970	0.049	0.230	←	زيادة تحديات متطلبات الوظيفة	

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي ن=٣٦٠ مفردة \*\* p<0.01 NS: Non-Significant

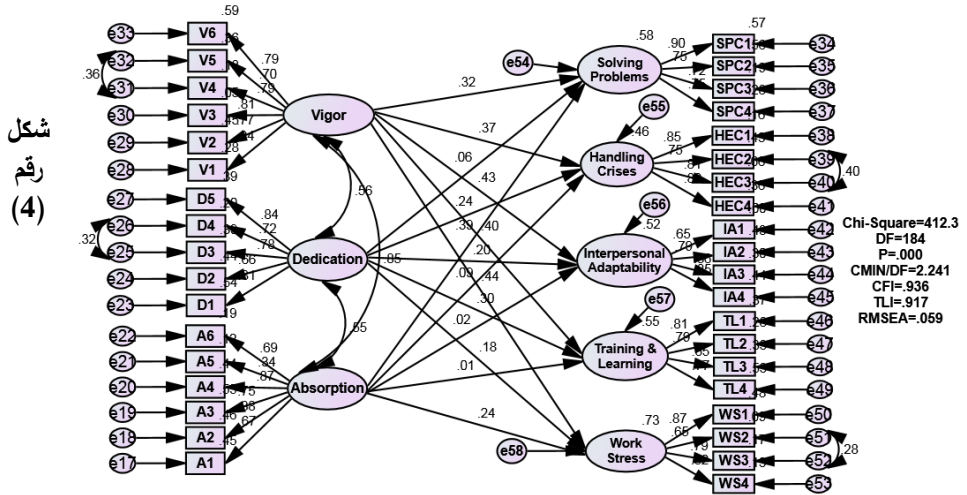
يتبين من نتائج الجدول السابق رقم (5) وفقاً لمسارات النموذج الهيكلي وجود تأثير معنوي موجب لمعظم أبعاد المتغير المستقل صياغة الوظيفة (زيادة الموارد الهيكلية، وتخفيف المتطلبات المعيقة، وزيادة الموارد الاجتماعية، وزيادة مستوى التحديات المرتبطة بمتطلبات الوظيفة) في معظم أبعاد الارتباط بالعمل (الحيوية، والتفاني، والاستغراق) عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٥، باستثناء ثلاثة مسارات هيكلية فقط وهي تأثير زيادة الموارد الهيكلية في التفاني، وتأثير زيادة الموارد الاجتماعية في التفاني، وأخيراً تأثير زيادة الموارد الهيكلية في الاستغراق، حيث جاءت نتائج هذه المسارات الثلاثة غير معنوية من الناحية الإحصائية، وبناءً على ما سبق يمكن قبول صحة الفرض الأول جزئياً والذي ينص على "تؤثر سلوكيات صياغة الوظيفة للعاملين بشركات الكهرباء محل الدراسة تأثيراً إيجابياً معنوياً في مدى ارتباطهم بالعمل".

### ٣.٣.٨ نتائج اختبار الفرض الثاني:

يهدف هذا الفرض إلى اختبار مدى وجود تأثير معنوي موجب لأبعاد الارتباط بالعمل (الحيوية، والتفاني، والاستغراق) في تعزيز الأداء التكيفي (حل المشكلات بطريقة إبداعية، والتعامل مع حالات الطوارئ والأزمات، والقدرة على التكيف مع الآخرين، جهود التدريب والتعلم، وإدارة ضغوط



العمل) لدى العاملين في شركات الكهرباء المصرية. واختبار صحة هذا الفرض تم استخدام النمذجة بالمعادلة الهيكلية (SEM)، ويوضح الشكل التالي رقم (٤) مسارات النموذج الهيكلي التفصيلي لاختبار هذا الفرض كما يلي:



مسارات النموذج الهيكلي لاختبار الفرض الثاني  
المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي ببرنامج AMOS

يتضح من الشكل السابق أن البيانات التي تم جمعها متطابقة مع النموذج المقترح، حيث تشير النتائج إلى أن كافة مؤشرات المطابقة للنموذج تقع ضمن الحدود المقبولة، إذ بلغت قيمة مربع كاي المعياري (CMIN/DF) = (2.241) وتقع هذه القيمة ضمن المحك المقبول والمقدر بأقل من (5)، كما جاءت قيم مؤشرات جودة المطابقة والمتمثلة في مؤشر المطابقة المقارن (CFI)، مؤشر جودة المطابقة (GFI)، مؤشر توكر لويس لحسن المطابقة (TLI) أكبر من المحك المقبول وهو (0.90)، كما لم تتجاوز قيمة مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي (RMSEA) المستوى المقبول والمحدد بين (0.05 - 0.08)، مما سبق يتبين وجود مطابقة جيدة للنموذج المقترح مع البيانات التي تم جمعها، مما يؤكد على صلاحيته لقياس العلاقات بين المتغيرات.

كما يتضح أن المتغيرات المستقلة (أبعاد الارتباط بالعمل) فسرت مجتمعة ما نسبته (58%) من التباين والتغير الحاصل في حل المشكلات بطريقة إبداعية، وفسرت ما نسبته (46%) من التباين في التعامل مع الأزمات، كما أسهمت في تفسير (52%) من التباين والتغير في القدرة على

التكيف مع الآخرين، وفسرت (55%) من التباين في جهود التدريب والتعلم، وأخيرًا أسهمت المتغيرات المستقلة في تفسير (73%) من التباين في إدارة ضغوط العمل، مما سبق تبين أن المتغيرات المستقلة (أبعاد الارتباط بالعمل) الثلاثة مجتمعة فسرت قدرًا مناسبًا من التباين والتغير الذي حدث في المتغيرات التابعة، ويوضح الجدول التالي رقم (6) المسارات الهيكلية لاختبار هذا الفرض كما يلي:

جدول رقم (6)

نتائج اختبار التأثيرات المباشرة لأبعاد الارتباط بالعمل في أبعاد الأداء التكيفي وفقًا للنموذج الهيكلية

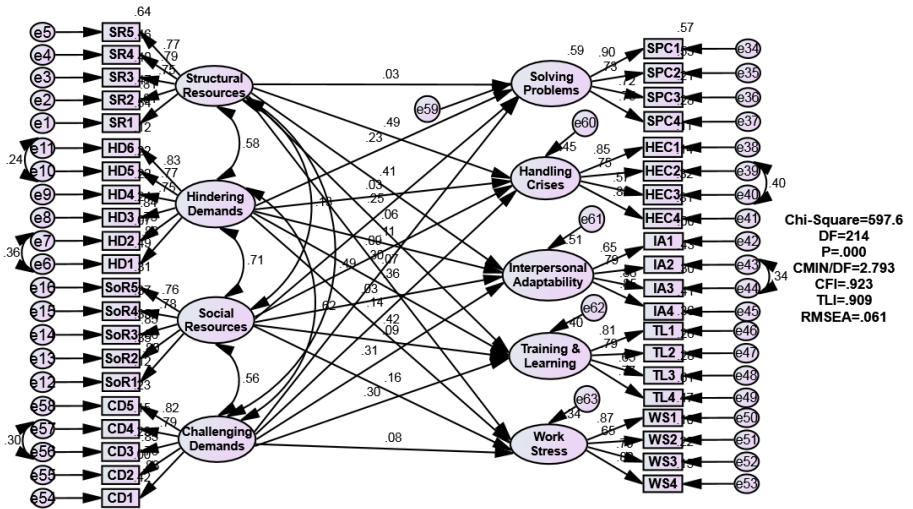
مستوى معنوية	CR	الخطأ المعياري	معامل التأثير المعياري	المسارات		الفرض H3
**0.000	5.554	0.068	0.319	←	الحبوية	H3/1
NS0.264	1.125	0.055	0.062	←	التفاني	
**0.000	7.435	0.061	0.385	←	الاستغراق	
**0.000	4.954	0.087	0.372	←	التعامل مع الأزمات	H3/2
**0.000	3.480	0.091	0.236	←	التعامل مع الأزمات	
NS0.157	1.749	0.095	0.091	←	التعامل مع الأزمات	
**0.000	5.990	0.077	0.425	←	القدرة على التكيف مع الآخرين	H3/3
*0.022	2.144	0.064	0.202	←	القدرة على التكيف مع الآخرين	
NS0.917	0.104	0.062	0.024	←	القدرة على التكيف مع الآخرين	
**0.000	6.477	0.080	0.395	←	التدريب وجهود التعلم	H3/4
**0.000	5.042	0.065	0.296	←	التدريب وجهود التعلم	
NS0.794	0.261	0.063	0.014	←	التدريب وجهود التعلم	
**0.000	8.962	0.065	0.438	←	إدارة ضغوط العمل	H3/5
*0.031	2.195	0.054	0.184	←	إدارة ضغوط العمل	
*0.024	2.648	0.059	0.244	←	إدارة ضغوط العمل	

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج التحليل ن=360 مفردة \* p<0.05 \*\* p<0.01 NS: Non Significant

يتبين من نتائج الجدول السابق رقم (6) وفقًا لمسارات النموذج الهيكلية وجود تأثير معنوي موجب لمعظم أبعاد المتغير الوسيط الارتباط بالعمل (الحبوية، والتفاني، والاستغراق) في معظم أبعاد الأداء التكيفي (حل المشكلات بطريقة إبداعية، والتعامل مع حالات الطوارئ والأزمات، والقدرة على التكيف مع الآخرين، جهود التدريب والتعلم، وإدارة ضغوط العمل) عند مستوى معنوية أقل من 0.05، باستثناء أربعة مسارات هيكلية فقط وهي تأثير التفاني في حل المشكلات بطريقة إبداعية، وتأثير الاستغراق في كل من التعامل مع الأزمات والقدرة على التكيف مع الآخرين وجهود التدريب والتعلم، حيث جاءت نتائج هذه المسارات الأربعة غير معنوية من الناحية الإحصائية، وعليه يمكن قبول صحة الفرض الثاني جزئيًا والذي ينص على أنه " يؤثر الارتباط بالعمل تأثيرًا إيجابيًا معنويًا في الأداء التكيفي للعاملين في الشركات محل الدراسة".

## ٣.٣.٨ نتائج اختبار الفرض الثالث:

يهدف هذا الفرض إلى اختبار مدى وجود تأثير معنوي موجب لأبعاد صياغة الوظيفة (زيادة الموارد الهيكلية، وتخفيف المتطلبات المُعيقة، وزيادة الموارد الاجتماعية، وزيادة مستوى التحديات المرتبطة بمتطلبات الوظيفة) في تعزيز الأداء التكيفي (حل المشكلات بطريقة إبداعية، والتعامل مع حالات الطوارئ والأزمات، والقدرة على التكيف مع الآخرين، وجهود التدريب والتعلم، وإدارة ضغوط العمل) لدى العاملين في شركات الكهرباء المصرية. ولاختبار صحة هذا الفرض تم استخدام النمذجة بالمعادلة الهيكلية (SEM)، ويوضح الشكل التالي رقم (٥) مسارات النموذج الهيكلية التفصيلي لاختبار هذا الفرض كما يلي:



شكل رقم (٥) مسارات النموذج الهيكلية لاختبار الفرض الثالث

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي ببرنامج AMOS

يتضح من الشكل السابق أن البيانات التي تم جمعها متطابقة مع النموذج المقترح، حيث تشير النتائج إلى أن كافة مؤشرات المطابقة للنموذج تقع ضمن الحدود المقبولة، إذ بلغت قيمة مربع كاي المعياري  $(CMIN/DF) = (2.793)$  وتقع هذه القيمة ضمن المحك المقبول والمقدر بأقل من (5)، كما جاءت قيم مؤشرات جودة المطابقة والتمثلة في مؤشر المطابقة المقارن (CFI)، مؤشر جودة المطابقة (GFI)، مؤشر توكر لويس لحسن المطابقة (TLI) أكبر من المحك المقبول وهو (0.90)، كما لم تتجاوز قيمة مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي

(RMSEA) المستوى المقبول والمحدد بين (0.05 - 0.08)، مما سبق يتبين وجود مطابقة جيدة للنموذج المقترح مع البيانات التي تم جمعها، مما يؤكد على صلاحيته لقياس العلاقات بين المتغيرات.

كما يتضح أن المتغيرات المستقلة (أبعاد صياغة الوظيفة) فسرت مجتمعة ما نسبته (59%) من التباين والتغير الحاصل في حل المشكلات بطريقة إبداعية، وفسرت ما نسبته (45%) من التباين في التعامل مع الأزمات، كما أسهمت في تفسير (51%) من التباين والتغير في القدرة على التكيف مع الآخرين، وفسرت (40%) من التباين في التدريب وجهود التعلم، وأخيراً أسهمت المتغيرات المستقلة في تفسير (34%) من التباين في إدارة ضغوط العمل، مما سبق تبين أن المتغيرات المستقلة (أبعاد صياغة الوظيفة) الأربعة مجتمعة فسرت قدرًا مناسبًا من التباين والتغير الذي حدث في المتغيرات التابعة، ويوضح الجدول التالي رقم (7) المسارات الهيكلية لاختبار هذا الفرض كما يلي:

#### جدول رقم (7)

نتائج اختبار التأثيرات المباشرة لأبعاد صياغة الوظيفة في أبعاد الأداء التكيفي وفقًا للنموذج الهيكلي

مستوى المعنوية	CR	الخطأ المعياري	معامل التأثير المعياري	المسارات	الفرض H1
NS0.479	0.708	0.044	0.034	← حل المشكلات بطريقة إبداعية	زيادة الموارد الهيكلية
**0.000	4.462	0.056	0.225	← حل المشكلات بطريقة إبداعية	تخفيف المتطلبات المعيقة
**0.000	4.510	0.060	0.245	← حل المشكلات بطريقة إبداعية	زيادة الموارد الاجتماعية
**0.000	5.614	0.067	0.296	← حل المشكلات بطريقة إبداعية	زيادة تحديات متطلبات الوظيفة
**0.000	9.336	0.063	0.491	← التعامل مع الأزمات	زيادة الموارد الهيكلية
NS0.491	0.495	0.080	0.031	← التعامل مع الأزمات	تخفيف المتطلبات المعيقة
NS0.170	0.864	0.086	0.085	← التعامل مع الأزمات	زيادة الموارد الاجتماعية
*0.015	2.421	0.087	0.141	← التعامل مع الأزمات	زيادة تحديات متطلبات الوظيفة
**0.000	8.892	0.040	0.414	← القدرة على التكيف مع الآخرين	زيادة الموارد الهيكلية
*0.027	2.211	0.051	0.110	← القدرة على التكيف مع الآخرين	تخفيف المتطلبات المعيقة
NS0.605	0.518	0.049	0.028	← القدرة على التكيف مع الآخرين	زيادة الموارد الاجتماعية
**0.000	6.021	0.055	0.312	← القدرة على التكيف مع الآخرين	زيادة تحديات متطلبات الوظيفة
NS0.210	1.282	0.049	0.061	← التدريب وجهود التعلم	زيادة الموارد الهيكلية
**0.000	7.113	0.062	0.357	← التدريب وجهود التعلم	تخفيف المتطلبات المعيقة
NS0.103	1.632	0.066	0.088	← التدريب وجهود التعلم	زيادة الموارد الاجتماعية
**0.000	5.783	0.054	0.304	← التدريب وجهود التعلم	زيادة تحديات متطلبات الوظيفة
NS0.151	1.435	0.068	0.071	← إدارة ضغوط العمل	زيادة الموارد الهيكلية
**0.000	8.031	0.050	0.422	← إدارة ضغوط العمل	تخفيف المتطلبات المعيقة
**0.006	2.761	0.047	0.156	← إدارة ضغوط العمل	زيادة الموارد الاجتماعية
NS0.174	1.368	0.059	0.075	← إدارة ضغوط العمل	زيادة تحديات متطلبات الوظيفة

NS: Non Significant \*\* p<0.01 \* p<0.05

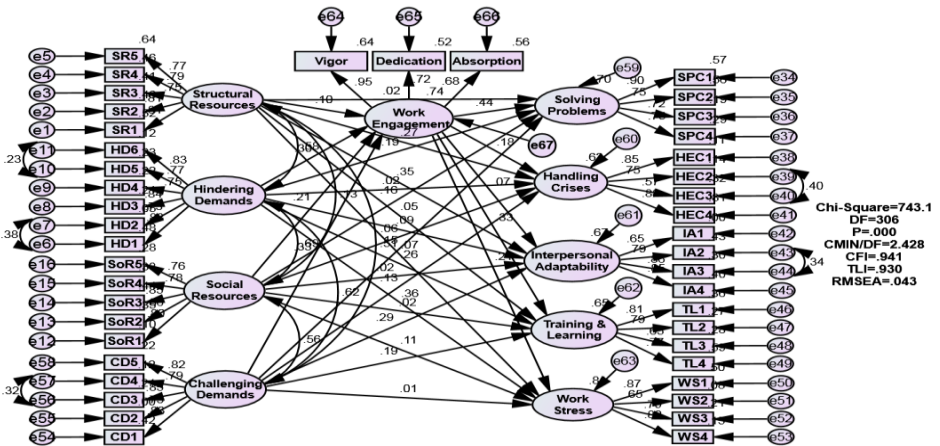
المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج التحليل ن=٣٦٠ مفردة

يتبين من نتائج الجدول السابق رقم (7) وفقاً لمسارات النموذج الهيكلي وجود تأثير معنوي موجب لبعض أبعاد المتغير المستقل صياغة الوظيفة (زيادة الموارد الهيكلية، وتخفيف المتطلبات المُعيقَة، وزيادة الموارد الاجتماعية، وزيادة مستوى التحديات المرتبطة بمتطلبات الوظيفة) على بعض أبعاد الأداء التكيفي (حل المشكلات بطريقة إبداعية، والتعامل مع حالات الطوارئ والأزمات، والقدرة على التكيف مع الآخرين، والتدريب وجهود التعلم، وإدارة ضغوط العمل) عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٥، في المقابل تبين أن بعض المسارات الهيكلية غير معنوية من الناحية الإحصائية، وعليه يمكن قبول صحة الفرض الثالث جزئياً والذي ينص على أنه "تؤثر سلوكيات صياغة الوظيفة تأثيراً إيجابياً معنوياً مباشراً في الأداء التكيفي للعاملين في الشركات محل الدراسة".

#### ٤.٣.٨ نتائج اختبار الفرض الرابع:

يهدف هذا الفرض إلى اختبار مدى وجود تأثير معنوي موجب للارتباط بالعمل كمتغير وسيط في العلاقة بين صياغة الوظيفة (زيادة الموارد الهيكلية، وتخفيف المتطلبات المُعيقَة، وزيادة الموارد الاجتماعية، وزيادة مستوى التحديات المرتبطة بمتطلبات الوظيفة) والأداء التكيفي (حل المشكلات بطريقة إبداعية، والتعامل مع حالات الطوارئ والأزمات، والقدرة على التكيف مع الآخرين، وجهود التدريب والتعلم، وإدارة ضغوط العمل) لدى العاملين في الشركات محل الدراسة. ولاختبار صحة هذا الفرض تم استخدام النمذجة بالمعادلة الهيكلية (SEM)، ويوضح الشكل التالي رقم (٦)

مسارات النموذج الهيكلي التفصيلي النهائي للدراسة كما يلي:  
شكل رقم (٦) مسارات النموذج الهيكلي النهائي



المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي ببرنامج AMOS

يتضح من الشكل السابق أن البيانات التي تم جمعها متطابقة مع النموذج المقترح، حيث تشير النتائج إلى أن كافة مؤشرات المطابقة للنموذج تقع ضمن الحدود المقبولة، إذ بلغت قيمة مربع كاي المعياري  $(CMIN/DF) = (2.428)$  وتقع هذه القيمة ضمن المحك المقبول والمقدر بأقل من (5)، كما جاءت قيم مؤشرات جودة المطابقة والمتمثلة في مؤشر المطابقة المقارن (CFI)، مؤشر جودة المطابقة (GFI)، مؤشر توكر لويس لحسن المطابقة (TLI) أكبر من المحك المقبول وهو (0.90)، كما لم تتجاوز قيمة مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي (RMSEA) المستوى المقبول والمحدد بين (0.08 - 0.05)، مما سبق يتبين وجود مطابقة جيدة للنموذج المقترح مع البيانات التي تم جمعها، مما يؤكد على صلاحيته لقياس العلاقات بين المتغيرات.

كما يتضح أيضاً أن المتغيرات المستقلة (أبعاد صياغة الوظيفة) والمتغير الوسيط (الارتباط بالعمل) مجتمعة فسرت ما نسبته (70%) من التباين والتغير الحاصل في حل المشكلات بطريقة إبداعية، وفسرت ما نسبته (62%) من التباين في التعامل مع الأزمات، كما أسهمت في تفسير (67%) من التباين والتغير في القدرة على التكيف مع الآخرين، وفسرت (65%) من التباين في التدريب وجهود التعلم، وأخيراً أسهمت المتغيرات المستقلة في تفسير (81%) من التباين في إدارة ضغوط العمل، مما سبق تبين أن المتغيرات المستقلة (أبعاد صياغة الوظيفة) الأربعة بالإضافة إلى المتغير الوسيط (الارتباط بالعمل) مجتمعة فسرت قدرًا مناسبًا من التباين والتغير الذي حدث في المتغيرات التابعة، ويوضح الجدول التالي رقم (٨) المسارات الهيكلية لاختبار هذا الفرض كما يلي:

## جدول رقم (٨)

نتائج اختبار التأثيرات غير المباشرة لأبعاد صياغة الوظيفة في أبعاد الأداء التكيفي بوساطة الارتباط بالعمل

مستوى المعنوية	معامل التأثير غير المباشر	مستوى المعنوية	معامل التأثير المباشر المستقل - التابع	المسارات	الفرض H4
NS0.0827	0.004	NS0.497	0.018	الارتباط بالعمل ← حل المشكلات بإبداعية	H4/1
**0.004	0.130	**0.002	0.192	الارتباط بالعمل ← حل المشكلات بإبداعية	
*0.018	0.101	*0.034	0.156	الارتباط بالعمل ← حل المشكلات بإبداعية	
*0.024	0.143	*0.041	0.153	الارتباط بالعمل ← حل المشكلات بإبداعية	H4/2
**0.024	0.165	**0.000	0.273	الارتباط بالعمل ← التعامل مع الأزمات	
NS0.830	0.052	NS0.354	0.016	الارتباط بالعمل ← التعامل مع الأزمات	
NS0.097	0.036	NS0.181	0.056	الارتباط بالعمل ← التعامل مع الأزمات	H4/3
NS0.348	0.057	*0.012	0.132	الارتباط بالعمل ← التعامل مع الأزمات	
NS0.906	0.023	**0.000	0.346	الارتباط بالعمل ← التكيف مع الآخرين	
NS0.395	0.021	NS0.088	0.089	الارتباط بالعمل ← التكيف مع الآخرين	H4/4
NS0.402	0.015	NS0.438	0.022	الارتباط بالعمل ← التكيف مع الآخرين	
**0.007	0.177	**0.000	0.289	الارتباط بالعمل ← التكيف مع الآخرين	
NS0.826	0.003	NS0.200	0.047	الارتباط بالعمل ← التدريب وجهود التعلم	H4/5
**0.004	0.102	**0.000	0.260	الارتباط بالعمل ← التدريب وجهود التعلم	
NS0.369	0.068	NS0.607	0.021	الارتباط بالعمل ← التدريب وجهود التعلم	
**0.018	0.108	**0.000	0.194	الارتباط بالعمل ← التدريب وجهود التعلم	H4/5
NS0.833	0.002	NS0.156	0.069	الارتباط بالعمل ← إدارة ضغوط العمل	
**0.003	0.195	**0.000	0.360	الارتباط بالعمل ← إدارة ضغوط العمل	
NS0.075	0.043	*0.042	0.113	الارتباط بالعمل ← إدارة ضغوط العمل	H4/5
NS0.059	0.068	NS0.902	0.007	الارتباط بالعمل ← إدارة ضغوط العمل	

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج التحليل ن=٣٦٠ مفردة NS: Non Significant \*\* p&lt;0.01 \* p&lt;0.05

يتبين من نتائج الجدول السابق رقم (٨) والذي يتضمن اختبار العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين أبعاد صياغة الوظيفة وأبعاد الأداء التكيفي بوساطة الارتباط بالعمل وفقاً لنتائج تحليل مسارات النموذج الهيكلي للفرض الرابع كما يلي:

- وجود تأثير معنوي موجب غير مباشر لثلاثة أبعاد من أبعاد صياغة الوظيفة (تخفيف المتطلبات المعيقة، وزيادة الموارد الاجتماعية، وزيادة مستوى التحديات المرتبطة بمتطلبات الوظيفة) في حل المشكلات بطريقة إبداعية من خلال وساطة الارتباط بالعمل بمعاملات تأثير غير مباشر قدرها (٠.١٣٠، ٠.١٠١، ٠.١٤٣) على التوالي عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٥، وهذا يشير إلى أن تخفيف المتطلبات المعيقة، وزيادة الموارد الاجتماعية، وزيادة مستوى التحديات المرتبطة بمتطلبات الوظيفة تُسهم في ارتفاع مستوى الارتباط بالعمل لدى العاملين في شركة الكهرباء المصرية، مما ينعكس بشكل واضح على زيادة قدرتهم على حل المشكلات التي تواجههم في مكان العمل بطرق مبتكرة وإبداعية، وللتأكد من حالة الوساطة فقد تبين أن علاقة التأثير المباشر لكل من (تخفيف المتطلبات المعيقة، وزيادة الموارد



الاجتماعية، وزيادة مستوى التحديات المرتبطة بمتطلبات الوظيفة) على حل المشكلات بطريقة إبداعية انخفضت بعد دخول المتغير الوسيط (الارتباط بالعمل) في هذه العلاقة، ويتضح ذلك من معامل التأثير المعياري المباشر، حيث كان معامل التأثير المعياري المباشر لكل من (تخفيف المتطلبات المُعيقَة، وزيادة الموارد الاجتماعية، وزيادة مستوى التحديات المرتبطة بمتطلبات الوظيفة) في حل المشكلات بطريقة إبداعية قبل دخول المتغير الوسيط (٠.٢٢٥، ٠.٢٤٥، ٠.٢٩٦) على التوالي (راجع نتائج اختبار الفرض الثالث في الجدول رقم 7)، بينما انخفض معامل التأثير المعياري المباشر لهذه المتغيرات المستقلة الثلاثة على حل المشكلات بطريقة إبداعية بعد دخول المتغير الوسيط (الارتباط بالعمل) كما هو موضح في الجدول السابق رقم (٨) إلى (٠.١٩٢، ٠.١٥٦، ٠.١٥٣) على التوالي، مما يؤكد على وجود وساطة تداخلية جزئية لمتغير الارتباط بالعمل في العلاقة بين هذه المتغيرات.

- وجود تأثير معنوي موجب غير مباشر لُبعد وحيد من أبعاد صياغة الوظيفة وهو زيادة الموارد الهيكلية في التعامل مع حالات الطوارئ والأزمات من خلال وساطة متغير الارتباط بالعمل بمعامل تأثير معياري غير مباشر قدره (٠.١٦٥) عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٥، وهذا يشير إلى أن زيادة الموارد الهيكلية تُسهم في ارتفاع مستوى الارتباط بالعمل لدى الموظفين في شركة الكهرباء المصرية، والذي بدوره يؤدي إلى زيادة قدرتهم على التعامل مع حالات الطوارئ والأزمات بشكل فعال، وللتأكد من حالة الوساطة فقد تبين أن علاقة التأثير المباشر لزيادة الموارد الهيكلية على التعامل مع حالات الطوارئ والأزمات انخفضت بعد دخول المتغير الوسيط (الارتباط بالعمل) في هذه العلاقة، ويتضح ذلك من معامل التأثير المعياري المباشر، حيث كان معامل التأثير المعياري المباشر لزيادة الموارد الهيكلية على التعامل مع حالات الطوارئ والأزمات قبل دخول المتغير الوسيط (٠.٤٩١) (راجع نتائج اختبار الفرض الثالث في الجدول رقم 7)، بينما انخفض معامل التأثير المعياري المباشر بين المتغيرين بعد دخول المتغير الوسيط (الارتباط بالعمل) كما هو موضح في الجدول السابق رقم (٨) إلى (٠.٢٧٣)، مما يؤكد على وجود وساطة تداخلية جزئية لمتغير الارتباط بالعمل في العلاقة بين زيادة الموارد الهيكلية والتعامل مع حالات الطوارئ والأزمات.

- وجود تأثير معنوي موجب غير مباشر لُبعد وحيد من أبعاد صياغة الوظيفة وهو زيادة مستوى التحديات المرتبطة بمتطلبات الوظيفة في القدرة على التكيف مع الآخرين من خلال



وساطة متغير الارتباط بالعمل بمعامل تأثير معياري غير مباشر قدره (٠.١٧٧) عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٥، وهذا يشير إلى أن زيادة مستوى التحديات المرتبطة بمتطلبات الوظيفة يُسهم في ارتفاع مستوى الارتباط بالعمل لدى الموظفين في شركة الكهرباء المصرية، والذي بدوره يؤدي إلى زيادة قدرتهم على التكيف مع الآخرين، وللتأكد من حالة الوساطة فقد تبين أن علاقة التأثير المباشر لزيادة مستوى التحديات المرتبطة بمتطلبات الوظيفة على القدرة على التكيف مع الآخرين انخفضت بعد دخول المتغير الوسيط (الارتباط بالعمل) في هذه العلاقة، ويتضح ذلك من معامل التأثير المعياري المباشر، حيث كان معامل التأثير المعياري المباشر لزيادة مستوى التحديات المرتبطة بمتطلبات الوظيفة على القدرة على التكيف مع الآخرين قبل دخول المتغير الوسيط (٠.٣١٢) (راجع نتائج اختبار الفرض الثالث في الجدول رقم 7)، بينما انخفض معامل التأثير المعياري المباشر بين المتغيرين بعد دخول المتغير الوسيط (الارتباط بالعمل) كما هو موضح في الجدول السابق رقم (٨) إلى (٠.٢٨٩)، مما يؤكد على وجود وساطة داخلية جزئية لمتغير الارتباط بالعمل في العلاقة بين زيادة مستوى التحديات المرتبطة بمتطلبات الوظيفة على القدرة على التكيف مع الآخرين.

- وجود تأثير معنوي موجب غير مباشر لبعدين من أبعاد صياغة الوظيفة (تخفيف المتطلبات المُعقّبة، وزيادة مستوى التحديات المرتبطة بمتطلبات الوظيفة) في جهود التدريب والتعلم من خلال وساطة الارتباط بالعمل بمعاملات تأثير غير مباشر قدرها (٠.١٠٢، ٠.١٠٨) على التوالي عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٥، وهذا يشير إلى أن تخفيف المتطلبات المُعقّبة، وزيادة مستوى التحديات المرتبطة بمتطلبات الوظيفة يُسهمان في ارتفاع مستوى الارتباط بالعمل لدى الموظفين في شركة الكهرباء المصرية، مما ينعكس بشكل واضح على زيادة رغبتهم في التدريب وبذل جهود أكبر للتعلم، وللتأكد من حالة الوساطة فقد تبين أن علاقة التأثير المباشر لكل من (تخفيف المتطلبات المُعقّبة، وزيادة مستوى التحديات المرتبطة بمتطلبات الوظيفة) على التدريب وجهود التعلم انخفضت بعد دخول المتغير الوسيط (الارتباط بالعمل) في هذه العلاقة، ويتضح ذلك من معامل التأثير المعياري المباشر، حيث كان معامل التأثير المعياري المباشر لكل من (تخفيف المتطلبات المُعقّبة، وزيادة مستوى التحديات المرتبطة بمتطلبات الوظيفة) على التدريب وجهود التعلم قبل دخول المتغير الوسيط

(٠٠.٣٥٧، ٠٠.٣٠٤) على التوالي (راجع نتائج اختبار الفرض الثالث في الجدول رقم 7)، بينما انخفض معامل التأثير المعياري المباشر لهذين المتغيرين على التدريب وجهود التعلم بعد دخول المتغير الوسيط (الارتباط بالعمل) كما هو موضح في الجدول السابق رقم (٨) إلى (٢٦٠، ١٩٤) على التوالي، مما يؤكد على وجود وساطة تداخلية جزئية لمتغير الارتباط بالعمل في العلاقة بين هذه المتغيرات.

- وجود تأثير معنوي موجب غير مباشر لبُعد وحيد من أبعاد صياغة الوظيفة وهو تخفيف المتطلبات المعيقة في إدارة ضغوط العمل من خلال وساطة متغير الارتباط بالعمل بمعامل تأثير معياري غير مباشر قدره (٠.١٩٥) عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٥، وهذا يشير إلى أن تخفيف المتطلبات المعيقة للعمل يسهم في ارتفاع مستوى الارتباط بالعمل لدى العاملين في شركة الكهرباء المصرية، والذي بدوره يؤدي إلى زيادة قدرتهم على إدارة ضغوط العمل، وللتأكد من حالة الوساطة فقد تبين أن علاقة التأثير المباشر لتخفيف المتطلبات المعيقة على إدارة ضغوط العمل انخفضت بعد دخول المتغير الوسيط (الارتباط بالعمل) في هذه العلاقة، ويتضح ذلك من معامل التأثير المعياري المباشر، حيث كان معامل التأثير المعياري المباشر لتخفيف المتطلبات المعيقة على إدارة ضغوط العمل قبل دخول المتغير الوسيط (٠.٤٢٢) (راجع نتائج اختبار الفرض الثالث في الجدول رقم 7)، بينما انخفض معامل التأثير المعياري المباشر بين المتغيرين بعد دخول المتغير الوسيط (الارتباط بالعمل) كما هو موضح في الجدول السابق رقم (٨) إلى (٠.٣٦٠)، مما يؤكد على وجود وساطة تداخلية جزئية لمتغير الارتباط بالعمل في العلاقة بين تخفيف المتطلبات المعيقة وإدارة ضغوط العمل.

تبين مما سبق وجود تأثير غير مباشر لبعض أبعاد صياغة الوظيفة في أبعاد الأداء التكيفي من خلال الارتباط بالعمل كمتغير وسيط، وعليه يمكن قبول صحة الفرض الرئيس الرابع جزئيًا والذي ينص على أنه "تؤثر سلوكيات صياغة الوظيفة تأثيرًا إيجابيًا معنويًا غير مباشر في الأداء التكيفي للعاملين في الشركات محل الدراسة من خلال الارتباط بالعمل كمتغير وسيط".

## ٩. نتائج الدراسة ومناقشتها:

في ضوء الأهداف المحددة للدراسة وفروضها، ونتائج تحليل الدراسة الميدانية، توصلت الدراسة إلى:

١.٩ اتسمت اتجاهات العاملين بالشركات محل الدراسة بالإيجابية المرتفعة نحو سلوكيات صياغة الوظيفة، وهذا يشير إلى أن العاملين بهذه الشركات لديهم القدرة على القيام بمجموعة من التغييرات غير الرسمية والاستباقية التي يدخلونها على وظائفهم لمواءمتها مع تفضيلاتهم ودوافعهم وشعورهم بالشغف تجاه عملهم.

٢.٩ اتسم مستوى إدراك العاملين في شركات الكهرباء محل الدراسة بدرجة مرتفعة من الإيجابية نحو متغير الارتباط بالعمل، أي أن هناك حالة ذهنية إيجابية ومرضية للعاملين مرتبطة بالعمل، تتميز بالحيوية والتفاني والاستغراق في أداء هذا العمل.

٣.٩ اتسم مستوى إدراك العاملين بالشركات محل الدراسة بالإيجابية المرتفعة والمرتفعة جداً نحو جميع أبعاد الأداء التكيفي (حل المشكلات بطريقة إبداعية، القدرة على التكيف مع الآخرين، التدريب وجهود التعلم، إدارة ضغوط العمل)، باستثناء بعد التعامل مع حالات الطوارئ والأزمات، حيث اتسم مستوى إدراكهم نحوه بالإيجابية المتوسطة، أي أن درجة استجابة العاملين للأحداث التي تظهر بشكل غير متوقع استجابة متوسطة.

٤.٩ أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي موجب لمعظم أبعاد المتغير المستقل صياغة الوظيفة (زيادة الموارد الهيكلية، وتخفيف المتطلبات المُعقّبة، وزيادة الموارد الاجتماعية، وزيادة مستوى التحديات المرتبطة بمتطلبات الوظيفة) في معظم أبعاد الارتباط بالعمل (الحيوية، والتفاني، والاستغراق)، باستثناء تأثير زيادة الموارد الهيكلية في كل من التفاني والاستغراق، وتأثير زيادة الموارد الاجتماعية في التفاني، حيث جاءت نتائج التأثير غير معنوية من الناحية الإحصائية، وبناءً عليه يمكن قبول صحة الفرض الأول جزئياً والذي ينص على "تؤثر سلوكيات صياغة الوظيفة للعاملين بشركات الكهرباء محل الدراسة تأثيراً إيجابياً معنوياً في مدى ارتباطهم بالعمل". ويرجع ذلك إلى أن العاملين الذين يشاركون في صياغة الوظائف يحاولون بشكل استباقي مواءمة ظروف عملهم مع احتياجاتهم وقدراتهم للتوافق مع بيئتهم (Tims & Bakker, 2010). فيحشدون موارد ووظائفهم ويخلقون بيئة عمل مليئة بالتحديات تعزز الحيوية والاستغراق اللذين

يميزان الارتباط بالعمل، وقد أظهرت نتائج العديد من الدراسات أن صياغة الوظيفة تتنبأ بالارتباط بالعمل (الحيوية، والتفاني، والاستغراق) ( e.g. Bakker., Tims., & Derks ,2012; ) (Dan., Ros\_ca., & Mateizer,2020; Teng., Wu., & Tsai,2022)،

٥.٩ تبين من النتائج وجود تأثير معنوي موجب لمعظم أبعاد المتغير الوسيط الارتباط بالعمل (الحيوية، والتفاني، والاستغراق) في معظم أبعاد الأداء التكيفي (حل المشكلات بطريقة إبداعية، والتعامل مع حالات الطوارئ والأزمات، والقدرة على التكيف مع الآخرين، جهود التدريب والتعلم، وإدارة ضغوط العمل) ، باستثناء تأثير التفاني في حل المشكلات بطريقة إبداعية، وتأثير الاستغراق في كل من التعامل مع الأزمات والقدرة على التكيف مع الآخرين وجهود التدريب والتعلم، حيث جاءت النتائج غير معنوية من الناحية الإحصائية، وعليه يمكن قبول صحة الفرض الثاني جزئياً والذي ينص على أنه " يؤثر الارتباط بالعمل تأثيراً إيجابياً معنوياً في الأداء التكيفي للعاملين في الشركات محل الدراسة". وتتفق هذه النتيجة مع الفكرة التي بنى عليها نموذج JD-R، والتي تشير إلى أن متطلبات العمل تؤدي إلى مستويات مرتفعة من الإرهاق الذي يؤدي بدوره إلى نتائج غير مرغوب فيها للعاملين، بينما تنشط موارد الوظيفة الارتباط بالعمل الذي يؤدي بدوره إلى نتائج إيجابية للعاملين. فالدافع يعزز الأداء الوظيفي، بينما الإرهاق الوظيفي يقلل من الأداء الوظيفي. فالعاملون ذوو الارتباط المرتفع بالعمل موجهون نحو الهدف، وحيويون، ويركزون أكثر على مهامهم، بينما لا يمتلك العاملون ذوو المستويات المرتفعة من الإرهاق موارد تنشيطية للوصول إلى أهدافهم (Bakker & Demerouti, 2016).

٦.٩ أوضحت النتائج وجود تأثير معنوي موجب لبعض أبعاد المتغير المستقل صياغة الوظيفة (زيادة الموارد الهيكلية، وتخفيف المتطلبات المعيقة، وزيادة الموارد الاجتماعية، وزيادة مستوى التحديات المرتبطة بمتطلبات الوظيفة) في بعض أبعاد الأداء التكيفي (حل المشكلات بطريقة إبداعية، والتعامل مع حالات الطوارئ والأزمات، والقدرة على التكيف مع الآخرين، والتدريب وجهود التعلم، وإدارة ضغوط العمل) ، في المقابل تبين أن بعض المسارات الهيكلية غير معنوية من الناحية الإحصائية، وعليه يمكن قبول صحة الفرض الثالث جزئياً والذي ينص على أنه " تؤثر سلوكيات صياغة الوظيفة تأثيراً إيجابياً معنوياً مباشراً في الأداء التكيفي للعاملين في الشركات محل الدراسة".

٧.٩ تبين من النتائج وجود تأثير غير مباشر لبعض أبعاد صياغة الوظيفة في أبعاد الأداء التكيفي من خلال الارتباط بالعمل كمتغير وسيط، وعليه يمكن قبول صحة الفرض الرئيس الرابع جزئياً والذي ينص على أنه "تؤثر سلوكيات صياغة الوظيفة تأثيراً إيجابياً معنوياً غير مباشر في الأداء التكيفي للعاملين في الشركات محل الدراسة من خلال الارتباط بالعمل كمتغير وسيط". وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Tims et al., 2013) بأن صياغة الوظيفة تؤثر في الأداء من خلال ارتباط العاملين بالعمل على المستوى الفردي والجماعي. حيث إنه من المتوقع أن صياغة الوظيفة تؤثر بشكل إيجابي على تحفيز العاملين وتفانيهم وجهدهم والتزامهم وارتباطهم (Crawford et al., 2010)، ومن ثم على مستوى أدائهم. وقد أشار العديد من البحوث والدراسات إلى تأثير سلوكيات صياغة الوظيفة في الأداء بأنواعه أو في النتائج الإيجابية التي تعد مؤشراً من مؤشرات الأداء، واختبار الدور الوسيط للارتباط بالعمل في تلك العلاقة التأثيرية (e.g. Dulara & Sen, 2017; Van Wingerden et al., 2017; Dan et al., 2020; Park et al., 2020)

#### ١٠. التوصيات:

في ضوء مراجعة وتحليل البحوث والدراسات السابقة، وما توصلت إليه الدراسة الميدانية من نتائج، يمكن تقديم التوصيات التالية.

١.١٠ تعد صياغة الوظيفة سلوكيات استباقية ذاتية غير رسمية يقوم بها العاملون تساهم في رفع مستوى ارتباطهم بالعمل وزيادة مستوى أدائهم التكيفي، لذلك يتوجب على إدارة الشركات محل الدراسة الحرص على استقلالية العاملين وتوفير المساحة المناسبة لهم من الحرية بالشكل الذي يسمح لهم بإعادة صياغة مهام ووظائفهم من خلال تغيير عدد أو نوع أو نطاق أو خصائص تلك المهام لتتوافق مع دوافعهم واحتياجاتهم، وذلك بما لا يخل بالنطاق الرسمي لتلك المهام، أو يتعارض مع الوصف الوظيفي وما يتضمنه من حقوق وواجبات.، وقد يتطلب ذلك الآتي:

- خلق بيئة عمل مرنة، تمكن العاملين من تعلم كيفية الحصول على موارد إضافية من داخل وخارج الشركة، وتسمح بتعديل إجراءات العمل غير الفعالة والتركيز بشكل أكثر على العمل الإبداعي

- تشجيع القادة العاملين على صياغة وظائفهم من خلال تقديم ملاحظات فردية رسمية وغير رسمية متكررة حول مبادرات صياغة الوظائف الناجحة والمثيرة للتحدي.
- أن تتضمن تقييمات الأداء حوافز ومكافآت متعلقة بممارسة سلوكيات صياغة الوظيفة التي تعمل على تحسين الأداء.
- زيادة فرص التدريب على ممارسة سلوكيات صياغة الوظيفة ومشاركة المعرفة بين العاملين من خلال عقد ورش عمل منتظمة، بحيث يتم تشجيع العاملين على تقديم اقتراحات لتغييرات وظيفية يتم دعمها في الحالات الواعدة بشكل خاص.
- قياس اتجاهات العاملين بشكل دوري لتقييم آراءهم في المهام والمسئوليات الملقاة على عاتقهم (حذف مهام أو إضافة مهام أو تقليل متطلبات أو مسئوليات معينة، بما لا يخل بنطاق العمل أو الوصف الرسمي للوظيفة)

٢.١٠ أن تسعى إدارة الشركات على خلق بيئة عمل يستطيع من خلالها العاملون زيادة الموارد الهيكلية والاجتماعية للوظيفة، وذلك من خلال تعلم أشياء جديدة تمكنهم من تطوير أنفسهم مهنيًا، وبناءهم علاقات اجتماعية جيدة مع مشرفيهم وزملائهم بالعمل، وذلك بالصورة التي تسمح له بطلب المعونة والمشورة والتدريب الإشرافي عند الحاجة. حيث أثبتت النتائج أن تلك العوامل من شأنها أن تساهم بشكل مباشر في شعور العاملين بالحيوية والاستغراق في العمل، بحيث تتولد لديهم مستويات مرتفعة من الطاقة والمرونة الذهنية، والرغبة في استثمار الجهد في العمل، والمثابرة في مواجهة الصعاب، ويصبح لديهم حالة من التركيز الكامل والانهماك في العمل.

٣.١٠ أن تهتم إدارة الشركات بخلق بيئة عمل محفزة وتنافسية تضمن أن يواجه فيها العاملون مستوى مناسبًا من التحديات المرتبطة بمتطلبات العمل، وذلك بالشكل الذي يحفزهم ويجبرهم على تطوير معارفهم ومهارتهم باستمرار حتى يتمكنوا من تحقيق أهداف أكثر صعوبة، بالإضافة إلى أداء مهام ووظائفهم بطريقة أكثر تحديًا وتشويقًا، حيث يساهم ذلك بشكل مباشر في زيادة ارتباط العاملين بعملهم. كما أن مساعدة العاملين على التخفيف من الضغوطات الناتجة من وجود متطلبات وظيفية معيقة، يساهم بشكل مباشر في مدى شعورهم بالحيوية والتفاني، من خلال المشاركة بقوة في العمل، والشعور بأهمية العمل والفخر والتحملي.

٤.١٠ جعل العاملين في الشركات محل الدراسة يشعرون بالحيوية والتفاني والاستغراق في العمل بشكل مستدام، وذلك من خلال:

- إتاحة الفرص أمامهم لاستخدام مواهبهم وشعورهم بأهميتهم، ومن ثم الشعور بالأمان والانتماء.
- مساعدة هؤلاء العاملين على فهم الهدف من العمل الذي يؤديه والشعور بالفخر لما يقومون به من مهام.
- العمل على تدعيم ورفع درجة الحماس لدى العاملين، بجعل المهام والوظائف التي يؤديونها مثيرة للتحدي، بحيث تظهر القدرات والإمكانات الكامنة لديهم، بما يشعرون بالسعادة عند الذهاب إلى العمل، وبما ينعكس على استثمار جهودهم الشخصية والمثابرة في مواجهة الصعاب، والاستمرار في العمل لساعاتٍ طويلة .
- أن تكون المهام الموكلة إليهم محددة وواضحة، والسعي لتحقيق الموائمة بين قدرات ومهارات العاملين والمهام الموكلة إليهم، الأمر الذي يؤدي إلى استغراق وتركيز هؤلاء العاملين في عملهم، وعدم انشغالهم بأمرٍ آخرى أثناء العمل، بحيث تكون هناك صعوبة في فصل أو عزل أنفسهم عن العمل.

٥.١٠ يجب على إدارة الشركات العمل على تحسين أداء العاملين التكيفي في التعامل مع حالات الطوارئ والأزمات، من خلال سرعة إمدادهم بالمعلومات اللازمة، ومساندتهم أثناء وبعد الظروف والمواقف الصعبة. والحرص على تنمية وتطوير هؤلاء العاملين بشكل مستدام، بحيث يصبح عملهم أكثر مرونة وقابلية للتعديل بسهولة وفقاً للمتطلبات المتغيرة في بيئة العمل والبيئة الخارجية، كما يمكن العاملين من صياغة وظائفهم بطريقة أكثر سهولة كنتيجة لتطوير قدراتهم المهنية وتمتعهم بالخبرات الكافية التي تمكنهم من ذلك، وهو ما ينعكس بدوره على زيادة ثقة العاملين في أنفسهم وفي المنظمة ومن ثم يزداد ارتباطهم بالعمل ويتطلعون إلى البقاء بالشركة لأطول فترة ممكنة.

### ١١. حدود الدراسة وتوصيات ببحوث مستقبلية

تضمنت الدراسة مجموعة من الحدود والقيود، التي تكون بمثابة نقاط انطلاق للبحوث المستقبلية، حيث يمكن أن تتخذ البحوث المستقبلية الأساليب المقترحة أدناه لمعالجتها. أولاً، من الممكن أن يكون أسلوب التقرير الذاتي للمشاركين للتعرف على اتجاهاتهم نحو جميع المتغيرات قيدياً لأنه قد يؤدي إلى التضخم والمبالغة في نتائج الدراسة. لذلك، يجب أن تستخدم الأبحاث المستقبلية مؤشرات موضوعية مثل تقييمات الأقران لصياغة الوظيفة، أو الارتباط بالعمل،

أو الأداء التكيفي لتجنب تحيز الأسلوب الشائع في جمع البيانات. بالإضافة إلى ذلك، يمكن تقييم الأداء التكيفي من خلال تقييمات الأداء أو من خلال مصادر أخرى، مثل المشرفين أو الزملاء. ثانياً، أخذت هذه الدراسة بعين الاعتبار العلاقات أحادية الاتجاه بين المتغيرات، وذلك من خلال توقع تأثير صياغة الوظيفة في الارتباط بالعمل، مما يؤثر في الأداء التكيفي. ومع ذلك، يجب على البحوث المستقبلية أن تبحث في جميع العلاقات المعكوسة والمتبادلة لنموذج (JD-R)، حيث يمكن للباحثين المستقبليين استكشاف التأثيرات المعكوسة للارتباط بالعمل والأداء التكيفي في صياغة الوظيفة.، واستكشاف العلاقات المتبادلة التي ستوسع السمة الديناميكية لنموذج JD-R.

ثالثاً ركزت الدراسة على اختبار دور الارتباط بالعمل كمتغير وسيط في العلاقة بين سلوكيات صياغة الوظيفة والأداء التكيفي، دون التركيز على اختبار الفروق والاختلافات في مستوى إدراك مفردات العينة حول متغيرات الدراسة وفقاً للعوامل الشخصية والتنظيمية والوظيفية. رابعاً، اقتصرَت الدراسة على العاملين في شركات كهرباء مصر في نطاق القاهرة الكبرى دون غيرهم، ومن منظور الصدق الخارجي External Validity فلا يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة على العاملين في شركات الكهرباء المصرية الأخرى خارج النطاق الجغرافي للدراسة.

## ١٢. المراجع

### ١٠١٢ المراجع العربية

- أبو الذهب، محمد صبحي أحمد (٢٠٢٢)، الدعم التنظيمي المدرك وصياغة الوظيفة والتضمين الوظيفي: الدور المعدّل لمرونة الموارد البشرية بالتطبيق على شركة المقاولون العرب. مجلة جامعة العلوم الإدارية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية ٥٩(٦)، ٢٣١-٢٨١.
- إسماعيل، عمار فتحي موسى و سعد، بهاء الدين مسعد (٢٠٢٢)، إيمان العمل والارتباط الوظيفي كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين الريادة الإستراتيجية والأداء المستدام للجامعات المصرية (دراسة تطبيقية)، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، كلية التجارة، جامعة السادات، مج ١٤، ع ١، ١-١٠

70.https://masf.journals.ekb.eg/article\_249909\_8dae6994ffdea2a4a8c714fd4eafa9e1.pdf



- جاد الله، فاطمة علي ، بدوي، سحر محمد (٢٠١٧، نوفمبر ١٤-١٦)، الأداء السياقي والأداء التكيفي: أبعاد جديدة لتقييم أداء العاملين ، المؤتمر العربي الدولي الثالث والعشرون للتدريب والتنمية الإدارية، الخبراء العرب في الهندسة والإدارة، القاهرة، مصر .
- دهليز ، خالد عبد عبد السلام و حمد، محمد حسن خليل ،(٢٠١٦)، أثر الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك على الأداء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج ٢٤، ع ٤، ٢٦-٥٠.
- عيد، أيمن عادل عبدالفتاح، و إسماعيل إبراهيم السيد إبراهيم علي (٢٠١٩). دور الارتباط الوظيفي في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على البريد المصري، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، كلية التجارة ، جامعة السادات، مج ٣، ١٠، ٧١-٩٦ .  
Record/com.mandumah.search//:http/1109333

## ٢.١٢ المراجع الأجنبية

- Abu Khalaf, Rana Khaled Muhammad & Obaidat, Badr Youssef Badr. (2017). The Effect of Employee Engagement on Organizational Performance: The Mediating Role of Job Satisfaction, *Unpublished Master Thesis*, University of Jordan, Amman.<http://search.mandumah.com/Record/1241850>.
- Auh, S., Menguc, B., Spyropoulou, S., & Wang, F. (2016). Service employee burnout and engagement: the moderating role of power distance orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44, 726-745.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Bakker AB and Xanthopoulou D (2009) The crossover of daily work engagement: Test of an actor partner interdependence model. *Journal of Applied Psychology* 94: 1562–1571.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.
- 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.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of occupational health psychology*, 10(2), 170-180.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & ten Brummelhuis, L. L. (2012). Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. *Journal of vocational behavior*, 80(2), 555-564.

- Bakker, A. B., Rodríguez-Muñoz, A., & Vergel, A. I. S. (2016). Modelling job crafting behaviours: Implications for work engagement. *Human Relations*, 69(1), 169–189. <https://doi.org/10.1177/0018726715581690>.
- 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.
- Bakker, A.B., Demerouti, E ( 2016) Job demands-resources theory: taking stock and looking forward. *J. Occup. Health Psychol.* <http://dx.doi.org/10.1037/>.
- Barnes, D.C., & E. Collier, J. (2013). Investigating work engagement in the service environment. *Journal of Services Marketing*, 27(6), 485-499.
- Berg, J. M., & Dutton, J. E. (2008). Crafting a fulfilling job: Bringing passion into work. *Ann Arbor, MI: University of Michigan, Ross School of Business*, 1-8.
- Berg, J. M., Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of organizational behavior*, 31(2-3), 158-186.
- Bilal, H., Shah, B., Yasir, M., & Mateen, A. (2015). Employee engagement and contextual performance of teaching faculty of private universities. *Journal of Managerial Sciences Volume IX Number, 1*, 82.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations*, (pp. 71–98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Van Den Heuvel, M. (2015). Leader-member exchange, work engagement, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*.
- Charbonnier-Voirin, A., & Roussel, P. (2012). Adaptive performance: A new scale to measure individual performance in organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 29(3), 280-293.
- Chen, C. F., & Kao, Y. L. (2012). Moderating effects of work engagement and job tenure on burnout–performance among flight attendants. *Journal of Air Transport Management*, 25, 61-63.
- Chen, G., Thomas, B., & Wallace, J. C. (2005). A multilevel examination of the relationships among training outcomes, mediating regulatory processes, and adaptive performance. *Journal of applied psychology*, 90(5), 827.
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of applied psychology*, 95(5), 834-848.
- Dabak, S., & Mulla, Z. R. (2022). Does job crafting help deal with paradoxes of people management?. *IIMB Management Review*, 34(1), 18-28.
- Dan, C. I., Rosca, A. C., & Mateizer, A. (2020). Job crafting and performance in firefighters: The role of work meaning and work engagement. *Frontiers in Psychology*, 11, 894–906. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00894>.
- De Mello e Souza Wildermuth, C., & Pauken, P. D. (2008). A perfect match: decoding employee engagement–Part I: Engaging cultures and leaders. *Industrial and commercial training*, 40(3), 122-128.
- Demerouti E & Cropanzano R (2010) From thought to action: Employee work engagement and job performance. In: Bakker AB and Leiter MP (eds) *Work*

- Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. New York: Psychology Press, 147–163.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499-512.
  - Devi, S. (2017). Impact of employee engagement on organizational performance: A study of select private sector banks. *International Journal of Commerce and Management Research*, 1(2), 10-13.
  - Dominguez, L. C., Stassen, L., de Grave, W., Sanabria, A., Alfonso, E., & Dolmans, D. (2018). Taking control: Is job crafting related to the intention to leave surgical training?. *PloS.one*, 13(6).<https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone>.
  - Dorsey, D., Cortina, J., & Luchman, J. :(2010). *Adaptive and citizenship-related behaviors at work*. In J. Farr & N. Tippins (Eds.), *Handbook of employee selection* (pp. 463-487). New York, NY: Routledge.
  - Dulara, S., & Sen, C. (2017). The Role of job characteristics, job crafting and work engagement on job performance: a study on service industry. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS)*, 22(7), 36-42.
  - Fredrickson BL (2001) The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and build theory of positive emotions. *American Psychologist* 56: 218–226.
  - Gorgievski, M. J., & Hobfoll, S. E. (2008). Work can burn us out or fire us up: Conservation of resources in burnout and engagement. In J. R. B. Halbesleben (Ed.), *Handbook of stress and burnout in health care*. Hauppauge NY: Nova Science Publishers.
  - Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of management journal*, 50(2), 327-347.
  - Griffin, M. A., Parker, S. K., & Mason, C. M. (2010). Leader vision and the development of adaptive and proactive performance: A longitudinal study. *Journal of applied psychology*, 95(1), 174.
  - Gutiérrez, O. I., Vargas, J. D. P., Montealegre, A. R. V., Espinosa, M. Z., Ocaña, X. R., Marin, V. S., & Salgado, L. M. C. (2022). Validation of the Job Crafting Scale in Latin American Workers. *Anales de Psicología/Annals of Psychology*, 38(1), 139-148.
  - Hair, Joseph F., William C. Black, Barry J. Babin, & Rolph E. Anderson. 2019. *Multivariate Data Analysis*. Eighth Edition. USA: Cengage Learning EMEA.
  - Hair, Joseph F., William C. Black, Barry J. Babin, & Rolph E. Anderson.(2019). *Multivariate Data Analysis*. Eighth Edition. USA: Cengage Learning EMEA.
  - Hakanen, J. J., & Roodt, G. (2010). Using the job demands–resources model to predict engagement: Analysing a conceptual model. In A. B. Bakker, & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 102–117). New York: Psychology Press (2010).
  - Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2005). How dentists cope with their job demands and stay engaged: The moderating role of job resources. *European journal of oral sciences*, 113(6), 479-487.

- Halbesleben, J. R. B. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. In A. B. Bakker, & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 102–117). New York: Psychology Press.
- Halbesleben, J. R. B., & Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress*, 22(3), 242–256. doi:10.1080/02678370802383962.
- Hariu, L. K., Schaufeli, W. B., & Hakanen, J. J. (2018). A multilevel study on servant leadership, job boredom and job crafting. *Journal of Managerial Psychology*, 33(1), 2-14.
- Hornung, S., Rousseau, D. M., Glaser, J., Angerer, P., & Weigl, M. (2010). Beyond top-down and bottom-up work redesign: Customizing job content through idiosyncratic deals. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 187-215.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Karaevli, A., & Hall, D. T. T. (2006). How career variety promotes the adaptability of managers: A theoretical model. *Journal of Vocational behaviour*, 69(3), 359-373.
- Karatepe, O. M., & Eslamlou, A. (2017). Outcomes of job crafting among flight attendants. *Journal of Air Transport Management*, 62, 34–43. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2017.02.005>.
- Kass, S. J., Vodanovich, S. J., & Callender, A. (2001). State-trait boredom: Relationship to absenteeism, tenure, and job satisfaction. *Journal of business and psychology*, 16, 317-327.
- Kazimoto, P. (2016). Employee engagement and organizational performance of retails enterprises. *American Journal of Industrial and Business Management*, 6(4), 516-525.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., de Vet, H. C., & van der Beek, A. J. (2014). Measuring individual work performance: Identifying and selecting indicators. *Work*, 48(2), 229-238.
- LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor–hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of management journal*, 48(5), 764-775.
- Little, L. M., Nelson, D. L., Wallace, J. C., & Johnson, P. D. (2011). Integrating attachment style, vigor at work, and extra-role performance. *Journal of Organizational Behavior*, 32(3), 464-484.
- Luthans F, Avey JB, Avolio BJ and Peterson SJ (2010) The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly* 21: 41–67.
- Menguc, B., Auh, S., Fisher, M., & Haddad, A. (2013). To be engaged or not to be engaged: The antecedents and consequences of service employee engagement. *Journal of business research*, 66(11), 2163-2170.
- Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, 12(4), 39-53.
- Nadin, S. J., Waterson, P. E., & Parker, S. K. (2001). Participation in job redesign: An evaluation of the use of a sociotechnical tool and its

- impact. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 11(1), 53-69.
- Ogbuanya, T. C., & Chukwuedo, S. O. (2017). Job crafting-satisfaction relationship in electrical/electronic technology education programme: Do work engagement and commitment matter?. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(3), 165-173.
  - Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of organizational behavior*, 31(2-3), 463-479.
  - Park, S., & Park, S. (2019). Employee adaptive performance and its antecedents: Review and synthesis. *Human Resource Development Review*, 18(3), 294-324.
  - Park, Y., Lim, D. H., Kim, W., & Kang, H. (2020). Organizational support and adaptive performance: The revolving structural relationships between job crafting, work engagement, and adaptive performance. *Sustainability*, 12(12), 4872.
  - Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of management*, 36(3), 633-662.
  - Parker, S. K., & Ohly, S. (2008). Designing motivating work. In R. Kanfer, G. Chen, & R. D. Pritchard (Eds.), *Work motivation: Past, present, and future* (pp. 233-384). New York: Routledge.
  - Peral, S. L., & Geldenhuys, M. (2019). A rasch analysis of the Tims, Bakker, and Derks (2012) job crafting scale. *Journal of Career Assessment*, 27(4), 579-593.
  - Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2018). 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.
  - Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee performance at workplace: Conceptual model and empirical validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69-85.
  - Rabia, Abeer Ahmed & Damour Hani Hamed. (2009). "The Influence of Medical Sales Representatives Work Engagement on Job Satisfaction and Self-Performance: A field Study at The Jordanian Pharmaceutical Companies," *Unpublished Master Thesis*, University of Jordan, Amman.
  - Rastogi, M., & Chaudhary, R. (2018). Job crafting and work-family enrichment: The role of positive intrinsic work engagement. *Personnel Review*, 47(3), 651-674. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2017-0065>.
  - Reijseger, G., Peeters, M. C., Taris, T. W., & Schaufeli, W. B. (2017). From motivation to activation: Why engaged workers are better performers. *Journal of Business and Psychology*, 32, 117-130.
  - Rich, B. L. (2006). *Job engagement: Construct validation and relationships with job satisfaction, job involvement, and intrinsic motivation*. Doctoral dissertation, University of Florida.
  - Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative science quarterly*, 46(4), 655-684.

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 893-917.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 893-917.
- 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.
- Shirom, A., Toker, S., Melamed, S., Berliner, S., & Shapira, I. (2013). Burnout and vigor as predictors of the incidence of hyperlipidemia among healthy employees. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 5(1), 79-98.
- Shoss, M. K., Witt, L. A., & Vera, D. (2012). When does adaptive performance lead to higher task performance?. *Journal of organizational behavior*, 33(7), 910-924.
- Siljanen, Mikael (2010) An Employee Perspective to Performance Measurement and Management: A Public Sector Case Study, Lappeenranta University of Technology, Russia.
- Singh, A., & Sanjeev, R. (2013). Employee engagement in a public sector undertaking: An investigation. *International Journal of Management Research and Business Strategy*, 2(2), 93-100.
- Teng, Y. M., Wu, K. S., & Tsai, C. H. (2022). Antecedents and consequences of job crafting: evidence from a multinational travel corporation in Taiwan. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 51, 1-10.
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA 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.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of vocational behavior*, 80(1), 173-186.
- Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D., & Van Rhenen, W. (2013). Job crafting at the team and individual level: Implications for work engagement and performance. *Group & Organization Management*, 38(4), 427-454.
- Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D., & Van Rhenen, W. (2013). Job crafting at the team and individual level: Implications for work engagement and performance. *Group & Organization Management*, 38(4), 427-454.
- van Hooff, M. L., & van Hooft, E. A. (2014). Boredom at work: Proximal and distal consequences of affective work-related boredom. *Journal of occupational health psychology*, 19(3), 348-359.
- Van Wingerden, J., Derks, D., & Bakker, A. B. (2017). The impact of personal resources and job crafting interventions on work engagement and performance. *Human Resource Management*, 56(1), 51-67.

- 
- Wingerden, J. V., Bakker, A. B., & Derks, D. (2016). A test of a job demands-resources intervention. *Journal of Managerial Psychology*, 31(3), 686-701.
  - 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.
  - Xanthopoulou, D., Baker, A. B., Heuven, E., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2008). Working in the sky: a diary study on work engagement among flight attendants. *Journal of occupational health psychology*, 13(4), 345.
  - Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of occupational and organizational psychology*, 82(1), 183-200.
  - Yeh, C. M. (2013). Tourism involvement, work engagement and job satisfaction among frontline hotel employees. *Annals of Tourism Research*, 42, 214-239.
  - Yeh, C. W. (2012). Relationships among service climate, psychological contract, work engagement and service performance. *Journal of Air Transport Management*, 25, 67-70.
  - <http://www.nrea.gov.eg/Media/Reports>
  - [http://www.moee.gov.eg/test\\_new/report.aspx](http://www.moee.gov.eg/test_new/report.aspx)

ملحق رقم (1)  
الصدق البنائي لنموذج قياس متغيرات الدراسة

متوسط التباين المستخلص AVE	معامل الثبات	الارتباط التريبيعي = التشيع) ٢	المعنوية	CR	التحميل المعياري (التشيع)	المتغيرات
٠.٥٩	٠.٧٦	٠.٦٥٨	-	-	٠.٨١١	زيادة الموارد الهيكلية العبارة رقم (SR1)
		٠.٦٦١	***	١٢.١٣٧	٠.٨١٣	العبارة رقم (SR2)
		٠.٥٥٩	***	١١.٣٢٦	٠.٧٤٨	العبارة رقم (SR3)
		٠.٤٧١	***	١٠.٠٠٣	٠.٦٨٦	العبارة رقم (SR4)
		٠.٥٨٥	***	١١.٨٥٦	٠.٧٦٥	العبارة رقم (SR5)
٠.٦٣	٠.٧٣	٠.٦٩٦	-	-	٠.٨٣٤	تخفيف المتطلبات المعينة العبارة رقم (HD1)
		٠.٥٢٦	***	١١.١٥٩	٠.٧٢٥	العبارة رقم (HD2)
		٠.٧٠٩	***	١٣.٦١٧	٠.٨٤٢	العبارة رقم (HD3)
		٠.٥٦٤	***	١١.٧٦٥	٠.٧٥١	العبارة رقم (HD4)
		٠.٥٩١		١١.٩٣٤	٠.٧٦٩	العبارة رقم (HD5)
		٠.٦٩٢	***	١٢.١٤٦	٠.٨٣٢	العبارة رقم (HD6)
٠.٦٦	٠.٨٢	٠.٦٣٤	-	-	٠.٧٩٦	زيادة الموارد الاجتماعية العبارة رقم (SoR1)
		٠.٧٤٦	***	١٣.٩٩٧	٠.٨٦٤	العبارة رقم (SoR2)
		٠.٧٢١	***	١٣.٧١٤	٠.٨٤٩	العبارة رقم (SoR3)
		٠.٦٠٨	***	١١.٩١٩	٠.٧٨٠	العبارة رقم (SoR4)
		٠.٥٧٩	***	١١.٦٢٣	٠.٧٦١	العبارة رقم (SoR5)
٠.٦٤	٠.٧٤	٠.٦٨٤	-	-	٠.٨٢٧	تحديات متطلبات الوظيفة العبارة رقم (CD1)
		٠.٥٢٦	***	١١.١٦٨	٠.٧٢٦	العبارة رقم (CD2)
		٠.٧١٧	***	١٣.٦٥٥	٠.٨٤٧	العبارة رقم (CD3)
		٠.٦١٨	***	١١.٧٥٢	٠.٧٨٦	العبارة رقم (CD4)
		٠.٦٧٤	***	١٢.٦٩٤	٠.٨٢١	العبارة رقم (CD5)
٠.٦٢	٠.٧٥	٠.٧٠٧	-	-	٠.٨٤١	الحيوية العبارة رقم (V1)
		٠.٥٩٨	***	١١.٧٥٢	٠.٧٧٣	العبارة رقم (V2)
		٠.٦٥٤	***	١٢.٩٨٩	٠.٨٠٩	العبارة رقم (V3)
		٠.٦٢٧	***	١٢.٦١٧	٠.٧٩٢	العبارة رقم (V4)
		٠.٤٩٣	***	١٠.٨٤٩	٠.٧٠٢	العبارة رقم (V5)
		٠.٦١٨	***	١٢.٢٦٤	٠.٧٨٦	العبارة رقم (V6)
٠.٦١	٠.٨١	٠.٦٤٨	-	-	٠.٨٠٥	التفاني العبارة رقم (D1)
		٠.٥٦١	***	١١.٢٤٤	٠.٧٤٩	العبارة رقم (D2)
		٠.٦٠٨	***	١١.٨٧٠	٠.٧٨٠	العبارة رقم (D3)
		٠.٥٢١	***	١٠.٦٢٧	٠.٧٢٢	العبارة رقم (D4)
		٠.٧٠٤	***	١٢.٥٠٢	٠.٨٣٩	العبارة رقم (D5)
٠.٥٩	٠.٨٠	٠.٤٤٥	-	-	٠.٦٦٧	الاستغراق العبارة رقم (A1)
		٠.٧٦٦	***	١٤.٦٢٩	٠.٨٧٥	العبارة رقم (A2)
		٠.٥٦٧	***	١١.٩٦٧	٠.٧٥٣	العبارة رقم (A3)
		٠.٧٤٩	***	١٤.٢٣٨	٠.٨٦٦	العبارة رقم (A4)
		٠.٥٦٩	***	١١.٩٩١	٠.٧٥٤	العبارة رقم (A5)
		٠.٤٨٠	***	٩.٨٧٧	٠.٦٩٣	العبارة رقم (A6)
٠.٦٤	٠.٨٤	٠.٨٠١	-	-	٠.٨٩٥	حل المشكلات بإبداعية العبارة رقم (SPC1)



متوسط التباين المستخلص AVE	معامل الثبات	الارتباط التريبي = ٢ (التشيع)	المعنوية	CR	التحميل المعياري (التشيع)	المتغيرات
		٠.٦٦٦	***	١٢.٤٣٦	٠.٨١٦	العبارة رقم (SPC2)
		٠.٥٢٤	***	١٠.٩٠٥	٠.٧٢٤	العبارة رقم (SPC3)
		٠.٥٥٩	***	١١.٣٢٠	٠.٧٤٨	العبارة رقم (SPC4)
٠.٦٣	٠.٧٧	٠.٧٢٦	-	-	٠.٨٥٢	التعامل مع الأزمات العبارة رقم (HEC1)
		٠.٥٦١	***	١١.٢٠٨	٠.٧٤٩	العبارة رقم (HEC2)
		٠.٤٥٢	***	٩.٣٩٨	٠.٦٧٢	العبارة رقم (HEC3)
		٠.٧٧٩	***	١٤.٨١٢	٠.٨٨٣	العبارة رقم (HEC4)
٠.٦٣	٠.٨٤	٠.٤٢٣	-	-	٠.٦٥٠	التكيف مع الآخرين العبارة رقم (IA1)
		٠.٦٢٧	***	١٢.٠٢٩	٠.٧٩٢	العبارة رقم (IA2)
		٠.٧٣٣	***	١٣.٩٣٨	٠.٨٥٦	العبارة رقم (IA3)
		٠.٧٢٤	***	١٣.٧٢٣	٠.٨٥١	العبارة رقم (IA4)
٠.٥٧	٠.٨١	٠.٦٥٨	-	-	٠.٨١١	التدريب وجهود التعلم العبارة رقم (TL1)
		٠.٦١٦	***	١١.٩٣١	٠.٧٨٥	العبارة رقم (TL2)
		٠.٤٢٥	***	٨.٦٤٧	٠.٦٥٢	العبارة رقم (TL3)
		٠.٥٩٨	***	١١.٥٣١	٠.٧٧٣	العبارة رقم (TL4)
٠.٦١	٠.٨٣	٠.٧٦٤	-	-	٠.٨٧٤	إدارة ضغوط العمل العبارة رقم (WS1)
		٠.٤١٩	***	٨.٢٠٠	٠.٦٤٧	العبارة رقم (WS2)
		٠.٥٨٩	***	١١.٩٨٧	٠.٧٦٥	العبارة رقم (WS3)
		٠.٦٦٦	***	١٢.٤٨٤	٠.٨١٩	العبارة رقم (WS4)

ملحق رقم (2)  
مصنوفة التباين المشترك بين متغيرات الدراسة كمؤشر للصدق التمييزي

م	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	المتغيرات											
2	الموارد الهيكلية.	(0.59)										
3	المتطلبات المعقدة.	0.41	(0.63)									
4	الموارد الاجتماعية.	0.16	0.53	(0.66)								
5	التحديات الوظيفية.	0.20	0.39	0.54	(0.64)							
6	الحيوية.	0.19	0.54	0.40	0.56	(0.62)						
7	التفاني.	0.02	0.30	0.38	0.61	0.47	(0.61)					
8	الاستغراق.	0.04	0.56	0.34	0.46	0.56	0.53	(0.59)				
9	حل المشكلات.	0.10	0.52	0.50	0.30	0.45	0.49	0.59	(0.64)			
10	التعامل مع الأزمات	0.36	0.55	0.11	0.05	0.36	0.23	0.20	0.23	(0.63)		
11	القدرة على التكيف.	0.55	0.43	0.34	0.40	0.65	0.26	0.34	0.18	0.34	(0.63)	
12	التدريب والتعلم.	0.23	0.52	0.30	0.59	0.37	0.31	0.67	0.11	0.29	0.11	(0.57)
	ضغوط العمل.	0.12	0.42	0.53	0.43	0.22	0.35	0.12	0.01	0.32	0.40	(0.61)

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي ن=360 مفردة تعبر القيم بين الأفراس عن متوسط التباين المستخلص لكل متغير (AVE)