

التأثيرات التفاعلية لصياغة الوظيفة والدعم التنظيمي المُدرك على الازدهار في

العمل: الدور الوسيط للارتباط بالعمل

دراسة ميدانية على العاملين بهيئة قناة السويس

د. محمد فاروق علي سباع

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة – جامعة قناة السويس

ملخص البحث

استهدف البحث الحالي دراسة العلاقات المباشرة بين صياغة الوظيفة والارتباط بالعمل والازدهار في العمل، وكذلك العلاقة غير المباشرة بين صياغة الوظيفة والازدهار في العمل من خلال توسط الارتباط بالعمل، ومن ثم التعرف على الدور المعدل للدعم التنظيمي المُدرك على تلك العلاقات سواء المباشرة أو غير المباشرة. وأجري البحث في عينة قوامها (374) مفردة من العاملين بهيئة قناة السويس، اعتمادًا على أسلوب الاستقصاء كوسيلة لجمع البيانات الميدانية. واختُبرت العلاقات بين مقاييس البحث باستخدام برنامج SPSS V.26 ومعالج الانحدار SPSS Macro Process Version 4.1. وتوصل البحث إلى التأثير الإيجابي لصياغة الوظيفة على كلٍ من الارتباط بالعمل والازدهار في العمل، كما توصل للوساطة الجزئية للارتباط بالعمل في العلاقة بين صياغة الوظيفة والازدهار في العمل، كما تبين قدرة الدعم التنظيمي المُدرك على تعديل العلاقات المباشرة بين متغيرات البحث، بالإضافة إلى قدرته على تعديل التأثير الوسيط للارتباط بالعمل، حيث يزداد التأثير غير المباشر لصياغة الوظيفة على الازدهار في العمل عبر الارتباط بالعمل مع ارتفاع مستويات الدعم التنظيمي المُدرك. ويوصي الباحث بتنمية السلوكيات الاستباقية لصياغة الوظائف بين العاملين بهيئة قناة السويس، وفي الوقت ذاته ينبغي أن تتخذ إدارة الهيئة كافة الإجراءات لتوفير بيئة عمل داعمة للعاملين ومُقدرة لمساهماتهم ومهتمة برفاهيتهم بالشكل الذي يُعزز من ارتباطهم وازدهارهم في العمل.

الكلمات المفتاحية: صياغة الوظيفة، الازدهار في العمل، الارتباط بالعمل، الدعم التنظيمي المُدرك، هيئة قناة السويس.

The Interactive Effects of Job Crafting and Perceived Organizational Support on Thriving at Work: The Mediating Role of Work Engagement

A Field Study on Employees in Suez Canal Authority

Abstract

The current research aims to study the direct relationships between job crafting, work engagements, and thriving at work, as well as the indirect relationship between job crafting and thriving at work through the mediation of work engagement, and then to identify the modified role of perceived organizational support on these relationships, whether direct or indirect. The research was conducted on a sample of (374) employees working in Suez Canal Authority, based on the survey method as a means of collecting field data. The relationships between the research measures were investigated relying on SPSS V.26 and the SPSS Macro Process Version 4.1 regression processor. The research found a positive impact of job crafting on both work engagement and thriving at work; It also found that of work engagement mediates partly the relationship between job crafting and thriving at work; It also demonstrated the ability of perceived organizational support to to modify the direct relationships between research variables, in addition to its ability to modify the mediation effect of work engagement, as the The indirect effect

of job crafting on thriving at work via work engagement increases with higher levels of perceived organizational support. The researcher recommends developing proactive job crafting behaviors among Suez Canal Authority employees, at the same time, the Authority's management should take all necessary measures to provide a supportive work environment for employees, one that values their contributions and cares for their well-being in a way that enhances their engagement and thriving at work.

Keywords: Job Crafting, Thriving at Work, Work Engagement, Perceived Organizational Support, Suez Canal Authority.

مقدمة:

من الثابت أن العمل يُمكن اعتباره مصدرًا للضغط، لكنه يُمكن أن يُسهم أيضًا في النمو الشخصي والرفاهية (Bakker & Schaufeli, 2008). ومن الأمثلة النموذجية على النمو الشخصي في العمل تجربة الازدهار، فعندما يزدهر الموظفون في العمل، يشعرون بالحيوية ويختبرون مستويات عالية من التعلم والنمو والتطور المهني (Niessen et al., 2012). لذلك تسعى منظمات الأعمال في عالم اليوم الاحتفاظ بقوة عاملة مزدهرة مفعمة بالحيوية والنشاط، وقادرة على التعلم والتطور، من أجل الحفاظ على قدرتها التنافسية (Prem et al., 2017). وقد حاز موضوع الازدهار في العمل Thriving at work على قدر كبير من الاهتمام مؤخرًا، حيث يُساعد المنظمات في تفادي العديد من المشكلات مثل التغيب الناتج عن الإرهاق وانعدام المشاركة والانفصال والاكتئاب (Porath et al., 2012)، ويُحسن الأداء والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وابتكار الموظفين (Gerbas et al., 2015; Paterson et al., 2014). ويُنظر إلى الازدهار في العمل على أنه حالة نفسية

إيجابية تتميز بتجربة مشتركة يشعر فيها الأفراد بالحيوية والتعلم في مكان العمل (Spreitzer et al., 2005). وتُمثل الحيوية المكون العاطفي للازدهار، والذي يشير إلى الشعور الإيجابي بتوفر الطاقة، في حين يُعد التعلم المكون المعرفي للازدهار، والذي يشير يشير إلى الشعور بأن الفرد يكتسب المعرفة والمهارات، ويمكنه تطبيقها في عمله (Spreitzer et al., 2005). وبما أن الموظفين المزدهرين قادرين على خلق المزيد من المعرفة وبناء المزيد من العلاقات الاجتماعية في العمل، فيمكنهم تحقيق أداء أفضل وتحسين رفاهيتهم (Porath et al., 2012)، وفي المقابل، يمكن للمنظمات التي تمتلك قوة عاملة مزدهرة التكيف مع البيئة سريعة التغير، والحفاظ على قدرتها التنافسية واستدامتها (Prem et al., 2017).

مع دخول العالم للألفية الثالثة، تغيرت الظروف والمعايير التي كانت إدارة المنظمات تبني قراراتها واختياراتها الإدارية في ضوءها، كما تغيرت توقعات العملاء والموظفين، وأصبحت الأساليب الإدارية الجامدة والثابتة التي كانت تُطبق فيما مضى غير مُجدية في عالم اليوم، وهذا تسبب في جعل الكثير من الوظائف أكثر غموضاً وأكثر تعقيداً، لذا، فإن تغيير الكثير من السياسات وأساليب العمل لم يعد رفاهية، بل أضحي ضرورة ملحة ومُلزمة لكافة المنظمات. ولقد شكل ذلك تحدياً كبيراً أمام العديد من الموظفين، وجعلهم مضطرين إلى إعادة النظر والتفكير في إعادة تشكيل وظائفهم وهو ما نطلق عليه مصطلح "صياغة الوظيفة" Job Crafting. ويُقر منظور صياغة الوظائف إلى إمكانية تغيير العاملين لتصاميم عملهم بأنفسهم دون موافقة رسمية من الإدارة، وهو نهج يُشار إليه باسم "من أسفل إلى أعلى" لتصميم أو إعادة تشكيل الوظائف. وتُعد فكرة صياغة الوظيفة الأكثر انتشاراً في هذا النهج (Parker et al., 2025). وقد ركز منظور مبكر (Wrzesniewski & Dutton, 2001) على كيفية قيام العاملين بإعادة تشكيل وظائفهم من خلال تغيير مهامهم وعلاقاتهم ومعارفهم لتعزيز معنى وهدف للعمل، حيث يصبح العاملون قادرين على إعادة صياغة نظرتهم إلى عملهم معرفياً، بالإضافة إلى تغيير سلوكهم في كيفية تعاملهم مع مهامهم. وفي ذات السياق، عرف (Tims et al., 2012) صياغة الوظيفة بأنها التغييرات التي

يُجريها الموظفون بمبادرة ذاتية على متطلبات وظائفهم ومواردها، فمن خلال هذه التغييرات في خصائص الوظيفة يحقق الأفراد توافقاً أفضل مع دوافعهم واحتياجاتهم، وتزداد قدراتهم للتأقلم مع بيئة العمل الديناميكية أو التكيف معها.

شهد مفهوم الارتباط بالعمل **Work Engagement** اهتماماً متزايداً في السنوات الأخيرة، فوصف بأنه أحد العوامل الأساسية لنجاح المنظمات وقدرتها على المنافسة، ومحركاً رئيسياً لسلوكيات واتجاهات الأفراد، حيث يُسهم في تقليل شعور العاملين بالضغوط والرغبة في ترك العمل، كما يُعزز من مستوى الالتزام التنظيمي والأداء المالي للمنظمة، بالإضافة إلى زيادة ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية ورضا العملاء وتقليل الاحتراق الوظيفي، مما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي (Yeh, 2013; Karanika-Murray et al., 2015; Dhir & Shukla, 2019). ويُشير مفهوم الارتباط بالعمل (Schaufeli et al., 2002) إلى حالة ذهنية إيجابية ومُرضية مرتبطة بالعمل، تتميز بالحماس والتفاني والاستغراق. حيث يُمكن النظر إلى الارتباط بالعمل على أنه مدى ارتباط الموظفين بعملهم جسدياً وعاطفياً ومعرفياً. يُشير الحماس إلى الجانب الجسدي من الارتباط بالعمل (Schaufeli et al., 2008)، بينما يُشكل التفاني الجانب العاطفي من الارتباط بالعمل، في حين يُمثل الاستغراق الجانب المعرفي للارتباط بالعمل (Coetzee & De Villiers, 2010).

يُعد مفهوم الدعم التنظيمي المدرك **Perceived Organizational Support** من المقومات الأساسية في نظرية الدعم التنظيمي، والذي يُشير إلى مدى إدراك واعتقاد العاملين بأن المنظمة تُقدر مساهماتهم وتهتم برضايتهم (Oubibi et al., 2022)، وقد انبثق مفهوم الدعم التنظيمي من مبدأ المعاملة بالمثل (Gouldner, 1960)، ونظرية التبادل الاجتماعي (Blau, 1986). وفقاً لمبدأ المعاملة بالمثل، فإن الموظفين الذين يُدركون أن منظماتهم تُقدّر جهودهم ورفاهيتهم هم أكثر ميلاً إلى إظهار سلوكيات ومواقف عمل إيجابية (Rhoades & Eisenberger, 2002).

وبالمثل، تشير نظرية التبادل الاجتماعي إلى أن الموظفين الذين يتلقون دعمًا تنظيميًا قويًا سيبدلون نفس الشعور بإظهار مواقف وظيفية إيجابية، وبذل جهد كبير، وزيادة مستويات الأداء الفعال (Tufan et al., 2024). ونتيجةً لذلك، يُعتقد أن المنظمات التي تُعزز الدعم التنظيمي لدى موظفيها تتمتع بميزة تنافسية مقارنة بالمنظمات التي لا تقدم ذلك المستوى من الدعم التنظيمي لموظفيها (Francis et al., 2024).

وانطلاقاً مما سبق، ولأن الازدهار في العمل هي حالة عاطفية تحفيزية، فمن الضروري مراعاة العوامل السياقية التي تُعزز هذه الحالة الإيجابية. وقد شكلت صياغة الوظيفة أحد العوامل السياقية المُنبئة بالازدهار في العمل، حيث ربطت نتائج العديد من الدراسات التطبيقية السابقة بين صياغة الوظيفة والازدهار في العمل (e.g., Mansour & Tremblay, 2021; Liu et al., 2021; Zhou, 2023; Manzoor et al., 2024)، كما يُصبح من الضروري أيضًا التوصل إلى فهم أعمق عما إذا كانت هناك عمليات وساطة وتعديل محتملة أخرى في تفسير تأثير صياغة الوظيفة على الازدهار في العمل. بالتالي، يسعى الباحث من خلال البحث الحالي إلى دراسة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين صياغة الوظيفة والارتباط بالعمل والازدهار في العمل داخل هيئة قناة السويس، وذلك تمهيداً لقياس الدور المعدل للدعم التنظيمي المُدرَك على تلك العلاقات، وبالتالي تقديم مجموعة من التوصيات التي يأمل الباحث أن تساعد إدارة هيئة قناة السويس في تقديم الدعم المناسب للعاملين وتعزيز ازدهارهم وبما يُسهم في تحقيق أهدافها.

١/ التأسيس النظري لمتغيرات البحث

١/١ صياغة الوظيفة (Job Crafting (JC

أفترض Buss, (1987) أن الأفراد ليسوا مُستقبلين سلبيين للضغوط البيئية، بل إنهم يؤثرون بنشاط وبسلوكيات استباقية في بيئتهم. عرف Buss الشخصية الاستباقية بأنها الميل الانفعالي للانخراط في سلوك استباقي في مواقف متنوعة، ففي حين أن بعض الأفراد

يتفاعلون مع بيئاتهم، ويتكيفون معها ويتأثرون بها، فإن الأشخاص الاستباقيين يتخذون مبادرات شخصية للتأثير في البيئة من حولهم (Buss, 1987). جادل (Bakker et al., 2012) أن الموظفين قد يُغيّرون تصميم وظائفهم بنشاط من خلال اختيار المهام، والتفاوض على محتوى وظيفي مختلف، وإعطاء معنى لمهامهم أو وظائفهم. أُشير إلى عملية تشكيل الموظفين لوظائفهم باسم صياغة الوظيفة (Wrzesniewski & Job Crafting Dutton, 2001). وتم تناول فكرة صياغة الوظيفة منذ أكثر من 30 عاما من قبل Kulik, Oldham & Hackman حيث اقترحوا أن الموظفين قد يعيدون تصميم وظائفهم بمبادرات ذاتية منهم أو بمشاركة الإدارة، كمدخل للتكيف مع البيئة التنظيمية (Kulik et al., 1987). إلا أن الظهور الأول لمفهوم صياغة الوظيفة بمعناه الحالي يعود في الحقيقة إلى Wrzesniewski & Dutton عام (2001) اللذان عرفا صياغة الوظيفة بأنها التغييرات الجسدية والمعرفية التي يُجريها الأفراد في حدود المهام أو العلاقات في عملهم. قد تشمل صياغة الوظائف ما يقوم به الفرد من مهام وظيفية، أو كيفية تعامله مع الوظيفة، أو كيفية تفاعله مع الآخرين، أو إعادة تعريف معنى وأهمية وظيفته. وعرف Tims & Bakker (2010) صياغة الوظيفة بأنها تغيير استباقي لزيادة أو تقليل متطلبات الوظيفة ومواردها. حيث يُمكن أن تتخذ صياغة الوظيفة أيضاً شكل زيادة موارد الوظيفة وتحدياتها، بالإضافة إلى تقليل متطلبات الوظيفة المُعيقة. كما عرف (Petrou et al., 2012) صياغة الوظيفة على أنها أنشطة مخططة أو تكتيكية يُبادر إليها الموظفون من جانبهم في مكان عملهم للتأقلم مع بيئة العمل الديناميكية أو التكيف معها.

في الأصل، يتبع مفهوم تصميم الوظيفة Job Design نهجاً تنازلياً من أعلى إلى أسفل Top-Down، حيث يُصمم أصحاب العمل الوظائف لتشمل خصائص معينة لتحفيز الموظفين نحو النتائج المرجوة، مثل أداء وظيفي أفضل؛ وتحسين الرضا الوظيفي؛ وتخفيض معدل دوران العمل (Zhou, 2023). انبثق النهج التنازلي من نظريتين مبكرتين مؤثرتين ومهمتين في تصميم العمل. حدد Hackman & Oldham (1976) في دراستهما نموذج خصائص الوظيفة Job Characteristics Model خمس خصائص أساسية للعمل - والتي وُضعت نظرياً للتأثير في الحالات

التحفيزية للموظفين – تتضمن تنوع المهارات؛ هوية المهمة؛ أهمية المهمة؛ الاستقلالية؛ التغذية الراجعة (Parker et al., 2025). ستؤدي هذه الخصائص إلى خلق نتائج شخصية ومهنية إيجابية، والتي تؤدي بدورها إلى الرضا الوظيفي وتحسين الأداء وزيادة الدافعية (Humphrey, et al., 2007). لاحقاً، سلط Karasek (1979) - من خلال نموذج الطلب والتحكم demand-control model - الضوء على الدور المهم لمتطلبات العمل، مثل عبء العمل، وضغط الوقت، مجادلاً بأن هذه الجوانب تزيد ضغوط العمل، بينما يُخفّف التحكم في متطلبات العمل من وطأة هذه الضغوط بل ويُمكنه بالفعل تخفيف أثرها (Parker et al., 2025). ومع ذلك، وبسبب التقدم التكنولوجي، والضغوط التنافسية المتزايدة، وتزايد حالات عدم التأكد التي تعمل في ظلها منظمات الأعمال، أصبح من الصعب على المديرين تصميم وظائف ثابتة بأدوار ومهام جامدة (Grant & Parke, 2009). لذلك، غالباً ما تتوقع المنظمات من موظفيها اتخاذ تدابير استباقية للتكيف مع تلك التغييرات، وقد تشمل هذه التدابير صياغة الوظائف وتعديل الأدوار، فلم يعد الموظفون يتقبلون الوظائف التي صممها المديرون بشكل سلبي، ولكنهم يشاركون بنشاط في سلوكيات استباقية لتشكيل تجربتهم في العمل (Wrzesniewski & Dutton, 2001). إن صياغة الوظيفة Job Crafting هي إحدى هذه السلوكيات الاستباقية التي يُبادر إليها الموظفون. وخلافاً لتصميم الوظائف التقليدي، الذي يتبع نهج تنازلي من أعلى إلى أسفل مدفوعاً بالمنظمة، فإن صياغة الوظائف تركز على نهج تصاعدي من أسفل إلى أعلى Bottom-Up مدفوعاً بالموظفين (Parker et al., 2025).

وبتتبع الأدبيات البحثية وثيقة الصلة بصياغة الوظائف أمكن التمييز بين مدخلين رئيسيين لدراسة صياغة الوظائف هما: مدخل قائم على الدور (Wrzesniewski & Dutton, 2001) ؛ ومدخل قائم على الموارد (Tims et al., 2012). يشترك هذان المداخلان في مفهوم متشابه لصياغة الوظيفة يرى أنها سلوكيات العمل التي يُبادر إليها الموظف، والتي تُغير وتُحسن خصائص وظيفته،

لكنهما يُقدِّمان تفسيرات نظرية وتصنيفات مختلفة لصياغة الوظائف (Holman et al., 2024)، حيث يُمكن تفسيرهما كما يلي:

أولاً: منظور قائم على الدور Role-Based Perspective

في عام (2001) قدم كل من Wrzesniewski & Dutton مفهوم صياغة الوظيفة من خلال منظور قائم على الدور، ووفقاً لهذا المنظور عُرِفَت صياغة الوظائف بأنها العملية الفردية التصاعدية لإجراء تغييرات مادية ومعرفية في حدود المهام أو العلاقات في العمل. وبناءً على ذلك المنظور، تتكون صياغة الوظائف من صياغة المهام، وصياغة العلاقات، والصياغة المعرفية. تُحدث صياغة المهام والعلاقات تغييرات فعلية في خصائص الوظيفة والبيئة الاجتماعية في مكان العمل، بينما تتعلق الصياغة المعرفية بالتغييرات غير الملموسة (العقلية) في إدراك الفرد لمعنى عمله وهدفه. وبشكل أكثر تحديداً، يصف Wrzesniewski et al., (2013) ثلاثة أنواع من استراتيجيات صياغة الوظيفة هي:

(١) **صياغة المهام Task Crafting**: تتضمن تغيير الحدود المادية أو الزمانية المحيطة بمجموعة المهام التي تُشكّل الوظيفة. ومن الأمثلة على ذلك إضافة مهام أو حذفها؛ وتعديل الوقت أو الجهد المبذول في مختلف المهام؛ وإعادة تصميم المهام أو تغيير طريقة تنفيذها لجعلها أكثر جدوى.

(٢) **صياغة العلاقات Relational Crafting**: تتضمن تغيير التفاعلات الشخصية التي ينطوي عليها أداء الوظيفة، من حيث مقدار وكثافة وجودة التفاعلات مع الزملاء أو المديرين أو العملاء. ومن الأمثلة على ذلك بناء علاقات مع الآخرين في العمل أو الحفاظ عليها؛ وقضاء المزيد من الوقت مع الأفراد المُفضّلين؛ وتقليل التواصل مع الآخرين أو تجنبه تماماً؛ وتقليل عدد التفاعلات السلبية في العمل.

(٣) **الصياغة المعرفية Cognitive Crafting**: تتضمن تغيير الطريقة التي ينظر بها الشخص تجاه بعض جوانب وظيفته، بهدف إعادة تعريف وظيفته، وتعزيز معنى أو هدف لمهام عمله. ومن الأمثلة على ذلك جهود الموظفين لإدراك وتفسير مهامهم أو علاقاتهم أو عملهم ككل بطرق تُغيّر من أهمية عملهم.

ثانياً: منظور قائم على الموارد Resource-Based Perspective

لاحقاً، قدم كل من (Tims & Bakker, 2010) مفهوم صياغة الوظيفة من خلال منظور قائم على الموارد، والمعتمد على نموذج متطلبات الوظيفة ومواردها Job Demands and Resources Model (JD-R) باعتبارها استراتيجية استباقية إما للبحث عن الموارد أو لتجنب المطالب. وفقاً لنموذج (JD-R) يُمكن تصنيف جميع خصائص الوظيفة إلى متطلبات وظيفية أو موارد وظيفية. تُعرف متطلبات الوظيفة بأنها الجوانب الجسدية أو النفسية أو الاجتماعية أو التنظيمية للوظيفة التي تتطلب جهداً بدنياً و/أو عقلياً مستمراً، وبالتالي، ترتبط بتكاليف فيسيولوجية و/أو نفسية معينة (Bakker & Demerouti, 2007). ومن الأمثلة على ذلك ضغط العمل المرتفع والتفاعلات العاطفية المُرهِقة مع العملاء (Tims & Bakker, 2010). في المقابل، تُشير موارد الوظيفة إلى الجوانب الجسدية والنفسية والاجتماعية والتنظيمية للوظيفة التي: (١) تُقلل من متطلبات الوظيفة والتكاليف الفسيولوجية والنفسية المرتبطة بها؛ (٢) تُساعد على تحقيق أهداف العمل؛ (٣) تُحفز النمو الشخصي والتعلم والتطور (Schaufeli, et al., 2009). ومن الأمثلة على ذلك الاستقلالية وضوح الأدوار والدعم الإشرافي والأمان الوظيفي وفرص التطور المهني (Tims & Bakker, 2010). تُعرف صياغة الوظيفة وفقاً لهذا المنظور على أنها التغييرات الذاتية التي يقوم بها الموظفون لموازنة المتطلبات والموارد الوظيفية مع قدراتهم واحتياجاتهم الشخصية (Tims et al., 2012). وقد ميز Tims et al., (2012) بين أربع استراتيجيات محتملة لصياغة الوظيفة هي:

(١) **زيادة الموارد الهيكلية للوظيفة Increasing Structural Job Resources**: تُشير الموارد الهيكلية إلى الجانب التصميمي للوظيفة، والتي تشمل عوامل مثل المهام والمهارات والقدرات والأدوات والمعدات وفرص التطوير (Rofcanin et al., 2019). وتشمل صياغة الموارد الهيكلية استخدام قدرات الفرد على أكمل وجه؛ والبحث عن فرص لتطوير المهارات المهنية؛ وتعلم أشياء جديدة في العمل؛ وتحديد كيفية إنجاز المهام (Tims et al., 2012).

٢) تقليل متطلبات الوظيفة المُعيقَة Decreasing Hindrance Job Demands

Demands: تُسهم متطلبات الوظيفة في استنزاف طاقات الموظفين وإحباط جهودهم لتحقيق أهدافهم، ويُعتبر هذا النوع من المتطلبات عوائق وظيفية أو متطلبات مُعيقَة. ومن الأمثلة على ذلك انعدام الأمن الوظيفي؛ وغموض الدور؛ والصراع الشخصي في مكان العمل (Van den Broeck et al., 2010). قد يشمل تقليل المطالب المُعيقَة تجنب الصراعات الشخصية؛ وتفويض المهام إلى زملاء العمل؛ وتجنب المواقف المعقدة والصعبة؛ وتقليل التواصل مع بعض الأشخاص (Tims et al., 2013).

٣) زيادة الموارد الاجتماعية للوظيفة Increasing Social Job Resources

يسعى الموظفون بنشاط إلى إيجاد سبل لتنمية مواردهم الاجتماعية، ومن الأمثلة على ذلك الدعم الاجتماعي من المشرفين والزملاء؛ والتدريب الإشرافي؛ والتغذية الراجعة من المشرفين؛ وطلب النصيحة من زملاء العمل (Tims et al., 2012).

٤) زيادة التحديات المرتبطة بمتطلبات الوظيفة Increasing Challenge Job Demands

Demands: تُشير التحديات المرتبطة بمتطلبات الوظيفة لتلك التي تتطلب طاقة وجهداً بدنياً ونفسياً، ولكنها يُمكن أن تؤدي أيضاً إلى مكاسب محتملة، كتطوير الموظفين ونموهم، وتحقيق أهداف العمل (Tims et al., 2013). قد تشمل زيادة التحديات المرتبطة بمتطلبات الوظيفة طلب المشاركة في مشروع جديد، وتولي مهام إضافية، والمبادرة بتعلم أشياء جديدة، وإضافة موعد نهائي أولي للمهام المطروحة (Tims et al., 2012).

بناءً على ما تقدم، فإن شعور العاملين بعدم التوازن بين مواردهم ومتطلباتهم الوظيفية يستثيرهم لتخفيض هذا الاختلال، باستخدام المداخل أو الأبعاد التكميلية سالفة الذكر لصياغة الوظيفة، فعندما لا تستوعب الوظيفة قدرات ومهارات العاملين، أو تلبي احتياجاتهم، ففي هذه الحالة يكون لدى العاملين دافعا لتغيير عناصر الوظيفة. وفيما يتعلق بأسباب صياغة الوظائف، من المتفق عليه عموماً في أدبيات صياغة

الوظائف أن الموظفين يُجرون تغييرات على وظائفهم بقصد تحسينها لأنفسهم (Bruning & Campion, 2018) ، حيث لا تهدف إعادة تصميم الموظفين لوظائفهم إلى تعزيز مصلحة الآخرين والمنظمة (Wrzesniewski & Dutton, 2001) ، بل إلى تعزيز النتائج الشخصية (Tims & Bakker, 2010). تتميز المناهج التصاعدية كصياغة الوظائف بالعديد من المزايا، إذ تسمح بتخصيص العمل بشكل أكبر، كما أنها أسهل في التنفيذ موازنةً بمناهج إعادة التصميم التنازلية. إلا أنه يشوبها عيوباً أيضاً، إذ عادة ما يكون العمل مترابطاً لذا؛ فإن صياغته دون مراعاة تأثيراته على الآخرين قد يتسبب في ارتباك العمل، كما يُمكن أن تُقيد الصياغة بتصميم العمل الرسمي وبالتالي، وفي بعض الحالات قد تُلقى بعبء التغيير على الأفراد، بينما يكون نظام العمل هو الذي يحتاج إلى التغيير (Parker et al., 2025).

وبمراجعة العديد من الدراسات التطبيقية السابقة (e.g., Bakker et al., 2012; Bakker et al., 2016; Van Wingerden et al., 2017; Rošková & Faragová, 2020; Mansour & Tremblay, 2021; Nissinen et al., 2022; Moreira et al., 2022; Zhou, 2023) تبين اتفاق هذه الدراسات في تناول أبعاد صياغة الوظيفة من خلال تلك الأبعاد التي افترضها (Tims et al., 2012) ، والمُرتكزة على نموذج متطلبات الوظيفة ومواردها (JD-R) بأبعادها الأربعة، زيادة الموارد الهللكية للوظيفة؛ وتقليل متطلبات الوظيفة المُعقّبة؛ وزيادة الموارد الاجتماعية للوظيفة؛ وزيادة التحديات المرتبطة بمتطلبات الوظيفة.

٢/١ الازدهار في العمل (Thriving at Work (TAW

نشأت الدراسات المُبكرة حول الازدهار في العمل من دعوةٍ بين علماء النفس للتركيز على النتائج الإيجابية التي غالباً ما تحدث بعد الصدمات أو الشدائد، فالعديد من الأفراد يتجاوزون الأحداث الصادمة المحتملة، ويحافظون على علاقاتهم ووظائفهم الحياتية، ويتكيفون مع التحديات الجديدة بسهولة نسبية، وتزداد قدرتهم على البقاء والتعافي، بل وقد تمتد إلى التقدم والتطور والازدهار (Bonanno, 2008) .

وظل تعريف الازدهار كخلفية للصدمات سائدًا في تسعينيات القرن الماضي، حيث جادل (Epel et al., 1998) إن الازدهار ينتج عن مواجهة ضغوط تجعل الفرد يتمتع بمرونة فسيولوجية أكبر مما كان عليه قبل مواجهة هذه الضغوط. وبالمثل، افترض (Park, 1998) إن الازدهار مستوى أعلى من الأداء في بعض مجالات الحياة عقب مواجهة الصدمات. وفي المقابل، وعلى عكس المفاهيم التقليدية في الأدبيات النفسية الأوسع التي تُركز على الصعوبات السابقة للازدهار، يُجادل (Spreitzer et al., 2005) بأن الازدهار يُمكن أن يحدث مع أو دون محنة.

يعود الظهور الأول لمفهوم الازدهار في العمل بمعناه الواسع إلى Spreitzer, et al., (2005) التي قدم نموذج الرسوخ الاجتماعي للازدهار في العمل A Socially Embedded Model of Thriving at Work والذي يُعتبر الإطار الرئيسي للازدهار في العمل في أدبيات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية (Chang & Busser, 2020). اقترح Spreitzer وفريقه عام (2005) أن تجربة الازدهار في العمل تتشكل من خلال ثلاثة عوامل هي، السمات السياقية للوحدة؛ والموارد المُنتجة أثناء العمل؛ سلوكيات العمل الفعّالة. (١) السمات السياقية للوحدة، تُشير إلى العناصر البيئية والهيكلية الأوسع التي تدعم الازدهار. وتشمل حرية اتخاذ القرار؛ وتبادل المعلومات على نطاق واسع؛ ومناخ الثقة والاحترام. (٢) الموارد المُنتجة أثناء العمل، تُشير إلى نتائج قيمة تنشأ مع انخراط الموظفين في مهامهم. وتشمل المعرفة المُكتسبة؛ والمعنى الإيجابي؛ والموارد العاطفية الإيجابية؛ والموارد العلائقية. (٣) سلوكيات العمل الفعّالة، تُشير إلى الإجراءات الاستباقية التي يتخذها الموظفون لتشكيل بيئة عملهم، وتعزيز الحيوية والتعلم، وتُساعد هذه السلوكيات الموظفين على تلبية متطلبات العمل الفورية مع تهيئة الظروف التي تُشجع على النمو المُستمر. وتشمل التركيز على المهام؛ والاستكشاف؛ والعلاقات الواعية. يُؤكد نموذج الرسوخ الاجتماعي للازدهار في العمل على العلاقات المتبادلة بين هذه العوامل الثلاثة، حيث يُنشئ التفاعل بين الموارد المُنتجة وسلوكيات العمل الفعّالة حلقة تغذية راجعة إيجابية، ومع توافر الدعم التنظيمي الناتج من السمات السياقية للوحدة، تُؤد السلوكيات الفعّالة موارد جديدة تُعزز هذه السلوكيات بشكل أكبر (Istiningtyas et al., 2025). وبالمثل، يُشكل

الارتباط بين سلوكيات العمل الفعّالة والازدهار الفردي عملية دورية، حيث يُعزز الازدهار الحيوية والتعلم، مما يُحفز المشاركة المُستمرة لسلوكيات العمل الفعّالة، ويضمن هذا الترابط أن تُعزز سلوكيات العمل الفعّالة والازدهار بعضها البعض باستمرار في دوامة تصاعدية يصفونها بـ"محرك الازدهار"، مما يؤدي إلى نمو مُستدام ورفاهية في مكان العمل (Spreitzer et al., 2005).

يُنظر إلى الازدهار على أنه حالة نفسية تتشكل وتتأثر بسياق العمل، وبالتالي، فهو ليس حالة دائمة بل سمة داخلية مؤقتة للأفراد (Porath et al., 2012) ، وهو تجربة ذاتية مرغوبة تُمكن الأفراد من استخدام شعورهم به لتقييم ما إذا كانوا يسيرون نحو مسارٍ إيجابيٍّ للتطور، وهو ما يُدعم شعورهم بالتحسن في أدائهم الفردي على المدى القصير، والقدرة على التكيف مع بيئة العمل على المدى الطويل. يُعرّف الازدهار في العمل بأنه الحالة النفسية التي يشعر فيها الأفراد بتجربة مشتركة من الحيوية والتعلم في بيئة العمل (Spreitzer et al., 2005). إن تعريف الازدهار كحالة نفسية يشعر بها الفرد - وليس كصفة فردية - تُعبر عن كونه لا يُعتبر سمة ثابتة نسبياً في شخصية الفرد، أو شعوره الدائم، بل هو تجربة ديناميكية قصيرة المدى نسبياً، ولديها القدرة على التغير الإيجابي، أو السلبي بمرور الوقت (Slåtten et al., 2025). وبينما كان النمو في التطور البشري والتعلم هو السمة السائدة في الدراسات المبكرة للازدهار، فإن اقترانه بالحيوية جعل الازدهار سعيًا وراء تجارب إيجابية بديلاً عن كونه استجابةً لصدمات سابقة أكثر جاذبية (Price, 2025). يُعتبر الازدهار في العمل مفهوماً ثنائي الأبعاد يتكون من عنصري الحيوية والتعلم (Spreitzer et al., 2010; Porath et al., 2012). تُشكل الحيوية Vitality البُعد العاطفي للازدهار، وتُشير إلى الشعور الإيجابي بتوفر الطاقة والنشاط في أثناء العمل، ويُعد التعلم Learning البُعد المعرفي للازدهار، ويُشير إلى النمو الناتج عن اكتساب معارف ومهارات جديدة، وتطبيقها في العمل (Spreitzer, et al., 2005). على الرغم من أن كل بُعد يُشير إلى درجة معينة من النمو والتطور الشخصي في العمل، إلا أنه فقط عندما يُدمج البُعدان ويحققان مستوى مرتفعاً، يُمكنهما تعزيز بعضهما

البعض وتكوين تجربة الازدهار في العمل (Porath et al., 2012). إذا كان الفرد يتعلم ولكنه يشعر بالاستنزاف وانخفاض النشاط، فهو لا يمتلك القدرة على تحقيق التعلم - بشكل كامل - نتيجة لانخفاض طاقته، وبالتالي، فإنه لا يزدهر. وفي المقابل، إذا شعر الفرد بالنشاط والحيوية أثناء العمل، ولكنه يجد أن عمله الروتيني اليومي لا يوفر سوى فرص قليلة للتعلم والتحسين، وأن أنشطة التدريب والتطوير غير متوفرة، فإنه يختبر تجربة ازدهار محدودة، لأنه يشعر بالنشاط والحيوية، ولكنه لا يتعلم. إن الحيوية والتعلم يتحدان لتجسيد جوهر الازدهار في سياق العمل، فالازدهار إذن هو التجربة المشتركة للتعلم والحيوية (Porath et al., 2012).

هذا تجدر الإشارة إلى التفرقة بين مفهوم الازدهار وبعض المفاهيم الأخرى المتشابهة مثل الصمود Resilience، والذي يشير إلى قدرة الفرد على التأقلم والتكيف بصورة إيجابية مع المواقف الصعبة التي تمثل له تحديًا، لذلك فهو يختلف عن الازدهار في كونه سلوكًا تعويضيًا، ورد فعل لتهديد يتعرض له الفرد، لكن الازدهار لا يتطلب ذلك فهو حالة عقلية ونفسية جيدة ينشأ عنها سلوك إيجابي، كما يختلف الإشراف Flourishing عن الازدهار، في أن الإشراف يُمثل حالة يشعر فيها الفرد بالقدرة على التعامل النفسي والاجتماعي مع الغير لذلك فهو مفهوم أشمل وأعم من الازدهار؛ لأنه يتضمن العديد من العناصر بخلاف التعلم والحيوية (مثل السعادة - الصحة البدنية والعقلية - الاستقرار المالي والعقلي - العلاقات الاجتماعية الجيدة - الشعور بالمعنى والهدف) (معوض، ٢٠٢٥).

وبمراجعة العديد من الدراسات التطبيقية السابقة (e.g., Spreitzer et al., 2005; Porath et al., 2012; Mansour & Tremblay, 2021; Zhou, 2023; Jiang & Wei, 2024; Manzoor et al., 2024; Wang et al., 2024; Price, 2025) تبين اتفاق هذه الدراسات في تناول أبعاد الازدهار في العمل من خلال بُعدي التعلم Learning، والحيوية Vitality. تلك الأبعاد التي أفترضها

(Spreitzer et al., 2005) ، وطورها لاحقاً (Porath et al., 2012). حيث يُمكن تناول تلك الأبعاد كما يلي:

(١) **التعلم Learning**: يُمثل التعلم الجانب المعرفي للازدهار في العمل، ويُشير إلى التطور الناتج عن اكتساب معارف ومهارات وخبرات جديدة، مع القدرة على إمكانية تطبيقها في مجال العمل.

(٢) **الحياة Vitality**: تُمثل الجانب العاطفي للازدهار في العمل، وتُشير إلى شعور قوي بتوفر الطاقة والنشاط أثناء العمل، وتُعتبر مورداً تحفيزياً يُرود العاملين بالطاقة الإيجابية التي تُمكنهم من استثمار المعارف والمهارات والخبرات المكتسبة.

٣ / ١ الارتباط بالعمل (Work Engagement (WE)

على مدار الخمسة والعشرين عاماً المُقضية، اكتسب الارتباط بالعمل شعبيةً واسعةً لدرجة أنه حلّ محلّ الرضا الوظيفي في أدبيات علم النفس التنظيمي. ففي حين يُعدّ الرضا الوظيفي شكلاً إيجابياً وقليل الفعالية لرفاهية الموظفين، فإنّ الارتباط بالعمل يُعدّ شكلاً إيجابياً وفعالاً للغاية لرفاهية الموظفين (Bakker, 2022). الارتباط بالعمل حالة إيجابية ومُرضية وتحفيزية من الرفاهية المرتبطة بالعمل (Bakker et al., 2008). يتمتع الموظفون المرتبطون بمستويات عالية من الطاقة والحماس لعملهم، وغالباً ما يغمسون تماماً في أنشطة عملهم - بشكل كامل - (Schaufeli & Bakker, 2010). كما يُعتبر عامل رئيسياً في نجاح المنظمات وتحقيق ميزتها التنافسية (Crawford, et al., 2010). لذلك، ليس من المستغرب أن يكون الارتباط بالعمل مؤشراً أفضل للأداء الوظيفي من الرضا الوظيفي (Christian et al., 2011) ، وهو ما يُفسر جزئياً ازدياد شعبية مفهوم الارتباط بالعمل. وبتتبع الأدبيات وثيقة الصلة بالارتباط بالعمل، أمكن التمييز بين ثلاثة تيارات فكرية شكلت مفهوم الارتباط بالعمل على مدار العقود الماضية، ينبُع أصل هذه التيارات من مجالين بحثيين رئيسيين هما، الاحتراق الوظيفي، ورفاهية الموظفين (Saks & Gruman, 2014).

طُرِح مفهوم الارتباط بالعمل - لأول مرة - في الأدبيات من قبل Kahn, (1990) باستخدامه مصطلح "الارتباط الذاتي" Personal Engagement، الذي وصفه بأنه تسخير أعضاء المنظمة لأنفسهم في أدوار عملهم، حيث يُوظَّف الأفراد أنفسهم، ويُعبِّرون عنها جسدياً ومعرفياً وعاطفياً أثناء أداء الأدوار. فرق Kahn بين الارتباط الذاتي والانفصال الشخصي، والذي عرفه بأنه انفصال الذات عن أدوار العمل. وبالتالي، فإن الارتباط الكامل يعني أن الأفراد يُظهرون ذواتهم الكاملة في الأدوار التي يؤدونها. على النقيض من ذلك، عندما يكون الأفراد مُنفصلين، فإنهم يفصلون ذواتهم عن أدوارهم في العمل. في عينة من مرشدي المخبيمات الصيفية، والمهنيين في شركة هندسة معمارية، وجد Kahn, (1990) إن درجة الارتباط الذاتي يعتمد على تجربة ثلاث حالات نفسية هي: المعنى النفسي؛ والأمان النفسي؛ والتوافر النفسي. وبالتالي، فإن الأفراد الذين يشعرون بقدر أكبر من المعنى النفسي والأمان النفسي والتوافر النفسي، يكونون أكثر ميلاً إلى للارتباط الكامل بأدوار عملهم. وبالتالي، يعتبر مدخل Kahn, (1990) للارتباط بالعمل مفهوم تحفيزي متعدد الأبعاد يتضمن الاستثمار المتزامن لذات الفرد الكاملة في أداء دور ما.

ظهر لاحقاً نهج مختلف تماماً عما سبق، قائم على الربط بين الارتباط بالعمل والاحتراق الوظيفي (Maslach et al., 2001; Schaufeli et al., 2002)، ومن المثير للاهتمام أن هذا النهج المتعلق بالاحتراق الوظيفي هو التي حفز فيما بعد الدراسات الخاصة بالارتباط بالعمل (Bakker, 2008). وُجدت مدرستين فكريتين مختلفتين في هذا الشأن، وفقاً Maslach et al., (1997) فإن الارتباط بالعمل هو حالة نشطة من المشاركة في أنشطة تُرضي الذات، وتُعزز شعور الفرد بالكفاءة المهنية. حيث يتميز الارتباط بالطاقة والمشاركة والكفاءة المهنية، وهو نقيض مباشر تماماً للاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة الإرهاق العاطفي والسخرية (المواقف السلبية تجاه العمل)، وانخفاض الكفاءة المهنية. ويُجادل Maslach et al., (1997) أنه في حالة الاحتراق الوظيفي تتحول الطاقة إلى إرهاق، وتتحول المشاركة إلى سخرية، وتتحول الكفاءة المهنية إلى انعدام الفعالية الكفاءة. يعني ذلك - ضمناً - أن الارتباط

بالعمل يُقيم من خلال النمط المعاكس للأبعاد الثلاثة لمقياس الاحتراق الوظيفي، درجات منخفضة من الإرهاق والسخرية، ودرجات مرتفعة من الكفاءة المهنية (Maslach et al., 1996). أما الرأي البديل؛ فيرى أن الارتباط بالعمل مفهوم مستقل بذاته، ويُعتبر نقيضاً للاحتراق الوظيفي (Schaufeli et al., 2002). وبعكس من يعانون الاحتراق الوظيفي، يتمتع الموظفون المرتبطون بشعور بالانخراط النشط والفعال بأدوار عملهم، ويرى هؤلاء الموظفون أنفسهم قادرين على التعامل بكفاءة مع متطلبات وظائفهم. بالتالي يُعرّف الارتباط بالعمل وفقاً لهذا المنظور على أنه حالة ذهنية إيجابية ومُرضية مرتبطة بالعمل، تتميز بالحماس والتفاني والاستغراق (Schaufeli et al., 2002). فبدلاً عن أن يكون الارتباط بالعمل حالة مؤقتة ومحددة، أصبح يُشير إلى حالة معرفية وعاطفية أكثر استمرارية وانتشاراً، لا تركز على أي شيء أو حدث أو فرد أو سلوك معين. يتميز الحماس بمستويات عالية من الطاقة، أما التفاني فيُشير إلى الانخراط القوي في العمل، ويتميز الاستغراق بالتركيز التام في العمل، والانغماس فيه بسعادة (Schaufeli et al., 2017). وبالتالي، يتمتع الموظفون المرتبطون بمستويات عالية من الطاقة والحماس تجاه عملهم، وغالباً ما يكونون منغمسين تماماً في عملهم، مما يُتيح لهم أن يمر الوقت سريعاً دون الانفصال عنه (Bakker & Demerouti, 2008). وعليه، يُعتبر الحماس والتفاني نقيضين مباشرين للإرهاق والسخرية على التوالي وهما العَرَضان الأساسيان للاحتراق الوظيفي (Schaufeli & Taris, 2005).

قدم Bakker & Demerouti, (2007) نموذج متطلبات الوظيفة ومواردها (JD-R)، والذي صنف جميع خصائص الوظيفة إلى موارد وظيفية أو متطلبات وظيفية. ووفقاً لنموذج (JD-R) فإن موارد الوظيفة ومتطلباتها تُولد عدداً من العمليات التأثيرية على الارتباط بالعمل. حيث تُفعل موارد الوظيفة عملية تحفيزية يُمكن أن تؤدي إلى مستويات أعلى من الارتباط بالعمل والمواقف الإيجابية والرفاهية، وتُقلل من احتمالية الاحتراق الوظيفي (Crawford et al., 2010). في المقابل، تستنزف متطلبات الوظيفة المرتفعة الموارد البدنية والنفسية والذهنية للموظفين، وتؤدي إلى

استنزاف الطاقة وزيادة التوتر، مما قد يُسبب مستويات أقل من الارتباط بالعمل ومستويات أعلى من الاحتراق الوظيفي (Bakker & Demerouti, 2008).

وبمراجعة العديد من الدراسات التطبيقية السابقة (e.g., Bakker et al., 2012; Bakker et al., 2016; Van Wingerden et al., 2017; Rošková & Faragová, 2020; Park et al., 2020; Moreira et al., 2022; Nissinen et al., 2022; Aldabbas et al., 2023; Yasin, 2024) تبين اتفاق هذه الدراسات في تناول أبعاد الارتباط بالعمل من خلال تلك الأبعاد التي افترضها Schaufeli et al., (2002) في مقياسه الشهير "أوترِيخت" للارتباط بالعمل Utrecht Work Engagement Scale (UWES)، والذي تضمن ثلاثة أبعاد للارتباط بالعمل هي: الحماس والتفاني والاستغراق. حيث يمكن استعراض تلك الأبعاد كما يلي:

(١) **الحماس Vigor**: يُشير إلى الجانب الجسدي للارتباط بالعمل، ويشمل مستويات عالية من الطاقة والمرونة الذهنية أثناء العمل، والاستعداد لبذل الجهد في العمل، والمثابرة في مواجهة الصعوبات (Van der Walt, 2018).

(٢) **التفاني Dedication**: يُمثل الجانب العاطفي للارتباط بالعمل، ويُشير إلى انخراط قوي على نحو خاص يتجاوز مستوى الأداء المعتاد، ويتسم بالشعور بالأهمية والحماس والإلهام والفخر والتحدي (Coetzee & De Villiers, 2010).

(٣) **الاستغراق Absorption**: يُشير إلى الجانب المعرفي للارتباط بالعمل، ويشمل التركيز الكامل والانغماس العميق في العمل، حيث يمر الوقت بسرعة، ويواجه الفرد صعوبة في الانفصال عنه (Coetzee & De Villiers, 2010).

٤/١ الدعم التنظيمي المُدرَك (POS) Perceived Organizational Support

كان Eisenberger et al. (1986) أول من طرح مفهوم الدعم التنظيمي المُدرَك في الأدبيات، وعرفه بأنه مستوى إدراك الموظفين واعتقادهم بأن المنظمة تُقدّر مساهماتهم وتهتم برفاهيتهم. وفي السنوات التالية استُخدم هذا التعريف كمرجع

حيث وُضعت تعريفات متعددة للدعم التنظيمي المُدرك في هذا الاتجاه. يرى Baranik et al., (2010) أن الدعم التنظيمي المُدرك يُمثل علاقة تبادلية بين المنظمة والعاملين قائمة على مبدأ المعاملة بالمثل، والتي تنبُع من إيمان العاملين بأن المنظمة ملتزمة تجاههم مع ضرورة التزامهم تجاهها بالمثل. ويشير Kurtessis et al., (2017) للدعم التنظيمي المُدرك بالإطار الذي يُشكل طبيعة العلاقة بين المنظمة والعاملين، والذي يتبين من خلاله مدى حرص المنظمة على العاملين ودرجة شعور العاملين بالانتماء إليها. ويُعرف Rasool et al., (2021) الدعم التنظيمي المُدرك على أنه اعتقاد العاملين بأن المنظمات تُعطي أهتمامًا بالغًا لرفاهيتهم بالشكل الذي يزيد من معدلات أدائهم ويقلل من درجات الإجهاد والإرهاق بالعمل. وبالنظر إلى التعريفات السابقة يُمكن استخلاص سمات مشتركة شكلت مفهوم الدعم التنظيمي المُدرك، حيث يُشار بصورة متكررة للعمل - في ظل الدعم التنظيمي المُدرك - كمقايضة للجهد والولاء مقابل حوافز مادية أو مكافآت اجتماعية (Eisenberger et al. 1986)؛ يُولد الدعم التنظيمي المُدرك توقعًا بأن الأداء المتفوق والسلوك خارج نطاق الدور المُنفذ لمصلحة المنظمة سيتم تقديره ومكافأته (Eisenberger et al., 1997)؛ أن القاسم المشترك لإدراك الدعم التنظيمي المُدرك هو الرأي العام للموظفين أنفسهم حول ما إذا كانت المنظمة تُقدّر جهودهم ومساهماتهم وتهتم بمستويات رفاهيتهم وتلبي احتياجاتهم (Uçar & Kerse, 2022).

شكلت نظرية الدعم التنظيمي Organizational Support Theory

(OST) نقطة انطلاق لظهور الدعم التنظيمي المُدرك (Eisenberger et al. 1986)، وتفترض أن توفير موارد إيجابية للموظفين يُحفّزهم على الشعور بالالتزام لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها، وترى أن ميل الموظفين النظر إلى المنظمة على أنها ذات توجه إيجابي أو سلبي تجاههم يُعززه تجسيدهم لها (أي إسناد سمات إنسانية للمنظمة) (Eisenberger et al. 1986)، إن هذا التجسيد للمنظمة مدعوم بمسؤوليتها القانونية والأخلاقية والمالية عن تصرفات وكراماتها (المديرين والمُشرفين)؛ وسياساتها ومعاييرها وثقافتها التي تضمن الاستمرارية؛ وتحدد

سلوكيات الأدوار؛ وسلطة وكلائها على الموظفين (Rhoades & Eisenberger, 2002). يُعد تجسيد الموظفين للمنظمة أمراً أساسياً في نظرية الدعم التنظيمي حيث يُوفر لهم طريقة لتبسيط وتلخيص العديد من التفاعلات المتنوعة التي يجرونها مع المنظمة وممثليها (Kim et al., 2016).

وفي ذات السياق، يُمكن تفسير الدعم التنظيمي المُدرَك من خلال نظرية التبادل الاجتماعي (Social exchange theory (SET) التي طرحها Blau, (1986) ، وتُعد مدخلاً مهماً وأساسياً لفهم وتفسير والحفاظ على العلاقات بين العاملين والمنظمة، وكذلك مبدأ المعاملة بالمثل Norm Of Reciprocity الذي اقترحه (Gouldner, 1960) ، حيث يُلزم الأفراد بالاستجابة على نحو إيجابي للمعاملة التفضيلية التي يتلقونها من الآخرين (Eisenberger et al., 1997). طبقاً لنظرية التبادل الاجتماعي ومبدأ المعاملة بالمثل، يعتمد استمرار التفاعل بين الموظفين والمنظمة على توافر وتبادل الأشياء ذات القيمة (Uçar & Kerse, 2022) ، فإذا ما قُدّرت المنظمة موظفيها، واهتمت لرفاهيتهم وطبقت ممارسات بناءً على ذلك (ما يعتبره الموظفون ذا قيمة) ، فإن الموظفين يستجيبون بشكل إيجابي للمعاملة التفضيلية من المنظمة ويبدلون أيضاً المزيد من الجهود لتحقيق أهدافها (ما تعتبره المنظمة ذا قيمة) (Eisenberger et al., 1990). واستناداً إلى مبدأ المعاملة بالمثل، يُعزّز الدعم التنظيمي المُدرَك الالتزام العاطفي تجاه المنظمة، ويزيد الجهود المبذولة لصالحها (Shore & Shore, 1995) ، وبالمقارنة، فإن تكرار الإشارات إلى أن المنظمة لا تُولي أهمية كبيرة لمساهمات الفرد ورفاهيته من شأنه أن يُخفّف الدعم التنظيمي المُدرَك، ويُقلّل من التزامات الموظف المُدرَكة تجاه المنظمة، وهنا يُقلل الموظفون من التزامهم التنظيمي العاطفي، ويُقلّلون من أدائهم لأنشطة العمل الاعتيادية وسلوكياتهم خارج نطاق العمل، كما يُقلّل الموظفون من مشاركتهم التنظيمية بتغيبهم المتكرر، ويكونون أكثر ميلاً للبحث عن عمل في مكان آخر، أو للتقاعد المبكر (Eisenberger et al., 1997).

وبمراجعة العديد من الدراسات التطبيقية السابقة (e.g., Rhoades & Eisenberger, 2002; Kim et al., 2016; Park et al., 2020; Alshaabani et al., 2021; Edosomwan, 2022; Latimer et al., 2023; Francis et al., 2024; Hngoi et al., 2024) تبين اتفاق هذه الدراسات في تناول الدعم التنظيمي المُدرَك كمتغير أحادي البُعد، حيث تُقيّم العديد من الدراسات البحثية الدعم التنظيمي المُدرَك باستخدام مقياس (Eisenberger et al., 1986) المُتضمن (36) بنداً، والذي طُوّر لاحقاً إلى نُسخ أكثر اختصار (Eisenberger et al., 1997; Shanock & Eisenberger, 2006)

٢ / العلاقة بين المتغيرات وتنمية الفرض

١/٢ العلاقة بين صياغة الوظيفة والازدهار في العمل

تُشير صياغة الوظيفة إلى التغييرات التي يُجريها الموظفون بأنفسهم لإعادة تصميم وظائفهم من خلال زيادة مواردهم وتحدياتهم الوظيفية وتقليل متطلباتهم المُعيقة (Tims & Bakker, 2010) ، لموازنة متطلبات الوظيفة ومواردها مع قدراتهم واحتياجاتهم الشخصية (Tims et al., 2012) ، ويُعد الازدهار في العمل حالة نفسية إيجابية تربط بين الشعور بالحيوية والتعلم، وتعكس الحيوية التوافر القوي للطاقة والنشاط، بينما يُعزز التعلم الشعور بالتطور والنمو (Spreitzer et al., 2005). يصف نموذج الرسوخ الاجتماعي للازدهار في العمل السمات السياقية للوحدة (حرية اتخاذ القرار، تبادل المعلومات، مناخ الثقة والاحترام)، والموارد المُنتجة أثناء العمل (المعرفة، المعنى الإيجابي، الموارد الإيجابية العاطفية، الموارد العلائقية) كمقدمات لازدهار الأفراد في العمل (Spreitzer et al., 2005) ، ويُصنف نموذج متطلبات الوظيفة ومواردها (JD-R) جميع خصائص الوظيفة إلى موارد وظيفية (تُساعد على تحقيق أهداف العمل، وتُحفز النمو والتطور الشخصي للموظفين) ، أو متطلبات وظيفية (تتطلب بذل جهد بدني أو نفسي متواصل في العمل، وترتبط بتكاليف بدنية ونفسية) (Tims et al., 2012). تُمثل الموارد الهيكلية والموارد الاجتماعية صوراً

من الموارد المُنتجة أثناء العمل (Rofcanin et al., 2019) ، ووفقًا لنظرية المحافظة على الموارد (Conservation of Resources Theory (COR التي طورها Hobfoll, (1989 فإن الأفراد يسعون جاهدين للحفاظ على مواردهم وحمايتها وتنميتها، وبالتالي، فإن امتلاك المزيد من الموارد من خلال سلوكيات صياغة الوظيفة، قد يُمكن الموظفين من استثمار الموارد التي حصلوا عليها للحصول على المزيد منها في شكل التعلم والتطور، وبالتالي يصبحون أكثر حيوية ونشاط في العمل، وهو ما يؤدي إلى اختبار تجربة الازدهار في العمل (Mansour & Tremblay, 2021). إن زيادة الموارد الهيكلية والموارد الاجتماعية عملية ديناميكية لتراكم الموارد، حيث يُؤدّ تراكم الموارد المزيد منها (Rofcanin et al., 2019) ، وستؤدي الموارد الهيكلية والموارد الاجتماعية المُنتجة في العمل إلى اختبار تجربة الحيوية والتعلم، والتي تُعتبر محركًا للازدهار (Spreitzer et al., 2005). عندما يكون الموظفون أكثر تركيزًا على المهام، فإنهم يشعرون بمزيد من النشاط والطاقة مما يُساهم في حيويتهم (Demerouti et al., 2015) ، وعندما يكتسب الموظفون معارف ومهارات جديدة تساعدهم على أداء وظائفهم بكفاءة وفعالية أكبر، فإن ذلك يُساهم في تعلمهم (Spreitzer et al., 2005). وعندما يُنشئ الموظفون موارد اجتماعية فإنهم يحصلون على دعم فعال من الآخرين، ويُخفف إرهابهم الناتج عن متطلبات العمل، مما يزيد حيويتهم (Zhou, 2023) ، وعندما يقوم الموظفون بصياغة مواردهم الاجتماعية، فإنهم يتلقون توجيهًا من مشرفيهم أو ملحوظات من زملائهم، مما يُعزز ثقة الموظفين بمشرفيهم وزملائهم، ويزيد من شعورهم بالتعلم (Halbesleben et al., 2012).

وفي المقابل، تُشير متطلبات الوظيفة إلى الجوانب التي تتطلب جهدًا بدنيًا ونفسيًا بالعمل، وبالتالي، ترتبط بتكاليف عضوية ونفسية معينة (Schaufeli & Bakker, 2004). تُساهم متطلبات الوظيفة في استنزاف طاقات الموظفين وإحباط جهودهم لتحقيق أهدافهم، ويُعتبر هذا النوع من المتطلبات عوائق وظيفية أو متطلبات مُعيقة Hindrance Demands. وفي المقابل، قد تكون متطلبات الوظيفة مُستنزفة

للطاقة ومُحفزة في آن واحد، وهو ما يُشار إليه بمتطلبات التحدي Challenge Demands، حيث تتطلب تلك التحديات طاقة وجهداً بدنياً ونفسياً، ولكنها تؤدي أيضاً إلى مكاسب محتملة مثل تطوير الموظفين ونموهم وتحقيق أهداف العمل، وتُتيح فرصاً للنمو والتطور (Tims et al., 2013). ووفقاً لنظرية القيمة المتوقعة Expectancy-Value Theory (EVT) عندما يواجه الموظفون متطلبات الوظيفة فمن المرجح أن يُقيموا الجهد المطلوب للتعامل مع هذه المتطلبات، واحتمالية النجاح، ووسيلة التعامل معها لتحقيق نتائج ذات قيمة عالية (Van den Broeck et al., 2010). ومن هذا المنظور، من المتوقع أن يتعامل الموظفون بنشاط مع متطلبات التحدي لا اعتقادهم أن لديهم احتمالية عالية للتعامل معها بنجاح، وأن هذه المتطلبات الوظيفية تُعتبر أداة لتحقيق نتائج قيمة مثل النمو والتعلم. على سبيل المثال، قد يكون من الممكن التغلب على عبء العمل المرتفع بزيادة الجهد، وقد يُتيح الالتزام بالموعد النهائي للمهام فرصة للالتحاق بمشاريع جديدة مُحفزة مستقبلاً (Yang & Li, 2021). في المقابل، يرى الموظفون أن التغلب على المتطلبات المُعيقة أصعب، ويعتقدون أن جهودهم المبذولة أقل فعالية في تحقيق أهدافهم، واختبار تجربة مشتركة من الحيوية والتعلم. على سبيل المثال، عند مواجهة راكب غاضب، قد يضطر مضيفو الطيران إلى إيقاف مهمتهم مؤقتاً في تقديم المشروبات لجميع الركاب، وقد يتطلب تهدئة هذا الراكب بعض الطاقة، وهو ما لا يُسهم مباشرة في تحقيق الهدف الأساسي المتمثل في خدمة الركاب جميعهم (Van den Broeck et. al., 2010).

وقد برهنت الدراسات التطبيقية على العلاقة بين صياغة الوظيفة والازدهار في العمل، استهدفت دراسة (Mansour & Tremblay, 2021) قياس أثر الفرص المُدرَكة لصياغة الوظائف على الازدهار في العمل من خلال الدور الوسيط لصياغة الوظيفة، وكشفت النتائج عن الأثر الإيجابي لجميع أبعاد صياغة الوظيفة - باستثناء تقليل متطلبات الوظيفة المُعيقة - على الازدهار في العمل. كما أجرى Liu et al., (2021) تحليلاً منهجياً شاملاً للعلاقة بين الازدهار في العمل ومقدماته، في ضوء التأثير الثقافي المُحتمل كمتغير مُعدل على لتلك العلاقة، وكشفت النتائج عن الأثر

الإيجابي لصياغة الوظيفة من خلال زيادة متطلبات التحدي (تحدي الضغوط Challenge Stress) على الازدهار في العمل، كما توصلت للأثر السلبي لصياغة الوظيفة من خلال المتطلبات المُعيقَة (الضغط المُعيق Hindrance Stress) على الازدهار في العمل. وتناولت دراسة (Zhou, 2023) تأثير اتساع نطاق العمل عن بُعد على الازدهار في العمل، من خلال صياغة الوظيفة كمتغير وسيط، والاستقلال الوظيفي كمتغير مُعدل، وتوصلت النتائج إلى علاقة التأثير الإيجابي لزيادة الموارد الهيكلية والاجتماعية على التعلم، والتأثير الإيجابي لزيادة الموارد الهيكلية وتقليل المتطلبات المُعيقَة وزيادة متطلبات التحدي على الحيوية. واستهدفت دراسة (Manzoor et al., 2024) اختبار الوساطة التسلسلية لصياغة الوظيفة والازدهار في العمل في العلاقة بين الدعم المُدرَك من المشرف، والرضا الوظيفي، حيث أكدت النتائج على التأثير الإيجابي لصياغة الوظيفة على الازدهار في العمل، وسلطت الضوء على أهمية تمكين الموظف لتشكيل أدواره وتجاربه في العمل بفعالية، وما له من أثر إيجابي على الازدهار في العمل والرضا الوظيفي. وانسجماً مع ما تقدم، يتوقع الباحث وجود تأثير مباشر وإيجابي لصياغة الوظيفة على الازدهار في العمل. ومن ثم يُمكن صياغة الفرض الأول على النحو التالي:

الفرض الأول (H₁): يوجد تأثير إيجابي معنوي لصياغة الوظيفة على الازدهار في العمل.

٢/٢ العلاقة بين صياغة الوظيفة والارتباط بالعمل

يُشير الارتباط بالعمل إلى حالة تحفيزية مُرضية تتميز بمستويات عالية من الحماس والطاقة والمرونة الذهنية أثناء العمل، وأداء الفرد لواجباته بأقصى درجات التفاني، والاستغراق الكامل في أنشطة العمل (Bakker, 2022). جادل Bakker & Oerlemans, (2019) أن الارتباط بالعمل يتغير كدالة لمتطلبات العمل اليومية والموارد المتاحة والسلوكيات الاستباقية كصياغة الوظائف. ووفقاً لنموذج متطلبات الوظيفة ومواردها (JD-R) تُصنف خصائص الوظيفة إلى فئتين رئيسيتين هما متطلبات الوظيفة ومواردها، ويُنظر إلى متطلبات الوظيفة على أنها الجوانب التي

تتطلب جهداً مستمراً، وترتبط بتكاليف بدنية ونفسية، وتُعرّف موارد الوظيفة بأنها الجوانب التي تُمكن الموظفين من التعامل مع المتطلبات الوظيفية، وتُحفز تعلمهم وتطورهم (Bakker & Demerouti, 2007). ويفترض نموذج (JD-R) أن موارد الوظيفة ومتطلباتها يُشكلان عمليتي تأثيراتين على الارتباط بالعمل، الأولى؛ عملية تحفيزية تفترض أن موارد الوظيفة قد تُعزز مستوى ارتباط الموظفين بالعمل، مما يؤدي إلى نتائج إيجابية لاحقة مثل تحسين الأداء الوظيفي والالتزام التنظيمي، والثانية؛ عملية استنزافية تفترض أن التعرض المُطول لكمية مُفرطة من متطلبات الوظيفة المُعبئة إلى جانب نقص موارد الوظيفة قد يؤدي إلى الاحتراق الوظيفي ومستويات أقل من الارتباط بالعمل (Mazzetti et al., 2023).

تُشكل الموارد الوظيفية المقياس الرئيسي لتعزيز الارتباط بالعمل، وفي الواقع، طالما حُدّدت الموارد كأقوى مؤشراً على الارتباط بالعمل، نظراً لقدرتها على تمكين الموظفين من مُواجهة متطلبات الوظيفة وتحفيز عملية النمو والتعلم الشخصي (Bailey et al., 2017)، كما توصل (Bakker, 2011) إلى نتيجة مفادها أن الارتباط بالعمل يزداد عندما تحتوي بيئة العمل على قدر كافٍ من الموارد والتحديات الوظيفية. وفي عينة من أطباء الأسنان الفنلنديين، توصل (Hakanen et al., 2005) إلى أن موارد العمل (مثل تنوع المهارات، والتواصل مع الزملاء) كانت الأكثر تأثيراً في تعزيز الارتباط بالعمل في ظل متطلبات وظيفية مرتفعة (مثل عبء العمل، وسوء البيئة المادية). كما تم التوصل إلى نتائج مماثلة في عينة من المعلمين الفنلنديين العاملين في المدارس الابتدائية والثانوية والمهنية (Bakker et al., 2007) حيث وُجد أن موارد العمل تخفف حدة العلاقة السلبية بين سوء سلوك التلاميذ وارتباط المعلمين بالعمل. وبالمثل، من المتوقع أنه عندما يقوم الموظفون بصياغة وظائفهم في بيئة عمل تحتوي على قدر كافٍ من موارد العمل، والتحديات الوظيفية المرتبطة بمتطلبات الوظيفة، فإن مستويات طاقتهم وتفانيهم واستغراقهم ستزداد، وهو ما يُعزز ارتباطهم بالعمل (Bakker et al., 2012).

في المقابل، تُستنزف متطلبات الوظيفة المرتفعة الموارد البدنية والعقلية للموظفين، وتؤدي إلى استنزاف الطاقة وزيادة التوتر، مما قد يُسبب في تقليل مستويات الارتباط بالعمل (Bakker & Demerouti, 2008). وفيما يتعلق بالتقليل الاستباقي لمتطلبات الوظيفة، تُشدد الدراسات السابقة على دور نوع محدد من المتطلبات وهو ما يُسمى بمتطلبات التحدي، كمقدمات للارتباط بالعمل (Kim & Beehr, 2018). ويتماثل هذا مع التمييز النظري بين المتطلبات المُعِقة Challenge Demands ومتطلبات التحدي Hindrance Demands (Crawford et al., 2010)، فبينما تُعيق الأولى - المتطلبات المُعِقة - جهود الموظفين نحو تحقيق أهداف العمل القياسية، وبالتالي، ترتبط سلبًا بالارتباط بالعمل؛ فإن الثانية - متطلبات التحدي - لديها القدرة على تعزيز أداء الموظفين ونموهم الشخصي، وتُحفز المشاعر الإيجابية التي تزيد استعدادهم لبذل طاقتهم في أداء المهام المتعلقة بالعمل، مما يُعزز من ارتباطهم بالعمل لاحقًا.

وقد برهنت الدراسات التطبيقية على العلاقة بين صياغة الوظيفة والارتباط بالعمل. وبالتركيز على نشاط النقابات العمالية، استهدف Villajos et al., (2019) تقديم دليل تجريبي على العلاقة بين أبعاد صياغة الوظيفة لدى ممثلي النقابات العمالية الأسبانية ورضاهم الوظيفي وارتباطهم بالعمل، ودعمت الأدلة أن أبعاد صياغة الوظيفة المتمثلة في زيادة الموارد الهيكلية والاجتماعية ومتطلبات التحدي تنبأت بشكل معتدل بالارتباط بالعمل. واستنادًا إلى نموذج متطلبات الوظيفة ومواردها (JD-R)، استهدفت دراسة Rošková & Faragová, (2020) التحقق من العلاقة بين صياغة الوظيفة والارتباط بالعمل والاحترق الوظيفي والدور الوسيط للكفاءة الذاتية في تلك العلاقة، وأشارت النتائج إلى أن متطلبات التحدي والموارد الاجتماعية كانت مرتبطة بشكل إيجابي بالارتباط بالعمل، وأن المشاركين في الوظائف الإدارية كانوا أكثر صياغةً لوظائفهم وارتباطاً بالعمل من المشاركين في الوظائف الفنية. وبالتطبيق على موظفي الخدمة المدنية الفنلندية، استهدفت دراسة Nissinen et al., (2022) استكشاف علاقة صياغة الوظيفة بأبعادها الأربعة بالارتباط بالعمل وإدمان العمل،

وأظهرت النتائج أن زيادة الموارد الهيكلية للوظيفية كانت البعد الأكثر تأثيراً في الارتباط بالعمل، كما أنها تُفسر أكثر من نصف التباين في الارتباط بالعمل. كما استهدفت دراسة Yasin, (2024) اختبار الدور الوسيط للسعادة التنظيمية في العلاقة بين صياغة الوظيفة والارتباط بالعمل في عينة من موظفي أفضل (50) شركة في الإمارات العربية المتحدة طبقاً لتصنيف فوربس الشرق الأوسط، وقد وجدت الدراسة أدلة قوية تدعم فرضية وجود علاقة إيجابية مباشرة بين صياغة الوظيفة والارتباط بالعمل، وخلصت الدراسة إلى أنه عندما تُتاح للموظفين فرص لصياغة وظائفهم بما يتماشى مع نقاط قوتهم وأهدافهم الشخصية، فإنهم يصبحون أكثر حماساً وتفانياً وانغماساً في العمل وهو ما يُعزز تجربة ارتباطهم بالعمل. وفي بيئة العمل بالمنظمات المصرية، استهدفت دراسة (بكر، ٢٠٢٣) اختبار أثر صياغة الوظيفة على الأداء التكيفي من خلال الدور الوسيط للارتباط بالعمل في عينة من العاملين بشركات الكهرباء في مصر، وكشفت النتائج عن وجود تأثير إيجابي معنوي لأبعاد صياغة الوظيفة على أبعاد الارتباط بالعمل، باستثناء تأثير زيادة الموارد الهيكلية على كل من التفاني والاستغراق، وتأثير زيادة الموارد الاجتماعية على التفاني، فكان تأثيرهما غير معنوي. وانسجاماً مع ما تقدم، يتوقع الباحث وجود تأثير مباشر وإيجابي لصياغة الوظيفة على الارتباط بالعمل. ومن ثم يُمكن صياغة الفرض الثاني على النحو التالي:

الفرض الثاني (H₂): يوجد تأثير إيجابي معنوي لصياغة الوظيفة على الارتباط بالعمل.

٣/٢ العلاقة بين الارتباط بالعمل والازدهار في العمل

يُعرّف الارتباط بالعمل عادةً بأنه بناء تحفيزي إيجابي ثلاثي الأبعاد يتميز بالحماس والتفاني والاستغراق (Schaufeli & Bakker, 2004). ويُنظر إلى الازدهار في العمل بكونه حالة تتكون من بُعدين: الحيوية والتعلم (Spreitzer et al., 2005)، وهو انعكاسٌ لتجربة هذين البعدين في آنٍ واحد، مما يُجسّد التجارب العاطفية والمعرفية للنمو الشخصي (Porath et al., 2012). وعلى الرغم من أن الارتباط بالعمل يتداخل مفاهيمياً مع الازدهار في العمل إلى حد ما، إلا أنه يمكن اعتبارهما مفهومين منفصلين، يتضمن كل من

الارتباط بالعمل والازدهار في العمل عنصراً من الطاقة (الحماس في الارتباط ، والحيوية في الازدهار). ومع ذلك، فإن مفهوم الحماس في الارتباط بالعمل أكثر شمولاً من الحيوية في الازدهار بالعمل، لأن الحماس يشمل أيضاً مفاهيم المرونة والمثابرة في مواجهة الصعوبات، بينما تتعلق الحيوية حصراً بالطاقة في العمل (Spreitzer et al., 2010). علاوة على ذلك، فإن البعدين الآخرين للارتباط بالعمل هما التقاني (الشعور بالفخر والتحدي وأهمية العمل) ، والاستغراق (الانغماس العميق في العمل) ، يُعبران عن كثافة ارتباط الفرد بالعمل الذي يقوم به. ومن ثم، فإن الارتباط بالعمل أكثر تركيزاً على وظيفة الفرد في حالتها الحالية (Bakker, 2022). في المقابل، فإن الازدهار في العمل، نظراً لبعده الثاني المتمثل في التعلم، يهدف إلى تطوير الذات. وبهذه الطريقة، يتعلق الازدهار بمسار تطور الفرد أو نموه وتقدمه إلى الأمام، وبدلاً من التركيز بشكل رئيسي على الفرد ووظيفته الحالية، فإنه يكون أكثر انسجاماً مع احتياجاته ومساره المهني المستقبلي (Spreitzer et al., 2010).

استناداً إلى نموذج متطلبات الوظيفة ومواردها (JD-R) إن الأفراد يكونون أكثر ميلاً للارتباط بالعمل عندما يواجهون تحديات وظيفية كبيرة مصحوبة بموارد وظيفية كبيرة (Bakker & Demerouti, 2017) ، وتُشكل الموارد المقياس الرئيسي لتعزيز الارتباط بالعمل، نظراً لقدرتها على تمكين الموظفين من مواجهة المتطلبات الوظيفية، وتحفيز عملية النمو الشخصي والتعلم والتطور (Bailey et al., 2017). مع ذلك، قد تشهد موارد الوظيفة ومتطلباتها تقلبات كبيرة طوال مسيرة الفرد المهنية. لذلك، من أجل الحفاظ على ارتباط الأفراد بعملهم من الضروري التكيف باستمرار مع بيئة العمل (Tims & Bakker, 2010). وجد (Xie et al., 2016) أن الموظفين الذين يتمتعون بمستويات أعلى من القدرة على التكيف المهني كانوا أكثر ميلاً للارتباط بالعمل والرضا عن حياتهم المهنية. كما توصل Ng & Feldman (2014) إلى أن الارتباط بالعمل يُعدّ أحد أهم عوامل النجاح المهني الذاتي. وبالتالي، فعندما يشعر الموظفون بالحيوية والحماس أثناء العمل، فإنهم يزدهرون ويطورون أنفسهم باستمرار (Bakker & Schaufeli, 2008).

ووفقاً لنظرية المحافظة على الموارد (COR) فإن الأفراد يسعون جاهدين للحفاظ على مواردهم وحمايتها وتنميتها (Hobfoll, 1989). فمع اكتساب الموارد، من المرجح أن يستثمر الموظفون تلك الموارد للحصول على موارد إضافية (Hobfoll, 2001). على سبيل المثال، يطور الموظفون مهاراتهم في العمل، والتي غالباً ما يستثمرونها في أدائهم الوظيفي، حتى يتمكنوا من اكتساب موارد أخرى مثل الأجر والمكانة. ولتحقيق ذلك، قد يركزون على مهامهم من خلال الانغماس فيها، مما يخلق شعوراً بالحيوية بينهم. علاوة على ذلك، يمكنهم أيضاً بناء وتطوير مهاراتهم وقدراتهم الشخصية لأداء عملهم بأفضل الطرق الممكنة، مما قد يُسهم بشكل أكبر في تعلمهم (Spreitzer et al., 2005). تُظهر الأبحاث أن الموظفين المرتبطين بعملهم يتمتعون بشعور بالانخراط النشط والعاطفي في العمل، إلى جانب التفاني والانغماس، والذي يمكن وصفه بأنه شعورٌ بالحيوية (Kleine et al., 2019). كما أظهرت الأبحاث أيضاً أن كثافة الارتباط في مكان العمل ترتبط بمدى وجودة تجارب التعلم التي يكتسبها الموظفون (Billett, 2001). وبما أن الحيوية والتعلم يُشكلان تجربة الازدهار في العمل، فإن الارتباط بالعمل يُمكن أن يرتبط بازدهار الموظفين فيه (Paterson et al., 2014).

وقد برهنت الدراسات التطبيقية على العلاقة بين الارتباط بالعمل والازدهار في العمل. استهدفت دراسة (Mekawy & Ismail, 2018) قياس أثر كل من سلوك الصمت الوظيفي والارتباط بالعمل على الازدهار في العمل في عينة من الممرضات العاملات بمستشفى الطوارئ والحروق التابعة لمستشفى القصر العيني، ورصدت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية قوية بين الارتباط بالعمل والازدهار في العمل. واستناداً إلى نموذج الرسوخ الاجتماعي للازدهار في العمل، استهدفت دراسة (Kleine et al., 2019) تقديم تحليل تلوي شامل Meta-Analysis لمقدمات ونتائج الازدهار في العمل، اشتملت مقدمات الازدهار في العمل على الخصائص الفردية (مثل رأس المال النفسي، والشخصية الاستباقية، والارتباط بالعمل)؛ والخصائص العلائقية (مثل سلوك زملاء العمل الداعم، سلوك القيادة

الداعمة، الدعم التنظيمي المُدرَك). وتمثلت نتائج الازدهار بالعمل في تلك المتعلقة بالصحة والمواقف والأداء. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين الارتباط بالعمل والازدهار في العمل. وفي عينة من طلاب برنامج الماجستير المهني في إدارة الأعمال في جامعة حكومية بإحدى دول جنوب شرق آسيا، اختبرت دراسة (Rahaman, 2022) التأثيرات المباشرة للرسمية والارتباط بالعمل على الازدهار في العمل، وكشفت النتائج عن الأثر الإيجابي المعنوي للارتباط بالعمل على الازدهار في العمل. وفي عينة من موظفي الخطوط الأمامية بالفنادق ذات الأربعة نجوم بغانا، استهدفت دراسة (Gyensare et al., 2025) قياس أثر تعدد المهام والارتباط بالعمل على الازدهار المُستدام في العمل (مُقاساً ببعد التعلم) ، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة تأثير إيجابي معنوي بين الارتباط بالعمل والتعلم كأحد أبعاد الازدهار في العمل. وانسجماً مع ما تقدم، يتوقع الباحث وجود تأثير مباشر وإيجابي للارتباط بالعمل على الازدهار في العمل. ومن ثم يُمكن صياغة الفرض الثالث على النحو التالي:

الفرض الثالث (H₃): يوجد تأثير إيجابي معنوي للارتباط بالعمل على الازدهار في العمل.

٢/٤ الدور الوسيط للارتباط بالعمل في العلاقة بين صياغة الوظيفة والازدهار في العمل
وفقاً لنموذج متطلبات الوظيفة ومواردها (JD-R) تُعد الموارد الوظيفية المُحرك الرئيسي لتعزيز الارتباط بالعمل، نظراً لقدرتها على تحفيز عملية النمو الشخصي والتعلم والتطور وتمكين الموظفين من مُواجهة المتطلبات الوظيفية (Bailey et al., 2017) ، وفي أغلب الأحيان - كانت الأبحاث التطبيقية السابقة المتعلقة بعوامل التنبؤ بالارتباط في العمل تتعلق بمتطلبات الوظيفة ومواردها (Bakker, 2022). من خلال صياغة الوظائف يقوم الموظفون بزيادة مواردهم الوظيفية (مثل الاستقلالية، وطلب المزيد من الدعم الاجتماعي) وتقليل المتطلبات المُعيقة (مثل تقليل المهام المرهقة) ، مما يؤدي إلى توافق أفضل بين الفرد والوظيفة، والتكيف باستمرار مع بيئة العمل (Tims & Bakker, 2010) ، كما أن الموظفين

الذين يتمتعون بمستويات أعلى من القدرة على التكيف المهني من خلال صياغة وظائفهم يكونون أكثر ميلاً للارتباط بالعمل والرضا عن حياتهم المهنية (Xie et al., 2016). تستند العمليات التحفيزية في نموذج الرسوخ الاجتماعي للازدهار في العمل إلى فكرة أن سياقات العمل يُمكن أن تُلبّي احتياجات النمو الأساسية للموظف، وبالتالي، تُعزز من ارتباطه وازدهاره في العمل (Spreitzer et al., 2005). افترضت (Spreitzer et al., 2005) أن الموظفين المندمجين في بيئات عمل تتسم بحرية اتخاذ القرار، وتبادل المعلومات على نطاق واسع، ومناخ من الثقة والاحترام، أكثر عرضة للازدهار من خلال تعزيز سلوكيات العمل الفعّالة (مثل التركيز على المهام، والاستكشاف، والتواصل الواعي). بدوره يُنتج الانخراط في هذه السلوكيات موارد وظيفية (مثل المعرفة، والمعنى الإيجابي، والموارد العلائقية) تُغذي وتُديم الممارسة المستمرة للسلوكيات الفعّالة وتُعزز تجربة الازدهار الفردية في العمل. عند قيام الموظفين بصياغة وظائفهم من خلال تعديل المهام واستكشاف طرق جديدة لادائها والاستثمار الواعي في العلاقات الاجتماعية، فإنهم يولدون مزيداً من سلوكيات العمل الفعّالة، والتي بدورها تولد مزيد من الموارد المنتجة أثناء العمل، ويُنظر لتلك الموارد على أنها المُحرك الرئيسي لتنمية ارتباط الموظفين بعملهم (Bailey et al., 2017)، يُعزز الارتباط بالعمل شعور الموظفين بمستوى مرتفع من النشاط والطاقة يُعزى إلى شعورهم بالحيوية، كما يدعم فرص النمو الشخصي والتعلم والتطور، وهو ما يؤدي إلى مزيد من الرفاهية والازدهار في العمل (Klijin et al., 2021).

وقد برهنت الدراسات التطبيقية على الدور الوسيط للارتباط بالعمل استهدفت دراسة (Radic et al., 2020) تسليط الضوء على ظروف العمل لدى موظفي سفن الرحلات البحرية، من خلال تبني نموذج متطلبات الوظيفة ومواردها (JD-R)، وتوسيع نطاق نموذجها ليشمل ارتباط موظفي سفن الرحلات البحرية في العمل ورفاهيتهم، وأكدت النتائج على الدور الوسيط القوي للارتباط بالعمل في العلاقة بين متطلبات الوظيفة ومواردها ورفاهية موظفي سفن الرحلات البحرية. كما استهدفت دراسة (Moreira et al., 2022) اختبار الدور الوسيط للارتباط بالعمل في العلاقة بين صياغة الوظيفة والأداء

الوظيفي، وكشفت النتائج عن الوساطة الجزئية للارتباط بالعمل في العلاقة بين زيادة التحديات المرتبطة بمتطلبات الوظيفة والأداء الوظيفي. وفي عينة من مُعلمي التربية الأيديولوجية والسياسية بالمؤسسات التعليمية في الصين، استهدفت دراسة Shang, (2022) قياس العلاقة بين صياغة الوظيفة والأداء الوظيفي من خلال الارتباط بالعمل ومعنى العمل كمتغيرات وسيطة، وخلصت الدراسة إلى أن الارتباط بالعمل ومعنى العمل يتوسطن العلاقة بين صياغة الوظيفة والأداء الوظيفي سواءً بشكل فردي أو متسلسل. وفي عينة من مُمرضِي الخطوط الأمامية في مستشفى تعليمي جامعي في الصين، أُستهدفت دراسة Zhai et al., (2023) قياس تأثير الثقافة التنظيمية على الازدهار في العمل، والدور الوسيط للارتباط بالعمل والالتزام العاطفي في تلك العلاقة، أكدت النتائج على التأثير غير المباشر للثقافة التنظيمية المُدرَكة لدى هيئة التمريض وازدهارهم في العمل من خلال الدور الوسيط للارتباط بالعمل. وتناولت دراسة Güçlü & Unsal-Akbiyik, (2024) الدور الوسيط للارتباط بالعمل في العلاقة بين صياغة الوظيفة وأداء المهام وقابلية التوظيف في قطاع الضيافة التركي، وكشفت النتائج عن وجود تأثيرات غير مباشرة كبيرة لصياغة الوظيفة على أداء المهام وقابلية التوظيف من خلال الدور الوسيط للارتباط بالعمل. وانسجماً مع ما تقدم، يتوقع الباحث بأن التأثير الإيجابي لصياغة الوظيفة على الازدهار في العمل قد ينتقل بشكل غير مباشر من خلال الارتباط بالعمل، أي أن صياغة الوظيفة ربما تُزيد من ارتباط الموظفين بعملهم وهو ما قد يزيد لاحقاً من ازدهارهم في العمل. ومن ثم، يُمكن صياغة الفرض الرابع على النحو التالي:

الفرض الرابع (H₄): يتوسط الارتباط بالعمل العلاقة بين صياغة الوظيفة والازدهار في العمل.

٥/٢ الدور المُعدّل للدعم التنظيمي المُدرَك

يصف الدعم التنظيمي المُدرَك العلاقة بين كيفية معاملة المنظمة لموظفيها وشعور هؤلاء الموظفين تجاه عملهم والمنظمة ككل (Zagenczyk et al., 2010) ، وينحدر هذا المفهوم في مبدأ المعاملة بالمثل (Gouldner, 1960) ، ونظرية التبادل

الاجتماعي (Blau, 1986). ووفقاً لمبدأ المعاملة بالمثل، فإن الموظفين الذين يُدرَكون أن منظماتهم تُقدّر مساهمتهم هم أكثر ميلاً لإظهار سلوكيات ومواقف وظيفية إيجابية (Rhoades & Eisenberger, 2002). وفي ذات السياق، تشير نظرية التبادل الاجتماعي إلى أن الموظفين الذين يتلقون دعماً تنظيمياً قوياً سيبدلون نفس الشعور بإظهار مواقف عمل إيجابية وبذل المزيد من الجهد (Tufan et al., 2024). في ظل هذه الظروف، يميل الموظفون أكثر إلى تحمل مسؤوليات إضافية تتجاوز المهام الموكلة إليهم لشعورهم بدعم المنظمة لهم، فعندما يشعر الموظفون بدعم المنظمة، يكونون أكثر ميلاً للتكيف مع أدوارهم وإعادة تعريف كيفية إدراكهم لقيمة عملهم والغرض منه (Tufan et al., 2024). بالإضافة إلى ذلك، يُعدّ الدعم التنظيمي المُدرَك متغيراً سياقياً حاسماً يدعم أو يُثبِّط صياغة الوظائف بين الموظفين، يُمكن الموظفين من الانخراط في سلوكيات صياغة الوظيفة من خلال تعديل مهام عملهم وعلاقاتهم بشكل استباقي وإعادة صياغة معنى لعملهم (Thai et al., 2023). وبهذا الدافع يُعدّل الموظفون وظائفهم بشكل مستقل من خلال توسيع نطاق ومتطلبات مهامهم بناءً على تفضيلاتهم وقدراتهم. في هذا السياق، يُقيّم الدعم التنظيمي المُدرَك كمتغير قد يُعزز صياغة الوظائف على مستويات مختلفة (Berg et al., 2013).

في إطار نظرية التبادل الاجتماعي (SET)، يبدو أن ارتباط الموظفين بالعمل يُرسّخ معايير المنافع المتبادلة بضمان ولاء الأفراد لاستدامة الدعم التنظيمي المُدرَك (Alshaabani et al., 2021). ووفقاً لمبدأ المعاملة بالمثل، يميل الموظفون عند إدراك مستويات مرتفعة من الدعم التنظيمي إلى زيادة انخراطهم في عملهم للمساعدة على تحقيق أهداف المنظمة (Spreitzer & Porath, 2014). وفي سياق نظرية الدعم التنظيمي (OST)، عندما يُدرَك الموظفون تقدير المنظمة لأهدافهم وإنجازاتهم فإنهم يميلون إلى رد الجميل لمنظماتهم بزيادة ارتباطهم بالعمل للوفاء بمسؤولياتهم تجاه المنظمة (Saks, 2019). ويجادل (Karatepe & Aga, 2016) بأنه عندما يتلقى الموظفون الدعم من المنظمة، فإنهم يطورون شعوراً بالقوة والتفاني والانغماس في عملهم. اقترح (Abid et al., 2015)

إن الدعم التنظيمي المُدرَك يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالازدهار في العمل، فإذا شعر الموظف بأن منظمته تهتم بأرائه وتُراعي أهدافه، وتفتخر بإنجازاته سيشعر بالنشاط والحيوية، وبيدًا بتعلم أشياء جديدة لرد الجميل لمنظمته والمساهمة في نجاحها. وفي بيئة عمل داعمة كان الموظفون نشيطين في اكتساب معارف ومعلومات جديدة، وصقل مهاراتهم، وتطبيق هذه المهارات والمعلومات لأداء مهامهم في العمل عندما تلقوا الدعم من مشرفيهم ومن منظمته. (Paterson et al., 2014). توصل (Rhoades & Eisenberger, 2002) إلى أن الموظفين الذين يتمتعون بإدراك أعلى للدعم التنظيمي شعروا بتحسّن في العمل، ووجدوا وظائفهم أكثر متعة، كما تحملوا علامات إجهاد أقل. يُعدّ الازدهار في العمل مورداً شخصياً يتحقق من خلال الجمع بين الشعور بالحيوية والتعلم، استناداً لنظرية المحافظة على الموارد (COR) سيحاول الأفراد دائماً المحافظة على ازدهارهم وتنميتهم، يُسهّل إدراك الدعم التنظيمي توليد مزيد من الموارد العاطفية (الحيوية) والمعرفية (التعلم) وهو ما يؤدي إلى مزيد من الازدهار في العمل (Zhai et al., 2020).

وقد برهنت الدراسات التطبيقية السابقة على الدور التفاعلي للدعم التنظيمي المُدرَك. وفي عينة من الموظفين العاملين في القطاع المصرفي الباكستاني توصلت دراسة (Imran et al., 2020) إلى أن الدعم التنظيمي المُدرَك ارتبط ارتباطاً إيجابياً بازدهار الموظفين وارتباطهم بالعمل. واستناداً لنموذج (JD-R)، اختبرت دراسة (Almasradi et al., 2022) الدور المعدل للدعم التنظيمي المُدرَك في العلاقة بين صياغة الوظيفة والأداء والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الباكستانية. ووجدت الدراسة أن الدعم التنظيمي المُدرَك يؤدي دوراً مهماً في تعديل العلاقة بين صياغة الوظائف والرضا الوظيفي. وفي عينة من موظفي شركات تكنولوجيا المعلومات والبنوك التجارية بالمملكة المتحدة، توصلت دراسة (Aldabbas et al., 2023) إلى أن إدراك الموظفين لمستويات مُرتفعة من الدعم التنظيمي يُعزز ارتباطهم بالعمل بشكل أكبر من الموظفين الذين يتلقون مستويات منخفضة من الدعم التنظيمي المُدرَك. وكشفت دراسة (Manzoor et al., 2024) عن الدور الإيجابي للدعم المُدرَك من المشرف وقدرة الموظفين على صياغة وظائفهم، وازدهارهم في

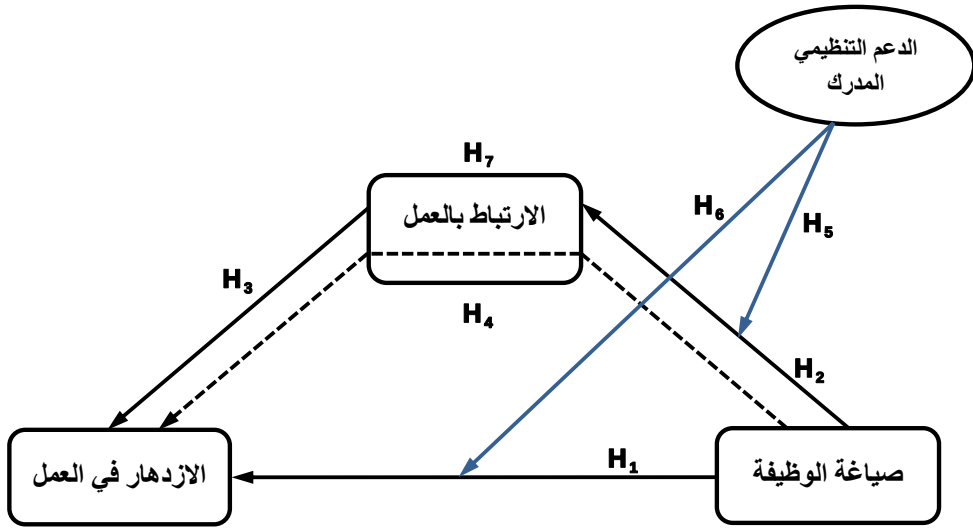
بيئة العمل. وفي بيئة العمل بالمنظمات المصرية، خلصت دراسة (أبو الذهب، ٢٠٢٢) إلى ضرورة أن تتخذ المنظمات كافة الإجراءات التي تضمن تقديم الدعم المادي والمعنوي والاجتماعي المناسب للعاملين بالشكل الذي يُمكنهم من صياغة مهامهم وعلاقاتهم الوظيفية، لتتوافق من أهداف المنظمة من ناحية ومع دوافعهم واحتياجاتهم - من ناحية أخرى -. وفي عينة من موظفي مصلحة الضرائب بمحافظة الدقهلية، توصلت دراسة (النقراشي، ٢٠٢٤) إلى وجود دور معدل معنوي للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين القيادة المتواضعة وازدهار الموظف في العمل. وخلصت الدراسة إلى أنه كلما زاد إدراك الموظفين للدعم التنظيمي زادت احتمالية ازدهارهم في العمل. انسجاماً مع ما تقدم، يتوقع الباحث أن يُعزز الدعم التنظيمي المدرك من قدرات الموظفين على اختبار تجربة الازدهار في العمل، ويقترح الباحث أن تفاعل الدعم التنظيمي المدرك مع صياغة الوظيفة والارتباط بالعمل ربما يُعدل من تأثير كلٍ منهما على الازدهار في العمل. ومن ثم، يُمكن صياغة الفرض الخامس والسادس والسابع على النحو التالي:

الفرض الخامس (H₅): يُعدل الدعم التنظيمي المُدرك من التأثير الإيجابي المباشر لصياغة الوظيفة على الارتباط بالعمل، حيث يرتفع هذا التأثير عندما يكون الدعم التنظيمي المُدرك مُرتفعاً.

الفرض السادس (H₆): يُعدل الدعم التنظيمي المُدرك من التأثير الإيجابي المباشر لصياغة الوظيفة على الازدهار في العمل، حيث يرتفع هذا التأثير عندما يكون الدعم التنظيمي المُدرك مُرتفعاً.

الفرض السابع (H₇): يُعدل الدعم التنظيمي المُدرك من التأثير الوسيط للارتباط بالعمل في العلاقة بين صياغة الوظيفة والازدهار في العمل. حيث يرتفع التأثير غير المباشر لصياغة الوظيفة على الازدهار في العمل من خلال الارتباط بالعمل مع ارتفاع الدعم التنظيمي المُدرك.

بناء على ما تقدم، في ضوء مراجعة أدبيات البحث والعلاقات المُستخلصة منها والفروض المُقترحة، يوضح شكل (١) الإطار المُقترح للعلاقة بين متغيرات البحث.



()

المصدر: من إعداد الباحث

٣/ الدراسة الاستطلاعية ومشكلة البحث

١/٣ الدراسة الاستطلاعية

هناك آلية مهمة لفهم البعد الإنساني للاستدامة، وهي الازدهار في العمل (Spreitzer et al., 2012). ونظراً لكونه حالة نفسية إيجابية، استقطب الازدهار

في العمل اهتمامًا متزايدًا في العقود الأخيرة (Liu, et al., 2021). واقترح Kleine et al., (2019) أن الموظفين المزدهرين يشهدون نموًا شخصيًا من خلال شعورهم بالنشاط والحيوية، وباكتساب المعرفة وتطبيقها باستمرار. أظهرت نتائج إحدى الدراسات (Spreitzer & Porath, 2012) إن الموظفين المزدهرين يُظهرون أداءً أفضل بنسبة 16%، وأنهم أقل عرضة للاحتراق الوظيفي بنسبة 25% من أقرانهم، وأن 32% منهم يتمتعون بمستويات أعلى من الالتزام التنظيمي، وأن 46% منهم أفادوا بالرضا الوظيفي (Porath, et al., 2012). فضلًا عن ذلك، يُنظر إلى الازدهار على أنه وسيلة حماية من النتائج النفسية السلبية، مثل؛ الاحتراق الوظيفي، وهو أمر بالغ الأهمية للحفاظ على الأداء والصحة والرفاهية (Porath, et al., 2012). ومع ذلك، ولأن الازدهار في العمل هي حالة عاطفية تحفيزية، فمن الضروري مراعاة العوامل السياقية التي تُعزز هذه الحالة الإيجابية. كما طوّرت (Spreitzer, et al., 2005) نموذجًا نظريًا للازدهار في العمل، يشرح كيف تؤدي بعض الخصائص الفردية (مثل المعرفة والتأثير الإيجابي) ، والخصائص الشخصية/العلائقية (مثل الدعم والثقة) ، والسمات السياقية (مثل الاستقلالية الوظيفية ومناخ الثقة) ، وسلوكيات العمل الفاعل (مثل التركيز على المهام والاستكشاف) إلى الازدهار في العمل. وهكذا، وعلى عكس المفاهيم التقليدية في الأدبيات النفسية الأوسع التي تُشدد على الصعوبات السابقة، تُجادل (Spreitzer, et al., 2005) بأن الازدهار يُمكن أن يتحقق مع أو دون محنة. ومنذ أن نشرت Spreitzer وفريقها نموذجهم للازدهار في العمل عام (2005) ، شهدت الأبحاث المتعلقة بمُقدمات الازدهار في العمل نموًا سريعًا. وقد شكلت صياغة الوظيفة أحد العوامل السياقية المُنبئة بالازدهار في العمل (Liu, et al., 2021). وقد كشفت العديد من الدراسات التطبيقية عن الأثر الإيجابي لصياغة الوظيفة على الازدهار في العمل (e.g., Mansour & Tremblay, 2021; Liu, et al., 2021; Zhou, 2023; Manzoor, et al., 2024). في حين تباينت نتائج تلك الدراسات حول تأثير أبعاد صياغة الوظيفة على الازدهار في العمل، حيث ربطت نتائج العديد من الدراسات بين

صياغة الموارد الهيكلية والاجتماعية ومتطلبات التحدي بالازدهار في العمل (e.g., Demerouti, et al., 2015; Mansour & Tremblay, 2021; Yang & Li, et al., 2021; Zhou, 2023). وفي المقابل، كشفت نتائج بعض الدراسات التطبيقية الأخرى عن الأثر السلبي للمتطلبات المُعِقة على الازدهار في العمل (e.g., Schaufeli & Bakker, 2004; Van den Broeck, et al., 2010; Mansour & Tremblay, 2021; Li, et al., 2021).

وفي ذات السياق، ومع إدراك الباحثين لأهمية العوامل السياقية الفردية والتنظيمية التي تُسهم في ازدهار الموظفين في العمل (Kleine et al., 2019)، أصبح من المهم التوصل إلى فهم أعمق عما إذا كانت هناك عمليات وساطة وتعديل محتملة أخرى (أي مُعدل سياقي) في تفسير تأثير صياغة الوظيفة على ازدهار الموظفين في العمل. كشفت العديد من الأبحاث التطبيقية عن دور الوساطة المُحتمل للارتباط بالعمل في العلاقة بين صياغة الوظيفة والازدهار في العمل. حيث توصلت العديد من الدراسات التطبيقية للأثر الإيجابي لصياغة الوظيفة على الارتباط بالعمل (e.g., Bakker, et al., 2012; Xie et al., 2016; Villajos et al., 2019; Nissinen et al., 2022; Yasin, 2024). كما توصلت دراسات تطبيقية أخرى للأثر الإيجابي للارتباط بالعمل على الازدهار في العمل (e.g., Paterson et al., 2014; Mekawy & Ismail, 2018; Kleine et al., 2019; Rahaman, 2022; Gyensare et al., 2025). كما أُيدت نتائج العديد من الدراسات التطبيقية الدور التفاعلي المُحتمل للدعم التنظيمي المُدرَك مع صياغة الوظيفة والارتباط بالعمل لتعديل تأثير كلٍ منهما على الازدهار في العمل (e.g., Abid et al., 2015; Imran et al., 2020; Park et al., 2020; Manzoor et al., 2024; Tufan et al., 2024).

استنادًا إلى ما تقدم، تباينت نتائج الدراسات التطبيقية السابقة تجاه أثر أبعاد صياغة الوظيفة على كلٍ من الازدهار في العمل والارتباط في العمل، وكانت المُتطلبات المُعِقة ومُتطلبات التحدي من أكثر أبعاد صياغة الوظيفة جدلاً في هذا

السياق. على الرغم من أن الدراسات التطبيقية السابقة أيدت العلاقة الإيجابية بين صياغة الوظيفة والارتباط بالعمل، وكذلك العلاقة الإيجابية بين الارتباط بالعمل والازدهار في العمل، إلا أنها أغفلت قياس الأثر غير المباشر لصياغة الوظيفة على الازدهار في العمل عبر الارتباط بالعمل كمتغير وسيط. كذلك، لم يتم التعرف على الدور المعدل للدعم التنظيمي المُدرَك صراحة في الدراسات التطبيقية السابقة، حيث أمكن ملاحظة علاقات تأثير بين الدعم التنظيمي المُدرَك وصياغة الوظيفة والارتباط بالعمل فقط. كما أجريت الدراسات السابقة في بيئات ثقافية مختلفة، كما طُبِّقَت في بيئات تنظيمية مُتباينة. وباستعراض الدراسات التطبيقية السابقة، ومع قيام الباحث بمراجعة قواعد البيانات العالمية (e.g., Insight Emerald; Scopus; Springer; Elsevier; Direct Science; Jstor; ProQuest; Google Scholar)، وكذلك بنك المعرفة المصري ودار المنظومة، لم يتم التوصل إلى دراسة تطبيقية سابقة - في حدود علم الباحث - تناولت المقاييس الأربعة (صياغة الوظيفة، والازدهار في العمل، والارتباط بالعمل، والدعم التنظيمي المُدرَك) للبحث الحالي مجتمعة، سواء في البيئات الأجنبية أو البيئة العربية والمصرية، وهو ما يُمثل فجوة بحثية يسعى الباحث إلى تداركها من خلال البحث الحالي.

في عام (1956) استطاعت مصر تأمين أحد أهم أصولها الاقتصادية المتمثلًا في قناة السويس، ومنذ افتتاحها قبل 150 عامًا، أصبحت قناة السويس إحدى أهم الممرات المائية الاستراتيجية في العالم، حيث تُسهل جزءًا كبيرًا من التجارة البحرية الدولية، كما أصبحت لا غنى عنها لتسهيل حركة التجارة العالمية بين أوروبا وآسيا، مُرسخة مكانتها كركيزة أساسية في صناعة الشحن الدولي (Arab Finance, 2023). تجذب قناة السويس ما بين 12% إلى 15% من التجارة العالمية، وحوالي 30% من حركة الحاويات العالمية، مع مرور بضائع تتجاوز قيمتها تريليون دولار سنويًا، وتسمح بتدفق ما يقرب من 9% من تدفقات النفط الخام والمنتجات النفطية والغاز الطبيعي المسال في العالم (Arab Finance, 2023). كما تُعد قناة السويس أيضًا مصدرًا مهمًا للإيرادات للاقتصاد المصري، حيث ساهمت في عام (2024)

بنسبة 2% في الناتج المحلي الإجمالي لمصر (Arab Finance, 2023). وفي عام (2023) حققت قناة السويس إيرادات هائلة بلغت تسعة مليارات دولار، مما يعكس أهميتها التي لا تُضاهى في قطاع الخدمات اللوجستية العالمية. ومع ذلك، بحلول عام (2024) انخفضت إيرادات قناة السويس إلى سبعة مليارات دولار بسبب تغيير ديناميكيات التجارة العالمية والتحديات الإقليمية (Ship4wd Editorial Team, 2024). تُدار قناة السويس من قبل هيئة قناة السويس (Suez Canal Authority (SCA)، وتُعد هيئة قناة السويس هيئة عامة مستقلة تتمتع بشخصية اعتبارية، أنشئت في عام (1956)، وتتبع مباشرة رئيس مجلس الوزراء، والهيئة لها في سبيل إدارة المرفق جميع السلطات اللازمة لهذا الغرض دون التقيد بالنظم والسياسات الحكومية. ويقع المركز الرئيسي لهيئة قناة السويس - مبنى الإرشاد - بمحافظة الإسماعيلية، كما تتركز مناطق العمل الأخرى في مبنى هيئة قناة السويس بمحافظة بورسعيد، ومنطقة بورتوفيق بمحافظة السويس (Suze Canal Authority, SCA Overview). توظف هيئة قناة السويس مجموعة متنوعة من الموظفين المسؤولين عن العمليات المتعددة الأوجه للقناة. ويشمل ذلك أدوارًا في إدارة الملاحة وضمان المرور الآمن للسفن عبر نظام معقد؛ وصيانة البنية التحتية، بما في ذلك تشغيل المعدات المتخصصة مثل الكراكات والقاطرات؛ ومراقبة حركة المرور باستخدام التقنيات المتقدمة لمراقبة وتوجيه السفن؛ وتوفير الخدمات البحرية الأساسية. يتطلب العمل درجة عالية من الدقة، والالتزام بلوائح السلامة، والقدرة على الاستجابة بفعالية لمختلف التحديات التشغيلية (Ship4wd Editorial Team, 2024). يواجه موظفو هيئة قناة السويس مجموعة فريدة من التحديات النابعة من الأهمية العالمية للقناة وبيئتها التشغيلية الديناميكية، ويتطلب ضمان التدفق المستمر والأمن لحركة المرور البحرية عبر منطقة ذات أهمية جغرافية وحساسية سياسية في بعض الأحيان يقظة مستمرة. إن احتمال حدوث اضطرابات بسبب عدم الاستقرار الجيوسياسي، والحوادث غير المتوقعة مثل الانسداد الناجم عن سفينة إيفر جيفن، والحاجة إلى التنقل عبر عمليات بيروقراطية معقدة يمكن أن تخلق مُتطلبات مُعقدة في بيئة العمل (Ship4wd

(Editorial Team, 2024). علاوة على ذلك، أكدت الأحداث الأخيرة في منطقة البحر الأحمر المخاوف الأمنية المستمرة وتأثيرها المحتمل على عمليات القناة، مما أضاف بُعد آخر من التعقيد لعمل موظفي هيئة قناة السويس (Helwa & Al-Riffai, 2025).

وللتعرف على بعض الظواهر المرتبطة بمشكلة البحث في مجال التطبيق، أجرى الباحث دراسة استطلاعية لتكوين فكرة مبدئية عن مُدركات العاملين بهيئة قناة السويس عن مدى ازدهارهم في العمل باختبارهم تجربة مشتركة من التعلم والحيوية، ومدى قيامهم بسلوكيات استباقية لصياغة وظائفهم، ومدى ارتباطهم بعملهم، بالإضافة إلى قناعاتهم عن الدرجة التي تُقدّر بها الهيئة مساهماتهم في العمل وتهتم برفاهيتهم. واعتمد الباحث على المقابلات الشخصية شبه المهيكلة - والتي أعدت في ضوء مراجعة الدراسات السابقة - في عينة ميسرة قوامها (20) مفردة من العاملين في مبنى الإرشاد بالمركز الرئيسي لهيئة قناة السويس بمحافظة الإسماعيلية. وقد أُجريت الدراسة الاستطلاعية خلال المُدة من ديسمبر 2024 حتى يناير 2025. وكشفت نتائج الدراسة الاستطلاعية عن عدد من المؤشرات الأولية كان أهمها:

- أفاد 14 موظفاً بنسبة 70% بشعورهم بالطاقة والحيوية أثناء العمل، كما أشار 16 موظفاً بنسبة 80% بتعلمهم أشياء جديدة أثناء العمل، حيث إن بيئة العمل بهيئة قناة السويس داعمة دائماً لتدريب الموظفين وتطوير مساهمهم المهني.

- أقر 18 موظفاً بنسبة 90% بعدم معرفتهم بالمقصود بمصطلح صياغة الوظيفة Job Crafting، وعندما تم شرح هذا المفهوم إليهم، أظهر 12 موظفاً بنسبة 60% قيامهم بزيادة مواردهم الهيكلية، من خلال تطوير أنفسهم مهنيًا، وتطوير قدراتهم الشخصية بالانضمام إلى برنامج الماجستير المهني في إدارة الأعمال (MBA)، حيث تبين أن هيئة قناة السويس قد عقدت شراكة مع إحدى الجامعات الحكومية المصرية لتنفيذ البرنامج بالفصول الدراسية للهيئة.

- كما أشار 14 موظفاً بنسبة 70% إلى أن تجنب التواصل مع الأشخاص المُزعجين، وطلب التغذية الراجعة من الرئيس المباشر عن مستوى أدائهم بالعمل، والمشاركة

- في مشاريع تنمية البيئة المحلية التي تتبناها هيئة قناة السويس كجزء من مسؤولياتها الاجتماعية هي أكثر آليات صياغة الوظائف التي يقوم بها هؤلاء الموظفون.
- أفاد 16 موظفاً بنسبة 80% بشعورهم بالانغماس الكامل في مهام عملهم، وشعورهم بالفخر لارتباطهم بالعمل بهيئة قناة السويس، نظراً للصورة الذهنية المرتفعة التي شكلتها الهيئة على مدار العقود الماضية في البيئة المحلية المحيطة.
 - أقر 14 موظفاً بنسبة 70% عدم تفكيرهم مُطلقاً في ترك العمل بهيئة قناة السويس، حتى لو عُرض عليهم وظائف في منظمات أخرى بمزايا مادية أكبر.
 - يرى 12 موظفاً بنسبة 60% أن بيئة العمل في هيئة قناة السويس داعمة لمجهوداتهم، وتفانيهم في العمل، وغالباً ما تُساندهم عند مواجهة مشكلات في العمل، أو عند الحاجة إلى خدمات شخصية خاصة.

٢/٣ مشكلة البحث

في ضوء مراجعة الدراسات السابقة، وتأسيساً على نتائج الدراسة الاستطلاعية التي أجراها الباحث في عينة مُيسرة من العاملين بهيئة قناة السويس، يُمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل التالي:

هل يشعر حقاً الموظفون في هيئة قناة السويس بالازدهار في العمل عند قيامهم بسلوكيات استباقية لصياغة وظائفهم، وما هو الدور الوسيط للارتباط بالعمل، والدور التفاعلي للدعم التنظيمي المُدرَك في تلك العلاقة؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما هو أثر صياغة الوظيفة على الارتباط بالعمل والازدهار في العمل؟
- ما هو أثر الارتباط بالعمل على الازدهار في العمل؟
- إلى أي مدى يُمكن أن تؤثر صياغة الوظيفة على الازدهار في العمل عبر الارتباط بالعمل؟

- إلى أي مدى يُمكن أن يُعدل الدعم التنظيمي المُدرك من التأثير المباشر لصياغة الوظيفة على كلٍ من الارتباط بالعمل والازدهار في العمل؟
- إلى أي مدى يُمكن أن يُعدل الدعم التنظيمي المُدرك من التأثير غير المباشر لصياغة الوظيفة على الازدهار في العمل عبر الارتباط بالعمل؟

٤/ أهداف البحث

يسعى الباحث من خلال البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١/٤ تحديد مستويات الممارسة لأبعاد صياغة الوظيفة، وأبعاد الازدهار في العمل، وأبعاد الارتباط بالعمل، وأبعاد الدعم التنظيمي المُدرك في عينة من العاملين بهيئة قناة السويس.
- ٢/٤ قياس التأثير المباشر لصياغة الوظيفة على الارتباط بالعمل والازدهار في العمل في عينة من العاملين بهيئة قناة السويس.
- ٣/٤ قياس التأثير المباشر للارتباط بالعمل على الازدهار في العمل في عينة من العاملين بهيئة قناة السويس.
- ٤/٤ قياس التأثير غير المباشر لصياغة الوظيفة على الازدهار في العمل من خلال الارتباط بالعمل كمتغير وسيط في عينة من العاملين بهيئة قناة السويس.
- ٥/٤ قياس الدور المعدل للدعم التنظيمي المُدرك في علاقات التأثير المباشر بين صياغة الوظيفة والارتباط بالعمل والازدهار في العمل، وكذلك قياس دوره في علاقات التأثير غير المباشر بين صياغة الوظيفة والازدهار في العمل بواسطة الارتباط بالعمل.
- ٦/٤ التوصل لبعض الدلالات النظرية والتوصيات العملية التي قد تؤدي إلى توسيع قاعدة البحث في مجال صياغة الوظائف والازدهار في العمل والارتباط بالعمل والدعم التنظيمي المُدرك، وتُعزز من إزدهار العاملين في هيئة قناة السويس.

٥/ أهمية البحث

تتضح الأهمية النظرية والتطبيقية للبحث الحالي من الاعتبارات التالية:

١/٥ محاولة للإسهام في التأسيس النظري لموضوعات صياغة الوظائف، والازدهار في العمل، والارتباط بالعمل، والدعم التنظيمي المُدرَك.

٢/٥ النمو البحثي المتزايد لموضوعات صياغة الوظائف والازدهار في العمل كونهما سلوكيات وحالات نفسية إيجابية، تسعى إلى زيادة توافق الفرد مع وظيفة، وأختباره تجربة مُشتركة من الحيوية والتعلم في بيئة العمل.

٣/٥ محاولة للإسهام في إثراء أدبيات إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، حيث يسعى الباحث إلى اختبار علاقات تأثير مباشرة وغير مباشرة وتفاعلية، لم تتم معالجتها في البحوث التطبيقية السابقة التي اطلع الباحث عليها في هذا المجال، وهو ما يمثل فجوة بحثية يحاول الباحث تداركها من خلال البحث الحالي.

٤/٥ محاولة للإسهام في التعرف على العوامل السياقية المُنبئة بالازدهار في العمل بهئية قناة السويس.

٥/٥ الأهمية الاستراتيجية لهئية قناة السويس كونها أحد أهم مصادر الدخل على المستوى القومي وقاطرة التنمية المُرتقبة للاقتصاد المصري، حيث تستهدف الدولة المصرية بحلول عام (2030) تفعيل وتعزيز الدور الاقتصادي لقناة السويس من خلال: زيادة إيرادات قناة السويس إلى 88.1 مليار دولار؛ وزيادة عائدات قناة السويس إلى ما يتراوح بين 5% إلى 7% من الناتج المحلي الإجمالي ؛ وصياغة استراتيجية قومية لتجارة الترانزيت لزيادة حصة مصر من 3.7 مليون حاوية إلى 15 مليون حاوية؛ والوصول إلى مليون فرصة عمل بالمنطقة الاقتصادية لقناة السويس؛ وتحويل قناة السويس إلى مركز إقليمي للطاقة الخضراء (رئاسة مجلس الوزراء، أبرز التوجهات الاستراتيجية للاقتصاد المصري، ٢٠٢٣).

٦/ منهج البحث

اعتمد البحث الحالي على المنهج الاستنباطي Deductive Approach في

تكوين الإطار النظري للبحث وتحديد المتغيرات التي تضمنها الإطار المقترح للعلاقة

بين مقاييس البحث، اعتمادًا على الدراسات السابقة، وتحديد طرق قياس هذه المتغيرات، وتطوير الإطار المقترح للعلاقات بينها. كما استخدم المنهج الاستقرائي Inductive Approach من خلال توجيه قائمة استقصاء لعينة من مجتمع البحث، وتحليل البيانات والتوصل من خلال ذلك لنتائج البحث. ويتضمن منهج البحث ما يلي:

١/٦ مجتمع وعينة البحث

١/١/٦ مجتمع البحث

يُمكن تعريف مجتمع البحث (بازرعة، ١٩٩٥) على أنه جميع المفردات التي تتوافر فيها الخصائص المطلوب دراستها. وبالتالي، فإن مجتمع البحث الحالي يتكون من جميع العاملين بهيئة قناة السويس بالمركز الرئيسي بالإسماعيلية، ومناطق العمل الأخرى ببورسعيد والسويس، والبالغ عددهم 13868 عاملاً - خلال شهر - يناير (2025). كما يتضح في جدول (١):

جدول (١) مجتمع البحث

م	مناطق العمل بهيئة قناة السويس	مجتمع البحث	
		إجمالي العاملين	النسبة %
1	الإسماعيلية	6284	45.3%
2	بورسعيد	5322	38.4%
3	السويس	2262	16.3%
	الإجمالي	13868	100%

المصدر: إدارة الموارد البشرية بهيئة قناة السويس

٢/١/٦ عينة البحث

بناء على معادلة تحديد حجم العينة Sample Size calculator عند درجة ثقة 95%، ونسبة خطأ مسموح به $\pm 5\%$ ، ونسبة توافر الظاهرة بالمجتمع 50% تم تحديد حجم العينة عند (374) مفردة، وتم سحبها اعتمادًا على إجراءات سحب العينة العشوائية الطبقيّة مع محاولة الأخذ في الاعتبار التباين بين عدد المفردات داخل كل طبقة.

٣/١/٦ وحدة المعاينة

تُعرف وحدة المعاينة بأنها المفردة التي ستوجه إليها الأسئلة (قائمة الاستقصاء) نظراً لتوافر الإجابة لديها (بازرعة، ١٩٩٥). وعليه، تتمثل وحدة المعاينة في الموظف الذي يشغل وظيفة دائمة بمختلف الوظائف الإدارية أو الفنية في هيئة قناة السويس، مع استبعاد جميع الوظائف القيادية (مديري الإدارات ونوابهم، ورؤساء الأقسام)، واستبعاد جميع العاملين دون المؤهل المتوسط لصعوبة فهم أداة البحث؛ ومن ثم صعوبة الإجابة عليها.

٤/١/٦ خصائص عينة البحث

يوضح جدول (٢) وصف لعينة البحث من العاملين بهيئة قناة السويس وفقاً لبياناتهم الديموجرافية، والتوزيع المتناسب لأعداد العاملين في مناطق العمل الثلاث لهيئة قناة السويس.

جدول (٢) خصائص عينة البحث

المتغير	البيان	العدد	النسبة
النوع	ذكر	229	61%
	أنثى	145	39%
	الاجمالي	374	100%
الوظيفة	فني	64	17%
	موظف	172	46%
	مهندس	138	37%
	الاجمالي	374	100%
المستوى التعليمي	مؤهل متوسط	39	10%
	مؤهل فوق المتوسط	64	17%
	مؤهل عالي	212	57%
	دراسات عليا	59	16%
	الاجمالي	374	100%
العمر	أقل من ٣٠ سنة	76	20%
	٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة	153	41%
	٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة	107	29%
	٥٠ سنة فأكثر	38	10%

الاجمالي	374	%100
أقل من ١٠ سنوات	45	%12
١٠ سنوات إلى أقل من ٢٠ سنة	163	%43
٢٠ سنة إلى أقل من ٣٠ سنة	126	%34
٣٠ سنة فأكثر	40	%11
الاجمالي	374	%100
الإسماعيلية	172	%46
بورسعيد	142	%38
السويس	60	%16
الإجمالي	374	%100

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS.26

يتضح من جدول (٢)، أن هناك قدراً معقولاً من التباين في عينة البحث، حيث تمت مراعاة ذلك لجميع المتغيرات الديموجرافية، ومن ثم، فإن العينة تعتبر ممثلة تمثيل جيد لمجتمع البحث.

٢/٦ متغيرات البحث وكيفية قياسها

وفقاً للإطار المقترح للعلاقة بين متغيرات البحث وفروضه، يتكون البحث الحالي من أربعة متغيرات هي صياغة الوظيفة، والازدهار في العمل، والارتباط بالعمل، الدعم التنظيمي المُدرَك. وقد تم قياس هذه المتغيرات بالاعتماد على مجموعة من المقاييس الأكثر استخداماً في البحوث التطبيقية السابقة والتي تبين صدق وثبات مكوناتها. واعتمد الباحث على مقياس ليكرت المكون من خمس نقاط لتحديد درجة تقييم المستقصى منهم لعبارات قياس متغيرات البحث، حيث تراوحت استجابات المستقصى منهم ما بين (غير موافق تماماً = 1)، (غير موافق = 2)، (مُحايد/ لا أستطيع إبداء رأي = 3)، (موافق = 4)، (موافق بشدة = 5). وفيما يلي استعراض لكل متغير من هذه المتغيرات والمقياس المستخدم به:

١/٢/٦ صياغة الوظيفة

تم قياس صياغة الوظيفة كمتغير مستقل اعتماداً على المقياس الذي صممه (Tims et al., 2012)، حيث يتكون هذا المقياس من (21) عبارة - ملحق البحث،

السؤال الأول - موزعة على أربعة أبعاد فرعية هي (زيادة الموارد الهيكلية للوظيفة، تقليل متطلبات الوظيفة المُعَيَّنة، زيادة الموارد الاجتماعية للوظيفة، زيادة متطلبات التحدي) ، وتُعد العبارة رقم (21) عبارة عكسية. هذا وتعكس استجابات المستقصى منهم من العاملين في هيئة قناة السويس تجاه بُعد صياغة الوظيفة، التغييرات الذاتية التي يقوم بها الموظفون لموازنة المتطلبات والموارد الوظيفية مع قدراتهم واحتياجاتهم الشخصية (Tims et al., 2012).

٢/٢/٦ الارتباط بالعمل

قدم Schaufeli et al., (2002) مقياسه الشهير "أوترِيخت" للارتباط بالعمل (Utrecht Work Engagement Scale (UWES) ، والذي اشتمل على (17) عبارة (UWES-17) موزعة على ثلاثة أبعاد هي (الحماس، والتفاني، والاستغراق). وقد تم قياس الارتباط بالعمل كمتغير مستقل ووسيط بالاعتماد على صيغة مختصرة من مقياس "أوترِيخت" للارتباط بالعمل (Schaufeli, et al., 2006) ، يتكون هذا المقياس من (9) عبارات (UWES-9) - ملحق البحث، السؤال الثاني - كبناء واحد (أحادي البعد). وفي هذا الصدد، أشار Schaufeli, et al., (2006) إلى أن السبب لاختصار المقياس يعود إلى السعي نحو تضمين أقل عدد ممكن من البنود لقياس المفهوم، وذلك لتجنب إزعاج المجيبين دون داعٍ، حيث تزيد الاستبيانات الطويلة من احتمالية استنزاف المشاركين. هذا وتعكس استجابات المستقصى منهم من العاملين في هيئة قناة السويس تجاه بُعد الارتباط بالعمل، حالة ذهنية إيجابية ومُرضية مرتبطة بالعمل تتميز بالحماس والتفاني والاستغراق (Schaufeli, et al., 2002).

٣/٢/٦ الدعم التنظيمي المُدرَك

تم قياس الدعم التنظيمي المُدرَك كمتغير مُعدل بالاعتماد على صيغة مختصرة من المقياس الأصلي أحادي البعد والذي صممه (Eisenberger, et al. 1986) ، حيث تحتوي تلك النسخة المختصرة على (8) عبارات فقط (Eisenberger, et al.,

(1997) ، بينما اشتمل المقياس الأصلي على (36) عبارة، وتُعد العبارة رقم (7) عبارة عكسية (ملحق البحث، السؤال الثالث). وفي هذا السياق، أشار (Rhoades & Eisenberger, 2002) إلى أنه طالما اتصف المقياس أحادي البُعد باتساق داخلي مرتفع، فإن استخدام صيغ أقصر وأقل عددًا في العبارات لا يمثل أي مشكلة. كما قام (Hellman et al., 2006) بمراجعة نتائج العديد من البحوث التي استخدمت نسخا مختصرة مختلفة من المقياس الأصلي، وتوصل إلى أن تقديرات المصدقية لا تتأثر معنويًا بعدد العبارات المستخدمة في المقياس. هذا، وتعكس استجابات المستقصى منهم من العاملين في هيئة قناة السويس تجاه بُعد الدعم التنظيمي المُدرَك، مستوى إدراك الموظفين واعتقادهم بأن المنظمة تُقدّر مساهماتهم وتهتم برفاهيتهم (Eisenberger, et al. 1986).

٤/٢/٦ الازدهار في العمل

تم قياس الازدهار في العمل كمتغير تابع اعتمادًا على المقياس الذي صممه (Porath et al., 2012) ، ويتكون هذا المقياس من (10) عبارات - ملحق البحث، السؤال الرابع - لقياس بُعدي (التعلم، الحيوية). هذا وتعكس استجابات المستقصى منهم من العاملين في هيئة قناة السويس تجاه بُعد الازدهار في العمل، حالة نفسية إيجابية تتميز بتجربة مشتركة يشعُر فيها الأفراد بالحيوية والتعلم في مكان العمل (Spreitzer, et al., 2005).

٣/٦ إجراءات توزيع وجمع قوائم الاستقصاء

قام الباحث بتصميم قائمة استقصاء (ملحق البحث) لتجميع بيانات الدراسة الميدانية، لمعرفة مُدرَكات المستقصى منهم تجاه مقاييس البحث الأربعة، المتمثلة في صياغة الوظيفة، والارتباط بالعمل، والدعم التنظيمي المُدرَك، والازدهار في العمل. وللوصول إلى العدد المُستهدف من قوائم الاستقصاء، قام الباحث بنشر قائمة الاستقصاء على تطبيقات التواصل الاجتماعي الخاصة بالعاملين بهيئة قناة السويس في مناطق العمل الثلاثة (الإسماعيلية، بورسعيد، السويس)، خلال المُدة من يناير 2025 حتى

فبراير 2025 ، بالاستعانة بإدارة الموارد البشرية بهيئة قناة السويس لمساعدة الباحث في الوصول لتلك التطبيقات. ومن أصل (374) قائمة مستهدفة تم استيفاء (107) قائمة عن طريق تطبيقات التواصل الاجتماعي. واستيفاء العدد المتبقي من قوائم الاستقصاء، قام الباحث بإجراء مقابلات شخصية مع العاملين في هيئة قناة السويس بالمركز الرئيسي (مبنى الإرشاد) بمحافظة الإسماعيلية، كما قام الباحث بالاستعانة بفريق من الباحثين لاستيفاء قوائم الاستقصاء من مناطق العمل الأخرى (بورسعيد، السويس). تكون فريق الباحثين من مجموعة من المنتسبين لبرنامج الماجستير المهني في إدارة الأعمال بجامعة قناة السويس، والمُقيمين بمحافظة بورسعيد أو السويس. وبعد إبداء الباحثين موافقتهم على المساهمة في استيفاء قوائم الاستقصاء، قام الباحث بعقد جلسات تمهيدية معهم - بواقع ثلاث جلسات - لشرح متغيرات وأهداف البحث، والقواعد العلمية المُتبعة لاستيفاء قوائم الاستقصاء. وقد تم استيفاء العدد المتبقي من قوائم الاستقصاء والبالغ (267) قائمة بطريقة المقابلة الشخصية خلال المدة من فبراير 2025 حتى أبريل 2025.

٤/٦ الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم تحليل البيانات إحصائياً باستخدام برنامج SPSS V.26 (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية)، ومن ثم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية كما يلي:

- أساليب الإحصاء الوصفي الخاصة بوصف عينة البحث استناداً إلى البيانات الديموجرافية (النسب المئوية، الجداول التكرارية).
- أساليب الإحصاء الوصفي المتعلقة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد البحث.
- معامل ألفا كرونباخ (α) Cronbach's alpha لقياس درجة الثبات والاتساق الداخلي للعبارات المكونة لمقاييس البحث الأربعة.
- أسلوب الانحدار الخطي البسيط، والانحدار الخطي المتعدد لاختبار فروض البحث.

- استخدام النموذج الرابع (Model Number 4) من معالج الانحدار (SPSS Macro Process Version 4.1) لاختبار تأثير المتغير الوسيط في العلاقة بين متغيرات البحث.

- استخدام النموذج الثامن (Model Number 8) من معالج الانحدار (SPSS Macro Process Version 4.1) لاختبار تأثير المتغير المُعدل على العلاقة بين متغيرات البحث.

٧/ اختبار ثبات وصدق مقاييس البحث

تم اختبار ثبات المقاييس المختلفة للبحث من خلال إيجاد معامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha (α) للثبات، ومن ثم تم قياس الصدق الذاتي لكل مقياس عن طريق حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات الخاص بهذا المقياس، هذا وتوضح الجداول التالية قيم معاملات الثبات والصدق الذاتي، بالإضافة إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بكل مقياس من هذه المقاييس:

جدول (٣) قيم معاملات الثبات والصدق الذاتي والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقياس صياغة الوظيفة

م	أبعاد صياغة الوظيفة	العبارات	معامل ألفا للثبات	معامل الصدق الذاتي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	زيادة الموارد الهيكلية للوظيفة	1 - 5	0.842	0.918	3.215	0.825
2	تقليل المتطلبات المعيقة	6 - 11	0.834	0.913	3.147	0.846
3	زيادة الموارد الاجتماعية للوظيفة	12 - 16	0.828	0.910	3.159	0.832
4	زيادة متطلبات التحدي	17 - 21	0.864	0.930	3.357	0.852
الإجمالي	صياغة الوظيفة	21	0.938	0.969	3.147	0.822

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

يتضح من جدول (٣)، جاءت جميع معاملات ألفا كرونباخ للثبات الخاصة بأبعاد صياغة الوظيفة الأربعة أكبر من 70%، حيث تراوحت ما بين (0.828) إلى (0.864)، مما يدل على ارتفاع مستوى الثبات والثقة في استجابات مفردات العينة على العبارات المكونة لأبعاد صياغة الوظيفة (Hair et al., 2006). كما بلغ معامل الثبات الكلي للمقياس (0.938) مما يعكس درجة عالية من الموثوقية. بينما تراوحت قيم معاملات الصدق الذاتي لأبعاد المقياس ما بين (0.910) إلى (0.930)، وبلغ الصدق الذاتي للمقياس ككل (0.938) وهو ما يشير إلى صدق العبارات؛ ومن ثم قدرة المقياس على قياس ما صُمم من أجله. أما فيما يتعلق بالوسط الحسابي لأبعاد صياغة الوظيفة فقد تراوح ما بين (3.147) إلى (3.357) ومن ثم بلغ المتوسط الحسابي العام (3.147)، وذلك بانحراف معياري عام منخفض نسبياً قدره (0.822)، مما يدل على انخفاض التشتت في استجابات مفردات العينة. وكانت مدركات العاملين بهيئة قناة السويس لمقياس صياغة الوظيفة عند مستوى عام (متوسط).

جدول (٤) قيم معاملات الثبات والصدق الذاتي والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقياس الارتباط بالعمل

م	المتغير	العبارات	معامل ألفا للثبات	معامل الصدق الذاتي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	الارتباط بالعمل	9	0.881	0.939	3.246	0.824

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

يتضح من جدول (٤)، أن قيمة معامل ألفا للثبات لمقياس الارتباط بالعمل (0.881) مما يشير إلى مستوى جيد من الاتساق الداخلي بين العبارات، بينما بلغت قيمة معامل الصدق الذاتي (0.939) مما يعكس قدرة المقياس على قياس ما صُمم من أجله. أما فيما يتعلق بالوسط الحسابي لمقياس الارتباط بالعمل، فقد بلغ (3.246) بانحراف معياري (0.824). وكانت مدركات العاملين بهيئة قناة السويس لمقياس الارتباط بالعمل عند مستوى عام (متوسط).

جدول (٥) قيم معاملات الثبات والصدق الذاتي والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقياس الدعم التنظيمي المدرك

م	المتغير	العبارات	معامل ألفا للثبات	معامل الصدق الذاتي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	الدعم التنظيمي المدرك	8	0.816	0.903	3.132	0.917

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

يتضح من جدول (٥)، أن قيمة معامل ألفا للثبات لمقياس الدعم التنظيمي المدرك (0.816) مما يشير إلى مستوى جيد من الاتساق الداخلي بين العبارات، بينما بلغت قيمة معامل الصدق الذاتي (0.903) مما يعكس قدرة المقياس على قياس ما صُمم من أجله. أما فيما يتعلق بالوسط الحسابي لمقياس الدعم التنظيمي المدرك، فقد بلغ (3.132)، وبانحراف معياري (0.917). وكانت مدركات العاملين بهيئة قناة السويس لمقياس الدعم التنظيمي المدرك عند مستوى عام (متوسط).

جدول (٦) قيم معاملات الثبات والصدق الذاتي والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقياس الازدهار في العمل

م	أبعاد الازدهار في العمل	العبارات	معامل ألفا للثبات	معامل الصدق الذاتي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	التعلم	5 - 1	0.833	0.913	3.127	0.854
2	الحيوية	10 - 6	0.860	0.927	3.154	0.863
الإجمالي	الازدهار في العمل	10	0.883	0.940	3.140	0.858

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

يتضح من جدول (٦)، أن قيم معاملات ألفا للثبات الخاصة بأبعاد الازدهار في العمل سجلت (0.833) لبُعد التعلم، وبلغت (0.860) لبُعد الحيوية، كما بلغ معامل الثبات الكلي للمقياس (0.883) مما يعكس درجة مرتفعة من الثبات والموثوقية. بينما بلغت قيمة معامل الصدق الذاتي لأبعاد المقياس (0.913)، (0.927) على التوالي، وبلغ الصدق الذاتي للمقياس ككل (0.940) وهو ما يشير إلى صدق العبارات؛ ومن ثم قدرة المقياس على قياس ما صُمم من أجله. أما فيما يتعلق بالوسط الحسابي لأبعاد

الازدهار في العمل، فقد تراوح ما بين (3.127) إلى (3.154)، ومن ثم بلغ المتوسط الحسابي العام (3.140)، وذلك بانحراف معياري عام (0.858). وكانت مدركات العاملين بهيئة قناة السويس لمقياس الازدهار في العمل عند مستوى عام (متوسط).

٨/ اختبار الفروض

٨/١ اختبار الفرض الأول

يوجد تأثير إيجابي معنوي لصياغة الوظيفة على الازدهار في العمل

تم اختبار الفرض الأول باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد بطريقة التقدير المتزامن (Enter)، والذي يوضح مدى تأثير المتغيرات الفرعية المستقلة مجتمعة على كل بُعد من أبعاد المتغير التابع منفرداً، ومن ثم تم اختبار هذا الفرض على خطوتين؛ نظراً لوجود متغيرين فرعيين تابعين، وتوضح الجداول التالية تحليل الانحدار الخطي المتعدد لهذا الفرض:

جدول (٧) تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد صياغة الوظيفة على بُعد التعلم كأحد أبعاد الازدهار في العمل

المتغيرات الفرعية المستقلة	المتغير الفرعي الثابت	معاملات الانحدار B	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة (F)	معنوية قيمة (F)	اختبار T- Test	معنوية اختبار T- Test
زيادة الموارد الهيكليّة		0.342					11.054	0.000
تقليل المتطلبات المعيقة		- 0.229					-10.556	0.000
زيادة الموارد الاجتماعية	التعلم	0.327	0.742	0.509	115.876	0.000	9.756	0.000
زيادة متطلبات التحدي		0.254					9.981	0.000

$$Y_1 = 0.327 + 0.342X_1 - 0.229X_2 + 0.249X_3 + 0.254X_4$$

معادلة الانحدار المتعدد

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

يتضح من جدول (٧)، ترتبط المتغيرات الفرعية لصياغة الوظيفة مجتمعة ارتباطاً إيجابياً بعيد التعلم بمعامل ارتباط يصل إلى (0.742)، كما تُفسر تلك

المتغيرات الفرعية المستقلة مجتمعة (51%) من التباين في بُعد التعلم، وذلك وفقاً لمعامل التحديد (R^2)، كما تُشير النتائج إلى معنوية نموذج الانحدار المتعدد حيث بلغت قيمة $F=115.876$ عند مستوى معنوية (0.000)، وهو ما يعكس جودة النموذج، وبالتالي، يمكن الاعتماد عليه في التفسير والتنبؤ. كما أثبت نموذج الانحدار المتعدد معنوية تأثير ثلاثة أبعاد لصياغة الوظيفة (زيادة الموارد الهيكلية للوظيفة، زيادة الموارد الاجتماعية للوظيفة، زيادة متطلبات التحدي) على بُعد التعلم، وذلك بمعاملات انحدار ($B=0.342$; $Sig=0.00$)، ($B=0.249$; $Sig=0.00$)، ($B=0.254$; $Sig=0.00$) على التوالي. في حين، كان لتقليل المتطلبات المُعققة تأثير سلبي ومعنوي على بُعد التعلم، وذلك بمعامل انحدار ($B=-0.229$; $Sig=0.00$).

جدول (٨) تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد صياغة الوظيفة على بُعد الحيوية كأحد أبعاد الأزدهار في العمل

المتغيرات الفرعية المستقلة	المتغير الفرعي التابع	الثابت	معاملات الانحدار B	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة قيمة (F)	معنوية قيمة (F)	اختبار T- Test	معنوية اختبار T- Test
زيادة الموارد الهيكلية			0.248					9.687	0.000
تقليل المتطلبات المُعققة			0.254					10.054	0.000
زيادة الموارد الاجتماعية	الحوية	0.495	0.281	0.638	0.472	98.248	0.000	9.715	0.000
زيادة متطلبات التحدي			- 0.185					- 9.507	0.000
معادلة الانحدار المتعدد									$Y_2 = 0.495 + 0.248X_1 + 0.254X_2 + 0.281X_3 - 0.185X_4$

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

يتضح من جدول (٨)، ترتبط المتغيرات الفرعية لصياغة الوظيفة مجتمعة ارتباطاً إيجابياً ببعد الحيوية بمعامل ارتباط يصل إلى (0.638)، كما تُفسر تلك المتغيرات الفرعية المستقلة مجتمعة (47%) من التباين في بُعد الحيوية، وذلك وفقاً لمعامل التحديد (R^2)، كما تُشير النتائج إلى معنوية نموذج الانحدار المتعدد حيث بلغت قيمة $F=98.248$ عند مستوى معنوية (0.000)، وهو ما يعكس جودة النموذج،

وبالتالي، يمكن الاعتماد عليه في التفسير والتنبؤ. كما أثبت نموذج الانحدار المتعدد معنوية تأثير ثلاثة أبعاد لصياغة الوظيفة (زيادة الموارد الهيكلية للوظيفة، تقليل المتطلبات المعيقة، زيادة الموارد الاجتماعية للوظيفة) على بُعد الحيوية، وذلك بمعاملات انحدار $(B= 0.248; Sig= 0.00)$ ، $(B= 0.254; Sig= 0.00)$ ، $(B= 0.281; Sig= 0.00)$ على التوالي. في حين، كان لزيادة متطلبات التحدي تأثير سلبي ومعنوي على بُعد الحيوية، وذلك بمعامل انحدار $(B= - 0.185; Sig= 0.00)$. من ثم، تُشير تلك النتائج إلى صحة الفرض الأول جزئياً.

٢/٨ اختبار الفرض الثاني

يوجد تأثير إيجابي معنوي لصياغة الوظيفة على الارتباط بالعمل

تم اختبار الفرض الثاني للبحث بهدف قياس مدى تأثير أبعاد صياغة الوظيفة الأربعة مجتمعة على الارتباط بالعمل كمتغير تابع، وقد تم اختبار هذا الفرض على النحو التالي:

جدول (٩) تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد صياغة الوظيفة على الارتباط بالعمل

المتغيرات الفرعية المستقلة	المتغير التابع	الثابت	معاملات الانحدار B	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة (F)	معنوية قيمة (F)	اختبار T- Test	معنوية اختبار T- Test
زيادة الموارد الهيكلية	الارتباط بالعمل	1.385	0.604	0.706	0.498	208.305	0.000	14.421	0.000
تقليل المتطلبات المعيقة			0.412					14.549	0.694
زيادة الموارد الاجتماعية			0.618					14.648	0.000
زيادة متطلبات التحدي			0.624					15.012	0.000
معادلة الانحدار المتعدد									$Y_3= 1.385 + 0.604X_1 + 0.618X_3 + 0.624X_4$

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

يتضح من جدول (٩)، ترتبط المتغيرات الفرعية لصياغة الوظيفة مجتمعة ارتباطاً إيجابياً بالارتباط بالعمل بمعامل ارتباط قدرة (0.706)، كما تُفسر تلك المتغيرات الفرعية المستقلة مجتمعة (50%) من التباين في الارتباط بالعمل، وذلك وفقاً لمعامل التحديد (R^2)، كما تُشير النتائج إلى معنوية نموذج الانحدار المتعدد حيث بلغت قيمة $F=208.305$ عند مستوى معنوية (0.000)، وهو ما يعكس جودة النموذج، وبالتالي، يمكن الاعتماد عليه في التفسير والتنبؤ. كما أثبت نموذج الانحدار المتعدد معنوية تأثير ثلاثة أبعاد لصياغة الوظيفة (زيادة الموارد الهيكلية للوظيفة، زيادة الموارد الاجتماعية للوظيفة، زيادة متطلبات التحدي) على الارتباط بالعمل، وذلك بمعاملات انحدار ($B= 0.604$; Sig= 0.00) ، ($B= 0.618$; Sig= 0.00) ، ($B= 0.624$; Sig= 0.00) على التوالي. في حين، لم تثبت معنوية تأثير تقليل المتطلبات المُعقّبة على الارتباط بالعمل، وذلك بمعامل انحدار ($B= 0.412$; Sig= 0.694). من ثم، تُشير تلك النتائج إلى صحة الفرض الثاني جزئياً.

٣/٨ اختبار الفرض الثالث

يوجد تأثير إيجابي معنوي للارتباط بالعمل على الازدهار في العمل

تم اختبار هذا الفرض باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي يوضح كلاً من معامل الارتباط ومعامل التحديد ومعامل الانحدار لتأثير المتغير المستقل على كل متغير من المتغيرات التابعة، ويتضح من جدول (١٠) التالي ما يلي:

- إن الارتباط بالعمل يرتبط إيجابياً بالتعلم، وذلك بمعامل ارتباط قدره (0.646). كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.416$)، حيث يُفسر الارتباط بالعمل (42%) من التباين في بُعد التعلم. كما تبين وجود تأثير إيجابي معنوي بين الارتباط بالعمل والتعلم، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ($B = 0.590$) عند مستوى معنوية (0.00). وتوصلت النتائج لمعنوية نموذج الانحدار البسيط حيث بلغت قيمة $F=280.795$ عند مستوى معنوية (0.000)، وهو ما يعكس قوة النموذج وموثوقيته.

- كما يرتبط الارتباط بالعمل إيجابياً بالحيوية، وذلك بمعامل ارتباط قدره (0.684). كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.448$)، حيث يُفسر الارتباط بالعمل (45%) من التباين في بُعد الحيوية. كما تبين وجود تأثير إيجابي معنوي بين الارتباط بالعمل والحيوية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ($B = 0.590$) عند مستوى معنوية (0.00). وتوصلت النتائج لمعنوية نموذج الانحدار البسيط حيث بلغت قيمة $F=280.795$ عند مستوى معنوية (0.000)، وهو ما يعكس قوة النموذج وموثوقيته. هذا، وتدعم تلك النتائج صحة الفرض الثالث كلياً.

جدول (١٠) تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير الارتباط بالعمل على الازدهار في العمل بأبعاده المختلفة

المتغير المستقل	المتغير التابع	الثابت	معاملات الانحدار	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة (F)	معنوية قيمة (F)	اختبار T- Test	معنوية اختبار T- Test
	التعلم	0.892	0.590	0.646	0.416	280.795	0.000	15.927	0.000
	الحيوية	0.796	0.624	0.684	0.448	298.218	0.000	16.055	0.000

$$Y_4 = 0.892 + 0.590X$$

معادلات الانحدار البسيط

$$Y_5 = 0.796 + 0.624X$$

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

٤/٨ اختبار الفرض الرابع

يتوسط الارتباط بالعمل العلاقة بين صياغة الوظيفة والازدهار في العمل

تم اختبار هذا الفرض باستخدام معالج الانحدار (SPSS Macro Process Version 4.1) الذي تم تصميمه من قبل Andrew F. Hayes عام (2022)، حيث تم الاعتماد على النموذج الرابع (Model Number 4) من هذا المعالج، والذي يتيح قياس الأثر الوسيط من خلال إيجاد التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين

متغيرات النموذج الثلاث (المستقل، الوسيط، التابع) (Hayes, 2022). وهو ما يمكن توضيحه من خلال جدول (١١) كما يلي:

جدول (١١) تحليل الانحدار باستخدام (SPSS Macro Process) لاختبار مدى توسط الارتباط بالعمل العلاقة بين صياغة الوظيفة والازدهار في العمل

م	المتغير المستقل	المتغير الوسيط	المتغير التابع	نوع التأثير	الخطأ المعياري (S.E.)	قيمة T	معامل الانحدار (B)	مستوى المعنوية (P)
1	صياغة الوظيفة	الارتباط بالعمل	---	مباشر	0.036	10.431	0.376	0.000
2	---	الارتباط بالعمل	الازدهار في العمل	مباشر	0.038	14.189	0.548	0.000
3	صياغة الوظيفة	---	الازدهار في العمل	مباشر	0.030	7.797	0.240	0.000
95% CI								
4	صياغة الوظيفة	الارتباط بالعمل	الازدهار في العمل	غير مباشر	---	---	0.206	[LLCI - ULCI] [0.135 : 0.285]
مستوى المعنوية (P)								
إجمالي التأثير المباشر وغير المباشر لصياغة الوظيفة على الازدهار في العمل (4+3)								
0.446								
0.000								

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

يتضح من خلال جدول (١١) ما يلي:

- وجود تأثير مباشر معنوي لصياغة الوظيفة على الارتباط بالعمل، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (B= 0.376; Sig= 0.000).
- وجود تأثير مباشر معنوي للارتباط بالعمل على الازدهار في العمل، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (B= 0.548; Sig= 0.000).

- وجود تأثير مباشر معنوي لصياغة الوظيفة على الازدهار في العمل، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ($B= 0.240$; $Sig= 0.000$).
- كما تبين وجود تأثير غير مباشر معنوي لصياغة الوظيفة على الازدهار في العمل من خلال وساطة الارتباط بالعمل، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ($B= 0.206$)، وكانت فترات الثقة الأدنى والأعلى [LLCI : ULCI] المقدرة عند مستوى 95% هي [0.135 : 0.285]، وحيث إن كلتا الفترتين يحمل إشارة موجبة فإن ذلك يعني عدم تضمن تلك الفترات قيمة الصفر نتيجة عدم تقاطع الصفر بينهما، وهو ما يؤكد معنوية ذلك التأثير.
- كما تبين أن معامل الانحدار الخاص بإجمالي التأثير (المباشر وغير المباشر) لصياغة الوظيفة على الازدهار في العمل بلغ ($B= 0.446$; $Sig= 0.000$)، وبالتالي، يتوسط الارتباط بالعمل العلاقة بين صياغة الوظيفة والازدهار في العمل بشكل جزئي Partial Mediating، حيث إن كلاً من التأثير المباشر وغير المباشر والإجمالي كان معنوياً. هذا، وتدعم تلك النتائج صحة الفرض الرابع.

٥/٨ اختبار الفرض الخامس

يُعدّل الدعم التنظيمي المُدرَك من التأثير الإيجابي المباشر لصياغة الوظيفة على الارتباط بالعمل، حيث يرتفع هذا التأثير عندما يكون الدعم التنظيمي المُدرَك مرتفعاً

تم اختبار الفروض الخامس والسادس والسابع لتحديد التأثير التفاعلي للمتغير المُعدل في العلاقة بين متغيرات البحث، وذلك باستخدام النموذج الثامن (Model Number 8) من المعالج (SPSS Macro Process Version.4.1)، حيث يتيح هذا النموذج قياس أثر المتغير المُعدل على العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط، وكذلك أثره على العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، بالإضافة إلى قياس دوره في تعديل التأثير غير المباشر الذي يتم من خلال المتغير الوسيط (Moderation - Mediation Model)، ويوضح جدول (١٢)

نتائج تحليل الانحدار الخاصة باختبار أثر الدعم التنظيمي المُدرك في تعديل العلاقة بين صياغة الوظيفة والارتباط بالعمل، كما يوضح جدول (١٣) الأثر المباشر لصياغة الوظيفة على الارتباط بالعمل في ظل انخفاض وارتفاع مستوى الدعم التنظيمي المُدرك.

جدول (١٢) تحليل الانحدار باستخدام (SPSS Macro Process) لاختبار أثر الدعم التنظيمي المدرك في تعديل العلاقة بين صياغة الوظيفة والارتباط بالعمل

المتغير التابع: الارتباط بالعمل			المتغيرات
P	SE	B	
0.000	0.082	0.421	صياغة الوظيفة
0.000	0.071	0.352	الدعم التنظيمي المُدرك
0.004	0.065	0.184	صياغة الوظيفة × الدعم التنظيمي المدرك
0.003		22.35	F
0.000		0.380	R ²
0.003		0.050	ΔR ²

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

يتضح من جدول (١٢)، وجود تأثير إيجابي معنوي للتأثير التفاعلي لصياغة الوظيفة مع الدعم التنظيمي المُدرك على الارتباط بالعمل، بمعامل انحدار قدرة (B= 0.184; Sig= 0.004)، وهو ما يُشير إلى وجود تأثير تعديلي Moderation Effect للدعم التنظيمي المُدرك في العلاقة بين صياغة الوظيفة والارتباط بالعمل. وفيما يتعلق بمؤشرات جودة نموذج الانحدار، تُشير النتائج إلى معنوية نموذج الانحدار حيث بلغت قيمة F=22.350 عند مستوى معنوية (0.003)، كما تُفسر المتغيرات المستقلة (38%) من التباين في الارتباط بالعمل، وذلك وفقاً لمعامل التحديد (R²)، كما أضاف إدخال الدعم التنظيمي المُدرك كمُتغير تفاعلي تفسيراً إضافياً بنسبة (5%) من التباين في الارتباط بالعمل وفقاً للتغير في معامل التحديد (ΔR²).

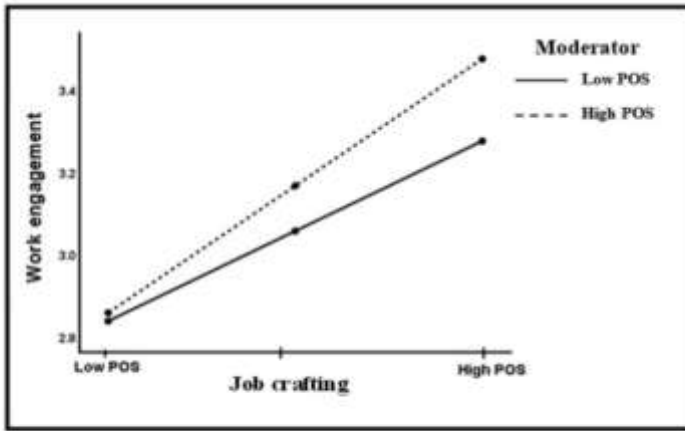
التأثيرات التفاعلية لصياغة الوظيفة والدعم التنظيمي المُدرَك على الأَداء في العمل: الدور الوسيط للارتباط بالعمل

د/ محمد فاروق علي سباع

جدول (١٣) التأثير المباشر لصياغة الوظيفة على الارتباط بالعمل في ظل انخفاض وارتفاع مستوى الدعم التنظيمي المُدرَك

المتغير المعدل	B	SE	p
الدعم التنظيمي المُدرَك (منخفض)	0.297	0.064	0.000
الدعم التنظيمي المُدرَك (مرتفع)	0.545	0.087	0.000

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي



شكل (٢) الدور المعدل للدعم التنظيمي المُدرَك على العلاقة بين صياغة الوظيفة والارتباط بالعمل
المصدر: من إعداد الباحث في ضوء مخرجات التحليل الإحصائي لبرنامج Spss Macro Process

وفيما يتعلق باتجاه التعديل يتضح من جدول (١٣)، أنه عند مستوى منخفض من الدعم التنظيمي المُدرَك بلغ تأثير صياغة الوظيفة على الارتباط بالعمل ($B = 0.297$; $Sig = 0.004$)، بينما في ظل مستوى مرتفع من الدعم التنظيمي المُدرَك كان تأثير صياغة الوظيفة على الارتباط بالعمل أقوى حيث بلغ ($B = 0.545$; $Sig = 0.004$). كما يوضح شكل (٢) السابق أنه في ظل الدعم التنظيمي المُدرَك المنخفض، فإن زيادة مستويات صياغة الوظيفة ستؤدي إلى ارتفاع مستوى الارتباط بالعمل، بينما عندما

يكون الدعم التنظيمي المُدرَك مرتفعاً فإن زيادة مستويات صياغة الوظيفة ستؤدي إلى ارتفاع بدرجة أكبر في مستويات الارتباط بالعمل. هذا، وتدعم تلك النتائج صحة الفرض الخامس.

٦/٨ اختبار الفرض السادس

يُعدّل الدعم التنظيمي المُدرَك من التأثير الإيجابي المباشر لصياغة الوظيفة على الازدهار في العمل، حيث يرتفع هذا التأثير عندما يكون الدعم التنظيمي المُدرَك مُرتفعاً

يوضح جدول (١٤) نتائج تحليل الانحدار الخاصة باختبار أثر الدعم التنظيمي المُدرَك في تعديل العلاقة بين صياغة الوظيفة والازدهار في العمل، كما يوضح جدول (١٥) الأثر المباشر لصياغة الوظيفة على الازدهار في العمل في ظل انخفاض وارتفاع مستوى الدعم التنظيمي المُدرَك.

جدول (١٤) تحليل الانحدار باستخدام (SPSS Macro Process) لاختبار أثر الدعم التنظيمي المُدرَك في تعديل العلاقة بين صياغة الوظيفة والازدهار في العمل

المتغير التابع: الازدهار في العمل			المتغيرات
P	SE	B	
0.000	0.047	0.256	صياغة الوظيفة
0.000	0.054	0.468	الارتباط بالعمل
0.000	0.049	0.172	الدعم التنظيمي المُدرَك
0.009	0.050	0.131	صياغة الوظيفة × الدعم التنظيمي المُدرَك
0.007		32.467	F
0.000		0.204	R ²
0.007		0.014	ΔR ²

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

يتضح من جدول (١٤)، وجود تأثير إيجابي معنوي للتأثير التفاعلي لصياغة الوظيفة مع الدعم التنظيمي المُدرك على الازدهار في العمل في ظل توسط الارتباط بالعمل، بمعامل انحدار قدرة ($B = 0.131$; $Sig = 0.009$)، وهو ما يُشير إلى وجود تأثير تعديلي Moderation Effect للدعم التنظيمي المُدرك في العلاقة بين صياغة الوظيفة والازدهار في العمل. وفيما يتعلق بمؤشرات جودة نموذج الانحدار، تُشير النتائج إلى معنوية نموذج الانحدار حيث بلغت قيمة $F = 32.467$ عند مستوى معنوية (0.007)، كما تُفسر المتغيرات المستقلة (20%) من التباين في الازدهار في العمل، وذلك وفقاً لمعامل التحديد (R^2)، كما أضاف إدخال الدعم التنظيمي المُدرك كمتغير تفاعلي تفسيراً إضافياً بنسبة (1.4%) من التباين في الازدهار في العمل وفقاً للتغير في معامل التحديد (ΔR^2).

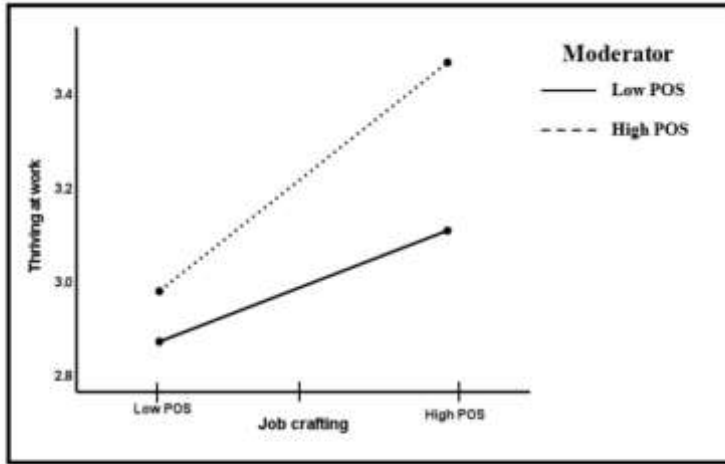
جدول (١٥) التأثير المباشر لصياغة الوظيفة على الازدهار في العمل في ظل انخفاض وارتفاع مستوى الدعم التنظيمي المُدرك

المتغير المعدل	B	SE	p
الدعم التنظيمي المُدرك (منخفض)	0.167	0.055	0.002
الدعم التنظيمي المُدرك (مرتفع)	0.346	0.061	0.000

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

وفيما يتعلق باتجاه التعديل يتضح من جدول (١٥)، أنه عند مستوى منخفض من الدعم التنظيمي المُدرك بلغ تأثير صياغة الوظيفة على الازدهار في العمل ($B = 0.167$; $Sig = 0.002$)، بينما في ظل مستوى مرتفع من الدعم التنظيمي المُدرك كان تأثير صياغة الوظيفة على الازدهار في العمل أقوى حيث بلغ ($B = 0.346$; $Sig = 0.004$). كما يوضح شكل (٣) التالي أنه في ظل الدعم التنظيمي المُدرك المنخفض، فإن زيادة مستويات صياغة الوظيفة ستؤدي إلى ارتفاع مستوى الازدهار في العمل، بينما عندما يكون الدعم التنظيمي المُدرك مرتفعاً فإن زيادة مستويات

صياغة الوظيفة ستؤدي إلى ارتفاع بدرجة أكبر في مستويات الازدهار في العمل. هذا، وتدعم النتائج السابقة صحة الفرض السادس.



شكل (٣) الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك على العلاقة بين صياغة الوظيفة والازدهار في العمل
المصدر: من إعداد الباحث في ضوء مخرجات التحليل الإحصائي لبرنامج Spss Macro Process

٧/٨ اختبار الفرض السابع

يُعدل الدعم التنظيمي المُدرك من التأثير الوسيط للارتباط بالعمل في العلاقة بين صياغة الوظيفة والازدهار في العمل. حيث يرتفع التأثير غير المباشر لصياغة الوظيفة على الإزدهار في العمل من خلال الارتباط بالعمل مع ارتفاع الدعم التنظيمي المُدرك

يوضح جدول (١٦) نتائج تحليل الانحدار الخاصة باختبار التأثير غير المباشر لصياغة الوظيفة على الازدهار في العمل من خلال توسط الارتباط بالعمل وذلك في ظل انخفاض وارتفاع مستويات الدعم التنظيمي المُدرك كمتغير معدل.

جدول (١٦) التأثير غير المباشر لصياغة الوظيفة على الازدهار في العمل من خلال توسط الارتباط بالعمل في ظل انخفاض وارتفاع مستوى الدعم التنظيمي المُدرَك

95% CI	BootSE	B	الدعم التنظيمي المُدرَك
[BootLLCI : BootULCI]			
[0.092 : 0.264]	0.043	0.175	الدعم التنظيمي المُدرَك (منخفض)
	0.037	0.230	الدعم التنظيمي المُدرَك (مرتفع)

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

يتضح من جدول (١٦)، أن التأثير غير المباشر لصياغة الوظيفة على الازدهار في العمل عبر الارتباط بالعمل في ظل وجود الدعم التنظيمي المُدرَك كمتغير معدل كان معنوياً، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار في ظل انخفاض مستويات الدعم التنظيمي المُدرَك ($B = 0.175$)، وبلغت قيمة معامل الانحدار في عند ارتفاع مستويات الدعم التنظيمي المُدرَك ($B = 0.230$)، كما يتضح أن فترات الثقة الأدنى والأعلى [LLCI : ULCI] المقدرة عند مستوى 95% هي [0.092 : 0.264] ، وحيث إن كلتا الفترتين تحمل إشارة موجبة، فإن ذلك يعني عدم تضمن تلك الفترات قيمة الصفر نتيجة عدم تقاطع الصفر بينهما، وهو ما يؤكد معنوية ذلك التأثير. تُعزز النتائج السابقة من الدور المعدل للدعم التنظيمي المُدرَك في علاقة التأثير غير المباشرة لصياغة الوظيفة على الازدهار في العمل بوساطة الارتباط في العمل، حيث يزداد التأثير غير المباشر لصياغة الوظيفة على الازدهار في العمل عبر الارتباط بالعمل مع ارتفاع مستويات الدعم التنظيمي المُدرَك. ومن ثم، تدعم تلك النتائج صحة الفرض السابع.

٩/ مناقشة النتائج

استهدف البحث بشكل رئيسي قياس دور صياغة الوظيفة كأحد العوامل السياقية المُنبئة بالازدهار في العمل، وكذلك التوصل إلى فهم أعمق عما إذا كانت هناك عمليات وساطة وتعديل محتملة أخرى في تفسير تأثير صياغة الوظيفة على

ازدهار الموظفين في العمل. ولتحقيق هذه الأهداف اختبر هذا البحث سبعة فروض من خلال مجموعة من التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والتفاعلية للعلاقات بين أربع متغيرات هي: صياغة الوظيفة، والازدهار في العمل، والارتباط بالعمل، والدعم التنظيمي المُدرَك. وقد تم اختبار الفروض بناء على بيانات جُمعت في عينة من العاملين بهيئة قناة السويس، وأظهرت مفردات عينة البحث اتجاهاً عاماً إيجابياً في إجمالي المتوسط العام لمقاييس البحث الأربعة، حيث جاء متوسط جميع المتغيرات محل البحث أعلى من المتوسط النسبي (3) نقاط وتراوح بين (3.132) إلى (3.246). وكانت مدرجات عينة البحث من العاملين بهيئة قناة السويس لمقاييس البحث الأربعة عند مستوى عام (متوسط). وفيما يتعلق بنتائج اختبار الفروض كشفت النتائج عن الآتي:

تبين من خلال الفرض الأول (H_1): وجود تأثير إيجابي ومعنوي لصياغة الوظيفة بأبعادها - باستثناء تقليل المتطلبات المُعققة كان تأثيرها سلبياً - على التعلم كأحد أبعاد الازدهار في العمل، حيث فسرت صياغة الوظيفة (51%) من التباين في بُعد التعلم. كذلك، تبين وجود تأثير إيجابي ومعنوي لصياغة الوظيفة بأبعادها - باستثناء زيادة التحديات المرتبطة بمتطلبات الوظيفة كان تأثيرها سلبياً - على الحيوية كأحد أبعاد الازدهار في العمل، حيث فسرت صياغة الوظيفة (47%) من التباين في بُعد الحيوية. وتتفق هذه النتائج مع نتائج بعض الدراسات السابقة (e.g., Mansour & Tremblay, 2021; Liu et al., 2021; Zhou, 2023; Manzoor et al., 2024)، كما تتوافق هذه النتائج مع نظرية المحافظة على الموارد (COR) والتي تفترض أن امتلاك المزيد من الموارد من خلال سلوكيات صياغة الوظيفة قد يُمكن الموظفين من استثمار الموارد التي حصلوا عليها للحصول على المزيد منها في شكل التعلم والتطوير، وبالتالي، يصبحون أكثر حيوية ونشاط في العمل، وهو ما يُعزز ازدهارهم في العمل. ويعزو الباحث ذلك إلى، وفقاً لنموذج الرسوخ الاجتماعي للازدهار في العمل أن الموارد المُنتجة أثناء العمل هي مقدمات لازدهار الأفراد في العمل؛ وبالتالي، فإن زيادة الموارد الهيكلية والاجتماعية سيؤدي إلى شعور الموظفين

بمزيد من النشاط والطاقة في أداء وظائفهم، ويزيد شعورهم بالتعلم. وفي المقابل، تستنزف المتطلبات المُعيقة طاقات الموظفين، وتحد من قدرتهم على التعلم، في حين قد تتطلب متطلبات التحدي طاقة وجهداً بدنياً ونفسياً، ولكنها يمكن أن تؤدي لمكاسب محتملة مثل تعلم وتطور الموظفين.

وكشفت نتائج الفرض الثاني (H_2): وجود تأثير إيجابي ومعنوي لصياغة الوظيفة بأبعادها - باستثناء تقليل المتطلبات المُعيقة كان تأثيرها غير معنوي - على الارتباط بالعمل، حيث فسرت صياغة الوظيفة (50%) من التباين في الارتباط بالعمل. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة (e.g., Bakker et al., 2016; De Beer et al., 2016; Villajos et al., 2019; Yasin, 2024)، كما تتفق مع نموذج متطلبات الوظيفة ومواردها (JD-R) والذي يفترض أن موارد الوظيفة تُشكل عملية تحفيزية تُعزز مستوى ارتباط الموظفين بالعمل (Bakker & Demerouti, 2007). ويعزو الباحث ذلك إلى، أنه طالما حُدّدت الموارد كأقوى مؤشراً على الارتباط بالعمل، نظراً لقدرتها على تمكين الموظفين من مواجهة متطلبات الوظيفة وتحفيز عملية النمو والتعلم الشخصي. وبالتالي، فإن قيام الموظفين بسلوكيات استباقية لزيادة الموارد الهيكلية والاجتماعية يُعزز من ارتباطهم بالعمل. وفي المقابل، يجب التفرقة بين المتطلبات المُعيقة ومتطلبات التحدي، فبينما تُعيق الأولى جهود الموظفين نحو تحقيق أهداف العمل؛ وبالتالي ترتبط سلباً بالارتباط بالعمل، فإن الثانية لديها القدرة على تعزيز أداء الموظفين ونموهم الشخصي وتزيد استعدادهم لبذل طاقتهم في أداء المهام المتعلقة بالعمل، مما يُعزز من ارتباطهم بالعمل لاحقاً.

وتوصلت نتائج الفرض الثالث (H_3): وجود تأثير إيجابي ومعنوي للارتباط بالعمل على التعلم كأحد أبعاد الازهار في العمل، حيث فسر الارتباط بالعمل (42%) من التباين في بُعد التعلم. كذلك، تبين وجود تأثير إيجابي ومعنوي للارتباط بالعمل على الحيوية كأحد أبعاد الازهار في العمل، حيث فسر الارتباط بالعمل (45%) من التباين في بُعد الحيوية. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة (e.g.,

Mekawy & Ismail, 2018; Kleine et al., 2019; Rahaman, 2022; Gyensare et al., 2025) ، ويعزو الباحث ذلك إلى، أن قوة الارتباط بالعمل تتشكل وفقاً لتجارب التعلم والتطور والتكيف المهني التي يكتسبها الموظفون. فعندما يشعر الموظفون بالحماس والتفاني والاستغراق الكامل أثناء العمل، يكونون أكثر قدرة على تعلم معارف ومهارات جديدة وأكثر حيوية ونشاط في أداء مهامهم؛ ومن ثم، فإنهم يختبرون تجربة مشتركة من التعلم والحيوية؛ مما يؤدي إلى ازدهارهم في العمل.

وفيما يتعلق بنتائج الفرض الرابع (H₄): الخاصة باختبار التأثير غير المباشر لصياغة الوظيفة على الازدهار في العمل من خلال الارتباط بالعمل، فقد أيدت النتائج دور الوساطة الجزئية Partial Mediating للارتباط بالعمل في تلك العلاقة، حيث تُسهم صياغة الوظيفة في التأثير بشكل مباشر على الازدهار في العمل بنسبة (24%)، كما تُسهم في التأثير غير مباشر على الازدهار في العمل بوساطة الارتباط بالعمل بنسبة (20.6%). ومن ثم، يرتفع إجمالي التأثير المباشر وغير المباشر لصياغة الوظيفة على الازدهار في العمل إلى (44.6%). ويعزو الباحث ذلك إلى، أن قيام الموظفين بصياغة وظائفهم يسمح بتراكم المزيد من الموارد الوظيفية، أو تقليل المتطلبات المُعيقة، مما يؤدي إلى التوافق بين الفرد ووظيفته، والتكيف باستمرار مع بيئة العمل، وهو ما يُعزز ارتباطهم بالعمل. واستنادًا إلى نظرية المحافظة على الموارد (COR) سوف يسعى الموظفون للحفاظ على الموارد المُكتسبة من صياغة وظائفهم والسعي جاهدين لتنميتها، وقد يركزون على مهامهم من خلال الانغماس فيها، مما يخلق شعورًا بالحيوية بينهم؛ والسعي نحو تعلم مهارات ومعارف جديدة مع محاولة تطبيقها أثناء العمل مما قد يُسهم في تعلمهم، وهو ما يُعزز من ازدهارهم في العمل.

ويتمثل الإسهام الرئيسي لهذا البحث في، اختبار الدور المعدل للدعم التنظيمي المُدرك في العلاقة بين متغيرات البحث، وتعد نتائج اختبار العلاقات المباشرة وغير المباشرة التي تم استعراضها من خلال الفروض السابقة بمكانة تمهيد لاختبار الدور المعدل للدعم التنظيمي المُدرك على تلك العلاقات، من خلال الفرض

الخامس (H₅) تبين أن الدعم التنظيمي المُدرك يُعدل من التأثير المباشر لصياغة الوظيفة على الارتباط بالعمل، ومع ارتفاع مستويات الدعم التنظيمي المُدرك يزداد التأثير المباشر لصياغة الوظيفة على الارتباط بالعمل. **كما تبين من خلال الفرض السادس (H₆)** أن الدعم التنظيمي المُدرك يُعدل من التأثير المباشر لصياغة الوظيفة على الازدهار في العمل، حيث إن ارتفاع مستويات الدعم التنظيمي المُدرك يزيد التأثير المباشر لصياغة على الازدهار في العمل. **أما فيما يتعلق بنتائج الفرض السابع (H₇)** فقد تبينت قدرة الدعم التنظيمي المُدرك على تعديل علاقة التأثير غير المباشرة لصياغة الوظيفة على الازدهار في العمل بوساطة الارتباط في العمل، حيث يزداد التأثير غير المباشر لصياغة الوظيفة على الازدهار في العمل عبر الارتباط بالعمل مع ارتفاع مستويات الدعم التنظيمي المُدرك. **ويعزو الباحث ذلك إلى، وفقاً** لنظرية التبادل الاجتماعي (SET)، ومبدأ المعاملة بالمثل، فإن الموظفين الذين يُدركون أن منظماتهم تُقدّر جهودهم ورفاهيتهم هم أكثر ميلاً إلى إظهار سلوكيات ومواقف عمل إيجابية، وفي سياق نظرية الدعم التنظيمي (OST) عندما يتلقى الموظفون الدعم من المنظمة، فإنهم يطورون شعوراً بالحماس والتفاني والانغماس في عملهم، وعندما يُدرك الموظفون أن المنظمة تُعطي اهتماماً بالغاً لأرائهم وأهدافهم وإنجازاتهم فإنهم يميلون نتيجةً لذلك لرد الجميل لمنظمتهم من خلال زيادة ارتباطهم بالعمل للوفاء بمسؤولياتهم تجاه المنظمة. بالإضافة إلى ذلك ففي بيئة العمل الداعمة يُصبح الموظفون أكثر نشاطاً وحيوية، وأكثر قدرة على اكتساب مهارات ومعارف جديدة، وتطبيقها لأداء مهامهم، وهو ما يُعزز من ازدهارهم في العمل.

١٠/ دلالات البحث

١٠/١ الدلالات النظرية

يُسهّم البحث الحالي في إثراء أدبيات إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي - لا سيما في بيئة منظمات الأعمال المحلية عموماً، وهيئة قناة السويس تحديداً - من خلال ما يلي:

- دلت نتائج البحث على العوامل السياقية المُنبئة بالازدهار في العمل، حيث كشفت النتائج عن الأثر الإيجابي لصياغة الوظيفة والارتباط بالعمل على الازدهار في العمل، وأظهرت النتائج أن التأثير الأكبر لصياغة الوظيفة على الازدهار في العمل كان تأثيراً غير مباشر عبر توسط الارتباط بالعمل.
- كشفت نتائج البحث عن قدرة الدعم التنظيمي المُدرك على زيادة التأثيرات الإيجابية المباشرة لصياغة الوظيفة على كلٍ من الارتباط بالعمل والازدهار في العمل، وكذلك زيادة التأثير غير المباشر لصياغة الوظيفة على الازدهار في العمل من خلال الدور الوسيط للارتباط بالعمل.
- تُسهم نتائج البحث في الدمج بين صياغة الوظيفة المُرتكزة على نموذج متطلبات الوظيفة ومواردها (JD-R) ونموذج الرسوخ الاجتماعي للازدهار في العمل، حيث يفترض نموذج الازدهار أن الموارد المُنتجة أثناء العمل هي مُنبأ للازدهار في العمل. وقد أكدت النتائج هذا الافتراض من خلال الأثر الإيجابي لزيادة الموارد الهيكلية والاجتماعية على بُعدي الازدهار في العمل.
- قدم البحث دعماً لفكرة أن لبعض سلوكيات صياغة الوظيفة آثاراً متباينة على بُعدي الازدهار في العمل. فقد أظهرت النتائج أن مُتطلبات التحدي Challenge Demands تُسهم في تعلم الموظفين، لكنها تؤثر سلباً على حيويتهم، كما أن المتطلبات المُعيقة Hindrance Demands تُسهم في حيوية الموظفين، لكنها تؤثر سلباً على تعلمهم.

١٠ / ٢ الدلالات التطبيقية

- يُسهم البحث الحالي في تقديم بعض الدلالات العملية لإزدهار العاملين في هيئة قناة السويس من خلال ما يلي:
- رصدت نتائج البحث التأثير المباشر لصياغة الوظيفة على الازدهار في العمل. وفي ذلك دلالة تطبيقية للجهود التنظيمية الرامية إلى الاحتفاظ بقوة عاملة مزدهرة مفعمة بالحيوية والنشاط، والقدرة على النمو والتطور، حيث يجب على القائمين

- بإدارة الموارد البشرية الترويج بشكل استباقي لبعض سلوكيات صياغة الوظائف، مع توفير الدعم الإشرافي لتعزيز تلك السلوكيات.
- كشفت نتائج البحث عن تباين التأثير الإيجابي لأبعاد صياغة الوظيفة على بُعدي الازدهار في العمل (التعلم والحيوية). وفي ذلك دلالة تطبيقية، حيث يتطلب من القائمين على إدارة الموارد البشرية الأخذ بعين الاعتبار لتلك الأبعاد عند إعداد الوصف الوظيفي، أو إعادة تصميم الوظائف.
- توصلت نتائج البحث إلى ارتفاع التأثير غير المباشر لصياغة الوظيفة على الازدهار في العمل بتوسط الارتباط بالعمل. وفي ذلك دلالة تطبيقية، حيث يتطلب من القائمين على إدارة الموارد البشرية والقيادات الإدارية، توفير جميع السبل التنظيمية التي تُعزز من حماس الموظفين وتقانيهم في العمل، وتدعم من قدرتهم على الانغماس الكامل في مهام عملهم.
- أظهرت نتائج البحث الدور المُعدل للدعم التنظيمي المُدرك على علاقات التأثير المباشرة وغير المباشرة. وفي ذلك دلالة تطبيقية، حيث يجب على جميع القيادات الإدارية وصانعي القرار توفير بيئة عمل داعمة تُراعي مساهمات الموظفين وتهتم برفاهيتهم، وتُعزز من إدراكهم للدعم المقدم إليهم.

١١ / توصيات البحث

في ضوء ما توصل إليه البحث من نتائج تتعلق بالتأثير المباشر لصياغة الوظيفة، والتأثير غير المباشر لها عبر الارتباط بالعمل على الازدهار في العمل، كذلك المساهمة التفاعلية للدعم التنظيمي المُدرك في زيادة تلك التأثيرات المباشرة وغير المباشرة. يحاول الباحث من خلال النقاط التالية اقتراح مجموعة من التوصيات والإرشادات إلى السادة المسؤولين في هيئة قناة السويس بشكل عام ومسؤولي إدارة الموارد البشرية بشكل خاص، والتي يأمل من خلالها تقديم بعض الحلول التي تُسهم في ازدهار العاملين بهيئة قناة السويس وذلك على النحو التالي:

رصدت نتائج البحث الحالي التأثيرات الإيجابية المباشرة لصياغة الوظيفة على الارتباط بالعمل والازدهار في العمل. لذلك يُوصي الباحث، تعزيز السلوكيات الذاتية الاستباقية لصياغة الوظائف بين موظفي هيئة قناة السويس. ويُمكن تنفيذ ذلك من خلال ما يلي:

- توفير المساحة المناسبة من الاستقلالية والأمان الوظيفي والدعم التنظيمي بالشكل الذي يسمح للموظفين بإعادة صياغة مهام وظائفهم لتتوافق مع احتياجاتهم وقدراتهم، ما يعزز ملائمة الوظيفة للفرد ويزيد من معنى العمل، وبما لا يُخل بالنطاق الرسمي لتلك المهام، أو يتعارض مع الوصف الوظيفي وما يتضمنه من حقوق وواجبات. حيث يُمكن السماح للموظفين بتجربة مهام جديدة خلال مدة محدودة زمنياً، مما يُتيح تقييم جدوى منهج صياغة الوظائف.
- تصميم وتنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية والتطويرية لشرح مفاهيم وآلية منهج صياغة الوظيفة، ومزايا تطبيقه من الناحية الفردية والتنظيمية.
- السماح للموظفين بتنمية مواردهم الهيكلية. ومن آليات تنفيذ ذلك إضافة مهام أو حذفها؛ وتعديل الوقت أو الجهد المبذول في مختلف المهام؛ وإعادة تصميم المهام أو تغيير طريقة تنفيذها لجعلها أكثر جدوى؛ والبحث عن فرص لتطوير المهارات المهنية؛ وتعلم أشياء جديدة في العمل.
- السماح للموظفين بتنمية مواردهم الاجتماعية. ومن آليات تنفيذ ذلك طلب الدعم من المشرفين؛ والتدريب الإشرافي؛ والتغذية الراجعة المتعلقة بالعمل من المشرفين والزملاء؛ وطلب النصيحة من زملاء العمل.
- تشجيع الموظفين على تنمية مُتطلبات التحدي Challenge Demands. ومن آليات تنفيذ ذلك طلب المشاركة في مشروع جديد؛ وتولي مهام إضافية؛ والمبادرة بتعلم أشياء جديدة؛ وإضافة موعد نهائي أولي للمهام المطروحة.
- توفير الدعم اللازم لتمكين الموظفين من تقليل المتطلبات المُعيقة Hindrance Demands. ومن آليات تنفيذ ذلك تجنب الصراعات الشخصية في مكان العمل؛

- وتفويض المهام إلى زملاء العمل؛ وتجنب المواقف المعقدة والصعبة بشكل استباقي؛ وتقليل التواصل مع بعض الأشخاص.
- تفعيل أنظمة للدعم التنظيمي لإدارة الأشكال الإيجابية والسلبية لصياغة الوظائف، تدعم تلك الأنظمة سلوكيات صياغة الوظيفة الإيجابية، وتُنبط سلوكيات صياغة الوظيفة السلبية من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية.

كشفت نتائج البحث الحالي عن دور الوساطة للارتباط بالعمل في العلاقة بين صياغة الوظيفة والازدهار في العمل، كما أظهرت النتائج أن التأثير الأكبر لصياغة الوظيفة على الازدهار في العمل كان تأثيرًا غير مباشر عبر الارتباط بالعمل. لذلك يوصي الباحث، صياغة رؤية شاملة لتعزيز الارتباط بالعمل تركز على توفير فرص النمو المهني والشخصي لزيادة حماس وتفاني واستغراق الموظفين في أعمالهم. ويُمكن تنفيذ ذلك من خلال ما يلي:

- خلق بيئة عمل مرنة تُعزز قدرات الموظفين لزيادة مواردهم الوظيفية. ومن آليات تنفيذ ذلك منح مزيد من الاستقلالية للموظفين؛ الدعم الاجتماعي من المشرفين والزملاء؛ تنوع المهارات؛ التغذية الراجعة.
- تنمية المرونة التنظيمية لمساعدة الموظفين على التعامل مع الضغوط والتحديات المتعلقة بمتطلبات وظائفهم.
- تعزيز ثقافة تنظيمية تُركز على رفاهية الموظفين. ومن آليات تنفيذ ذلك دعم نظم العمل المرنة؛ التوازن بين العمل والحياة الشخصية والصحة النفسية.
- الاعتراف بمساهمات الموظفين وتقديرها من خلال برامج التقدير الرسمية وغير الرسمية.
- التحفيز المعنوي وتصميم بيئة عمل داعمة لتعزيز شعور الموظفين بالحماس. ومن آليات تنفيذ ذلك تنمية أنماط القيادة الإيجابية مثل القيادة التشاركية والقيادة الخادمة والقيادة الأبوية؛ تنظيم فعاليات ترويجية لإنجازات الموظفين مثل الاحتفال بتحقيق رقم قياسي في عبور السفن؛ ربط المكافآت بالأداء الاستثنائي؛ دمج أنشطة غير رسمية كالفعاليات الرياضية والاحتفالات لتعزيز الروابط الشخصية.

- التطوير المهني ووضوح الرؤية التنظيمية لتعزيز شعور الموظفين بالتفاني في العمل. ومن آليات تنفيذ ذلك إعادة تصميم المسارات الوظيفية للموظفين بالاستناد إلى مهاراتهم، مع ربطها بالخطة الاستراتيجية للهيئة؛ عقد ورش عمل دورية لمشاركة الموظفين في صياغة أهداف مشروعات التطوير بالهيئة مثل مشروع تنمية محور قناة السويس؛ توفير منصات تعلم إلكتروني مدعومة بتقنيات الذكاء الاصطناعي لتخصيص المحتوى مثل دورات في إدارة المشاريع أو التحول الرقمي.

- تمكين الموظفين وتحسين التغذية الراجعة لتعزيز شعورهم بالاستغراق الكامل العمل. ومن آليات تنفيذ ذلك تفويض الصلاحيات للموظفين في إدارة المشروعات الفرعية؛ استخدام تطبيقات ذكية لإجراء استبيانات أسبوعية سريعة لقياس مستوى ارتباط الموظفين بالعمل؛ ربط التقييمات بخطط التطوير الفردية عبر اجتماعات شهرية مع المديرين.

أظهرت نتائج البحث الحالي الدور المُعدل للدعم التنظيمي المُدرَك وقدرته على زيادة التأثيرات الإيجابية المباشرة لصياغة الوظيفة على كلٍ من الارتباط بالعمل والازدهار في العمل، وكذلك زيادة التأثير غير المباشر لصياغة الوظيفة على الازدهار في العمل بوساطة الارتباط بالعمل. لذلك يوصي الباحث، توفير بيئة عمل داعمة تُعزز ازدهار الموظفين في عملهم وتمكنهم من اختبار تجربة مشتركة من الحيوية والتعلم. ويُمكن تنفيذ ذلك من خلال ما يلي:

- خلق ثقافة تنظيمية داعمة تُركز على رفاهية الموظفين. ومن آليات تنفيذ ذلك الاعتراف بمساهمات الموظفين من خلال التقدير العلني أو المكافآت؛ تقديم مكافآت عادلة ومرتبطة بالأداء؛ ضمان الأمان الوظيفي لتعزيز الشعور بالاستقرار النفسي؛ منح الموظفين الاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل؛ تدريب المديرين على ممارسات الدعم التنظيمي (كالإصغاء الفعّال، الشفافية، التحفيز الإلهامي).

- تضمين افتراضات نظرية التبادل الاجتماعي ومبدأ المعاملة بالمثل في ممارسات إدارة الموارد البشرية وجميع القرارات التنفيذية للقيادات الإدارية.

- تعزيز الحيوية النفسية والطاقة الإيجابية للموظفين. ومن آليات تنفيذ ذلك تصميم برامج دورية تركز على إدارة الإجهاد وتعزيز المرونة النفسية؛ تطبيق سياسات عمل مرنة (كالعمل الهجين)؛ مكافأة الإنجازات بشكل فوري واستخدام أنظمة اعتراف فورية (مثل شهادات التقدير أو مكافآت مالية رمزية).
- تنمية التعلم والتطوير المهني للموظفين. ومن آليات تنفيذ ذلك تحليل فجوات المهارات وتصميم برامج التطوير القائمة على المهارات المستقبلية؛ إنشاء أنظمة توجيه وإرشاد لتبادل المعرفة بين الموظفين والقادة؛ استخدام منصات رقمية لتوفير موارد تعلم سهلة الوصول، ولتقديم تدريبات في الوقت الملائم أثناء العمل، مما يسهل تطبيق المعرفة مباشرة.
- معالجة الفروق الفردية بين الأفراد في إدراك الدعم التنظيمي. ومن آليات تنفيذ ذلك تحليل بيانات الموظفين (كالعمر أو المسمى الوظيفي) لتقديم حزم دعم مخصصة، حيث إن إدراك الدعم التنظيمي قد لا يختلف ديموجرافياً، لكن آليات التطبيق قد تختلف؛ دعم التوازن بين العمل والأسرة؛ ومنح إجازات مرنة؛ وجلسات استشارية نفسية خاصة في الإدارات عالية الضغط (مثل إدارة الكراكات).

١٢/ محددات البحث ومقترحات لبحوث مستقبلية

- اقتصر البحث الحالي على دراسة العوامل السياقية المُنبئة بالازدهار في العمل. لذلك يُمكن أن تتناول بعض البحوث المستقبلية نواتج الازدهار في العمل، كما يُقترح الباحث تناول الازدهار في العمل كمتغير وسيط بين مسببات حدوثه ونواتجه الفردية والتنظيمية.
- اختبر البحث الحالي تأثير صياغة الوظيفة على متغيرات تعكس سلوكيات وحالات نفسية إيجابية مثل الارتباط بالعمل والازدهار في العمل. لذلك يُمكن أن تتناول بعض البحوث المستقبلية تأثير صياغة الوظيفة على بعض المتغيرات السلوكية السلبية مثل الاغتراب الوظيفي والنقادم الإداري وإدمان العمل والصمت التنظيمي.

- اختبر البحث الحالي الارتباط بالعمل كمتغير وسيط في العلاقة بين صياغة الوظيفة والازدهار في العمل، كما اختبر الدعم التنظيمي المُدرَك في علاقات التأثير المباشرة وغير المباشرة بين صياغة الوظيفة والازدهار في العمل. إلا أنه من المثير للاهتمام استكشاف أدوار متغيرات وسيطة أو مُعدلة أخرى قد تقدم تفسيرًا لهذه العلاقات مثل: مرونة الموارد البشرية، والكفاءة الذاتية للموظف، مناخ العمل الأخلاقي، التعلم التنظيمي.
- أجري البحث الحالي في عينة من العاملين بهيئة قناة السويس، وكشفت النتائج عن ارتفاع مُدركات عينة البحث تجاه مقاييس البحث الأربعة، إلا أن تلك النتائج قد تختلف فيما لو تم إعادة تطبيق الدراسة على قطاعات أخرى، سواء كانت قطاعات خاصة أو صناعية.
- اقتصر البحث الحالي على اختبار مقاييس الدارسة من وجهة نظر العاملين بهيئة قناة السويس دون القيادات الإدارية، لذلك يقترح الباحث أن تتبنى البحوث المستقبلية جمع البيانات في ثنائيات (أزواج القائد والمرؤوس).

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

أبو الذهب، محمد صبحي أحمد (٢٠٢٢). الدعم التنظيمي المدرك وصياغة الوظيفة والتضمين الوظيفي: الدور المعدل لمرونة الموارد البشرية بالتطبيق على شركة المقاولون العرب. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، ٥٩(٦)، ٢٣١-٢٨١.

النقراشي، أسامه محمود (٢٠٢٤). العلاقة بين القيادة المتواضعة وازدهار الموظف في العمل: الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، ٣(١٠)، ١٦٥١-١٧٠٦.

بازرعة، محمود صادق (١٩٩٥). بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية، القاهرة، دار النهضة العربية.

بكر، سوزان فؤاد (٢٠٢٣). صياغة الوظيفة والأداء التكيفي: الدور الوسيط للارتباط بالعمل بالتطبيق على شركات الكهرباء في مصر. المجلة العلمية للبحوث التجارية، جامعة المنوفية، ٥١(٤)، ٩-٧٤.

رئاسة مجلس الوزراء، أبرز التوجهات الاستراتيجية للاقتصاد المصري، التوجه الاستراتيجي السادس: دور رائد لمصر في الاقتصاد العالمي. (٢٠٢٣). تم الاسترجاع في ٢٠٢٥/١/١٠. <https://www.idsc.gov.eg/PeriodicPublications/details/83>

معوض، عابدة (٢٠٢٥). تأثير استخدام الشبكات المؤسسية للتواصل الاجتماعي على الازدهار في العمل - الدور الوسيط لسلوكيات العمل الفعالة: دراسة تطبيقية على أعضاء الهيئة المعاونة بالجامعات المصرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، ٦(١)، ١٦٥٧-١٧١٧.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Abid, G., Zahra, I., & Ahmed, A. (2015). Mediated mechanism of thriving at work between perceived organization support, innovative work behavior and turnover intention. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 9(3), 982-998.

- Aldabbas, H., Pinnington, A., & Lahrech, A. (2023). The influence of perceived organizational support on employee creativity: The mediating role of work engagement. *Current psychology*, 42(8), 6501-6515.
- Almasradi, R. B., Anjum, T., Shams, F., & Iqbal, E. H. (2022). Effect of job crafting on faculty's job satisfaction and performance; the moderating role of perceived organizational support. *Journal of Research in Psychology*, 4(2), 94-107.
- Alshaabani, A., Naz, F., Magda, R., & Rudnák, I. (2021). Impact of perceived organizational support on OCB in the time of COVID-19 pandemic in Hungary: employee engagement and affective commitment as mediators. *Sustainability*, 13(14), 7800.
- Arab Finance Staff (2023). The Suez Canal: A vital engine for the Egyptian economy. Last retrieved 17th January 2025. <https://www.zawya.com/en/economy/north-africa/the-suez-canal-a-vital-engine-for-the-egyptian-economy-hftveh40>
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. *International journal of management reviews*, 19(1), 31-53.
- Bakker, A. (2008). Building engagement in the workplace. In *The peak performing organization* (pp. 96-118). Routledge.
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current directions in psychological science*, 20(4), 265-269.
- Bakker, A. B. (2022). The social psychology of work engagement: state of the field. *Career Development International*, 27(1), 36-53.
- 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. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13(3), 209-223.

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 273.
- Bakker, A. B., & Oerlemans, W. G. (2019). Daily job crafting and momentary work engagement: A self-determination and self-regulation perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 417-430.
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(2), 147-154.
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of educational psychology*, 99(2), 274.
- Bakker, A. B., Rodríguez-Muñoz, A., & Sanz Vergel, A. I. (2016). Modelling job crafting behaviours: Implications for work engagement. *Human relations*, 69(1), 169-189.
- 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.
- Baranik, L. E., Roling, E. A., & Eby, L. T. (2010). Why does mentoring work? The role of perceived organizational support. *Journal of vocational behavior*, 76(3), 366-373.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. In B. J. Dik, Z. S. Byrne & M. F. Steger (Eds.), *Purpose and meaning in the workplace* (pp. 81-104). American Psychological Association.

- Billett, S. (2001). Learning through work: workplace affordances and individual engagement. *Journal of workplace learning*, 13(5), 209-214.
- Blau, P. (1986). *Exchange and Power in Social Life* (2nd Ed.). Wiley.
- Bonanno, G. A. (2008). Loss, trauma, and human resilience: Have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events? *Psychological Trauma: Theory, Research, Practice, and Policy*, 5(1), 101–113
- Bruning, P. F., & Campion, M. A. (2018). A role–resource approach–avoidance model of job crafting: A multimethod integration and extension of job crafting theory. *Academy of Management Journal*, 61(2), 499-522.
- Buss, D. M. (1987). Selection, evocation, and manipulation. *Journal of personality and social psychology*, 53(6), 1214-1221.
- Chang, W., & Busser, J. A. (2020). Hospitality career retention: the role of contextual factors and thriving at work. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1), 193-211.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel psychology*, 64(1), 89-136.
- Coetzee, M., & De Villiers, M. (2010). Sources of job stress, work engagement and career orientations of employees in a South African financial institution. *Southern African Business Review*, 14(1).
- 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.

- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Gevers, J. M. (2015). Job crafting and extra-role behavior: The role of work engagement and flourishing. *Journal of Vocational Behavior*, 91, 87-96.
- Dhir, S., & Shukla, A. (2019). Role of organizational image in employee engagement and performance. *Benchmarking: An International Journal*, 26(3), 971-989.
- Edosomwan, H. S. (2022). Relationship between workplace fun and job satisfaction among university administrative staff: Does perceived organizational support matter. *Asian Journal of Social Sciences and Management Studies*, 9(2), 42-50.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of applied psychology*, 82(5), 812.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of applied psychology*, 75(1), 51.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500.
- Epel, E. S., McEwen, B. S., & Ickovics, J. R. (1998). Embodying psychological thriving: Physical thriving in response to stress. *Journal of Social issues*, 54(2), 301-322.
- Francis, S., Rangasamy, S., Balasundaram, S., Iyer, L. S., & N, E. (2024). Corporate social responsibility and its impact on organizational attractiveness: Unveiling the mediating role of perceived organizational support. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2349269.

- Gerbasi, A., Porath, C. L., Parker, A., Spreitzer, G., & Cross, R. (2015). Destructive de-energizing relationships: How thriving buffers their effect on performance. *Journal of Applied Psychology*, 100(5), 1423.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review*, 161-178.
- Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). 7 redesigning work design theories: the rise of relational and proactive perspectives. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 317-375.
- Güçlü Nergiz, H., & Unsal-Akbiyik, B. S. (2024). Job Crafting, Task Performance, and Employability: The Role of Work Engagement. *SAGE Open*, 14(3), 1-18.
- Gyensare, M. A., Soetan, G., Ogbonnaya, C., Agyapong, J. A., & Roodbari, H. (2025). Sustaining employees thriving at work through polychronicity and work engagement: The unintended (negative) consequence of training. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 98(1), e70017.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis 6th Edition*. Pearson Prentice Hall. New Jersey.
- 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., Wheeler, A. R., & Rossi, A. M. (2012). The costs and benefits of working with one's spouse: A two-sample examination of spousal support, work-family conflict, and emotional exhaustion in

- work-linked relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 33(5), 597-615.
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York, NY: The Guilford Press publications.
- Hellman, C. M., Fuqua, D. R., & Worley, J. (2006). A reliability generalization study on the survey of perceived organizational support: The effects of mean age and number of items on score reliability. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 631-642.
- Helwa, R., & Al-Riffai, p. (2025). A lifeline under threat: Why the Suez Canal's security matters for the world. Last retrieved 28th March 2025 <https://www.atlanticcouncil.org/in-depth-research-reports/issue-brief/a-lifeline-under-threat-why-the-suez-canals-security-matters-for-the-world/>
- Hngoi, C. L., Abdullah, N. A., Wan Sulaiman, W. S., & Zaiedy Nor, N. I. (2024). Examining job involvement and perceived organizational support toward organizational commitment: job insecurity as mediator. *Frontiers in Psychology*, 15, 1290122.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied psychology*, 50(3), 337-421.
- Holman, D., Escaffi-Schwarz, M., Vasquez, C. A., Irmer, J. P., & Zapf, D. (2024). Does job crafting affect employee outcomes via job characteristics? A meta-analytic test of a key job crafting mechanism. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 97(1), 47-73.

- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of applied psychology*, 92(5), 1332.
- Imran, M. Y., Elahi, N. S., Abid, G., Ashfaq, F., & Ilyas, S. (2020). Impact of perceived organizational support on work engagement: Mediating mechanism of thriving and flourishing. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 82.
- Istiningtyas, L., Purba, D. E., Poerwandari, E. K., Takwin, B., & Milla, M. N. (2025). Systematic literature review on the theory of Social Embeddedness of Thriving at Work. *SA Journal of Industrial Psychology*, 51(1), 1-11.
- Jiang, X., & Wei, Y. (2024). Linking servant leadership to followers' thriving at work: self-determination theory perspective. *Frontiers in Psychology*, 15, 1384110.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Karanika-Murray, M., Duncan, N., Pontes, H. M., & Griffiths, M. D. (2015). Organizational identification, work engagement, and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 30(8), 1019-1033.
- Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly*, 285-308.
- Karatepe, O. M., & Aga, M. (2016). The effects of organization mission fulfillment and perceived organizational support on job performance: The mediating role of work engagement. *International Journal of Bank Marketing*, 34(3), 368-387.
- Kim, K. Y., Eisenberger, R., & Baik, K. (2016). Perceived organizational support and affective organizational commitment: Moderating

- influence of perceived organizational competence. *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), 558-583.
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2018). Challenge and hindrance demands lead to employees' health and behaviours through intrinsic motivation. *Stress and Health*, 34(3), 367-378.
- Kleine, A. K., Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2019). Thriving at work: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 40(9-10), 973-999.
- Klijn, A. F. J., Tims, M., Lysova, E. I., & Khapova, S. N. (2021). Personal energy at work: A systematic review. *Sustainability*, 13(23), 13490.
- Kulik, C. T., Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (1987). Work design as an approach to person-environment fit. *Journal of vocational behavior*, 31(3), 278-296.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of management*, 43(6), 1854-1884.
- Latimer, A. L., Otis, M. D., Mudd-Martin, G., & Moser, D. K. (2023). Moral distress during COVID-19: The importance of perceived organizational support for hospital nurses. *Journal of health psychology*, 28(3), 279-292.
- Liu, D., Zhang, S., Wang, Y., & Yan, Y. (2021). The antecedents of thriving at work: a meta-analytic review. *Frontiers in Psychology*, 12, 659072.
- Mansour, S., & Tremblay, D. G. (2021). How can organizations foster job crafting behaviors and thriving at work? *Journal of Management & Organization*, 27(4), 768-785.
- Manzoor, A., John, A., & Chaudhary, S. A. (2024). Exploring the Role of Perceived Supervisor Support: A Serial Mediation of Approach Job

- Crafting and Thriving at Work in Enhancing Job Satisfaction. *Governance and Society Review*, 3(1), 1-28.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *The Maslach Burnout Inventory (3rd ed.)*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.
- Mazzetti, G., Robledo, E., Vignoli, M., Topa, G., Guglielmi, D., & Schaufeli, W. B. (2023). Work engagement: A meta-analysis using the job demands-resources model. *Psychological reports*, 126(3), 1069-1107.
- Mekawy, S. H., & Ismail, S. A. (2018). Workplace silent behavior among nurses: its motives and its relation to engagement and thriving at work. *Egyptian Journal of Health Care*, 9(4), 644-656.
- Moreira, A., Encarnação, T., Viseu, J., & Sousa, M. J. (2022). Job crafting and job performance: the mediating effect of engagement. *Sustainability*, 14(22), 14909.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2014). Subjective career success: A meta-analytic review. *Journal of vocational behavior*, 85(2), 169-179.
- Niessen, C., Sonnentag, S., & Sach, F. (2012). Thriving at work—a diary study. *Journal of Organizational Behavior*, 33(4), 468-487.
- Nissinen, T. S., Maksiemi, E. I., Rothmann, S., & Lonka, K. M. (2022). Balancing work life: job crafting, work engagement, and workaholism in the Finnish public sector. *Frontiers in psychology*, 13, 817008.
- Oubibi, M., Fute, A., Xiao, W., Sun, B., & Zhou, Y. (2022). Perceived organizational support and career satisfaction among Chinese teachers: the mediation effects of job crafting and work engagement during COVID-19. *Sustainability*, 14(2), 623.

- Park, C. L. (1998). Stress-related growth and thriving through coping: The roles of personality and cognitive processes. *Journal of social issues*, 54(2), 267-277.
- 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., Tims, M., & Sonnentag, S. (2025). Top-Down and Bottom-Up Work Design: A Multilevel Perspective on How Job Crafting and Work Characteristics Interrelate. *Journal of Business and Psychology*, 1-18.
- Paterson, T. A., Luthans, F., & Jeung, W. (2014). Thriving at work: Impact of psychological capital and supervisor support. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 434-446.
- 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.
- Porath, C., Spreitzer, G., Gibson, C., & Garnett, F. G. (2012). Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement. *Journal of organizational behavior*, 33(2), 250-275.
- Prem, R., Ohly, S., Kubicek, B., & Korunka, C. (2017). Thriving on challenge stressors? Exploring time pressure and learning demands as antecedents of thriving at work. *Journal of organizational behavior*, 38(1), 108-123.
- Price, J. (2025). *The Role of Diversity Climate in Thriving at Work* [Doctoral dissertation, Franklin University]. Ohio LINK Electronic Theses and Dissertations Center.
- Radic, A., Arjona-Fuentes, J. M., Ariza-Montes, A., Han, H., & Law, R. (2020). Job demands–job resources (JD-R) model, work engagement,

- and well-being of cruise ship employees. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102518.
- Rahaman, H. S. (2022). Formalization and employee thriving at work: a moderated mediation model including work engagement and centralization. *Personnel Review*, 51(9), 2442-2460.
- Rasool, S. F., Wang, M., Tang, M., Saeed, A., & Iqbal, J. (2021). How toxic workplace environment effects the employee engagement: The mediating role of organizational support and employee wellbeing. *International journal of environmental research and public health*, 18(5), 2294.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698.
- Rofcanin, Y., Bakker, A. B., Berber, A., Gölgeci, I., & Las Heras, M. (2019). Relational job crafting: Exploring the role of employee motives with a weekly diary study. *Human relations*, 72(4), 859-886.
- Rošková, E., & Faragová, L. (2020). Job crafting, work engagement, burnout: Mediating role of self-efficacy. *Studia Psychologica*, 62(2), 148-163.
- Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6(1), 19-38.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement? *Human resource development quarterly*, 25(2), 155-182.
- 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: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 12(2010), 10-24.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2005). The conceptualization and measurement of burnout: Common ground and worlds apart. *Work & stress*, 19(3), 256-262.
- 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: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and 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.
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2017). An ultra-short measure for work engagement. *European Journal of Psychological Assessment*, 35(4), 577-591.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied psychology*, 57(2), 173-203.
- Shang, W. (2022). The effects of job crafting on job performance among ideological and political education teachers: The mediating role of work meaning and work engagement. *Sustainability*, 14(14), 8820.
- Shanock, L. R., & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: relationships with subordinates' perceived supervisor support,

- perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied psychology*, 91(3), 689.
- Ship4wd Editorial Team (2024). The Suez Canal History and Importance in Global Shipping. Last retrieved 7th February 2025. <https://ship4wd.com/logistics-shipping/the-suez-canal>
- Shore, L. M., & Shore, T. H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. *Organizational politics, justice, and support: Managing the social climate of the workplace*, 149-164.
- Slåtten, T., Mutonyi, B. R., & Lien, G. (2025). Why should we strive to let them thrive? Exploring the links between homeware professionals thriving at work, employee ambidexterity, and innovative behavior. *BMC Health Services Research*, 25(1), 154.
- Spreitzer, G. M., & Porath, C. (2014). 15 Self-Determination as for Thriving: Building an Integrative Model of Human Growth at Work. *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*, 245.
- Spreitzer, G. M., Lam, C. F., & Fritz, C. (2010). Engagement and human thriving: Complementary perspectives on energy and connections to work. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 132-146.
- Spreitzer, G., & Porath, C. (2012). Creating sustainable performance. *Harvard business review*, 90(1), 92-99.
- Spreitzer, G., Porath, C. L., & Gibson, C. B. (2012). Toward human sustainability: How to enable more thriving at work. *Organizational Dynamics*, 41(2), 155-162.
- Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., & Grant, A. M. (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organization science*, 16(5), 537-549.

-
- Suez Canal Authority, SCA Overview. Last retrieved 12th January 2025.
<https://www.suezcanal.gov.eg/>
- Thai, K. P., To, A. T., Tran, T. S., Hoang, V. T., & Ho, T. T. H. (2023). How Job Crafting Transmits the Impact of Perceived Organizational Support and Autonomy on Work Engagement. *TEM Journal*, 12(1).
- 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. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of occupational health psychology*, 18(2), 230.
- Tufan, C., Uğurlu, Ö. Y., Mert, İ. S., & Kizildag, D. (2024). Job Crafting among Airport Security: The Role of Organizational Support, Work Engagement and Social Courage. *Economics*, 18(1), 20220126.
- Uçar, H., & Kerse, G. (2022). Relationship between perceived organizational support, job crafting, and job performance: A mediated model. *Ekonomski Vjesnik/Econviews-Review of Contemporary Business, Entrepreneurship and Economic Issues*, 35(2), 287-299.
- Van den Broeck, A., De Cuyper, N., De Witte, H., & Vansteenkiste, M. (2010). Not all job demands are equal: Differentiating job hindrances and job challenges in the Job Demands–Resources model. *European journal of work and organizational psychology*, 19(6), 735-759.
- Van der Walt, F. (2018). Workplace spirituality, work engagement and thriving at work. *SA Journal of Industrial Psychology*, 44(1), 1-10.
- 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.

- Villajos, A., García-Ael, C., & Topa, G. (2019). Job crafting among labor union representatives: Its impact on work engagement and job satisfaction. *Social Sciences*, 8(1), 20.
- Wang, H., Zhang, H., & Zhu, J. (2024). Integrating the bright and dark sides of temporal leadership on employees' thriving at work. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(4), 666-682.
- 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.
- Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J. E., & Berg, J. M. (2013). Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work. In *Advances in positive organizational psychology* (Vol. 1, pp. 281-302). Emerald Group Publishing Limited.
- Xie, B., Xia, M., Xin, X., & Zhou, W. (2016). Linking calling to work engagement and subjective career success: The perspective of career construction theory. *Journal of Vocational Behavior*, 94, 70-78.
- Yang, Y., & Li, X. (2021). The impact of challenge and hindrance stressors on thriving at work double mediation based on affect and motivation. *Frontiers in Psychology*, 12, 613871.
- Yasin Ghadi, M. (2024). Linking job crafting to work engagement: the mediating role of organizational happiness. *Management Research Review*, 47(6), 943-963.
- Yeh, C. M. (2013). Tourism involvement, work engagement and job satisfaction among frontline hotel employees. *Annals of Tourism Research*, 42, 214-239.
- Zagenczyk, T. J., Scott, K. D., Gibney, R., Murrell, A. J., & Thatcher, J. B. (2010). Social influence and perceived organizational support: A social networks analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 111(2), 127-138.

- Zhai, Q., Wang, S., & Weadon, H. (2020). Thriving at work as a mediator of the relationship between workplace support and life satisfaction. *Journal of Management & Organization*, 26(2), 168-184.
- Zhai, Y., Cai, S., Chen, X., Zhao, W., Yu, J., & Zhang, Y. (2023). The relationships between organizational culture and thriving at work among nurses: The mediating role of affective commitment and work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 79(1), 194-204.
- Zhou, Q. (2023). *Craft to Thrive in Telework* (Doctoral dissertation, New Mexico State University).

ملحق البحث – قائمة الاستقصاء

موجهة للسادة العاملين بهيئة قناة السويس

الأستاذ الفاضل.....

الأستاذة الفاضلة.....

يقوم الباحث بإعداد بحث يتعلق بدور صياغة الوظيفة على الازدهار في العمل من خلال الارتباط بالعمل كمتغير وسيط والدعم التنظيمي المُدرَك كمتغير معدل. ويتطلب إنجاز البحث تفضلكم بالإجابة عن الأسئلة التي تتضمنها قائمة الاستقصاء المرفقة. علمًا بأنه سوف تعامل جميع البيانات والمعلومات بسرية وموضوعية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، كما أنه ليس من المطلوب كتابة الاسم الشخصي.

شاكرون لكم حسن تعاونكم،

الباحث

السؤال الأول: برجاء التكرم بوضع علامة (✓) أمام الإجابة التي ترونها مناسبة لرأيكم

م	صياغة الوظيفة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
١	أحاول دائماً تطوير قدراتي الشخصية.	١	٢	٣	٤	٥
٢	أسعى جاهداً لتطوير نفسي مهنيًا.	١	٢	٣	٤	٥
٣	أحاول تعلم أشياء جديدة في العمل.	١	٢	٣	٤	٥
٤	أتأكد من أنني أستخدم قدراتي على أكمل وجه.	١	٢	٣	٤	٥
٥	أقرر بنفسي كيف أفعّل الأشياء.	١	٢	٣	٤	٥
٦	أحاول تجنب الإرهاق الذهني في عملي.	١	٢	٣	٤	٥
٧	أحاول تجنب الإرهاق النفسي في عملي.	١	٢	٣	٤	٥
٨	أسعى لتقليل التواصل مع الأشخاص الذين تؤثر مشاكلهم عليّ نفسيًا.	١	٢	٣	٤	٥
٩	أسعى لتقليل التواصل مع الأشخاص الذين تكون توقعاتهم غير واقعية.	١	٢	٣	٤	٥
١٠	أحاول عدم اتخاذ قرارات صعبة في عملي.	١	٢	٣	٤	٥
١١	أحاول عدم التركيز لفترات طويلة جداً في وقت واحد بعلمي.	١	٢	٣	٤	٥
١٢	أطلب من رئيسي المباشر أن يرشدني أثناء عملي.	١	٢	٣	٤	٥
١٣	اسأل رئيسي المباشر عن مستوى أدائي بالعمل.	١	٢	٣	٤	٥
١٤	أحصل على الإلهام من رئيسي المباشر بالعمل.	١	٢	٣	٤	٥
١٥	أطلب من زملائي إبداء رأيهم في أدائي بالعمل.	١	٢	٣	٤	٥
١٦	أطلب النصيحة من زملائي بالعمل.	١	٢	٣	٤	٥
١٧	عندما تظهر مهمة جديدة، أعرض نفسي بشكل استباقي للقيام بها.	١	٢	٣	٤	٥
١٨	عندما تتاح لي الفرصة للمشاركة أعتنمها.	١	٢	٣	٤	٥
١٩	عندما لا يكون هناك الكثير للقيام به، أعرض مساعدتي على زملائي.	١	٢	٣	٤	٥
٢٠	أحاول جعل عملي أكثر تحديًا.	١	٢	٣	٤	٥
٢١	أقوم بمهام إضافية بشكل منتظم، على الرغم من أنني لا أتلقى راتبًا إضافي مقابلها. (R)	١	٢	٣	٤	٥

السؤال الثاني: برجاء التكرم بوضع علامة (✓) أمام الإجابة التي ترونها مناسبة لرأيكم

م	الارتباط بالعمل	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
١	أشعر بطاقة عالية عند أداء عملي.	١	٢	٣	٤	٥
٢	أشعر في عملي بالقوة والحيوية.	١	٢	٣	٤	٥
٣	عندما أستيقظ في الصباح، أشعر بالرغبة في الذهاب إلى العمل.	١	٢	٣	٤	٥
٤	أشعر بالحماس في عملي.	١	٢	٣	٤	٥
٥	عملي يُمثل مصدر إلهام بالنسبة لي.	١	٢	٣	٤	٥
٦	أنا فخور بالعمل الذي أقوم به.	١	٢	٣	٤	٥
٧	أشعر بالالتخراط الشديد في عملي.	١	٢	٣	٤	٥
٨	عندما أندمج في عملي، أنسى كل شيء آخر حوَّلي.	١	٢	٣	٤	٥
٩	أشعر بالسعادة عندما أعمل بشكل مكثف.	١	٢	٣	٤	٥

السؤال الثالث: برجاء التكرم بوضع علامة (✓) أمام الإجابة التي ترونها مناسبة لرأيكم

م	الدعم التنظيمي المدرك	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
١	تهتم الهيئة بأراني وتضعها في اعتبارها.	١	٢	٣	٤	٥
٢	تهتم الهيئة برفاهيتي وتضعها في اعتبارها.	١	٢	٣	٤	٥
٣	تُراعي الهيئة أهدافي وقيمي بشكل كبير.	١	٢	٣	٤	٥
٤	تفتخر الهيئة بإنجازاتي في العمل.	١	٢	٣	٤	٥
٥	المساعدة متاحة من الهيئة عندما أواجه مشكلة بالعمل.	١	٢	٣	٤	٥
٦	تتجاوز الهيئة عن الأخطاء غير المقصودة من جانبي.	١	٢	٣	٤	٥
٧	لا تُظهر الهيئة اهتماماً يُذكر نحوي. (R)	١	٢	٣	٤	٥
٨	الهيئة على استعداد لمساعدتي إذا كنت بحاجة إلى خدمة خاصة.	١	٢	٣	٤	٥

السؤال الرابع: برجاء التكرم بوضع علامة (✓) أمام الإجابة التي ترونها مناسبة لرأيكم

م	الازدهار في العمل	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
١	أجد نفسي أتعلم كثيراً في عملي.	١	٢	٣	٤	٥
٢	أواصل تعلم المزيد مع مرور الوقت في عملي.	١	٢	٣	٤	٥
٣	أرى نفسي أتحسن باستمرار في عملي.	١	٢	٣	٤	٥
٤	أنا أنمو بطرق إيجابية في عملي.	١	٢	٣	٤	٥
٥	أنا أتطور كثيراً على المستوى الشخصي.	١	٢	٣	٤	٥
٦	أشعر بالحياة والحيوية في عملي.	١	٢	٣	٤	٥
٧	لدي طاقة وروح إيجابية في عملي.	١	٢	٣	٤	٥
٨	أشعر بالنشاط في عملي.	١	٢	٣	٤	٥
٩	أشعر باليقظة في عملي.	١	٢	٣	٤	٥
١٠	أتطلع إلى كل ما هو جديد في عملي.	١	٢	٣	٤	٥

البيانات الشخصية:

(١) النوع:

- ذكر ()
- أنثى ()

(٢) الوظيفة:

- فني ()
- موظف ()
- مهندس ()

(٣) المستوى التعليمي:

- مؤهل متوسط ()
- مؤهل فوق المتوسط ()
- مؤهل عالي ()
- دراسات عليا ()

(٤) العمر:

- أقل من ٣٠ سنة ()
- ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة ()
- ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة ()
- ٥٠ سنة فأكثر ()

(٥) سنوات الخبرة:

- أقل من ١٠ سنوات ()
- ١٠ سنوات إلى أقل من ٢٠ سنة ()
- ٢٠ سنة إلى أقل من ٣٠ سنة ()
- ٣٠ سنة فأكثر ()

(٦) مناطق العمل:

- الإسماعيلية ()
- بورسعيد ()
- السويس ()