

صياغة الوظيفة لدى منتسبي جامعة بغداد

Job crafting among Baghdad University Members

أ. م. د بيداء هاشم جميل

Asst. prof. Dr Baida Hashim Jameel

baida.hashim2020@gmail.com

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مركز البحوث النفسية

أ. م. د بشرى عثمان احمد

Asst. prof. Dr Bushra Othman Ahmed

Bushra.19742@gmail.com

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مركز البحوث النفسية

الملخص

استهدف البحث التعرف على صياغة الوظيفة بشكل عام ووفقا لمجالاته الأربعة (زيادة الموارد البنائية، تقليل متطلبات الوظيفة المعوقة، زيادة الموارد الاجتماعية، زيادة متطلبات الوظيفة الصعبة) لدى عينة البحث و هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في صياغة الوظيفة لدى منتسبي جامعة بغداد وفقا لمتغيرات (الجنس، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة، العمر) بشكل عام و وفقا لمجالاته الأربعة المذكورة انفا ، و تكونت عينة البحث من (١٩٧) منتسبا من العاملين في جامعة بغداد (٦٢) ذكرا و (١٣٥) أنثى، و قد استجابوا لمقياس صياغة الوظيفة لـ (Tims et al(2012)، و قد أسفرت النتائج أن: العينة تمتلك درجة عالية من صياغة الوظيفة بشكل عام و وفقا لمجالاتها الأربعة المذكورة أنفا، فضلا عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في صياغة الوظيفة وفقا لمتغيرات (الجنس و سنوات الخدمة و العمر) و تفاعلاتها باستثناء متغير المستوى التعليمي، فضلا عن تفاعل متغيري الجنس*المستوى التعليمي وعند مقارنة متوسطات الذكور و الإناث كانت النتيجة لصالح الذكور، وبعد إجراء اختبار المقارنات البعدية (شيفيه) أظهرت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة بين حملة شهادة الدبلوم وحملة الشهادات العليا ولصالح دبلوم فأدنى، وكذلك فروق بين الدبلوم و البكالوريوس ولصالح البكالوريوس، وأظهرت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في (زيادة الموارد البنائية) وفق متغيرات المستوى

التعليمي و سنوات الخدمة و العمر و تفاعلاتها باستثناء متغير الجنس و لصالح الذكور ، و عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في (تقليل متطلبات الوظيفة المعوقة) ولكافة المتغيرات ، و عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المستوى التعليمي و تفاعل الجنس * المستوى التعليمي و كذلك تفاعل الجنس * المستوى التعليمي * عدد سنوات الخدمة، في حين لم تكن هناك فروق ذات دلالة في المتغيرات الأخرى، وعن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في (زيادة متطلبات الوظيفة الصعبة) وللمتغيرات كافة.

الكلمات المفتاحية

صياغة الوظيفة، زيادة الموارد البنائية، تقليل متطلبات الوظيفة المعوقة، زيادة الموارد الاجتماعية، زيادة متطلبات الوظيفة الصعبة، العمر، الجنس، المستوى التعليمي.

Abstract

The research aims to identify job Crafting in general and across its four dimensions: increasing structural job resources, decreasing hindering job demands, increasing social job resources, and increasing challenging job demands. It also examines whether Are there statistically significant differences in job crafting among the employees of the University of Baghdad according to the variables (gender, educational level, years of service, and age) in general and in each of the four dimensions mentioned above. The research sample consisted of (197) employees at the University of Baghdad, including (62) males and (135) females, who responded to the Tim et al(2012) job Crafting scale. The results showed that: The sample exhibited a high degree of job Crafting in general and according to its four dimensions mentioned above, and there are no statistically significant differences in job Crafting according to the variables (gender, years of service and age) and their interactions with the exception of the educational level variable, in addition to the interaction between gender and educational level variables, post-test comparisons (Scheffe) revealed significant differences between holders of a diploma and those with higher degree, in favor of a diploma degree, there were also differences between holders of a diploma and a bachelor's degree, in favor of the bachelor's degree. The results indicated that there were no statistically significant differences in (increasing structural job resources) according to the variables of educational level, years of service, age and their interactions, with the exception of the gender variable, in favor of males. There were no statistically significant differences in (decreasing hindering job demands) for any of the variables. However there were statistically significant differences in the educational level and the interaction of gender * educational level, as well as the interaction of gender * educational level * number of years of service. No significant differences

were found for the other variables. Additionally, There were no statistically significant differences in (increasing challenging job demands) for any of the variables.

Keywords

Job crafting, increasing structural job resources, decreasing hindering job demands, increasing social job resources, and increasing challenging job demands, age, gender, educational level.

مشكلة البحث

انصب اهتمام الكثير من الأبحاث على دور التنظيم والإدارة في تصميم الوظيفة للموظفين لزيادة دافعيتهم وإنتاجيتهم.. إلا أنه تم إيلاء القليل من الاهتمام لدور الموظفين في تغيير وإجراء تعديلات في خطة أداء وظائفهم بأنفسهم وبشكل استباقي. ونظرا لأهمية موظف اليوم، في بيئة العمل الديناميكية، يصعب إلى حد ما على المديرين تصميم وظائف للموظفين تناسب احتياجاتهم ومتطلباتهم الفريدة في مكان العمل ، لذا يكون من المناسب تصميم وظائف مرنة ومنح الاستقلالية للموظفين لإجراء تعديلاتهم وجعلها تتناسب مع احتياجاتهم وتفضيلاتهم وشغفهم. والذي يتمثل بمفهوم صياغة الوظيفة وهو سلوك استباقي ونشط ومبادرة ذاتية للموظفين مما يؤدي إلى فوائد فردية وتنظيمية. وان الموظفون لا يتفاعلوا مع العوامل التنظيمية فحسب، بل يقومون بتعديل وتغيير أجواء عملهم بشكل نشط وفقاً لشغفهم واهتماماتهم وتفضيلاتهم، ومع تطور عالم الأعمال اليوم بشكل أسرع من أي وقت مضى بسبب الوضع الاقتصادي العالمي والتطورات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كما أدى ظهور العمل الافتراضي وفرق العمل ذاتية الإدارة إلى زيادة تعقيد ومرونة الوظائف المهنية بشكل كبير (Grant & Parker, 2019) ، إذ أصبحت تلك الوظائف أكثر ديناميكية وتنافسية وتتطلب تغيير في الأدوار والمهام والعلاقات باستمرار، وحيث إن كل وظيفة تتميز بمجموعة فريدة من ظروف العمل التي يصعب على المنظمة أن تكون على دراية بها، ومن أجل تلبية احتياجات الوظيفة والفرص الناشئة في العمل اعتمد المدبرون أكثر فأكثر على الموظفين للتكيف وبدء التغييرات في طبيعة وظائفهم مثل تشجيع الموظفين على إدخال أساليب جديدة لتنفيذ المهام بكفاءة أكبر أو توسيع مهام عملهم من خلال تولي المزيد من المسؤوليات، وهذه السلوكيات الاستباقية قد لا تزيد فقط من رفاهية العمل الفردي والدافع نحو العمل بل أيضا تعد سلوكيات ضرورية للنجاح التنظيمي (Wang, Demerouti, & Le Blanc, 2017).

و يمكن تحديد مشكلة البحث بالإشارة إلى أهمية التركيز على العملية التي يمكن من خلالها للمنظمات تحسين ظروف العمل لموظفيها من خلال منحهم الفرصة للقيام بذلك بأنفسهم. وحث المنظمات في إدراك أن مناهج إعادة

التصميم التي بدأها الأفراد أو شاغلو الوظائف أنفسهم (من أسفل إلى أعلى) يجب تعزيزها ودمجها مع الأساليب التي بدأت بها المنظمة من أعلى إلى أسفل لتحسين الوظائف من أجل التغلب على أوجه القصور في أساليب إعادة تصميم الوظائف. وتسمى تلك العملية "صياغة الوظائف" ويمكن اعتبارها شكلاً محددًا من أشكال السلوك الاستباقي إذ يبدأ الموظف في إجراء تغييرات في مستوى متطلبات وموارد الوظيفة لتكون ذات مغزى وجاذبية وإرضاء أكثر. و أنه في صالح كل من المنظمات والممارسين تشجيع الشكل المفضل لصياغة الوظائف نظرًا لفوائدها.

لذا تحاول الدراسة الحالية الوقوف على طبيعة صياغة الوظيفة: لدى الموظفين في البيئة العراقية، وجوهر وقيمة الوظيفة وانعكاساتها في حياة الأفراد في ظل التطورات والتحويلات التي يشهدها العالم على المستوى الاقتصادي والتكنولوجي والمعلوماتي وتأثيراتها الإيجابية والسلبية.

وبناءً على ذلك، تمت صياغة مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

ما مستوى صياغة الوظيفة لدى منتسبي جامعة بغداد؟

ما مستوى صياغة الوظيفة لدى منتسبي جامعة بغداد على وفقا لمتغيرات (الجنس، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة، العمر) بشكل عام ووفقا لمجالاته الأربعة (زيادة الموارد البنائية، تقليل متطلبات الوظيفة المعيقة، زيادة الموارد الاجتماعية، زيادة متطلبات الوظيفة الصعبة)؟

أهمية البحث

في ضوء التطور الاقتصادي السريع، تستمر مستويات المعيشة المادية للناس في التغير، إذ أصبح العمل أكثر من مجرد وسيلة للحصول على عوائد مادية، تعبيراً عن تقدير الذات. يبدأ الكثير من الناس التفكير في قيمة عملهم، ويأخذون زمام المبادرة للحفاظ على معاني وخبرات العمل المختلفة، من خلال الفهم والممارسة الذاتية لمحتوى العمل وتفاعلهم النشط مع الآخرين. ويمكن لهذا السلوك الاستباقي أن يفسح المجال كاملاً لإبداع الموظفين، ويساعد على إدراك أنفسهم مع استفادة المؤسسة التي يعملون فيها، إذ يشير (Buss, 1988, p. 1220)، إلى أن الناس ليسوا "متلقين سلبيين لضغوط البيئة". وبدلاً من ذلك، فإنهم يؤثرون بنشاط في بيئتهم الخاصة، بهدف مواءمتها م تفضيلاتهم وقدراتهم، وتغيير معنى عملهم. كما يشير كل من (Hu, Taris, Dollard, & Schaufeli, 2020, p. 776)، إلى إن الرغبة في الحصول على وظيفة ذات معنى هي أحد الأهداف الأكثر انتشاراً والتي من خلالها يقيس ويحفز الناس أنفسهم لذلك الهدف، وفي هذا السياق أكد كل من (Diaa, Abidin, & Roller, 2024, p.

2) ،إلى أن المسارات الوظيفية كانت واضحة ويمكن التنبؤ بها؛ إلا أنها أصبحت ديناميكية ومعقدة بشكل متزايد، مما يتطلب من الأفراد السيطرة على حياتهم المهنية ليكونوا ناجحين. ويتحمل الأفراد مسؤولية إجراء تغييرات في مهنتهم إذا كانوا يرغبون في البقاء والازدهار في أماكن العمل. إذ تستلزم التغييرات السريعة الحالية في سوق العمل أن يكون الموظفون مستعدين جيداً، وأن يمتلكوا قدرات ومهارات جيدة، وأن يكونوا قادرين على تلبية احتياجات العمل و قد أدى التقدم التكنولوجي وعولمة الأعمال وزيادة المنافسة في مكان العمل إلى تغيير المفاهيم المتعلقة بالمهن، وهنا لا بد أن يكون الموظفون على دراية باتجاهات الأسواق الناشئة والطلب على المهارات المتعلقة بالوظيفة أو قد يفقدون وظائفهم.

برز مفهوم صياغة الحياة المهنية كنهج شائع للتطوير الوظيفي وإدارته، مع الطبيعة المتغيرة للعمل والتعقيد المتزايد للمسارات المهنية، إذ توفر صياغة الحياة الوظيفية للأفراد الفرصة للقيام بدور أكثر نشاطاً في تشكيل مساراتهم المهنية. والتي تعني اختيار سلوكيات متوقعة لتحسين النتائج المتعلقة بالمهنة من خلال تحقيق التوافق الشخصي والمهني. فالموظفون الذين يفكرون باستمرار في إنجازاتهم المهنية هم طموحون ولديهم دافع للتقدم في حياتهم المهنية. وذلك من خلال التركيز في السلوكيات والكفاءات المهنية الاستباقية، و بما يمكن الأفراد توجيه حياتهم المهنية (Diaa, Abidin, & Roller, 2024, p. 1)

إن تصميم الوظيفة له تأثير عميق على التجارب النفسية للموظفين في العمل. فالوظيفة عبارة عن مجموعة من المهام والعلاقات التي يتم تجميعها معاً وإسنادها إلى الفرد، وقد اهتم الباحثون منذ فترة طويلة بالطريقة التي تجتمع بها هذه العناصر معاً لتشكل تجربة الوظيفة. لقد بنيت الأبحاث في هذا المجال تقليدياً على افتراض أساسي مفاده أن المدراء يصممون الوظائف بطريقة من أعلى إلى أسفل للموظفين، مما يضع الموظفين في الدور السلبي نسبياً المتمثل في كونهم متلقين للوظائف التي يشغلونها (Wrzesniewski, LoBuglio, Dutton, & Berg, 2013, p. 281). ويؤكد (Peng, 2018)، أن صياغة الوظيفة القائمة على السلوكيات التي يحددها الموظفون من أسفل إلى أعلى، لا تقلل من أهمية التصميم التنظيمي (من أعلى إلى أسفل)، بل على العكس من ذلك، فهي تكمله وتعزز قدرة الموظفين على التكيف (Peng, 2018, pp. 2-3)

وفي الأونة الأخيرة، ظهرت "صياغة الوظيفة" كنهج نظري يوسع وجهات النظر حول تصميم الوظائف لتشمل التغييرات الاستباقية التي يجريها الموظفون في وظائفهم، فأصبح هناك اهتمام متزايد بالطريقة التي يؤثر بها إلى (Wrzesniewski & Dutton, 2001, p. 180) الموظفون في وظائفهم أو يشكلونها، إذ أشار كل من هذا التأثير بالتحديد المفاهيمي له "بالإجراءات التي يتخذها الموظفون لتشكيل وظائفهم وقولبتهم وإعادة تعريفها". وقد تشمل تغيير ما يفعله المرء كجزء من الوظيفة، أو كيفية تعامله مع متطلبات العمل، أو كيفية تفاعله مع الآخرين. يمكن أن يتخذ أيضاً شكل زيادة تحديات وموارد الوظائف الخاصة، فضلاً عن ذلك تقليل متطلبات الوظائف المعوقة. وذلك من خلال تغيير حدود المهام والعلاقات، أو تغيير المكونات الاجتماعية ومكونات المهام

لوظائفهم وتجربة أنواع مختلفة من معنى العمل وأنفسهم. بدءًا من الوظائف الأكثر روتينية إلى الوظائف الأكثر تعقيدًا، ومن أدنى مستويات المؤسسة إلى أعلى مستوياتها

تقدم صياغة الوظيفة مساهمتين مهمتين في علم النفس التنظيمي الإيجابي. و هما: أولاً، تضع عملية صياغة الوظيفة السلوكيات الاستباقية والفعالة للموظفين في مركز الصدارة، حيث تضع تصورًا واستكشافًا تجريبيًا للقواعد الإبداعية والتحفيزية للموظفين الذين يغيرون وظائفهم لتحسين تجربتهم في العمل. ثانيًا، تضيف صياغة الوظيفة فهما أوسع لعلم النفس التنظيمي الإيجابي من خلال تركيزه على مجموعة من النتائج الإيجابية- والتي تتضمن تجربة المعنى الإيجابي والشعور بالذات، والمشاركة، والالتزام، وتنقل الموظفين، والأداء. إذ إن مجال علم النفس التنظيمي الإيجابي يسعى إلى فهم الأداء الأمثل للموظفين في العمل، وبذلك فإنه يساعد على إلقاء الضوء على الإجراءات المتعلقة بالوظيفة التي ينخرط فيها الموظفون لتحريك أنفسهم نحو الأداء الأمثل (Wrzesniewski, LoBuglio, Dutton, & Berg, 2013, p. 282).

و قد حدد كل من (Tims et al(2012)، إعادة صياغة الوظيفة في أربعة أبعاد هي: زيادة الموارد البنائية للوظيفة (مثل الاستقلال والتنوع وفرص التعلم) وزيادة الموارد الاجتماعية للوظيفة (مثل الدعم الاجتماعي والتدريب الإشرافي والتغذية الراجعة) وزيادة متطلبات الصعوبة للوظيفة (المبادرة بالمشاركة في المشروعات الجديدة أو زيادة مهام الوظيفة) وتخفيض المتطلبات المعيقة للوظيفة (مثل تخفيض عدد التفاعلات العاطفية) (Tims, Bakker, & Derks, 2012, p. 176).

ثلاثة جوانب أساسية، (Caymaz, Soran, & Şeşen, 2021, p. 41) وميز كل من لصياغة الوظيفة:

١. الاستباقية: مؤشر للسلوك الاستباقي لدى الموظفين. ووفقا لهذا المصطلح، يمكن للموظفين من التصرف بنشاط في العمل وإعادة تحديد مهامهم وأهدافهم. إضافة إلى البحث عن الموارد والفرص لخلق الظروف المناسبة لصياغة الوظائف والسعي لإعادة تصميم التحديات.

٢. القدرة على التكيف: يشار إلى الصياغة الوظيفية بأنها عملية تكيفية. يستخدم فيها الموظفون نقاط القوة لحل المشكلات المتعلقة بالعمل وضمان استمراريته بسلاسة.

٣. المكافآت غير المادية: يسعى الموظفون دائما إلى الحصول على عائد مادي في العمل ويسعون جاهدين في الوقت ذاته لتحقيق المعنى الجوهري للعمل. ويمكن للصياغة الوظيفية إعطاء مثل هذا الوعي بالقيمة الشخصية

عندما ينخرط الأفراد في صياغة الوظائف، (Kooij, Tims, & Akkermans, 2017, p. 7) وفقا لكل من فإنه يؤثر على المواقف الوظيفية الفردية ومستويات الأداء مثل الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي، والأداء

الفردية، وهو ما ينعكس بشكل إيجابي على اتجاههم الوظيفي لذلك، فانها تعد أمرًا ضروريًا لتطوير السلوك الإيجابي في العمل، كما أن لها تأثيرًا إيجابيًا على مشاركة الموظفين وتحفيزهم

تعتبر صياغة الوظيفة نشاطًا إبداعيًا للفرد. لذلك، فهي ترتبط بعدد من العوامل الشخصية، مثل الشخصية الاستباقية، والتوجه التحفيزي الشخصي، والتركيز التنظيمي. وأن الموظفين ذوي السمات الشخصية الاستباقية لديهم قيود بيئية أقل في عملهم وقد يظهرون سلوكيات أكثر ابتكارًا (Bateman & Grant, 1993, p. 114). وأن الموظفين ذوي السمات الشخصية النشطة هم أكثر ميلًا إلى تعبئة موارد عملهم وتغيير متطلبات الوظيفة بطريقة إيجابية من أجل تغيير بيئة العمل وحدود العمل (Tims, Bakker, & Derks, 2013, p. 231). اما التوجه التحفيزي الشخصي. فينقسم الى التوجه التحفيزي الداخلي وتوجه والخارجي. يرتبط كل من التوجه التحفيزي الداخلي والتوجه التحفيزي الخارجي ارتباطًا وثيقًا بدافع الموظفين لصياغة الوظيفة (Wrezesniewski & Dutton, 2001, p. 185). والتركيز التنظيمي، والذي يتضمن التركيز على الترقية والتركيز على الوقاية، يجسد الأفراد الذين يركزون على الترقية رغبة قوية في العمل والتركيز على النمو الذاتي، وبالتالي يحققون المزيد من الرضا والإنجاز من خلال تغيير محتوى وظائفهم. ونتيجة لذلك، يكون الموظفون الذين يركزون على الترقية أكثر استجابة للنتائج الإيجابية ويميلون إلى أن يكونوا أكثر رضا شخصيًا عن صياغة الوظائف.

ولقد ارتبطت صياغة الوظيفة بالعديد من نتائج العمل الإيجابية ، مثل المشاركة في العمل work engagement (Tims & Job performance Bakker, Tims, & Derks, 2012, p. 1359) ، والأداء الوظيفي (Tims & Job performance Derks, 2014, p. 1) ، ومعنى العمل meaning of work (Dan, RoSca, & Mateizer, 2020, p. 1) ، والرضا الوظيفي Job satisfaction (Rudolph, Lavigne, Katz, & Zacher, 2017, p. 1) ، سلوك المواطنة التنظيمي Organizational citizenship behavior (Elaraby, 2021, p. 129) ، الملاءمة الشخصية للوظيفة Person- job fit (Tims, Derks, & Bakker, 2016, p. 44). الحد من الاحتراق النفسي (Singh & Singh, 2018, p. 305)، تقليل نوايا التنقل الوظيفي reduction in turnover (Shin, Hur, Park, & Hwang, 2020, p. 1) intentions. وتساهم صياغة الوظيفة في إثراء العلاقة بين الموظف والوظيفة، مما يؤدي إلى تعزيز سعادة الموظف وتحقيق نتائج تنظيمية مفيدة "مثل زيادة المشاركة في العمل، والتفاني في مكان العمل، والإنتاجية".

و تبرز أهمية البحث الحالي في ندرة الابحاث و الدراسات التي تناولت مفهوم صياغة الوظائف، فضلا عن تسليط الضوء على المفهوم ونتائجه الهامة على الفرد والمنظمة. و رؤى جديدة حول ارتباطه بعدد من المتغيرات النفسية

والديموغرافية، و من المتوقع أن تساعد نتائج هذه الدراسة في تسهيل فهم صياغة الوظائف وتنفيذها داخل المؤسسات وقدرتها على تحسين الجانب الأدائي للعاملين .

أهداف البحث:

يستهدف البحث التعرف على:

- ١- صياغة الوظيفة لدى عينة من العاملين في جامعة بغداد ؟
- ٢- صياغة الوظيفة (زيادة الموارد البنائية) لدى عينة من العاملين في جامعة بغداد
- ٣- صياغة الوظيفة (تقليل متطلبات الوظيفة المعوقة) لدى عينة من العاملين في جامعة بغداد
- ٤- صياغة الوظيفة (زيادة الموارد الاجتماعية) لدى عينة من العاملين في جامعة بغداد
- ٥- صياغة الوظيفة (زيادة متطلبات الوظيفة الصعبة) لدى عينة من العاملين في جامعة بغداد
- ٦- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في صياغة الوظيفة لدى منتسبي جامعة بغداد وفقا لمتغيرات (الجنس، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة، العمر) بشكل عام و وفقا لمجالاته الأربعة (زيادة الموارد البنائية، تقليل متطلبات الوظيفة المعوقة، زيادة الموارد الاجتماعية، زيادة متطلبات الوظيفة الصعبة).

حدود البحث

تحدد البحث الحالي منتسبي جامعة بغداد، للعام الدراسي ٢٠٢٣-٢٠٢٤، ومن كلا الجنسين ذكور - إناث

تحديد المصطلحات

مفهوم صياغة الوظيفة

عرفه كل من

• Wrezesniewski & Dutton(2001)

"التغييرات التي يقوم بها الموظفون لتشكيل وظائفهم وقولبتها وإعادة تعريفها (Wrezesniewski & Dutton, 2001, p. 179)

• Tims, Bakker, & Derks(2012)

التغييرات التي قد يقوم بها الموظفون لتحقيق التوازن بين المتطلبات والموارد الوظيفية مع قدراتهم واحتياجاتهم الشخصية". (Tims, Bakker, & Derks, 2012, p. 174).

• Kooij et al(2017)

البحث النشط عن المهام التي تتوافق مع اهتمامات الفرد (Kooij, Van Woerkom, Wilkenli, Dorenbosch, & Denissen, 2017, p. 972)

• DeVos, Akkemas, & Van der Heijden(2019)

السلوكيات الاستباقية للفرد التي تهدف إلى تحسين النتائج المهنية من خلال تحسين الملاءمة الشخصية المهنية (De Vos, Akkemas, & Van der Heijden, 2019, p. 129)

• Kuijpers, Kiiij & Van Woerkom(2020)

المبادرات التي يتخذها الموظفون لتحقيق إمكاناتهم من خلال خلق فرص التطوير لأنفسهم (Kuijpers, Kiiij, & Van Woerkom, 2020, p. 3)

التعريف النظري: تم تبني تعريف (Tims, Bakker, & Derks, 2012)، لأنه مطابق للإطار النظري والمقياس الذي تم تبنيه وتطبيقه على عينة البحث.

التعريف الإجرائي: عينة من الفقرات ممثلة لمحتوى النطاق السلوكي لمفهوم صياغة الوظيفة و الذي يعبر عنه بدرجة لأغراض هذا البحث

الإطار النظري

يقع صياغة الوظائف ضمن مجال علم النفس الإيجابي، وعلى وجه التحديد الدراسة التنظيمية الإيجابية، والتي تركز على التدخلات التي تهدف إلى تعزيز رفاهية الموظفين. على الرغم من وجود أساليب مختلفة في أدبيات (Wrzesniewski & Dutton, 2001) وصياغة الوظائف، إلا أن النموذجين الأكثر شيوعاً لصياغة الوظيفة هما أنموذج (Tims & Bakker, 2010) وأنموذج (2001)

لصياغة الوظيفة Wrzesniewski & Dutton أولاً: أنموذج

في الأصل صياغة الوظائف كإجراءات استباقية يتخذها الموظفون، Wrzesniewski & Dutton اقترح كل من لإعادة تعريف مهمة أو حدود علائقية من أجل مواءمتها مع اهتماماتهم ودوافعهم وشغفهم مع عملهم. وأنه يمكن تنفيذها بثلاث طرق) 1. (صياغة المهمة: يقوم الموظفون بتغيير حدود المهمة بنشاط، إما بزيادة أو تقليل أو تسلسل أو نوع أو حجم المهمة التي يتعين القيام بها أو توسيع أو تقليل نطاق المهمة) 2. (الصياغة المعرفية: يغير

الموظفون إدراكاتهم الشخصية أو الأحكام القيمية للعمل). 3 (الصياغة العلائقية: يغير الموظفون الحدود العلائقية (singh & Rahput, 2021, p. 97) " أو نطاق دائرتهم الاجتماعية، خلال تكييف نوعية و/أو مقدار التفاعل والتواصل الإنساني في العمل

في الأساس، صياغة الوظيفة هي عملية يقوم فيها الموظفون بشكل استباقي بتغيير الحدود التي تشكل وظائفهم . يشكل صانعو الوظائف الحدود التي تحدد وظائفهم بثلاث طرق رئيسية. أولاً، قد يغيرون الحدود المادية أو الزمنية حول مجموعة المهام. ويشار إليه باسم "صياغة المهام"، وهو يتألف من إضافة أو حذف المهام، وتعديل الوقت أو الجهد المبذول في المهام المختلفة، وإعادة تصميم جوانب المهام (على سبيل المثال، المعلم الذي يقضي وقتاً في تعلم تكنولوجيا جديدة في الفصل الدراسي لتلبية شغفه بتكنولوجيا المعلومات). (ثانياً، قد يعيدون تعريف الحدود العلائقية التي تحدد التفاعلات الشخصية التي تنطوي عليها أداء وظائفهم. ويشار إليه باسم "صياغة العلاقات"، وهو يتألف من إنشاء و/أو الحفاظ على العلاقات مع الآخرين في العمل، وقضاء المزيد من الوقت مع الأفراد المفضلين، والحد من الاتصال بالآخرين أو تجنبه تماماً) على سبيل المثال، محلل تسويق يشكل علاقة مع شخص ما في المبيعات لفهم تأثير عمله على مندوبي المبيعات بشكل أفضل. (ثالثاً، قد يعيدون صياغة الحدود المعرفية التي تنسب المعنى أو الغرض إلى المهام والعلاقات التي تتألف منها وظائفهم. ويشار إليه باسم "الصياغة المعرفية"، وهي تتألف من جهود الموظفين لإدراك وتفسير مهامهم أو علاقاتهم أو وظائفهم ككل بطرق تغير أهمية عملهم) على سبيل المثال، أمين الحفظ الذي يفكر في وظيفته على أنها تمكين التعليم من خلال توفير فصول (Wrzesniewski, LoBuglio, Dutton, & Berg, 2013, p. 283).

Job Demands-Resources ثانياً/أنموذج متطلبات وموارد العمل

بدمج صياغة الوظائف مع أنموذج الطلب على ، (Tims & Bakker,2010) قام كل من العالمين الهولنديين لإعادة تعريف صياغة الوظائف كموظفين يقومون "بتغييرات سلوكية من أجل مطابقة (JD - R) الوظائف قدراتهم مع متطلبات وموارد الوظائف. وبذلك قدما أنموذجاً نظرياً جديداً وشكلا الإطار الأساسي لصياغة الوظائف.

أن كل بيئة عمل لها خصائصها الفريدة التي لا يزال من الممكن Bakker & Demerouti و قد افترض كل من التقاطها في نموذج شامل واحد. لذلك، فهي أكثر مرونة ودقة من نماذج تصميم الوظائف السابقة، وبشكل أكثر تحديداً، هو نموذج إرشادي يحدد كيف يمكن إنتاج رفاهية الموظف وفعاليتيه من خلال مجموعتين محددتين من ظروف العمل. تتعلق الأولى منها بمتطلبات الوظيفة، والتي تمثل خصائص الوظيفة التي من المحتمل أن تثير ضغوطاً إذا تجاوزت القدرة التكيفية للموظف. إذ تشير متطلبات الوظيفة إلى تلك الجوانب الجسدية أو النفسية أو الاجتماعية أو التنظيمية للوظيفة، التي تتطلب جهداً أو مهارات جسدية و/أو نفسية (معرفية وعاطفية) مستدامة ثم ترتبط بمردودات فسيولوجية و/أو نفسية معينة "ومن الأمثلة على ذلك ضغط العمل المرتفع والتفاعلات العاطفية مع الآخرين. في حين تتعلق المجموعة الثانية من ظروف العمل بمدى توفر الموارد الوظيفية للموظفين، كونها لها إمكانات تحفيزية للحث على المشاركة في العمل ومستويات أداء عالية من خلال نهج فعال في تحقيق أهداف العمل، قد تكون موجودة على المستوى التنظيمي (مثل الأجور، والأمن الوظيفي، والفرص الوظيفية)، وعلى مستوى العلاقات الشخصية ومستوى التفاعلات الاجتماعية (مثل دعم المسؤول وزملاء العمل، ومناخ الفريق)، وعلى مستوى تنظيم العمل (على سبيل المثال: وضوح الدور، والمشاركة في صنع القرار (وعلى مستوى المهمة) مثل تنوع المهارات، وهوية المهمة، وأهمية المهمة، والاستقلالية، وردود الفعل على الأداء. (تتمتع الموارد الوظيفية بإمكانات تحفيزية) أي دور تحفيزي خارجي (و/أو من خلال تحفيز النمو الشخصي والتعلم والتطوير) أي

كما يقترح هذا النموذج بأن هناك (Schaufeli & Taris, 2014, p. 45) (دور تحفيزي جوهري داخلي عمليتين نفسيين أساسيين مختلفتين تمارسان دورًا في تطورها وهو الإجهاد الوظيفي ودافعية العمل

الأول يسمى عملية ضعف الصحة، حيث تستنزف الوظائف سيئة التصميم أو متطلبات العمل المزمنة، الموارد (Bakker & Demerouti, 2016, p. 274) هنا، يتوسط الإرهاق العلاقة بين متطلبات العمل (وبدرجة أقل ضعف الموارد (من ناحية) والنتائج السلبية) الصحية (من ناحية أخرى يتم دعم عملية الضعف الصحي هذا من خلال الأبحاث التي ترتبط فيها الضغوط المهنية الناتجة عن ارتفاع متطلبات العمل باعتلال الصحة الجسدية والنفسية، والإصابات الناتجة (Tims M. , 2009, p. 4) عن الإجهاد المتكرر والتغيب عن العمل بسبب المرض

العملية الثانية التي يقترحها هذا النموذج هي العملية التحفيزية، حيث يفترض أن الموارد الوظيفية لها إمكانات محفزة وتؤدي إلى مستويات عالية من المشاركة في العمل، والأداء الممتاز، وانخفاض السخرية. وحينئذٍ، فإن المشاركة في العمل (أي التي تتميز بمستويات عالية من النشاط والتفاني والاستيعاب (تتوسط العلاقة بين موارد الوظيفة والنتائج الإيجابية، مثل الالتزام تجاه المؤسسة التي يعمل بها وسلوك الدور الإضافي، والارتباط بالمؤسسة، ورضا العملاء

إضافة إلى التأثيرات الرئيسية لمتطلبات العمل والموارد، يقترح النموذج أن التفاعل بين متطلبات وموارد العمل مهم أيضًا في تطور ضغوط ودافعية العمل. قد تخفف الموارد الوظيفية من تأثير المتطلبات الوظيفية في الإجهاد إضافة إلى (Bakker, Demerouti, & Euwema, 2005, p. 170) الوظيفي، بما في ذلك الاحتراق النفسي ذلك، ترتبط الموارد الوظيفية ارتباطًا وثيقًا بالمشاركة عندما يواجه الموظف متطلبات وظيفية عالية

تجريبيًا أربعة أبعاد لصياغة الوظائف (Tims et al. (2012) ووفقا لهذا النموذج، ميز كل من

- زيادة موارد العمل البنائية) على سبيل المثال، تنوع الموارد وفرص التطوير)
- زيادة موارد العمل الاجتماعية) على سبيل المثال، الدعم الاجتماعي والتنظيمي أو التعليقات من القادة (والزملاء).
- البحث عن متطلبات العمل الصعبة. وهذا يعني أنه عندما يشعر الموظفون بأن لديهم موارد كافية وغير راضين عن الوضع الحالي، فإنهم يزيدون من مهام العمل أو يبحثون عن فرص جديدة
- (Lee, Shin, & Baek, 2017, p. 831) تقليل متطلبات العمل المعوقة، مع الإشارة إلى تقليل المهام لتجنب بعض الآثار السلبية

والتي تنص على (Hobfoll, 1989) (COR) تتماشى تعبئة الموارد الوظيفية مع نظرية الحفاظ على الموارد أن التعامل بنجاح مع المتطلبات الوظيفية العالية لا يمكن تحقيقه إلا إذا كان لدى الشخص الموارد التي تساعد في التعامل مع هذه المتطلبات. ويترتب على ذلك أن الموظفين الذين لديهم المزيد من الموارد سيواجهون ضغوطًا أقل من الموظفين الذين لديهم موارد أقل. علاوة على ذلك، من المحتمل أن يحصل الموظفون الذين يستثمرون بعض الموارد الوظيفية على موارد إضافية أخرى. وهذا ما أشارت إليه الأبحاث، إذ إن الموظفين القادرين على تعبئة مواردهم الوظيفية يتمتعون بمزيد من المشاركة في العمل، وهذا بدوره يؤدي إلى كسب المزيد من الموارد (Salanova, Schaufeli, Xanthopoulou, & Bakker, 2010, p. 119)

وقد يكون الشكل الثاني لصياغة الوظيفة هو قيام الموظفين بتحديد مستوى عالي من المتطلبات الوظيفية. بمعنى، قد يحددون المزيد من التحديات في عملهم عندما يشعرون أن وظيفتهم لا تقدم لهم فرصًا كافية لتوظيف جميع

مهاراتهم. مثلاً من خلال إضافة مهام إلى وظائفهم، أو التطوع لمجموعات المشاريع المثيرة للاهتمام، أو تولي تسمى هذه المطالب (LePine, Podsakoff, & LePine, 2005) المهام أخرى من مسؤوليتهم، ووفقاً إلى بمطالب التحدي. وهذه المتطلبات مرتبطة بتحقيق الأهداف وتحفيز العمل. وهذا يعني أنه ليست كل المطالب سيئة بالنسبة للموظفين، إذ إن بعض المطالب قد تؤدي إلى زيادة الجهود التي يبذلها الموظف، الأمر الذي قد يؤدي بدوره إلى الرضا عند تحقيق هدف صعب. وأظهرت الدراسات إلى أن جميع متطلبات التحدي (أي عبء العمل الكبير، وضغط الوقت، والنطاق الوظيفي والمسؤوليات العالية) أنتجت نتائج عمل إيجابية. ومن المتوقع أن يقوم الموظفون بزيادة مستوى متطلباتهم الوظيفية فقط عندما يكون لديهم ما يكفي من الموارد المتاحة للتعامل معها. وبعبارة أخرى، فإن إضافة المتطلبات الوظيفية حينما لا توجد موارد كافية للتعامل معها سيزيد من احتمال حدوث ضعف صحي؛ وفي هذه الحالة يتعين على الموظفين استثمار الكثير من الجهد.

الشكل الثالث لصياغة الوظيفة التي يمكن للموظفين توظيفها هو تقليل مستوى المتطلبات الوظيفية عندما تتجاوز قدراتهم. وقد يفعلون ذلك عن طريق مطالبة زملائهم بمساعدتهم في بعض المهام، أو عن طريق تقليل عدد التفاعلات التي يقومون بها مع العملاء أو الزملاء. وبهذه الطريقة، قد يتمكن الموظف من تحقيق أهداف العمل دون بذل الكثير من الجهد ومن خلال الحفاظ على صحته. بناءً على فكرة متطلبات التحدي، تسمى هذه المطالب (cavanaugh, Wendy, Mark, & John, 2000) بالمطالب المعوقة لأنها تعيق الموظف في تحقيق الأهداف القيمة ومن الأمثلة على ذلك غموض الدور، والمخاوف بشأن الأمن الوظيفي وتضارب الأدوار لذلك، من المهم (2000). بالنسبة للموظفين إيجاد طريقة لخفض مستويات العوائق المطلوبة من أجل الأداء الجيد والرضا عن وظائفهم.

أما زيادة الموارد الاجتماعية وتعني السعي للحصول على الدعم الاجتماعي أو التدريب أو التغذية الراجعة للأداء، إذ تمثل الروابط الاجتماعية التي يمكن للموظفين الوصول إليها في مجالات العمل (على سبيل المثال، القادة والزملاء والعملاء (والمجالات غير المتعلقة بالعمل) على سبيل المثال، العائلات والأصدقاء). (و تشمل البيئة المجتمعية التفاعلية الفرص والموارد الحيوية لتعزيز النمو الذاتي الفردي والنجاح الوظيفي والحاجة إلى الرضا. قد يكون فهم كيفية تعلم الموظفين من علاقاتهم الاجتماعية بنفس أهمية فهم من هم وكيف تبدو وظائفهم (Wang, Li, & Chen, 2020, p. 2)

الفصل الثالث

مجتمع البحث: شمل المنتسبين العاملين في جامعة بغداد ٢٠٢٣-٢٠٢٤

عينة البحث الرئيسية: شملت عينة البحث الرئيسية (١٩٧) من الموظفين و التدريسيين العاملين في جامعة بغداد، و قد تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية ثم الاختيار بالطريقة العشوائية البسيطة من كل طبقة ، و الجدول (١) يوضح ذلك :

جدول (١)

عينة البحث الرئيسة

المتغير	العدد	المستوى التعليمي	العدد	سنوات الخدمة	العدد	العمر	العدد
نكور	٦٢	دبلوم فني	٢٥	أقل من ١٠	٦٨	٢٥ - ٣٥	٥٦
إناث	١٣٥	يكالوريوس	٥٤	١٠ - ٢٠	٥٩	٣٦ - ٤٦	٧٥
		عليا	١١٨	٢٠ فأكثر	٧٠	٤٧ فأكثر	٦٦
المجموع	١٩٧		١٩٧		١٩٧		١٩٧

أداة البحث

أولاً : مقياس صياغة الوظيفة:

تم تبني مقياس صياغة الوظيفة (Job Crafting scale(JCS)، و المطور من قبل الباحثين (Tims, Bakker, & Derks, 2012, p. 177)، والمتكون من (٢١) فقرة و المتضمن أربعة مجالات و هي (زيادة الموارد البنائية،تقليل المتطلبات المعيقة للوظيفة،زيادة الموارد الاجتماعية،زيادة متطلبات التحديات للوظيفة و الاستجابة على المقياس وفق مدرج خماسي الاستجابة (من ٥ = أتفق تماما- إلى ١ = لا أتفق تماما)

تحليل الفقرات: و الهدف هو تحليل الفقرات للبيانات المتجمعة لانتقاء أفضل الفقرات للصيغة النهائية للمقياس و تتضمن اختبار القوة التمييزية لكل فقرة من الفقرات و كالاتي: (Rust,1989,p159) - علاقة الفقرة بالمجموع الكلي:بغية استخراج علاقة كل فقرة من الفقرات بالدرجة الكلية، و علاقة درجة فقرة المجال بالدرجة الكلية للمجال ،و علاقة المجال بالمجال الآخر و بالدرجة الكلية للمقياس إذ تم استخدام معامل ارتباط بيرسون إذ يشير معامل الارتباط المرتفع إلى قوة ارتباطها بالمقياس أو بمجالها و هذا مما يزيد احتمالية تضمينها في المقياس أو مجالها و كما موضح في الجداول (٢) (٣) (٤)

جدول (٢)

علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس

معامل الارتباط	ت	معامل الارتباط	ت						
.534**	21	.291**	16	.526**	11	.452**	6	.312**	1
		.495**	17	.511**	12	.425**	7	.297**	2
		.531**	18	.542**	13	.206**	8	.378**	3
		.508**	19	.574**	14	.357**	9	.406**	4
		.487**	20	.493**	15	.481**	10	.306**	5

*جميع الفقرات دالة عند مستوى (٠.٠١).

جدول (٣)

علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية لكل مجال من مجالات القياس

ت	زيادة الموارد البنائية	ت	تقليل المتطلبات المعيقة للوظيفة	ت	زيادة الموارد الاجتماعية	ت	زيادة متطلبات التحديات للوظيفة
1	.767**	6	.526**	12	**٧١٠.	17	**٥٥٢.
2	.706**	7	.520**	13	**٧٦٩.	18	**٦٦.5
3	.734**	8	.334**	14	**٧٧١.	19	**٥٩.5
4	.578**	9	.403**	15	**٧١٤.	20	**٨٣٨.
5	.588**	10	.824**	16	**٥٢٧.	21	**٥.53
		11	.472**				

جدول (٤)

علاقة المجال بالمجال الآخر

المجال	الكلية	زيادة الموارد البنائية	تقليل المتطلبات المعيقة للوظيفة	زيادة الموارد الاجتماعية	زيادة متطلبات التحديات للوظيفة
الكلية	1	.508**	.706**	.695**	.721**
زيادة الموارد البنائية	.508**	1	.199**	.212**	.311**

.198**	.331**	1	.199**	.706**	تقليل المتطلبات المعيقة للوظيفة
.319**	1	.331**	.212**	.695**	زيادة الموارد الاجتماعية
1	.319**	.198**	.311**	.721**	زيادة متطلبات التحديات للوظيفة

وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بأن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المقياس و الدرجة الكلية له ، و درجة فقرة كل مجال بالدرجة الكلية للمجال، و علاقة المجال بالمجال الآخر و بالكلية دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١) و الذي يعد مؤشرا لصدق البناء

مؤشرات الصدق و الثبات:

أولاً: الصدق

تم استخراج صدق المقياس:

- صدق الترجمة تم التحقق من صدق المقياس وفق ما متعارف عليه من إجراءات التحقق من صدق الترجمة تم ترجمته من اللغة الإنكليزية إلى اللغة العربية من قبل ثلاثة مترجمين ثم ترجم من اللغة العربية إلى اللغة الإنكليزية من قبل مترجمين وكلا بشكل مستقل ومطابقتها بغية التأكد من أنه لا اختلاف في ترجمة الفقرات و في فهم و تفسير بعض المصطلحات الواردة فيه.
- الصدق الظاهري: و قد تم التحقق من خلال عرضه على مجموعة من المختصين في المجال النفسي
- صدق البناء أي مدى قياس المقياس لسمة معينة و هو صدق نظري للصفة أو الخاصة ، و قد تحقق هذا الصدق من خلال إيجاد العلاقة الارتباطية بين درجات كل فقرة من فقرات المقياس و الدرجة الكلية (تحليل الفقرات)

ثانياً: الثبات

استخرج الثبات بطريقة معامل ألفا كرونباخ و كما موضح في الجدول أدناه:

جدول (٥)

المقياس والمجال	صياغة الوظيفة	زيادة الموارد البنائية	تقليل متطلبات الوظيفة المعوقة	زيادة الموارد الاجتماعية	زيادة متطلبات الوظيفة الصعبة
معامل الثبات	.٧٠	.٧٧	.٦٨	.٧٤	.٧١

عرض النتائج و مناقشتها

أولاً: عرض النتائج

الهدف الأول: التعرف على صياغة الوظيفة لدى عينة من العاملين في جامعة بغداد ؟

جدول (٦)

العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	درجة الحرية	القيمة التائية	القيمة الجدولية
197	85.2132	11.55975	63	196	103.465	١,٩٦

أسفرت نتائج التحليل الإحصائي وكما موضح في الجدول أعلاه عن فرق دال بين المتوسط الحسابي و المتوسط الفرضي و لصالح المتوسط الحسابي ، و الذي يشير إلى أن العاملين في جامعة بغداد يمتلكون درجة عالية من صياغة الوظيفة.

الهدف الثاني: التعرف على صياغة الوظيفة (زيادة الموارد البنائية) لدى عينة من العاملين في جامعة بغداد ؟

جدول (٧)

العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	درجة الحرية	القيمة التائية	القيمة الجدولية
197	22.6599	2.31699	15	196	137.267	١,٩٦

أسفرت نتائج التحليل الإحصائي وكما موضح في الجدول أعلاه عن فرق دال بين المتوسط الحسابي و المتوسط الفرضي و لصالح المتوسط الحسابي ، و الذي يشير إلى أن العاملين في جامعة بغداد يمتلكون درجة عالية من صياغة الوظيفة (زيادة الموارد البنائية)

الهدف الثالث: التعرف على صياغة الوظيفة (تقليل المتطلبات المعيقة للوظيفة) لدى عينة من العاملين في جامعة بغداد؟

جدول (٨)

العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	درجة الحرية	القيمة التائية	القيمة الجدولية
197	24.0660	5.29446	18	196	63.799	١,٩٦

أسفرت نتائج التحليل الإحصائي وكما موضح في الجدول أعلاه عن فرق دال بين المتوسط الحسابي و المتوسط الفرضي و لصالح المتوسط الحسابي ، و الذي يشير إلى أن العاملين في جامعة بغداد يمتلكون درجة عالية من صياغة الوظيفة (تقليل المتطلبات المعيقة للوظيفة)

الهدف الرابع: التعرف على صياغة الوظيفة (زيادة الموارد الاجتماعية) لدى عينة من العاملين في جامعة بغداد؟

جدول (٩)

العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	درجة الحرية	القيمة التائية	القيمة الجدولية
197	17.8020	4.11523	15	196	60.717	١,٩٦

أسفرت نتائج التحليل الإحصائي وكما موضح في الجدول أعلاه عن فرق دال بين المتوسط الحسابي و المتوسط الفرضي و لصالح المتوسط الحسابي ، و الذي يشير إلى أن العاملين في جامعة بغداد يمتلكون درجة عالية من صياغة الوظيفة (زيادة الموارد الاجتماعية)

الهدف الخامس التعرف على صياغة الوظيفة (زيادة متطلبات الوظيفة الصعبة) لدى عينة من العاملين في جامعة بغداد؟

جدول (١٠)

القيمة الجدولية	القيمة التائية	درجة الحرية	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة
١,٩٦	55.290	196	15	5.25109	20.6853	197

أسفرت نتائج التحليل الإحصائي وكما موضح في الجدول أعلاه عن فرق دال بين المتوسط الحسابي و المتوسط الفرضي و لصالح المتوسط الحسابي ، و الذي يشير إلى أن العاملين في جامعة بغداد يمتلكون درجة عالية من صياغة الوظيفة (زيادة متطلبات التحدي للوظيفة)

الهدف السادس: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في صياغة الوظيفة لدى منتسبي جامعة بغداد وفقا لمتغيرات (الجنس،المستوى التعليمي،عدد سنوات الخدمة،العمر) بشكل عام و وفقا لمجالاته الأربعة (زيادة الموارد البنائية، تقليل المتطلبات المعيقة للوظيفة، زيادة الموارد الاجتماعية، زيادة متطلبات التحديات للوظيفة)

جدول (١١)

القيمة الجدولية	القيمة الفائية	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
٣,٨٤	3.339	403.982	1	403.982	الجنس
	6.239	754.828	2	1509.657	المستوى التعليمي
	.571	69.089	2	138.178	عدد سنوات الخدمة
	.735	88.887	3	266.660	العمر
	4.232	512.064	2	1024.128	الجنس*المستوى التعليمي
	.059	7.109	2	14.218	الجنس*عدد سنوات الخدمة
	.185	22.400	3	67.201	الجنس*العمر
	1.209	146.277	4	585.107	المستوى التعليمي*عدد سنوات الخدمة
	2.099	253.919	4	1015.678	المستوى التعليمي*العمر
	.488	59.042	5	295.212	عدد سنوات الخدمة*العمر
	2.518	304.602	4	1218.409	الجنس*المستوى التعليمي*سنوات الخدمة
	1.669	201.910	3	605.731	الجنس*المستوى التعليمي*العمر*
	1.040	125.857	2	251.713	الجنس*سنوات الخدمة*العمر

	422.	51.094	2	102.187	التعليمي*سنوات	المستوى الخدمة*العمر
		120.989	156	18874.25 6		الخطأ
			197	1456665. 0		الكلية

أسفرت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في صياغة الوظيفة وفق متغيرات (الجنس و سنوات الخدمة و العمر) وتفاعلاتها باستثناء متغير المستوى التعليمي، فضلا عن تفاعل متغيري الجنس*المستوى التعليمي وعند مقارنة متوسطات الذكور و الإناث كانت النتيجة لصالح الذكور إذ بلغ المتوسط (٨٦.٠٩) في حين متوسط الإناث (٨٤.٨٠)

وبعد إجراء اختبار المقارنات البعدية (شيفيه) أظهرت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة بين حملة شهادة دبلوم فأدنى وحملة الشهادات العليا ولصالح دبلوم فأدنى ،وكذلك فروق بين دبلوم فأدنى و البكالوريوس ولصالح البكالوريوس كما موضح في الجدول(١٢).

جدول(١٢)

المقارنات	العدد	المتوسط	الفرق الوسطين بين
بكالوريوس	42	٨٩,٧٠٣	3.7356
عليا	75	.864٨٢	
دبلوم فأدنى	25	.600٨٦	6.8403*
عليا	75	٢,٨٦٤8	
دبلوم فأدنى	25	٨٦,٦٠٠	6.8393*
بكالوريوس	42	89.703	

جدول (١٣)

صياغة الوظيفة (زيادة الموارد البنائية)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	القيمة الفائية	القيمة الجدولية ٠,٠٥
الجنس	29.260	1	29.260	5.691	٣,٨٤
المستوى التعليمي	3.117	2	1.558	.303	
عدد سنوات الخدمة	15.252	2	7.626	1.483	
العمر	2.157	3	.719	.140	
الجنس*المستوى التعليمي	5.391	2	2.695	.524	
الجنس*عدد سنوات الخدمة	21.919	2	10.959	2.131	
الجنس*العمر	25.781	3	8.594	1.671	
المستوى التعليمي*عدد سنوات الخدمة	12.548 ^b	4	3.137	.610	
المستوى التعليمي*العمر	9.177 ^b	4	2.294	.446	
عدد سنوات الخدمة*العمر	9.363 ^b	5	1.873	.364	
الجنس*المستوى التعليمي*سنوات الخدمة	34.322 ^b	4	8.581	1.669	
الجنس*المستوى التعليمي*العمر	20.856 ^b	3	6.952	1.352	
الجنس*سنوات الخدمة*العمر	9.603 ^b	2	4.801	.934	
المستوى التعليمي*سنوات الخدمة*العمر	27.039 ^b	2	13.520	2.629	
الخطأ	802.118	156	5.142		
الكلية	102206.	197			

أسفرت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في (زيادة الموارد البنائية) وفق متغيرات المستوى التعليمي و سنوات الخدمة و العمر و تفاعلاتها باستثناء متغير الجنس و لصالح الذكور إذ بلغ متوسطهم (٨٦.٠٩) في حين بلغ متوسط الإناث (٨٤.٨٠).

جدول (١٤)

تقليل المتطلبات المعوقة للوظيفة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	القيمة الفائية	القيمة الجدولية
الجنس	11.988	1	11.988	.399	٣,٨٤
المستوى التعليمي	127.750	2	63.875	2.125	
عدد سنوات الخدمة	23.905	2	11.952	.398	
العمر	9.560	3	3.187	.106	
الجنس*المستوى التعليمي	45.172	2	22.586	.751	
الجنس*عدد سنوات الخدمة	3.168	2	1.584	.053	
الجنس*العمر	35.742	3	11.914	.396	
المستوى التعليمي*عدد سنوات الخدمة	96.918	4	24.230	.806	
المستوى التعليمي*العمر	96.933	4	24.233	.806	
عدد سنوات الخدمة*العمر	59.236	5	11.847	.394	
الجنس*المستوى التعليمي*عدد سنوات الخدمة	77.705	4	19.426	.646	
الجنس*المستوى التعليمي*العمر	37.997	3	12.666	.421	
الجنس*عدد سنوات الخدمة*العمر	5.627	2	2.813	.094	
المستوى التعليمي*عدد سنوات الخدمة*العمر	4.819	2	2.410	.080	
الخطأ	4689.391	156	٠٦٠.٣٠		
الكلية	119591.00	197			

أسفرت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في (تقليل المتطلبات المعيقة للوظيفة) ولكافة المتغيرات

جدول (١٥)

زيادة الموارد الاجتماعية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	القيمة الفائية	القيمة الجدولية
الجنس	45.724	1	45.724	3.123	٣,٨٤
المستوى التعليمي	206.910	2	103.455	7.067	
عدد سنوات الخدمة	27.795	2	13.897	.949	
العمر	123.408	3	41.136	2.810	
الجنس*المستوى التعليمي	144.492	2	72.246	4.935	
الجنس*عدد سنوات الخدمة	3.150	2	1.575	.108	
الجنس*العمر	8.141	3	2.714	.185	
المستوى التعليمي*عدد سنوات الخدمة	100.056	4	25.014	1.709	
المستوى التعليمي*العمر	73.892	4	18.473	1.262	
عدد سنوات الخدمة*العمر	155.558	5	31.112	2.125	
الجنس*المستوى التعليمي*سنوات الخدمة	167.630	4	41.907	2.863	
الجنس*المستوى التعليمي*العمر*	54.853	3	18.284	1.249	
الجنس*سنوات الخدمة*العمر	37.250	2	18.625	1.272	
المستوى التعليمي*سنوات الخدمة*العمر	41.043	2	20.522	1.402	
الخطأ	2283.746	156	١٤,٦٣٩		
الكلية	65751.000	197			

اسفرت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المستوى التعليمي ، فضلا عن تفاعل الجنس و المستوى التعليمي ، وعند مقارنة متوسطات الذكور و الإناث كانت النتيجة لصالح الذكور إذ بلغ المتوسط (٨٦.٠٩) في حين بلغ متوسط الإناث (٨٤.٨٠)، في حين لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في المتغيرات الأخرى و كما موضح في الجدول أعلاه.

وبعد إجراء اختبار المقارنات البعدية (شيفيه) أظهرت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة بين حملة الشهادات (العليا و البكالوريوس و الدبلوم فأدنى)

جدول (١٦)

المقارنات البعدية (شيفيه)

المقارنات	العدد	المتوسط	الفرق بين الوسطين
بكالوريوس	42	١٨,٦٨٥٢	0.3652
عليا	75	١٧,٢٨٨١	
دبلوم فأدنى	25	١٨,٣٢٠٠	1.3970
عليا	75	17.2881	
دبلوم فأدنى	25	.3200١٨	1.0319
بكالوريوس	42	18.6852	

جدول (١٧)

زيادة متطلبات الوظيفة الصعبة

القيمة الجدولية ٠,٠٥	القيمة الفائية	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
٣,٨٤	.839	19.943	1	19.943	الجنس
	3.393	80.672	2	161.345	المستوى التعليمي
	.078	1.847	2	3.693	عدد سنوات الخدمة
	.387	9.200	3	27.599	العمر
	3.154	74.999	2	149.997	الجنس*المستوى التعليمي
	.027	.635	2	1.271	الجنس*عدد سنوات الخدمة
	.217	5.153	3	15.458	الجنس*العمر
	.367	8.731	4	34.926	المستوى التعليمي*عدد سنوات الخدمة
	2.729	64.876	4	259.503	المستوى التعليمي*العمر

	269.	6.394	5	31.970	عدد سنوات الخدمة*العمر
	1.030	24.482	4	97.926	الجنس*المستوى التعليمي*سنوات الخدمة
	3.321	78.967	3	236.901	الجنس*المستوى التعليمي*العمر*
	.717	17.053	2	34.105	الجنس*سنوات الخدمة*العمر
	.057	1.362	2	2.724	المستوى التعليمي*سنوات الخدمة*العمر
		٢٣,٧٧٦	156	3709.035	الخطأ
			197	89697.000	الكلي

أسفرت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في (زيادة متطلبات تحديات للوظيفة) ولكافة المتغيرات.

تفسير النتائج

أسفرت النتائج من أن عينة البحث تمتلك درجة عالية من صياغة الوظيفة إذ يجد الأشخاص في صياغة حياتهم الوظيفية فرصة من أجل القيام بمهام تكون أكثر حيوية ونشاطاً في رسم و تشكيل مسارهم المهني. و هنا يعمل الأشخاص على انقضاء سلوكيات متوقع منها تحسين المخرجات المتعلقة بحياتهم المهنية بما يحقق حالة الموائمة المهنية لهم.و يمكن عزو النتيجة أيضا إلى تفكير العاملين باستمرار في إنجازاتهم المهنية و امتلاكهم الدافعية و الطموح للتقدم في حياتهم المهنية،اذ يؤثر العاملين بطريقة و أخرى في تشكيل وظائفهم و صياغتها و كأنها عملية مراجعة و متابعة مكثفة و مستمرة لإعادة تعريف و صياغة وظائفهم (تخطيط على المستوى المعرفي و الوجداني و العلائقي ...) ذات المردود الإيجابي في واقع حياتهم على المستويين الجسدي و النفسي (صحتهم النفسية)، وخلق حالة من روح التحدي في مواجهة ضغوطات العمل و تحديات العمل بما يعزز من قيمة الفرد على مستوى ذاته فضلا عن قيمة عمله و آثاره الإيجابية والتخفيف قدر الإمكان من كل ما يمكن أن يكون عائقاً أما إنجاز العمل على أكمل وجه و بما يحقق حالة من الارتياح و الرضا و و المشاركة الفاعلة في أداء المهام

كما يمكن عزو امتلاك الذكور المقدره على صياغة الوظيفة أكثر من الإناث في العموم، أن لدى الذكور استقلالية و فرص أكبر للتعلم و اكتساب خبرات متنوعة تخلق حالة من الاقتدار على مواجهة تحديات العمل والجرأة وروح المشاركة والمبادرة دون تردد أو تقييد و وضع استراتيجيات في سياق إطار علاقات العمل عند التعامل مع زملاء العمل و إعادة صياغة أهدافهم بما لا يؤثر سلباً عليهم و بما يعزز المشاعر الإيجابية لديهم، خاصة و أن الإناث

تتأثر بطريقة أكثر وجدانية (باللحظة التي تمر فيها) من الذكور في سياق عملها مما يؤثر في رضاهن و التزامهن و أدائهن و رؤياهن في إعادة صياغة عملهن

كما يمكن عزو النتيجة إلى قدرة ذوي الشهادات العليا فضلا عن ذوي الشهادات البكالوريوس على إعادة صياغة وظيفتهم بالمقارنة بذوي حملة الدبلوم فادنى ،إلى تراكم خبراتهم الحياتية و المعرفية بما يمكنهم من توظيفها بطريقة تعزز من قدراتهم و إمكانياتهم على التعايش مع محيط العمل و إعادة صياغة وظيفتهم و تشكيل مسار حياتهم المهنية من خلال اختبارهم نقاط قوتهم و ضعفهم في حل و مواجهة معوقات العمل و بناء علاقات عمل بناءة (القدرة على التكيف و الموائمة) ودراسة أعمق لقيمة و معنى العمل على المستوى الشخصي و المهني و هذا التفسير ينسحب على العاملين الذين لديهم عدد سنوات خدمة أكثر مقارنة بذوي الخبرة الأقل وكونهم أكثر قدرة بحكم الخبرة على إعادة صياغة طريقة أو أسلوب تفكيرهم بغية الشعور بمزيد من الارتباط بعملهم أو وظيفتهم و تحقيق مخرجات إيجابية ،فضلا عن ذلك تحقيق حالة من التوازن بين العمل و الحياة من خلال السيطرة على كم العمل المنجز ،و تحدد الأوقات بما يساهم في منع الشعور بالتعب و الإرهاق وإعطاء وقت للهوايات و وقت للحياة الاجتماعية

و في العموم،أن عملية تشكيل الوظائف تساعد على تخفيف التوتر في مكان العمل (إنجاز عالٍ بأقل قدر من التوتر)،وتحديدالأهداف تساعد في تحفيز الموظفين على التحسن المستمر في الأداء و اتخاذ و زمام المبادرة ،وخلق دافع داخلي لديهم للقيام بأفضل ما لديهم ،فضلا عن ذلك تمكنهم من التأمل و إعادة النظر في مسار حياتهم المهنية.

التوصيات :

- تعزيز مفهوم صياغة الوظيفة للموظفين في مؤسسات الدولة لمواءمتها أو تكيفها لتتناسب مع احتياجات عملهم سواء على صعيد تحديد أهدافهم المهنية أو تحسين علاقاتهم مع زملاء العمل (بناء شبكة قوية لدعم العمل التعاوني)
- تعزيز مفهوم التفكير التنظيمي الأنموذجي (أسفل - أعلى) بما يعطي مساحة للموظفين لاتخاذ القرارات المناسبة بشأن سير العمل (كيفية أداء مهامهم من خلال إجراءات طفيفة) وبما يستثمر نقاط قوتهم

المقترحات:

- إجراء دراسة ارتباطية صياغة الوظيفة و علاقتها بـ (الرضا الوظيفي، الرفاه النفسي، الالتزام الوظيفي ، الصحة النفسية، أنماط الشخصية)
- إجراء دراسة عن صياغة الوظيفة لدى عينة من المدراء (المسؤولين)

Bibliography

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2016). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 273-285.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology, 10*(2), 170--180.
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive Personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations, 65*, 1359-1378.
- Bateman, T. S., & Grant, M. J. (1993). The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure and Correlates Summary. *Journal of Organizational Behavior, 14*, 103-119.
- Buss, D. (1988). Selection, Evocation, and Manipulation. *Journal of personality and social psychology, 53*, 1214-1220.
- cavanaugh, M., Wendy, B., Mark, R., & John, B. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among US managers. *Journal of Applied Psychology, 85*, 65-74.
- Caymaz, E., Soran, S., & Şeşen, H. (2021). Relationship between positive psychological capital and job crafting: The moderating role of perceived over qualification. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18*(47), 36-55.
- Dan, C. I., RoSca, A. C., & Mateizer, A. (2020). Job Crafting and Performance in Firefighters: The Role of Work Meaning and Work Engagement. *Frontiers in psychology, 11*, 1-12.

- De Vos, A., Akkermas, J., & Van der Heijden, B. (2019). From occupational choice to career crafting. In H. Gunz, M. Lazarova, & W. Mayrhofer, *The Routledge Companion to Career Studies*, (pp. 128-142). Routledge, NY: Oxon.
- Diaa, N. M., Abidin, A. Z., & Roller, M. (2024). Examining the relationship of career crafting, perceived employability, and subjective career success: the moderating role of job autonomy. *Future Business Journal*, 10(16).
- Elaraby, A. (2021). Job Crafting, Work Involvement and Organizational Citizenship Behavior among Head Nurses. *Zagazig Nursing Journal*, 17(2), 129-145.
- Grant, A. M., & Parker, S. K. (2019). Redesigning Work Design Theories: The Rise of Relational and Proactive Perspectives. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 317-375.
- Hu, Q., Taris, T. W., Dollard, M. F., & Schaufeli, W. B. (2020). An exploration of the component validity of job crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(5), 776-793.
- Kooij, D. T., Tims, M., & Akkermans, J. (2017). The influence of future time perspective on work engagement and job performance: the role of job crafting. *Eur J Work Organ Psy*, 26(1), 1-15.
- Kooij, D. T., Van Woerkom, M., Wilkenli, J., Dorenbosch, L., & Denissen, J. J. (2017). Job crafting towards strengths and interests: the effects of a job crafting intervention on person-job fit and the role of age. *Journal of Applied Psychology*, 22(6), 971-981.
- Kuijpers, E., Kiiij, D. T., & Van Woerkom, M. (2020). Align your job with yourself: the relationship between a job crafting intervention and work engagement, and the role of workload. *Journal of Occupational Health Psychology*, 25(1), 1-16.
- Lee, S.-H., Shin, Y., & Baek, S. I. (2017). The Impact Of Job Demands And Resources On Job Crafting. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 33.
- LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressorhindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48, 764-775.

- Peng, C. (2018). A Literature Review of Job Crafting and Its Related Researches. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 6, 1-7.
- Rudolph, C., Lavigne, K., Katz, I., & Zacher, H. (2017). Job Crafting: A Meta-Analysis of Relationships with Individual Differences, Job Characteristics, and Work Outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 102.
- Salanova, M., Schaufeli, W., Xanthopoulou, D., & Bakker, A. (2010). The gain spiral of resources and work engagement: Sustaining a positive worklife. In A. B. Bakker, & M. P. Leither, *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 118-131). psychology press.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. In G. F. Bauer, & O. Hammig, *Bridging occupational, organizational and public health: A transdisciplinary approach* (pp. 43-68). Springer Science + Business Media.
- Shin, Y., Hur, W. M., Park, K., & Hwang, H. (2020). How Managers' Job Crafting Reduces Turnover Intention: The Mediating Roles of Role Ambiguity and Emotional Exhaustion. *International journal of environmental research and public health*, 17(11), 1-17.
- singh, U. S., & Rahput, B. (2021). Job Crafting and its Outcomes: A Review. *International Research. Journal of Humanities and Interdisciplinary Studies (IRJHIS)*, 2(10), 96-107.
- Singh, V., & Singh, M. (2018). A burnout model of job crafting: Multiple mediator effects on job performance. *IIMB Management Review*, 30(4), 305-315.
- Tims, M. (2009). Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36, 1-9.
- 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., & Derks, D. (2014). Job crafting and job performance: A longitudinal study. *European . ournal of Work and Organizational Psychology*, 24, 1-15.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of vocational behavior*, 80, 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*, 230-240.
- Tims, M., Derks, D., & Bakker, A. B. (2016). Job crafting and its relationships with person-job fit and meaningfulness: A three-wave study. *Journal of Vocational Behavior, 92*, 44-53.
- Wang, H. J., Demerouti, E., & Le Blanc, P. (2017). Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification. *Journal of Vocational behavior, 100*, 185-195.
- Wang, H., Li, P., & Chen, S. (2020). The Impact of Social Factors on Job Crafting: A Meta-Analysis and Review. *International journal of environmental research and public health, 17*(21).
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *Academy of Management Review, 25*, 179-201.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *Academy of Management Review, 25*, 179-201.
- Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J. E., & Berg, J. M. (2013). Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work. In A. B. Bakker, *Advances in positive organizational psychology* (pp. 281-302). Emerald Group Publishing.