

أثر متطلبات العمل وموارده في الانخراط الوظيفي
(دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في سورية)

The Impact of Job Demands and Resources on Job Engagement
(A Field Study on the Employees of General Institution for Social Insurance in Syria)

رسالة أعدت لنيل درجة الماجستير في علوم الإدارة
اختصاص إدارة الموارد البشرية

إعداد
الطالب يحيى أحمد

إشراف
الدكتور حسان اسماعيل
الأستاذ في المعهد العالي لإدارة الأعمال

العام الدراسي 2022-2023

(لا يعتبر هذا العمل إلا عن وجهة نظر معدّه، ولا يتحمّل المعهد أيّ مسؤولية جرّاء هذا العمل)

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى تعرّف أثر متطلبات العمل وموارده في الانخراط الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في الجمهورية العربية السورية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة أُعدّت استبانة مكونة من مقياسين هما مقياس متطلبات العمل وموارده، ومقياس الانخراط الوظيفي. وطُبِّقت الدراسة على عيّنة مكونة من (353) عاملاً وعاملةً في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في سورية، سُحبت بطريقة عشوائية طبقية.

توصّلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- استجابات أفراد العينة لمتغيّر متطلبات العمل جاءت ضمن مجال (الموافق بشدّة) لبعء العبء الذهني ودرجة الموافقة لأبعاد عبء العمل ووتيرته، وعدم اليقين بشأن المستقبل ودرجة عدم الموافقة لأبعاد العبء العاطفي والمجهود البدني والتغيّر في المهام وغموض أدوار العمل.
- استجابات أفراد العينة لمتغيّر موارد العمل جاءت ضمن مجال الموافق عدا محور التعويضات فقد جاء ضمن مجال عدم الموافق
- مستويات الانخراط الوظيفي لدى أفراد العينة جاءت ضمن مجال الموافق
- تؤثر متطلبات العمل من حيث تغير المهام والعبء العاطفي معنوياً وبصورة سلبية في مستوى الانخراط الوظيفي
- تؤثر متطلبات العمل من حيث العبء العقلي/ الذهني معنوياً وبصورة إيجابية في مستوى الانخراط الوظيفي
- ليس لمتطلبات العمل (حجم/عبء العمل، المجهود البدني/ الجسدي، غموض الدور) تأثير في مستوى الانخراط الوظيفي.
- تؤثر موارد العمل معنوياً وإيجابياً في مستوى الانخراط الوظيفي
- لا تعدل طبيعة العمل العلاقة بين متطلبات العمل والانخراط الوظيفي
- لا تعدل طبيعة العمل العلاقة بين موارد العمل والانخراط الوظيفي
- لا توجد فروق معنوية في استجابات أفراد العينة لمتطلبات العمل وفق متغيّر الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الفئة الوظيفية، مكان العمل
- توجد فروق معنوية في استجابات أفراد العينة لموارد العمل وفق متغيّر الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل، الفئة الوظيفية، مكان العمل
- لا توجد فروق معنوية في استجابات أفراد العينة لموارد العمل وفق متغيّر العمر
- توجد فروق معنوية في استجابات أفراد العينة لمتطلبات العمل وفق متغيّر عدد سنوات العمل

ABSTRACT

The study aimed to identify the impact of job demands and resources on job engagement among employees of the General Institution for Social Insurance in the Syrian Arab Republic. The study adopted the descriptive analytical approach, and to achieve the objectives of the study, a questionnaire consisting of two scales was prepared: the scale of job demands and resources, and the scale of job engagement. The study was applied on a sample of (353) male and female workers in the General Institution for Social Insurance in Syria, drawn in a random stratified manner

The study reached the following results:

- The responses of the respondents to the variable of job demands came within the domain of strongly agree with the mental load dimension and the degree of agreement with the dimensions of workload and its pace, uncertainty about the future, and the degree of disagreement with the dimensions of emotional load, physical effort, change in tasks, and ambiguity of work roles.
- The responses of respondents to the variable of job resources came within the field of agreement, except for the compensation theme, which came within the field of disagreement
- The levels of job engagement among the respondents came within the field of agree.
- Job demands in terms of changing tasks and emotional load affect morally and negatively on the level of job engagement.
- Job demands in terms of mental load affect morally and positively on the level of job engagement.
- There is no impact of the job demands (volume/load, physical exertion, role ambiguity) on the level of job engagement.
- Job resources have a significant and positive effect on the level of job engagement.
- The nature of work does not modify the relationship between job demands and job involvement.
- The nature of work does not modify the relationship between job resources and job involvement.
- There are no significant differences in the responses of respondents about job demands according to the variables of gender, age, educational qualification, job category, and workplace.
- There are significant differences in the responses of respondents about job resources according to the variables of gender, educational qualification, number of years of work, job category, and workplace.
- There are no significant differences in the responses of respondents about job resources according to the age variable.
- There are significant differences in the responses of respondents about job demands according to the number of working year's variable.

الإهداء

إلى رفيقة دربي التي تثبت في نفسي العزيمة والطّموح زوجتي الغالية نسرين
إلى أُملي في المستقبل الواعد ولديّ ماهر ورهام

الشكر

الشكر لله

يطيب لي أن أتقدّم ببالغ الشكر وعظيم الامتنان إلى الأستاذ الدكتور حسان اسماعيل، الذي تفضّل بالإشراف على هذه الرسالة فكان خير عونٍ في كلّ مرحلة من مراحل العمل.

كما أشكر إدارة المعهد العالي لإدارة الأعمال والهيئة التعليمية والإدارية.

والشكر موصول للأساتذة أعضاء لجنة الحكم على تفضّلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة وعلى ما قدّموه من ملاحظات قيّمة تسهم في إثرائها.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ii	ملخص الدراسة (باللغة العربية)
iii	ملخص الدراسة (باللغة الإنكليزية)
iv	الاهداء
v	الشكر
vi	قائمة المحتويات
viii	قائمة الجداول
ix	قائمة الأشكال
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	المقدمة
3	مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية
4	الدراسات السابقة
9	مشكلة الدراسة وتساؤلاتها
10	فرضيات الدراسة
10	أهمية الدراسة
11	أهداف الدراسة
11	متغيرات الدراسة
11	مجتمع الدراسة وعيّنتها
12	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
13	المبحث الأول: نموذج متطلبات العمل وموارده
13	تمهيد
13	مفهوم متطلبات العمل وموارده
18	طبيعة نموذج متطلبات العمل وموارده
19	سمات نموذج متطلبات العمل وموارده
21	المبحث الثاني: الانخراط الوظيفي
21	تمهيد
21	مفهوم الانخراط الوظيفي
23	أهمية الانخراط الوظيفي
25	العناصر الجوهرية للانخراط الوظيفي
26	مستويات الانخراط الوظيفي
26	أهداف الانخراط الوظيفي
27	العوامل المؤثرة في الانخراط الوظيفي
33	الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة
33	تمهيد
33	منهج الدراسة وإجراءاتها
33	مجتمع الدراسة وعيّنتها
35	أدوات جمع البيانات
36	خصائص أفراد العينة
39	الاجابة عن تساؤلات الدراسة
51	اختبار فرضيات الدراسة

82	ملخص النتائج
84	التوصيات والمقترحات
86	قائمة المراجع
90	الملحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	الصفحة
1	عدد العاملين وحجم العينة	34
2	خصائص أفراد العينة	36
3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن متطلبات العمل في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية	40
4	الفروق المعنوية في استجابات أفراد العينة لمتطلبات العمل	41
5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن موارد العمل في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية	42
6	الفروق المعنوية في استجابات أفراد العينة لموارد العمل	45
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن مستويات الانخراط الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية	50
8	الفروق المعنوية في استجابات أفراد العينة لمستويات الانخراط الوظيفي	50
9	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر متطلبات العمل في الانخراط الوظيفي	52
10	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر موارد العمل في الانخراط الوظيفي	57
11	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر متطلبات العمل وموارده في الانخراط الوظيفي	63
12	نتائج تحليل الانحدار الخطي باستخدام Haya Process لاختبار الدور المعدل لطبيعة العمل في العلاقة بين متطلبات العمل والانخراط الوظيفي	66
13	نتائج تحليل الانحدار الخطي باستخدام Haya Process لاختبار الدور المعدل لطبيعة العمل في العلاقة بين موارد العمل والانخراط الوظيفي	67
14	نتائج اختبار Independent- Samples- T test للمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة لمتطلبات العمل وموارده والفروق بين المتوسطات وفق متغير الجنس	70
15	نتائج اختبار ANOVA للفروق في استجابات أفراد العينة لمتطلبات العمل وموارده وفق متغير العمر	71
16	نتائج اختبار ANOVA للفروق في استجابات أفراد العينة لمتطلبات العمل وموارده وفق متغير المؤهل العلمي	72
17	اختبار LSD لمعرفة الفروق لموارد العمل ضمن فئات المؤهلات العلمية	72
18	نتائج اختبار ANOVA للفروق في استجابات أفراد العينة لمتطلبات العمل وموارده لعدد سنوات العمل في المؤسسة	73
19	اختبار LSD لمعرفة الفروق حول موارد العمل بحسب عدد سنوات الخبرة	74
20	نتائج اختبار ANOVA للفروق في استجابات أفراد العينة لمتطلبات العمل وموارده للفئة الوظيفية	77
21	اختبار LSD لمعرفة الفروق في موارد العمل بحسب الفئة الوظيفية	77
22	نتائج اختبار ANOVA للفروق في استجابات أفراد العينة لمتطلبات العمل وموارده لمكان العمل	79
23	اختبار LSD لمعرفة الفروق في موارد العمل بحسب مكان العمل	79

قائمة الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
1	شكل الانتشار لمتوسطات الاستجابات لموارد العمل ضمن فئات المؤهلات العلمية	72
2	شكل الانتشار لمتوسطات الاستجابات لمتطلبات العمل ضمن فئات عدد سنوات العمل	75
3	شكل الانتشار لمتوسطات الاستجابات لموارد العمل ضمن فئات عدد سنوات العمل	76
4	شكل الانتشار لمتوسطات الاستجابات لموارد العمل ضمن الفئات الوظيفية	78
5	شكل الانتشار لمتوسطات الاستجابات لموارد العمل وفق موارد العمل	81

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

1.2. مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

1.3. الدراسات السابقة

1.4. مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

1.5. فرضيات الدراسة

1.6. أهمية الدراسة

1.7. أهداف الدراسة

1.8. متغيرات الدراسة

1.9. مجتمع الدراسة وعينتها

1.1. المقدمة:

لا تزال الموارد البشرية تشهد اهتماماً متزايداً بقصد امتلاك رأس مال فكري وتكوينه ليخدم عمل المنظمة، حيث بات لزاماً على كل منظمة الحصول على موارد بشرية متقانية ومخلصة بعملها، وذات كفاءة وقدرة على تحقيق أهدافها. وبما أنَّ النجاح يبدأ من داخل المنظمة، فإنَّ تهيئة مناخ يشعر العاملين بالراحة والعمل ضمن بيئة داعمة سيجعلهم منتجين ومستقلين، وهذا سيؤدي إلى انخراطهم بعملهم فيتنوُّر أداء المنظمة.

تأتي أهمية الانخراط الوظيفي عن طريق توظيف العامل لجهوده وبذل أقصى ما يستطيع في العمل، بدافع نواياه الصادقة تجاه المنظمة، فالانخراط الوظيفي يُعدُّ عاملاً أساسياً لشعور العامل بالاستقرار، واستمراره بعمله، وهذا يؤدي إلى استقرار المنظمة. في هذا السياق، يعني الانخراط الوظيفي تكيف العامل مع بيئة عمله، الذي يؤدي إلى تكوين جماعات عمل متكيفة تصل بالنتيجة إلى الارتقاء بأداء المنظمة. ولكي يتحقق الانخراط الوظيفي لدى العاملين لابدَّ من توافر مجموعة من العوامل التي تؤثر إما سلباً وإما إيجاباً في انخراط العامل بعمله، ويُعدُّ نموذج متطلبات العمل وموارده من أفضل النماذج لإيضاح هذه العوامل. يقوم نموذج متطلبات العمل وموارده على التنبؤ برفاهية العاملين ويعطي تصوراً واضحاً عن مخرجات العمل حيث يحاول تعرُّف العلاقة بين متطلبات العمل التي تتطلب جهداً بدنياً أو نفسياً مستداماً، والمرتبطة ببعض التكاليف الفيزيولوجية والنفسية وموارد العمل التي تعمل المنظمة على تقديمها للعاملين لديها والتي تؤدي دوراً تحفيزياً جوهرياً مثل تلبية الاحتياجات البشرية أو دوراً تحفيزياً خارجياً مثل تحقيق أهداف العمل.

لذلك، يمكن القول: إنَّ نموذج متطلبات العمل وموارده يقوم على نوعين من العمليات؛ العمليات النفسية، والعمليات التحفيزية، حيث ستؤدي المتطلبات العالية للعمل دون إعطاء فرصة للتعافي إلى الإرهاق الوظيفي. وتشير متطلبات العمل إلى أي جانب من جوانبه التي تتطلب بذل الجهد البدني والمعرفي والعاطفي، أي أنَّها تشير إلى تلك الأشياء التي يجب على العاملين القيام بها، بينما موارد العمل مثل التحكم في الوظائف، والدعم الإشرافي، وتنشيط العمال نحو أهداف العمل، وتحفيز النمو الشخصي، فإنَّها تشير إلى جوانب العمل التي تقلل من تأثير متطلبات العمل وتسهل أهداف العمل، وتنشط العامل وتحفزه وهذا يؤدي إلى زيادة الأداء. عندئذٍ يمكن القول أنَّه كلما ازدادت متطلبات العمل، دون أن تترافق بموارد عمل مناسبة، زادت المعاناة من مشاكل صحية نفسية وجسدية، ولعلَّ

الحرب على سورية خلال السنوات السابقة وما أفرزته من أعباء اقتصادية ومادية ونفسية على الأفراد أدت إلى شعورهم بمزيد من الضغوطات، التي ستؤثر بشكل أو بآخر في انخراطهم الوظيفي إذا ما توافقت مع بيئة عمل تفرض أعباء إضافية على الأفراد خاصة من خلال متطلبات العمل العالية التي تتطلبها.

وعلى اعتبار أنّ نموذج متطلبات العمل وموارده يحاول التنبؤ بالانخراط الوظيفي لدى الأفراد العاملين في المنظّمات، والتي تؤثر في مستوى أدائهم، فقد اختار الباحث دراسة أثر متطلبات العمل وموارده في الانخراط الوظيفي لدى الأفراد العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في الجمهورية العربية السورية.

1. 2. مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

- **متطلبات العمل Job Demands:** جوانب العمل التي تتطلب مجهوداً بدنياً أو عقلياً مستداماً، فهي مرتبطة ببعض التكاليف الفيزيولوجية والنفسية، أي " الأشياء في العمل التي تستنزف الطاقة مثل عبء العمل الزائد والصراعات مع الآخرين وانعدام الأمن الوظيفي (Demerouti, et al., 2001).

- **موارد العمل Job Resources:** تشير موارد العمل إلى تلك الموارد المادية أو النفسية، أو الاجتماعية أو الجوانب التنظيمية للعمل التي قد تقي أيّ الأدوار التالية: (Demerouti, et al., 2001)

(a) مهنية لتحقيق أهداف العمل.

(b) تقليل متطلبات العمل مع ما يرتبط بها من متطلبات مرتبطة بتكاليف فيزيولوجية ونفسية.

(c) تحفيز النمو والتطور الشخصي

- **الانخراط الوظيفي Job Engagement:** هو حالة ذهنية تحفيزية إيجابية ومرضية للرفاهية المرتبطة بالعمل وتتميز بالحيوية والتفاني والاستيعاب (Bakker and Demerouti, 2017)

توجد عدّة ترجمات لمصطلح (job engagement) منها الانخراط الوظيفي، الانخراط بالعمل، المشاركة بالعمل سيعتمد الباحث على مصطلح الانخراط الوظيفي في الدراسة.

1. 3. الدراسات السابقة

دراسة (عويس، 2009) بعنوان: نموذج متطلبات العمل وموارده وعلاقته بالانخراط الوظيفي وسلوكيات المبادرة بالتطبيق على المستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة.

طبقت الدراسة على عينة من الأطباء وهيئة التمريض بالمستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة. توصلت الدراسة إلى وجود تأثير سلبي ومعنوي لمتطلبات الوظيفة في الانخراط الوظيفي، وتأثير إيجابي ومعنوي لكل من موارد العمل، والموارد الشخصية المرتبطة بالعمل في الانخراط الوظيفي، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير وسيط للموارد الشخصية المرتبطة بالوظيفة في العلاقة بين موارد الوظيفة والانخراط الوظيفي، وكذلك تأثير وسيط للانخراط الوظيفي في العلاقة بين موارد الوظيفة وسلوكيات المبادرة.

دراسة (Upadaya, et al., 2016) عنوانها: دور نموذج متطلبات العمل وموارده في الانخراط الوظيفي والاحتراق الوظيفي في مختلف مراحل العمل المهنية.

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر متطلبات العمل وموارده في الانخراط الوظيفي والاحتراق الوظيفي خلال مراحل مبكرة ومتوسطة ومتأخرة لمجموعة من عاملي خدمات الصحة المهنية في فنلندا حيث طبقت الدراسة في ثلاث مؤسسات كبرى تمثل قطاع الصحة المهنية. وتم تطبيق أداة الدراسة المتمثلة بالاستبانة على عينة قوامها /1415/ من العاملين في هذه المؤسسات الثلاث حيث تُعد هذه الدراسة جزءاً من محاولة دراسة حالة الصحة المهنية في فنلندا. أظهرت نتائج الدراسة أنَّ المشاكل الاقتصادية التي يعاني منها العاملون تؤدي إلى الاحتراق الوظيفي، حيث أظهر العاملون الذين يعانون من مشاكل اقتصادية بصورة أعلى من غيرهم مستويات أعلى من الاحتراق الوظيفي، وخصوصاً في المراحل المهنية المتأخرة، كما أن متطلبات العمل المتعلقة بتقانة المعلومات والاتصالات أدت إلى شعور العاملين بالاحتراق الوظيفي ولاسيما خلال مراحل العمل المهنية المبكرة، وذلك بسبب الضغط الكبير بسبب هذه المتطلبات وعدم القدرة على التوفيق بين الحياتين المهنية والشخصية، كما أظهرت نتائج الدراسة أنَّ متطلبات العمل مثل تقديم الرعاية كانت مرتبطة سلباً بالانخراط الوظيفي ومرتبطة إيجابياً بالاحتراق الوظيفي وذلك في المراحل المهنية المتأخرة.

دراسة (Saari, et al., 2017) عنوانها: ظروف متطلّبات العمل العالية والانخراط الوظيفي (دراسة مقارنة بين فنلندا وروسيا)

تم مسح القوى العاملة في كلا البلدين والذين تتراوح أعمارهم بين /15 و64/ عاماً، وأعدّت استبانة لهذا الغرض، تم تطبيقها على عينة بلغ قوامها /4876/ عاملاً في كلا البلدين. أوضحت الدراسة أنّ من المؤشّرات القوية التي تدفع العاملين إلى الانخراط بالعمل وكان لها تأثير كبير على الدافعية للعمل، إتاحة الفرصة لتعلم مهارات جديدة في العمل، كما أنّ روح الفريق والرضا مع القيادات كانت عوامل قوية في حث العاملين على الانخراط الوظيفي وذلك في بيانات العاملين في المؤسسات والمنظّمات الفنلندية، بينما الارتياح مع القيادة، والتحكّم بالوظائف لم يكن له أيّ دلالة إحصائية على الانخراط الوظيفي في بيانات العاملين في المنظّمات والمؤسسات الروسية. وعند أخذ متطلّبات العمل والموارد بالحسبان، فإنّ المنصب الإداري له تأثير قوي في الانخراط الوظيفي في روسيا، وليس له أيّ تأثير بالمقابل في فنلندا، وتعدّ موارد العمل متنبّأ أكثر أهميّة من متطلّبات العمل في الانخراط الوظيفي بالنسبة إلى العاملين في كلا البلدين.

دراسة (Schaufeli, 2017) عنوانها: تطبيق نموذج متطلّبات العمل وموارده: دليل كميّة قياس الانخراط الوظيفي والاحتراق الوظيفي ومعالجتهما.

هدفت الدراسة إلى قياس إمكانية استخدام نموذج متطلّبات العمل وموارده كإطار مفاهيمي متكامل لمراقبة مكان العمل بهدف زيادة الانخراط الوظيفي ومنع الاحتراق الوظيفي. تم تطبيق الدراسة على عينة من العاملين في خمسة فنادق في المملكة الهولندية، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة /452/ حيث تبين أنّ العاملين لديهم زيادة في عدد ساعات العمل وهذا كان سبباً كبيراً للاحتراق الوظيفي، كما أظهرت نتائج الدراسة أنّ عبء العمل على العاملين كان عالياً، ومستويات الالتزام والرضا مرتفعة بالنسبة إلى الرواتب كأحد موارد العمل فقد كانت عادلة لنسبة تمثّل /52%/ من أفراد عينة الدراسة على حين ذكر فقط ما نسبته /49%/ منهم أن الأدوات الضرورية للعمل كانت متوافرة، وكذلك دوران العمل وإمكانية التعلم والتطوير لم تكن مطبقة على جميع العاملين. انتهت الدراسة بمجموعة من التوصيات حيث دعت إلى ضرورة أن يتمّ التركيز على ثلاثة موارد وظيفية من أجل زيادة الانخراط الوظيفي وهذه الموارد هي ملاءمة الوظيفة للعامل، وإمكانية التعلّم والنمو المهني، وتوافر الأدوات

للقيام بالعمل، أمّا متطلّبات العمل فلا بدّ من التركيز فيها على المهارات التي تمثّل الأصل الذي يتمّ الاستناد إليه للتقليل من عمليّة الاحتراق الوظيفي.

دراسة (Mukaihata, et al., 2019) عنوانها: العوامل المؤثّرة في الانخراط الوظيفي (دراسة ميدانية على عيّنة من الممرّضات النفسيّات في اليابان).

عملت الدراسة على محاولة تقصّي العوامل المؤثّرة والتي يمكن أن تدفع العامل إلى الانخراط الوظيفي وتحثّه عليه، وشمل مجتمع الدراسة جميع الممرّضات العاملات في الحقل النفسيّ في أحد القطاعات الصحيّة في اليابان، بينما تكوّنت عيّنة الدراسة من 425/ ممرّضة، وكانت أداة الدراسة عبارة عن مقياس مكوّن من عدد من المحاور وذلك لتحديد العوامل التي يمكن أن تدفع الممرّضات إلى الانخراط الوظيفي وتؤثّر فيه. ودارت الدراسة في العوامل التالية: المكافأة، دعم المشرف، التعاون بين الممرّضة والطبيب، والعاطفة، تمّ تطبيق أداة الدراسة على أفراد العيّنة من الممرّضات العاملات في الحقل النفسيّ حيث أظهرت نتائج الدراسة أنّ المكافأة، ودعم المشرف من العوامل المهمة التي تدفع إلى الانخراط الوظيفي، كما أظهرت نتائج الدراسة أنّ السلوك غير السوي للمرضى النفسيّين تجاه الممرّضات لم يتنبأ بالانخراط الوظيفي، أي إنّ الممرّضات يكتنّ قادات على الحفاظ على الانخراط الوظيفي حتى في مواجهة المواقف السلبية للمرضى، أي إنّ تقويم العواطف واستخدامها يرتبط إيجابياً بالانخراط الوظيفي.

دراسة (Radic, et al., 2020) عنوانها: نموذج متطلّبات العمل وموارده والانخراط الوظيفي ورفاهيّة عاملي السفن السياحيّة.

هدفت الدراسة إلى تطبيق نموذج متطلّبات العمل وموارده على العاملين في مجال السفن السياحيّة، لتعرّف على طبيعة العمل في هذه السفن وتأثيرها في الانخراط الوظيفي لدى العاملين ومدى الرفاهيّة لديهم. طبّقت الدراسة على عيّنة مكوّنة من 353/ من العاملين في السفن السياحيّة في ميناء ميامي في الولايات المتحدة الأمريكيّة، حيث تمّ اختياره لكونه يمثّل خطأً للرحلات البحريّة لأكثر من 20/ خطاً عالمياً. تمّ جمع البيانات على مدّة تجاوزت السّنة أشهر، حيث أظهرت نتائج الدراسة أنّ متطلّبات العمل لها دورٌ في رفاهيّة العاملين، على حين لم يكن لمتطلّبات العمل تأثير في الانخراط الوظيفي وذلك بسبب الإستراتيجيات الفرديّة المتبعة، على حين أنّ موارد العمل لها دور إيجابي في الانخراط الوظيفي والرفاهيّة فقد تبينّ فيما إذا حصل العاملون في تلك السفن على موارد وظيفية قويّة

تتيح لهم المجال وتمكّنهم من تحقيق استقلالية العمل، وتشجّعهم على اتّخاذ القرار وتتيح المجال لهم للعمل على تنمية مهاراتهم وقدراتهم، فإنّهم سيختبرون مستويات عالية من ظروف العمل الجسدية والنفسية والاجتماعية. كما أظهرت نتائج الدراسة أنّه إذا كانت هناك متطلبات عمل عالية دون أن يقابلها موارد عمل مناسبة فإنّ العاملين سيعانون من ظروف عمل غير صحيّة تؤثر سلباً في كفاءة العمل لديهم.

دراسة (Kinnunen & Kaski, 2020) عنوانها: العلاقة بين متطلبات العمل وموارده وكلّ من الاحتراق الوظيفي، والانخراط الوظيفي.

هدفت الدراسة إلى دراسة مدى ارتباط متطلبات العمل وموارده بكلّ من الاحتراق الوظيفي والانخراط الوظيفي، حيث شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في حقل التدريب في المجال الرياضي في فنلندا. تمّ اختيار عيّنة عشوائية منهم، حيث طبّقت الدراسة على عيّنة مكوّنة من 499/ من المدربين الرياضيين. أظهرت نتائج الدراسة أنّه تم تفسير الاحتراق الوظيفي وذلك بسبب متطلبات العمل، ولكن نقص موارد العمل أضاف أيضاً معدّل تفسير بشكل متساوٍ تقريباً، وتبيّن أنّ أهمّ عامل مساهم يمكن أن يؤدي إلى الاحتراق الوظيفي هو الافتقار إلى التحديّ الإيجابي في العمل، بينما أقوى العوامل المساهمة في الانخراط الوظيفي كان التحديّ الإيجابي في العمل جنباً إلى جنب مع التمكن من العمل. بالإضافة إلى ذلك، فإنّ متطلبات العمل ساهمت بشكل طفيف في تفسير الانخراط الوظيفي وانتهت الدراسة إلى أنّه في عمل المدربين الرياضيين تعدّ موارد العمل أو الافتقار إليها أكثر أهميّة من متطلبات العمل وذلك لشرح كلّ من الاحتراق الوظيفي والانخراط الوظيفي.

دراسة (Hakanen, et al., 2021) عنوانها: الأهميّة النسبيّة للموارد الوظيفيّة المختلفة للانخراط في العمل.

من المعروف أنّ موارد الوظائف هي المحركات الرئيسية للانخراط في العمل، ولكن من المدهش أنّه لا يُعرف سوى القليل عن الأهميّة النسبيّة لموارد وظيفيّة معيّنة مقارنة ببعضها البعض، تحقّقت هذه الدراسة في الأهميّة النسبيّة لثمانية موارد وظيفيّة على مستوى القطاعات وعلى مدار فترة زمنيّة مدّتها 3/ سنوات، افترضت خلالها أنّ موارد الوظائف على مستوى المهمّة مهمّة عالمياً وتساهم نسبياً في الانخراط الوظيفي أكثر من الأنواع الأخرى من موارد الوظائف. استخدمت الدراسة تحليلات لمجموعة بيانات مقطعيّة كبيرة (N = 11468 من 87 منظّمة)، مع التركيز خاصّة على 11/ وظيفة.

ظهرت ثلاثة موارد وظيفية كأهم موارد العمل المتزامن والمستقبلي عبر الوظائف والعينات وهي: تقدير المهارات، وردود الفعل على الوظائف وتمكين الفريق من الناحية العملية فإن هذه الدراسة تشير إلى أن التدخلات لتعزيز الانخراط الوظيفي يمكن أن تركز على زيادة تقدير المهارات وردود الفعل على الوظائف وعلى بناء تمكين الفريق.

دراسة (Herr, et al., 2021) عنوانها: العلاقة بين متطلبات العمل وموارده والانخراط الوظيفي هدفت الدراسة إلى تعرف العلاقة بين متطلبات العمل وموارده والانخراط الوظيفي، حيث حاولت الدراسة تقصي مدى ارتباط متطلبات العمل وموارده مع العمل، لتحقيق هدف الدراسة تم بناء أداة الدراسة التي هي عبارة عن استبانة طُبِّقَتْ على عينة من القوى العاملة الألمانية بلغت /13665/. أظهرت نتائج الدراسة ارتباطاً سلبياً لمتطلبات العمل بالانخراط الوظيفي، بينما موارد العمل ارتبطت إيجابياً بمدى مشاركة العاملين بالعمل. انتهت الدراسة إلى ضرورة تعزيز مشاركة العاملين بالعمل وذلك من خلال المزيد من الاستقلالية والتنوع والانصاف.

موقع الدراسة من الدراسات السابقة:

تشابهت هذه الدراسة مع عدد من الدراسات السابقة في تناولها موضوع الانخراط الوظيفي، كدراسة (2017) Schaufeli، ودراسة (2016) Aro & Upadaya، ودراسة (2021) Herr et al. كما تشابهت مع دراسات أخرى في تناولها نموذج متطلبات العمل وموارده كدراسة Kinnunen & (2020) Kaski، ودراسة (2020) Radic، ودراسة (2017) Saari، ودراسة عويس (2009) ودراسة (2018) Bakker & Demerouti، والتي سعت جميعها لتطبيق نموذج متطلبات العمل وموارده وقياس أثره في متغيرات عدة منها الانخراط الوظيفي.

أما ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، فهو محاولتها قياس أثر متطلبات العمل وموارده في الانخراط الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام الحكومي والمتمثلة بالمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في الجمهورية العربية السورية، حيث سعت الدراسة لتوضيح كيف يمكن لمتطلبات العمل وموارده أن تؤثر في الانخراط الوظيفي لدى الأفراد العاملين. كما تحاول الدراسة تعرف تأثير متغيرات الخبرة وطبيعة العمل (اداريين، غير اداريين) كمتغيرات معدلة على الانخراط الوظيفي.

1. 4. مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

شهدت البلاد حرباً قاسية وطويلة، أثرت في جميع مناحي الحياة، الاجتماعية والاقتصادية والنفسية، حيث تعرّضت المؤسسات والشركات والمصانع وغيرها من البنى التحتية لموجات من التخريب والتدمير، كما لم يسلم المواطنون الآمنون من ويلاتها فاضطرّ الكثيرون لمغادرة أماكن سكنهم والانتقال للعيش في مدن أخرى، واضطروا لترك أعمالهم والانتقال إلى بيئات عمل أخرى، قد يحتاجون إلى وقت للتأقلم والتكيف معها، ليأتي بعدها وباء كورونا وما فرضه على العالم بأسره من ظروف حجر وإغلاق، وضائقة اقتصادية ومادية، أثرت في جميع مرافق الحياة في البلاد وأرخت بظلالها الثقيلة على المواطن، الذي ينشأ أصلاً تحت وطأة عبء الحياة التي خلفتها الحرب، لتزداد الضغوط عليه والمعاناة في سبيل تأمين متطلبات حياته وأفراد أسرته. لذا يمكن القول إنّ هذا الفرد يعاني من ضغوطات هائلة بسبب الحياة اليومية التي يعيشها، وسوف تؤثر بشكل أو بآخر في أدائه لعمله وانخراطه به، فإذا ترافق ذلك كله مع ضغوطات أيضاً في بيئة العمل، نتيجة متطلبات العمل التي قد تفوق قدرة العامل على تلبيتها، فإنّ ذلك كله سيؤدّ عاملاً غير قادر على القيام بمتطلبات العمل وهذا سيؤدّي إلى انخفاض أدائه وينعكس سلباً على أداء المنظمة ويقلّل من إنتاجيتها، ويولّد أجواء غير مريحة للعمل فيها، قد تجعل الكثير من عاملها يفكرون بمغادرتها والانتقال إلى بيئة عمل أفضل. من هنا تولدت الفكرة لدى الباحث للقيام بتطبيق نموذج متطلبات العمل وموارده لدراسة أثره في الانخراط الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في الجمهورية العربية السورية، فمن خلال هذا النموذج يمكن تعرّف متطلبات العمل وموارده في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية كما يمكن تعرّف تأثيرها في الانخراط الوظيفي لدى الأفراد العاملين. لذلك تتلخّص مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي:

"ما أثر متطلبات العمل وموارده في الانخراط الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في الجمهورية العربية السورية؟"

ويتفرّع عن مشكلة الدراسة الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما متطلبات العمل وموارده في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية وفق ما عبّر عنه أفراد

العيّنة؟

2. ما مستويات الانخراط الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية وفق ما عبّر عنه أفراد العينة؟

1. 5. فرضيات الدراسة:

1. تؤثر متطلبات العمل وموارده معنوياً في الانخراط الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.
2. تعدّل طبيعة العمل/الوظيفة العلاقة بين متطلبات العمل وموارده والانخراط الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.
3. تختلف استجابات أفراد العينة معنوياً لمتطلبات العمل وموارده وفق متغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي والخبرة الوظيفية والفئة الوظيفية ومكان العمل.

1. 6. أهمية الدراسة وأهدافها:

تتجلى أهمية الدراسة في النقاط التالية:

أولاً: من الناحية النظرية:

- تسهم في إثراء موضوع متطلبات العمل وموارده وتبرز الدور الذي تلعبه في الانخراط الوظيفي، حيث إنّ هذه الدراسة تعتبر من الدراسات الأولى على حدّ علم الباحث التي تتناول موضوع متطلبات العمل وموارده، وتحاول دراسة تأثيرها في الانخراط الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في الجمهورية العربية السورية
- تقدّم تصوّراً واضحاً وواقعياً لمدى إسهام متطلبات العمل وموارده في الانخراط الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.
- تنبع أهمية الدراسة من أهمية المتغيرات التي تتناولها بالدراسة، وهي متطلبات العمل وموارده، والانخراط الوظيفي، وانعكاسات ذلك على الأداء الوظيفي.

ثانياً: من الناحية التطبيقية:

- من خلال النتائج التي تم التوصل إليها يمكن العمل على تحسين متطلبات العمل وموارده في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، إذ تعطي الدراسة الحالية صورة واقعية للقائمين على العمل ومتّخذي القرار في المؤسسة عن أبرز متطلبات العمل وموارده، وإسهاماتها في

الانخراط الوظيفي، وهذا يساعد متّخذي القرار على العمل على تحسين بيئة العمل من خلال تحسين متطلباته وموارده ليسهم في رفع إنتاجية العاملين ويزيد من دافعيتهم إلى العمل.

- تفتح المجال أمام الباحثين للقيام بالمزيد من الدراسات التي تتناول متغيرات الدراسة بالبحث، كدراسة متطلبات العمل وموارده في قطاعات خدمية أخرى.

أهداف الدراسة:

- تعرّف استجابات أفراد عينة الدراسة لمتطلبات العمل في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.
- تعرّف استجابات أفراد عينة الدراسة لموارد العمل في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.
- تعرّف طبيعة تأثير متطلبات العمل وموارده في الانخراط الوظيفي.
- تعرّف الفروق في مستويات الانخراط الوظيفي بحسب متغيرات الخبرة وطبيعة العمل (إداريين، غير إداريين).
- تعرّف الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة لمتطلبات العمل بحسب متغيرات الخبرة وطبيعة العمل.
- تعرّف الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة لموارد العمل بحسب متغيرات الخبرة وطبيعة العمل.

1. 7. متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: متطلبات العمل وموارده

المتغير التابع: الانخراط الوظيفي

المتغير المعدّل: الخبرة وطبيعة العمل

1. 8. مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكوّن المجتمع الأصلي للدراسة من جميع العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بجميع فروعها في الجمهورية العربية السورية والبالغ عددهم (1849)، حيث تمّ سحب عينة عشوائية طبقية ممثلة للمجتمع الأصلي بلغ عدد أفرادها (353).

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

2. 1. المبحث الأول: نموذج متطلبات العمل وموارده (Job demands-resources model; JD-R

2. 1. 1. تمهيد

2. 1. 2. مفهوم متطلبات العمل وموارده

2. 1. 3. طبيعة نموذج متطلبات العمل وموارده

2. 1. 3. سمات نموذج متطلبات العمل وموارده

2. 2. المبحث الثاني: الانخراط الوظيفي

2. 2. 1. تمهيد

2. 2. 2. مفهوم الانخراط الوظيفي

2. 2. 3. أهمية الانخراط الوظيفي

2. 2. 4. العناصر الجوهرية للانخراط الوظيفي

2. 2. 5. مستويات الانخراط الوظيفي

2. 2. 6. أهداف الانخراط الوظيفي

2. 2. 7. العوامل المؤثرة في الانخراط الوظيفي

المبحث الأول: متطلبات العمل وموارده

2. 1. 1. تمهيد

يستخدم نموذج متطلبات العمل وموارده للتنبؤ برفاهية العامل في بيئة العمل فهو يوضح الآثار السلبية التي يمكن أن تترتب على متطلبات العمل الكبيرة، ومنها انخفاض مستوى الانخراط الوظيفي، كما أنه يوضح الآثار الإيجابية لموارد العمل التي يمكن أن تؤدي إلى زيادة تحفيز العامل وانخراطه بعمله ثم مقابلة متطلبات العمل. إذاً يمكن القول إنَّ نموذج متطلبات العمل وموارده يوضح التأثير المتبادل بين المتطلبات والموارد لأي عمل وما يمكن أن ينتج عنها من عمليتين أساسيتين هما، العملية التحفيزية، والعملية الثانية التي تتمثل بالشكاوى الصحية النفسية والجسدية، ويعود كل ذلك لبيئة العمل وما تفرضه من متطلبات وتقدمه من موارد للعاملين الذين يتبعون لبيئة العمل هذه، في هذا المبحث سيتم إلقاء الضوء على نموذج متطلبات العمل وموارده، مفهومه، طبيعته، وسماته.

2. 1. 2. مفهوم متطلبات العمل وموارده

يمكننا فهم الانخراط الوظيفي من خلال النماذج العملية التي تلقي الضوء على آلية الانخراط الوظيفي وما يؤثر فيه من متغيرات سلباً أو إيجاباً، ولعلَّ من هذه النماذج نموذج الانخراط الوظيفي المستند إلى نموذج متطلبات العمل وموارده (Job demands-resources model; JD-R) الذي قدّم لأول مرة في العام 2001 في مقال بعنوان نموذج متطلبات العمل وموارده والاحتراق الوظيفي (Demerouti, E, et, al, 2001)، وذلك في محاولة للتغلب على القصور في النماذج التي سبقته. بحسب هذا النموذج، إن الموارد الوظيفية والفردية هي مسببات للانخراط بالعمل وهي أكثر فاعلية إذا ما ربطت بمستوى عالٍ من المتطلبات الوظيفية، والانخراط الوظيفي يؤدي إلى مستوى عالٍ من الأداء، ويدفع العاملين إلى إعادة تصميم وظائفهم لتتوافق بشكل أفضل مع قدراتهم ومعارفهم. لذا، يعدّ نموذج متطلبات العمل وموارده من الأدوات الهامة في إدارة الموارد البشرية، حيث يستخدم هذا النموذج لدراسة العوامل المثبطة أو المحفزة للعمل ضمن بيئة العمل، إذ إنّ متطلبات الوظيفة هي متنبئ هام لنتائج تنظيمية مثل الإنهاك، الشكاوى الصحية الجسدية والنفسية، وإصابات الإجهاد المتكررة (Bakker, et al., 2003)، على حين أنّ موارد الوظيفة هي أحد أهم عوامل التنبؤ بالرفاهية النفسية والانخراط الوظيفي (Bakker, et, al 2007). في هذا السياق، ولفهم منطلقات

نموذج JD-R الفكرية لابد من تناول النماذج والنظريات الخمس السابقة، التي تُحتسب نقطة البداية لهذا النموذج، بالدراسة والتحليل، وهذه النظريات هي (Demerouti, et, al, 2001):

- **نظرية دافعية العاملين العائدة لعام 1959** لصاحبها Herzberg التي تقول بوجود عاملين مستقلين يؤثران في رضا العاملين ودافعيتهم إلى العمل، وهي **العوامل الوقائية**، المتمثلة بسياسات الشركة، الأجور، الاشراف، ظروف العمل، والعلاقات بين الأفراد العاملين ضمن المنظمة، و**العوامل المحفزة** التي تتجسد بالاعتراف بالجهد المبذول، والانجاز بالعمل، وطبيعة العمل والتطور الشخصي. ويمكن القول إن توافر العوامل الوقائية سيؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي، ويشجع الدافعية إلى العمل، أما وجود العوامل المحفزة فإنه سيدفع العاملين إلى بذل المزيد من الجهد بما يتجاوز الحد الأدنى من متطلبات العمل، وعدم الاكتفاء بأداء وظائفهم كما هو مطلوب منهم، (Robbins & Judye, 2013 ,P. 205)

- **نموذج خصائص العمل JCM** الذي اقترحه Hackman & Oldham في عام 1976، وقد صمم لقياس خصائص العمل ومميزاته التي تؤثر في الحالة النفسية للعاملين فتنتج عنها سلوكيات تزيد دافعيتهم وتحسن أداءهم، وهذا يولد لديهم الاحساس بالرضا الوظيفي فتتخفص النية بترك العمل لديهم. ويرى Hackman أن هذا النموذج يتضمن خمسة أبعاد أساسية هي تنوع المهارات، أهمية المهمة، هوية المهمة، الاستقلال الوظيفي، التغذية الراجعة، يركز هذا النموذج على أن العلاقة بين خصائص الوظيفة والحالات النفسية، وكذلك العلاقة بين الحالات النفسية والنتائج هي أقوى لدى العاملين ذوي النمو المرتفع أي العاملين الذين لديهم رغبة بالتطور المهني.

- **نموذج ضبط متطلبات العمل JDCM**: يعود هذا النموذج لعالم الاجتماع Karasek والذي قدّمه في العام 1979، وهو يعكس حالة التفاعل بين متطلبات العمل والحرية الممنوحة للعامل في تنفيذ هذه المتطلبات. ووفقاً لهذا النموذج، فإن متطلبات الوظيفة النفسية تشير إلى العبء الذهني، والليقطة المطلوبة لتنفيذ المهام، أما ضبط متطلبات العمل فهو يعبر عن استقلالية العامل وحرية في اتخاذ القرارات الخاصة بالوظيفة، وكذلك تعلم المهارات اللازمة لأداء هذه الوظائف. يقوم هذا النموذج على اعتبار أن الضغط الوظيفي سيكون مرتفعاً في الوظائف ذات المتطلبات العالية وبالوقت نفسه تتمتع بمعدلات منخفضة من القدرة على التحكم بهذه الوظيفة ويسمى هذا النوع من الوظائف (بالوظائف ذات الضغط المرتفع) كما ويقوم هذا النموذج على

مبدأ التعلّم النشط الذي يقول: إنّ الاستمتاع بالأداء والنموّ المهني والتعلّم يرفع مستوى العاملين في الوظائف التي تتميز بمزيج من متطلّبات عمل مرتفعة، ومعدّلات مرتفعة من القدرة على التحكّم بالوظيفة، وهذا النوع من الوظائف يسمى (وظائف التعلّم النشط)

- **نظرية الحفاظ على الموارد COR**: ترجع هذه النظرية إلى عام 1998 وتحديداً إلى العالم Hobfoll. تقول هذه النظرية: إنّ موارد العمل هي مصادر الدعم ذات القيمة بالنسبة إلى العاملين، يسعون للحصول عليها والاحتفاظ بها والعامل الأساسي لشعورهم بالضغط والتهديد هو الخسارة المحتملة أو الفعلية لموارد الوظيفة القيمة، تقوم هذه النظرية على افتراضين أساسيين:

- العاملون يستثمرون مواردهم من أجل حماية أنفسهم من أية مخاطر قد تعترضهم، حيث يمكنهم مواجهتها.

- للموارد التنظيمية دور هام في الحصول على موارد جديدة تبعثُ تعزيز الرفاهية النفسية للعاملين.

- **نموذج عدم التوازن بين الجهد والمكافأة ERI**. يركّز هذا النموذج على العلاقة التبادلية بين الجهد المبذول والمكافأة في مكان العمل، حيث يقوم هذا النموذج على مبدأ أنّه لا بدّ من تعويض الجهد المبذول في العمل بعائد ملائم، فعدم التوازن بين الجهد المبذول والعوائد سيؤدّي إلى الشعور بالضغط في العمل. ويمكن اعتبار أن ضغوط العمل حسب هذا النموذج ناتجة عن عدم التوازن بين الجهد المبذول (متطلّبات العمل، عبء العمل)، والدوافع (تحفيز الفرد لذاته، الالتزام بتلبية متطلّبات الوظيفة) من جانب والمكافأة (الأجور، الترقية، الأمان الوظيفي) من جانب آخر. فعدم التوازن بين الجهد والمكافأة سيؤدّي إلى التوتر والإجهاد (Walster, et al., 1978).

- **بالعودة إلى نموذج متطلّبات العمل وموارده JD-R**، يؤكد هذا النموذج أهمية توفير المصادر الوظيفية مثل: الحرية الوظيفية، (Job autonomy) وانطباعات الأداء وتوجيهاته (performance feedback) وفرص التعلّم (learning opportunities)، كما يؤكد أهمية المصادر الفردية مثل تقدير الذات (self-esteem) وتنظيم العواطف (emotional self-regulation) في تحقيق الانخراط الوظيفي. لذلك فإنّ متطلّبات العمل العالية في ظلّ توافر

المصادر الكافية أمر مطلوب للانخراط بالعمل، فالوظائف التي تستدعي مجهوداً تكون أقدر على دمج العاملين بعملهم شريطة توافر المصادر الوظيفية الفردية (Bakker, 2014).

يقوم هذا النموذج على افتراض أساسي أول يقول: إنَّ خصائص الوظيفة هي المحدد الأساسي للرفاهية النفسية للعاملين، وينبثق عن هذا الافتراض فرضان فرعيان هما:

(1) مهما اختلفت بيئات عمل الأفراد يمكن تقسيم خصائص الوظيفة إلى مجموعتين هما متطلبات العمل التي تشير إلى الجوانب الوظيفية التي تتطلب جهداً جسدياً ونفسياً، وموارد العمل التي تشير إلى الجوانب الوظيفية التي تؤدي إلى تحقيق أهداف الوظيفة وقد تقلل من متطلبات العمل وأعبائه النفسية الجسدية وتحفز النمو المهني والشخصي للأفراد العاملين، Bakker, et al, 2003).

(2) يدعم هذا النموذج وجود علاقة بين متطلبات العمل وموارده من جهة وبين الرفاهية النفسية من جهة ثانية، فتزيد متطلبات العمل (عبء الدور الزائد، صراع الدور) وستنتج اتجاهات سلبية في العمل مثل (ضغوطات العمل، نقص رفاهية العاملين)، كما أن الانخفاض في موارد العمل (انعدام الامان الوظيفي، قلة الدعم الاجتماعي) ينتج عنها أيضاً اتجاهات سلبية نحو العمل مثل (الاحتراق الوظيفي، ضعف الالتزام التنظيمي، زيادة النية لترك العمل).

أما الافتراض الأساسي الثاني فإنَّ نموذج متطلبات العمل وموارده ذو عملية ثنائية، الأولى تتمثل في الضعف الصحي وتشير إلى أنَّ متطلبات العمل سواء الذهنية أو الاجتماعية تعمل على استنزاف موارد الفرد العقلية والبدنية وهذا يؤدي لاحقاً إلى ظهور حالات أنهاك، وإجهاد ومشاكل صحية. فمتطلبات العمل ستؤدي إلى استهلاك طاقات الأفراد العاملين التي يبذلونها لتلبية متطلبات العمل هذه، وتسبب الإصابة بضغوطات العمل، والاحتراق الوظيفي، والارهاق

يفترض هذا النموذج أيضاً وجود عملية تحفيزية، فموردُ العمل تمتلك إمكانات تحفيزية تؤدي إلى مزيد من الأداء والشعور بالانخراط الوظيفي، ويمكن أن تؤدي موارد العمل إلى تحفيز داخلي وجوهري من خلال العمل على زيادة الرغبة في العمل والنمو الشخصي والمهني للعاملين، وتحفيز خارجي من خلال عكسها للجوانب الأدائية في العمل اللازمة لتحقيق أهداف العمل. تنبع أهمية موارد العمل من دورها في تقليل الآثار الناتجة عن متطلبات العمل، حيث أنها تزيد من دافعية الأفراد العاملين وتقلل من العواقب السلبية لمتطلبات العمل.

لقد كانت أولى استخدامات نموذج متطلبات العمل وموارده في دراسة الاحتراق الوظيفي، حيث تمّ التوصل إلى أن زيادة متطلبات العمل تؤدي إلى الاحتراق الوظيفي وانخفاض موارد العمل يؤدي إلى التهكّم التنظيمي (Dreison, et al., 2018).

أدى اهتمام الباحثين بالجوانب النفسية الإيجابية إلى توسيع مهمين للنموذج:

أولاً: توسّع النموذج ليدرس إلى جانب الاحتراق الوظيفي، الانخراط الوظيفي، فالدراسات التي تناولت ذلك أكّدت أن متطلبات العمل هي أكثر العوامل أهمية في تحقيق الانخراط الوظيفي، أو عدم تحقيقه (Schaufeli & Bakker; 2004). ويمكن القول إنّ هذا التوسّع ركّز على رفاهيّة الأفراد العاملين، إذ إنّ نقص الرفاهيّة تحدث نتيجة متطلبات العمل الزائدة التي تستنزف طاقات العاملين، بالمقابل فإنّ موارد العمل وبسبب قدرتها التحفيزيّة تساعد على تحقيق أهداف العمل، وزيادة الانخراط الوظيفي.

- أمّا التوسّع الثاني لنموذج متطلبات العمل وموارده فقد تمّ من خلال دمج الموارد الشخصية المرتبطة بالعمل ضمن هذا النموذج، على حساب أنّ الانخراط الوظيفي الذي يؤدي إلى الرفاهيّة النفسيّة للعامل، لا يرتبط بخصائص الوظيفة فقط، وإنّما بالعوامل الشخصية التي تؤدي دور الوسيط أيضاً في العلاقة بين الانخراط الوظيفي، وموارد العمل. تعرف الموارد الشخصية بأنّها "خصائص ذاتيّة ترتبط عامّةً بالمرونة وتشير لاستشعار الأفراد العاملين قدرتهم على التحكم في بيئتهم بنجاح (Hobfoll, et al., 2003).

بعد ذلك تمّ اضافة أبعاد ثلاثة للموارد الشخصية ضمن هذا النموذج، وهي الكفاءة الذاتيّة، تقدير الذات، المثاليّة (Xanthopoulou, et al, 2007). تمثّل الكفاءة الذاتيّة ما يستطيع الفرد القيام به، بينما تقدير الذات يشير إلى مدى شعور العامل بأهميّته في المنظّمة، والمثاليّة تشير إلى توقّعات العامل للمخرجات في ضوء خبراته الإيجابيّة.

ممّا سبق يمكن القول: إنّ ما يميّز نموذج متطلبات العمل وموارده من غيره من النماذج السابقة هو افتراضه أنّ صحّة العاملين ورفاهيّتهم النفسيّة ناتجة عن التوازن بين موارد العمل من جهة والتي تمثّل الخصائص الإيجابيّة للعمل، وبين متطلبات العمل من جهة أخرى والتي تمثّل بدورها الخصائص السلبية للعمل، كما يميّز بالمرونة عن غيره من النماذج السابقة حيث يمكن تصميم هذا النموذج وفق حاجات كلّ منظّمة على حده، على اعتبار أنّ متغيّرات هذا النموذج يمكن

تحديدها بناءً على حاجات كل منظمة ويميّزه أيضاً أنه ذو طبيعة إرشادية، إذ يُعدّ نموذجاً في التفكير يوضح كيفية تأثير كل من خصائص العمل المتمثلة في (المتطلبات والموارد) والموارد الشخصية في تحقيق رفاة الأفراد العاملين وصحتهم، وتعزيز الدافعية إلى العمل لديهم.

2. 1. 3. طبيعة نموذج متطلبات العمل وموارده

يقوم نموذج متطلبات العمل وموارده على التنبؤ بالرفاهية النفسية للأفراد العاملين ومخرجات العمل من خلال العمل على معرفة التوازن الحاصل بين متطلبات العمل التي تلقي بظلالها على العامل وبين موارد العمل التي تقدّمها المنظمة للعاملين.

يمكن تعريف متطلبات العمل بأنها: مجموعة الخصائص البدنية، والاجتماعية، والتنظيمية للعمل والتي تتطلب جهوداً بدنية أو نفسية من العامل، فهي مرتبطة ببعض الأعباء البدنية، أو النفسية لأفراد العاملين، ومن الأمثلة على متطلبات العمل: عبء العمل الجسدي، والاحتراق الوظيفي، والصراع بين الأفراد العاملين، وانعدام الأمان الوظيفي. أمّا موارد العمل فيمكن القول أنها مجموعة من الخصائص البدنية والاجتماعية والتنظيمية للوظيفة، التي تعمل على تقليل الأعباء البدنية، أو النفسية المرتبطة بمتطلبات العمل، ومن أمثلتها: المكافآت، والأمان الوظيفي، ودعم المشرف، (Demerouti, et al., 2001, P. 501).

وقد توسّع Bakker في تعريف النموذج فقام بإضافة الجوانب النفسية للعمل Bakker, et al., (2003)، آليات عمل لنموذج متطلبات العمل وموارده في علاقته بالرفاهية النفسية للعاملين والتي تتعلّق بالنتائج التي يمكن أن تتجم عنه:

- آلية عملية الضعف الصحي التي تنبأ بالاحتراق الوظيفي، الشكاوى الصحية النفسية والجسدية، الإنهاك، إصابات الإجهاد المتكررة، التي تستهلك طاقة العاملين مسببة لهم الاحساس بالقلق، الاكتئاب، ضغط العمل، ضغط الوقت، الانفصال النفسي.
- آلية العملية التحفيزية: وهي التي تقدّم تنبؤات عن الرفاهية النفسية والانخراط الوظيفي، وتلبّي الحاجات النفسية للعاملين مثل الرضا الوظيفي، الرضا عن الحياة، النمو المهني. لذلك يمكننا القول إنّ نموذج متطلبات العمل وموارده يساهم في تحديد العمليات التي تؤثر في الأداء الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الصحة المهنية، كما يمكن من تحسين ظروف العمل من خلال إعادة تصميم متطلبات العمل الأمر الذي يؤدي إلى تحسين الأداء، كما أنه يعمل على إعادة

تخصيص موارد العمل الأمر الذي يؤدي إلى تحسين جودة الحياة الوظيفية، كما يسهم هذا النموذج بتعزيز قدرة المنظمات على الاستجابة بسرعة للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل، وذلك من خلال تعرّف التقويم الذاتي للعاملين ضمن المنظمة عن متطلبات العمل وموارده، ومدى شعورهم بالرفاهية.

وبعدها قام Emmerik بتقسيم موارد الوظيفة ضمن المنظمة إلى أربعة مستويات (al., 2009)

- المستوى التنظيمي: ويعبر عنه بالأجور، فرص الارتقاء الوظيفي، الأمان الوظيفي.
- مستوى العلاقات الشخصية والاجتماعية: ويعبر عنه من خلال مناخ العمل، ودعم الزملاء، والمشرفين
- المستوى الوظيفي: ويتمثل في وضوح الدور، والمشاركة في اتخاذ القرارات
- مستوى المهام: يتمثل بالتغذية الراجعة، تنوع المهارات، أهمية المهمة وهويتها، الاستقلالية

2. 1. 4. سمات نموذج متطلبات العمل وموارده

من خلال الدراسات السابقة والأدبيات التي تناولت هذا النموذج بالدراسة والتحليل يمكننا القول إنّ هذا النموذج يتميز بالسمات التالية:

1. **المرونة: Flexibility**، تتجلى مرونته من خلال قدرته على تلافي عيوب النماذج السابقة، وقدرته على تنظيم خصائص الوظيفة في فئتين هما متطلبات العمل وموارد العمل، حيث يمكن تطبيق هذا النموذج على جميع بيئات العمل على أنّه يطرح علاقة التفاعل والتأثير المتبادل بين خصائص العمل، وصحة العاملين، والحوافز، وعن طريقه يمكن إعادة صياغة متطلبات العمل وموارده بما يسهم في تحسين الأداء.
2. **العمليتان المستقلتان المناسبتان: tow fairly Independent Processes**. تتنبأ متطلبات العمل بالإنهاك، الاحتراق الوظيفي، الشكاوى الصحية النفسية والجسدية، وإصابات الاجتهاد المتكرر حيث إنّ متطلبات العمل تستهلك طاقات الأفراد العاملين. أمّا موارد العمل فهي مؤشّر عن الانخراط الوظيفي والرفاهية النفسية وهي تلبي الحاجات النفسية للعاملين مثل الاستقلالية، الانتماء (Dreison, et al., 2008)

3. **تفاعلات متطلبات العمل وموارده** يقوم نموذج متطلبات العمل وموارده على فكرة أن خصائص العمل تتفاعل في التنبؤ بالرفاهية النفسية للعاملين وذلك من خلال كون موارد العمل تعمل على الحد من أثر متطلبات العمل في الضغط الوظيفي، فقد أثبتت دراسات عدة أن موارد العمل مثل الدعم الاجتماعي، الاستقلالية، فرص تطوير الذات يمكن أن تخفف من تأثير متطلبات العمل في الضغط الوظيفي بما فيها الاحتراق الوظيفي (santa Maria, et al., 2018)، بينما متطلبات العمل تزيد من التأثير الإيجابي لموارد العمل على التحفيز والانخراط الوظيفي، حيث أظهرت نتائج الدراسات أن موارد العمل تؤثر إيجابياً وبشكل أقوى في الانخراط الوظيفي عندما تكون متطلبات العمل مرتفعة (Bakker, et al., 2014).

4. **الموارد الشخصية Personal Resources** الموارد الشخصية هي تقويمات الذات الإيجابية التي ترتبط بالمرونة وتشير إلى شعور الأفراد العاملين بقدرتهم على التحكم في بيئتهم والتأثير فيها بنجاح، وقد ثبت أن تقويمات الذات الإيجابية تتنبأ بتحدي الأهداف والحوافز والأداء والرضا عن العمل والحياة والسبب في ذلك يكمن أنه كلما ارتفع مستوى الموارد الشخصية للعامل كان أكثر إيجابية من الناحية الذاتية، وحقق توافقاً ذاتياً أعلى، وهذا يؤدي إلى مستوى أعلى من الأداء الوظيفي، (Scanlan & Still, 2019).

5. **مهنية العمل Job Crafting**. عرفها Tims et al., (2013) بأنها التغييرات التي يقوم بها الأفراد العاملون فيما يتعلق بمتطلبات العمل وموارده، ويمكن أن تأخذ مهنية العمل أحد الأشكال الأربعة التالية:

- زيادة موارد العمل الهيكلية
- زيادة موارد العمل الاجتماعية
- زيادة متطلبات العمل المليئة بالتحديات
- خفض متطلبات العمل المعرقة

المبحث الثاني: الانخراط الوظيفي

2. 1. 2. تمهيد:

سيتم في هذا المبحث التعريف بمفهوم الانخراط الوظيفي وأهميته، ومستوياته، كما وسيتم التطرق إلى العوامل المؤثرة في الانخراط الوظيفي. فقد بات لازماً على المؤسسات والمنظمات أن تعمل على جعل عاملها منخرطين في عملهم، لما لذلك من دور فعال في رفع أداء العامل، وتحسين إنتاجية المنظمة، ولكي تحقق المنظمة ذلك لابد لها من العمل على إشراك العامل في اتخاذ القرارات، وخلق بيئة عمل تحفيزية ومناسبة من خلال روح الفريق والعلاقة الجيدة مع القائد، فموارد العمل التي تقدمها المنظمة تعتبر النقطة الفصل في تحديد مستوى أداء العامل وانخراطه بعمله.

2. 2. 2. مفهوم الانخراط الوظيفي

إنّ ظهور مفهوم الانخراط الوظيفي بكثرة في القرن الحادي والعشرين يعود لنقطتين أساسيتين أولاهما: الأهمية المتزايدة لرأس المال البشري، وضرورة الانخراط النفسي للعاملين في مختلف الأعمال، والنقطة الثانية هي ظهور ميدان جديد في ميادين علم النفس ألا وهو علم النفس الإيجابي. ظهرت خلال السنوات الماضية بعض التداخلات في تعريفات الانخراط الوظيفي، فمنهم من قام باستخدامه كمفهوم مرادف لمفهوم الالتزام، أو مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية، لما لهذين المفهومين من أهمية في بيئة العمل، ولكن مع ذلك يمكننا القول إنّ لكلّ من هذه المفاهيم خصائصه التي تميّزه عن الآخر (Robinson, et al., 2004).

يُعدُّ الأستاذ في جامعة بوسطن وليم خان أول من جاء بتعريف الانخراط الوظيفي وذلك ضمن ورقة بحثية قدّمها في العام 1990 بعنوان " الظروف السيكلوجيّة للاندماج وعدم الاندماج الشخصي في العمل. حيث عرّف الانخراط بأنّه انخراط عاملي المنظمة بالمهام المسندة إليهم بالعمل، وفي ظلّ الانخراط الوظيفي يكرّس العاملون أنفسهم ويعبرون عنها جسدياً وإدراكياً وعاطفياً في سبيل تأدية الأدوار المكلفين بها" (Khan, 1990، p. 693). فيما عرفه (Sakovska, 2012) بأنّه تركيبة من المكونات الشعوريّة والإدراكيّة مرتبطة بأداء دور العاملين، فالمشاعر الجيدة للعاملين تجاه المنظمة كالإعجاب والاحترام والثقة والجاذبيّة الشعوريّة ستجعله أكثر رغبة في العمل وتحقيق أهداف المنظمة.

عرفت منظّمة غالوب (gallup) العاملين المندمجين بأنّهم: أولئك المنخرطون في عملهم المتقدّون حماساً تجاهه والملتزمون به". بينما عرفت منظّمة ديلايت للخدمات المهنيّة الانخراط الوظيفي بأنّه "الرضا الوظيفي لدى العامل وولائه وميله إلى بذل جهد مدفوع بمبادرة ذاتيّة بغرض تحقيق أهداف المنظّمة. أما (Demerouti, et al., 2001) فقد عرّفوا الانخراط الوظيفي بأنّه حالة ذهنيّة إيجابيّة ومرضية تتمثّل بالأبعاد الحيويّة والتفاني في العمل وتوجيه النشاط لتحقيق الأهداف المطلوبة.

ينظر في أحيانٍ كثيرة للانخراط الوظيفي على أنّه النقيض للاحتراق الوظيفي، بمعنى أنّ العامل المنخرط في عمله شعوره بالاحتراق الوظيفي يكون أقلّ من غيره، ومع ذلك فإنّ المصطلحين غير متناقضين تماماً، فعدم شعور العامل بالاحتراق، لا يعني أنّه منخرط بالعمل.

يُعدّ الانخراط الوظيفي حالة عاطفيّة وذهنيّة مستمرة وواسعة، وليست حالة عابرة أو مؤقتة، ويعرف الانخراط الوظيفي من خلال عناصر ثلاث هي الحيويّة، التفاني، الانغماس، كما حدّدت دراسة (Schauflei et al. (2002):

- الحيويّة (vigor): وتشير إلى مستوى عالٍ من النشاط والمرونة النفسيّة أثناء العمل، ورغبة الفرد في الاستثمار في عمله، والمثابرة ومواجهة المصاعب
- التفاني: (dedication) ويتّسم بالشعور بالأهميّة والحماس والإلهام والاعتزاز والتحدّي
- الاستيعاب (absorption) ويشير إلى تركيز الفرد الكامل واستغراقه العميق في العمل ويتّسم بالمضيّ السريع والصعوبة في الانفصال عن العمل.

ووفق معهد دراسات التوظيف نجد الانخراط الوظيفي مكوّناً من ثلاثة مكونات متداخلة بعضها مع البعض الآخر وهي الالتزام، وسلوكات المواطنة التنظيمية، والتحفيز، وتوافر هذه المكوّنات وتداخلها يؤدّي إلى تحقيق الانخراط الوظيفي. أمّا شركة Hewitt فقد ذكرت بأنّ العامل المنخرط في عمله يمكن أن يعرف من خلال سلوكات ثلاث تبدو واضحة عليه ويظهرها دائماً وهي:

- الكلام: ويظهر من خلال التحدث باستمرار عن المنظّمة بصورة إيجابيّة لزملاء العمل والعملاء والمرشّحين المقبولين للعمل في الشركة.
- البقاء: لديهم رغبة شديدة في البقاء في المنظّمة مع كلّ فرص العمل التي يمكن أن تتاح لهم في الخارج.

- **السعي:** يبذلون المزيد من الوقت والجهد والمبادرة للمساهمة في إنجاز العمل.

2. 2. 3. أهمية الانخراط الوظيفي:

أكدت دراسات عدّة أهمية الانخراط الوظيفي ودوره في رفع أداء العاملين في المنظّمات، منها دراسة الجاف وآخرون (2019) والتي أكدت أهمية الانخراط الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الفنادق ذات الخمس نجوم، كذلك دراسة Ringl (2013) في الولايات المتحدة أظهرت بأنّ الانخراط الوظيفي يؤدّي إلى الحيويّة في العمل، والانغماس الوظيفي وكذلك الاخلاص، وهذا ما انتهت إليه دراسة حداد (2012) حول "دور إدماج العاملين في رفع مستوى أدائهم في المصارف السوريّة الخاصّة". أما Herzberg فقد أكّد في دراسته قبل 60 عاماً وما تزال صالحة إلى يومنا هذا بحسب موقع هارفارد بيزنس ريفيو، أنّ تدني الرواتب، ومشاكل النظافة، وغياب الشروط المناسبة للعمل والإنتاج كلّها عوامل تؤدّي إلى عدم الرضا للعاملين، بينما تحسين الرواتب وشروط العمل والنظافة تؤدّي فقط إلى رضا العاملين وليس بالضرورة إلى انخراطهم الكامل في العمل ومضاعفة المجهود من أجل رفع الإنتاجيّة، وبحسب Herzberg يعتبر التطوّر الشخصي للعامل والنموّ في العمل والاحساس بالمسؤوليّة واعتراف الرؤساء بعملهم وإنجازاتهم من أهمّ عوامل الانخراط الوظيفي.

يشير (Robins & Judge, 2013) إلى أنّ وجود عاملين منخرطين ومتحفزين يأتي بمنافع هائلة في مجال العمل، من قبل:

- علامة تجاريّة ذات سمعة قويّة، تجعلك تعمل على توظيف الأشخاص الأكثر كفاءة والعمل على الاحتفاظ بهم في المنظّمة.
 - مستوى ضغوطات منخفض في أثناء العمل، وإتاحة المجال للعاملين بالتصرّف على طبيعتهم فالأمن النفسي أمرٌ بالغ الأهميّة.
 - مستوى إنتاجيّة أعلى، فالعاملون المنخرطون بعملهم يتعاونون فيما بينهم بصورة أكثر من أولئك غير المنخرطين.
- كما يذكر في مقاله بعض الإحصائيّات التي تشير إلى مخاطر عدم انخراط العاملين في منظّماتهم منها:

- يكلف العاملون غير المنخرطين المنظّمات ما بين /450/ إلى /550/ مليار دولار سنوياً

- تحقّق وحدات الإنتاج ذات العاملين المنخرطين بعملهم أرباحاً بنسبة **21%** أعلى من تلك التي تعاني من عدم انخراط عامليها بعملهم
- وحدات الإنتاج التي يتمتع عاملوها بانخراط بعملهم تشهد انخفاضاً في معدّل غياب أولئك العاملين وذلك بنسبة **41%** كما تشهد زيادة في إنتاجيتها بنسبة **17%** عن تلك التي ليس لديها عاملون منخرطون في عملهم.
- تقويمات العملاء لوحدة الإنتاج ذات العاملين المنخرطين في عملهم تفوق بنسبة **1%** نظيراتها من ذات العاملين غير المنخرطين بعملهم، كما أنّها تحقق نسبة مبيعات بزيادة **20%**.
- المنظّمات ذات العاملين المنخرطين بعملهم تفوق في أدائها بنسبة **202%** عن تلك ذات العاملين غير المنخرطين.
- الشركات والمنظّمات ذات العاملين المنخرطين بعملهم يزداد معدّل احتفاظهم بزيائهم بنسبة **18%** عن غيرهم من المنظّمات والشركات.

مما سبق يمكن القول إنّ أهميّة الانخراط الوظيفي تتجلى من خلال ما يلي:

1. **عامل أكثر كفاءة:** يحقّق الانخراط الوظيفي نوعاً من الاستقرار للعامل وهذا يشعره بالأمن المادي والمعنوي، ويدفعه إلى الإحساس بالارتياح داخل المنظّمة فتجتمع أهدافهما معاً، ويصبح هدف العامل والمنظّمة هو الارتقاء بالمنظّمة والوصول بها إلى أعلى المستويات، فالعامل المنخرط بعمله يكون أكثر كفاءة ويؤدّي عمله بدقة ويُعنى بكلّ التفاصيل التي تخصّ عمله، فالعامل المنخرط بعمله يميل إلى أن يكون أكثر إنتاجيّة ويسعى إلى تحقيق الإنجازات ضمن المنظّمة، ويحاول أن يكون عضواً جيّداً ضمن الفريق، بعيداً عن الأنانيّة، يحترم زملاءه، يتعاون معهم، يعمل لأنّه يدرك أن عمله يسهم في تحسين جودة المنظّمة، وأنّه يعمل لصالح المنظّمة أكثر من عمله لأجل الراتب، فهو يفخر بانتمائه لهذه المنظّمة، ويكون مستعدّاً للقيام بأبعد ممّا هو مجرّد متطلّبات الوظيفة.
2. **استدامة العاملين:** يكتسب العامل المنخرط في عمله أساليب وسلوكات عمل جديدة تتمتع بها جماعة العمل، فالانخراط الوظيفي يسهم في تماسك جماعة العمل ويعزّز التلاحم فيما بينهم ويرفع من مستوى الالتزام التنظيمي لديه، فكلما قل الانخراط الوظيفي ازدادت مظاهر التسرّب من العمل وكثرت النية لتركه، وبيئة العمل السليمة التي تدفع العاملين للانخراط بعملهم

ستسهم حتماً في جعل مؤسستهم مجتمعاً مصغراً له ثقافة تنظيمية وهدف مشترك، وهذا يدفع الأفراد إلى الاستمرار والبقاء والعمل على تحقيق أهداف المنظمة.

3. **ولاء العملاء:** العاملون المنخرطون بعملهم هم العاملون الذين يميلون لفهم أفضل لمطالب العملاء ويعملون على تلبية رغبة العميل وحاجاته حيث يعمل العامل المنخرط بعمله بكل طاقاته وبكفاءة عالية لتحقيق سمعة جيدة للمنظمة، لذلك فإنّ ولاء العملاء يكون أفضل مع هذا النوع من المنظمات التي يعمل بها مثل هؤلاء العاملين

4. **تحسين الصورة الذهنية للشركة:** يعمل العامل المنخرط في عمله على تحسين صورة مؤسسته ويدافع عنها في كلّ مكان ويعمل على الترويج لمنتجاتها، والخدمات التي تقدّمها.

2. 4. العناصر الجوهرية للانخراط الوظيفي:

يفترض Holtom من خلال الأبحاث التي أجراها وساهمت في تطوير مفهوم الانخراط الوظيفي أنّه يمكن رؤية العاملين بصفاتهم أفراداً لديهم سلسلة من العلاقات والروابط بين جوانب مختلفة من الحياة، إذ إنّ أولئك الذين تضم حياتهم أدواراً ومسؤوليات وعلاقات أكثر لديهم روابط أكثر ويمكن وصفهم بأنّهم أكثر استقراراً وانخراطاً بعملهم (Holtom, et al., 2006). لذلك، يمكننا القول إنّ من لديهم نقاط انخراط أكثر قد يواجهون إزعاجاً أشد في حياتهم ومهنتهم إنّ أبعدوا أنفسهم عن نقطة الانخراط المركزيّة التي هي عملهم، وقد يتجنّب من لديهم انخراط عالٍ بعملهم مغادرته، وبخلاف ذلك فإنّ الأشخاص الذين لا يمتلكون العديد من الأدوار والمسؤوليات والعلاقات في مكان العمل فإنّهم أقلّ استقراراً وانخراطاً في عملهم، وسوف يواجهون إزعاجاً أقلّ إنّ هم قرّروا مغادرة منظماتهم. وبحسب نظرية الاندماج الوظيفي (Job embeddedness) والتي عمل على تطويرها Holtom وزملاؤه في جامعة جورج تاون إذ تطرّق بحثهم الموسوم بـ "زيادة رأس المال البشري والمجتمعي من خلال تطبيق نظرية الاستقرار الوظيفي" المنشور في مجلة Organizational Dynamics في العام 2006 إلى العناصر المتنوّعة والمؤدّية إلى الانخراط الوظيفي والاحتفاظ بالعاملين وهذه العناصر هي:

- **الملاءمة:** كميّة ارتباط عمل الفرد بقيمه وأهدافه
- **العلاقات:** كميّة ارتباط الفرد بأشخاص ونشاطات أخرى
- **التضحية:** مستوى الإزعاج الذي قد يواجهه الفرد إنّ استقال من عمله

2. 2. 5. مستويات الانخراط الوظيفي:

بحسب (Alfes, 2010) توجد ثلاثة مستويات للانخراط الوظيفي وهي:

- الانخراط الفكري (Intellectual Engagement): وهو التفكير الجادّ بالعمل وكيفية القيام به بالشكل الأفضل.

- الانخراط العاطفي (Affective Engagement): وهو الاحساس بالطاقة والحيوية والحماس عند قيام العامل بعمل جيّد.

- الانخراط الاجتماعي (Social Engagement): وهو المبادرة والمناقشة مع الزملاء وذلك لوضع الخطط التي من خلالها يمكن القيام بكلّ التحسينات المطلوبة في مجال العمل، التي تؤدي إلى الابتكار والإبداع في الأعمال كلّها.

2. 2. 6. أهداف الانخراط الوظيفي:

يسعى الانخراط الوظيفي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف (Harter & Schmid, 2002):

1. تحقيق المساواة الاجتماعيّة: من الأهداف التي يسعى إليها الانخراط الوظيفي هو تحقيق

المساواة الاجتماعيّة وذلك من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وتشجيع العمل كفريق، وتحسين الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة وإعطاء نظام عادل من الحوافز والمكافآت، وتُشعر العامل بالعدالة الاجتماعيّة ضمن المنظّمة، وهذا يدفعه إلى الإحساس بالانسجام ضمن بيئة العمل، ويرفع من مستوى انخراطه بالعمل.

2. بث روح التعاون: وذلك من خلال حثّ العامل على العمل المشترك مع زملائه وتشجيعه

على المبادرة إلى التعاون معهم ومساعدتهم في سبيل تحقيق أهداف المنظّمة، وتشجيعهم على المبادرة ضمن فريق العمل الواحد والتعامل المنسجم، ليسعى العامل لتحقيق متطلبات الوظيفة وأهدافها وذلك بدافع من رغبته الذاتية.

3. الشعور بالانتماء: ويتم ذلك من خلال تحسين بيئة العمل ضمن المنظّمة، فيشعر العامل

بالانتماء لها ويعمل على تحقيق أهدافها وقيمها، ورفع إنتاجيّتها، فالشعور بالانتماء لهذه المنظّمة يدفع العامل للتكيف مع ظروف العمل ومتغيّراته، كما ويسهم في تدني مستوى الغياب، ودوران العمل.

4. **تطوير الأداء:** تسعى المنظمات التي تعمل على تحقيق انخراط لعاملها إلى إقامة الكثير من الندوات والورش التدريبية، والمؤتمرات، التي تُتيح المجال للعاملين لتحسين مهاراتهم وكفاءاتهم المهنية، فترفع مستوياتهم ويحسن مستوى أدائهم في المنظمة.

5. **المشاركة الفعالة:** وذلك من خلال إتاحة المجال للعامل باتخاذ القرارات المتصلة بعمله وتشجيعه على المبادرة وتوليد الأفكار فيما يخص عمله.

6. **تحقيق الرضا الوظيفي:** إن توزيع المهام وتحديدًا بعدالة ودقة بالنسبة إلى جميع العاملين، وإعطاء الاستقلالية للعاملين، ومنحهم التغذية الراجعة والتركيز على علاقات العمل، كل ذلك يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، الشعور بالرضا يساهم في انخراطهم بصورة أكبر في عملهم، وهذا الأمر يساهم في تقليل من ضغوطات العمل، ويحسن من تكييف العامل مع محيط عمله، ويشعره بالاستقرار.

7. **الروح المعنوية للعمال:** إن الالتزام التنظيمي الذي هو نتاج طبيعي للانخراط بالعمل يعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين ضمن بيئة العمل، هذه الروح المعنوية تدفعهم للعمل بحماس وبروح الفريق وتعاونهم لتحقيق أهداف المنظمة، لكي تتحقق هذه الروح المعنوية التي ستسهم في انخراط العاملين في عملهم لابد من توافر مجموعة من العوامل وهي ثقة العاملين بأهداف المنظمة وقادتها، الثقة فيما بينهم، وكذلك الكفاءة التنظيمية للعاملين ضمن المنظمة، وحالتهم النفسية، الروح المعنوية تتحقق بصورة إيجابية عندما يشعر العامل أنه يحقق أهدافه وبذات الوقت أهداف المنظمة.

2. 2. 7. العوامل المؤثرة في الانخراط الوظيفي ضمن المنظمة:

سنقوم هنا بذكر العوامل المؤثرة في الانخراط الوظيفي كما حدّدتها (خلفة، 2020)

أولاً: العوامل الفيزيائية:

يقصد بها ظروف بيئة العمل والتغيرات التي تطرأ على العمل من خلال تغيير الأدوات والوسائل والمعدات التي تساهم في تحسين تلك الظروف أو على العكس من ذلك، معظم الدراسات تؤكد أهمية تحقيق العوامل الفيزيائية ضمن المنظمة وذلك لتحسين انخراط العاملين في عملهم، فالعوامل الفيزيائية الجيدة تساهم في تحسين أداء العامل وتطوير عمل المنظمة، وتحقيق الرضا والانخراط الوظيفي، وتتضمن العوامل الفيزيائية للعمل ما يلي:

الإضاءة: تبين الدراسات أن إنتاجية العامل تزداد مع تحسن الإضاءة، عندما تكون مناسبة وموزعة بشكل مناسب في محيط بيئة العمل، ويكون لونها قريباً من الضوء الطبيعي للنهار حيث تقلل من الإجهاد لدى العامل وتحسن الرؤيا لديه ضمن مكان العمل، فيشعر أنه يعمل ضمن ظروف ملائمة، إن درجة الإضاءة وشدتها تختلف باختلاف الأعمال، فالأعمال الدقيقة تحتاج إلى درجة عالية وشدّة إضاءة أقوى من غيرها، لأنها تتطلب دقة في التنفيذ.

عامل الرطوبة: تكثر الرطوبة في بعض الأماكن وهي تنعكس سلباً على أداء العامل ويشعر بالإجهاد والملل وربما يؤدي به أحياناً إلى المرض، لذا يجب على المنظمات أن تولي عامل الرطوبة أهمية خاصة، وتعمل على تحسينه، وذلك للعمل على انخراط العامل بعمله بطريقة أفضل وهذا يرفع من إنتاجية هذه المنظمة، وإن عامل الرطوبة يختلف باختلاف طبيعة العمل، سواءً أكانت أعمالاً مكتبية أم إدارية، أم أعمالاً إنتاجية،

عامل الحرارة: للحرارة دور مهم في انخراط العاملين بعملهم وتؤثر بشكل كبير على إنتاجيتهم فالحرارة العالية جداً أو المنخفضة جداً تشعرهم بالضيق وتؤثر في عملهم سواء أكانوا يبذلون جهداً عضلياً أم ذهنيّاً، وهذا يقلل من كفاءة العامل، إن بيئة العمل تختلف من مكان جغرافي إلى آخر ومن عامل إلى آخر لذا يجب ضبط الحرارة بما يتناسب مع وضعيّة العامل مع عمله، ومع طبيعة العمل الذي يؤديه.

عامل التهوية: تعدّ التهوية من العوامل المؤثرة في الإنتاجية والكفاءة فسوء التهوية يؤدي إلى مجموعة من الأضرار التي تلحق بالعامل منها الضيق، الإرهاق، وأحياناً الإغماء وفقدان الحياة، فالهواء الراكد والحرارة العالية تؤدي إلى الإرهاق البدني للعامل، الأمر الذي يسهم في انخفاض الإنتاجية لديه.

عامل الضوضاء: تُعدّ الضوضاء عاملاً مشتتاً للانتباه يشعر العامل بالضيق ويفقده القدرة على التركيز وهذا يؤثر على كفاءة العامل ويقلل من أدائه وإنتاجيته، إن الأعمال العقلية تتأثر بالضوضاء أكثر من الأعمال الجسدية، كما أن التأثر بالضوضاء يختلف من شخص لآخر، بعض الأشخاص يفضلون العمل في جو فيه شيء من الضوضاء، والبعض الآخر لا يفضل ذلك، وهنا يمكن القول إن الانخراط الوظيفي للعامل في المنظمات الصناعية يتأثر بنسبة ضجيج الآلات ولاسيما قديمها فإذا كانت الآلات قديمة وجب استبدالها بأخرى جديدة، كما أن الضوضاء تؤثر في التواصل بين العمال وتؤدي أحياناً إلى سوء الفهم.

عامل الأمن الصناعي: هو كل إجراء يتخذ للتقليل من حوادث العمل والأمراض المهنية مع توفير وسائل الوقاية والعلاج وخلق بيئة عمل مناسبة، يعتبر MAZINI الملقب بالأب الروحي لطبّ الصناعات أول من اهتم بالأمن الصناعي وتطوّر فيما بعد على يد HUART الذي اهتم بضرورة اختيار التدريب الملائم للإمكانات الفكرية للعامل والعمل على تنمية الوعي الوقائي لديهم وذلك للتقليل قدر الإمكان من إصابات العمل لديهم، فشعور العامل بعدم الأمان في مكان عمله، وخوفه من تعرّضه للخطر قد يدفعه لترك العمل، عندئذٍ يمكننا القول: لا يمكن أن يوجد تكيّف واستقرار وانخراط بالعمل في ظل غياب الأمن الصناعي.

ثانياً العوامل التنظيمية:

وتظهر العوامل التنظيمية من خلال النقاط التالية:

1. **كفاية الأجر:** من الميزات التي تشعر العامل بالأمن والحماية وعدم الاحساس بالظلم هو الأجر الذي يتقاضاه جرّاء القيام بعمله، ومدى إشباع هذا الأجر لحاجات العامل وأسرته، كما أنّ ثبات الأجر وعدم قابليته للإنقاص، أو التوقف تحت أي ظرف كلها عوامل محفّزة للعامل تشعره بالانخراط في عمله.
2. **الحوافز:** ظهر الاهتمام بالحوافز منذ ظهور الدراسات التي قام بها علم النفس الصناعي والتي أكّدت أنّه لا يمكن حتّ الفرد على العمل بكفاءة ما لم يكن هناك حوافز تدفعه إلى ذلك فالحماس والرغبة في العمل لا تتولّد بدون وجود نظام حوافز تدفع العامل للعمل ورفع إنتاجيته، فالحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين العامل ومؤسسته، وتدفعه إلى بذل كلّ مجهوده في سبيل تحقيق أهدافها، ونظام الحوافز يشعر العامل بعدم الاحباط ويدفعه إلى المثابرة في عمله وتحقيق مستوى عالٍ من الأداء، وهذا يسهل عملية انخراطه في عمله.
3. **الترقية:** للترقية أنواع كثر، هناك ترقية في المرتبة، ترقية في الدرجة، ترقية في الفئة، الترقية الاجتماعية، وكلها تعتبر من العوامل المساعدة التي تحفز العامل على بذل الجهد لتحقيق التطور والنمو المهني في عمله، فالترقية تعني عملية نقل العامل من وظيفته الحالية إلى وظيفة أعلى منها، مع ما يرافق ذلك من زيادة في الأجر، وتحسين مكانته في المنظمة، بما يتناسب والوظيفة الجديدة.

4. **كيفية التعامل مع العامل ضمن المنظمة:** المعاملة الإنسانية ضمن المنظمة تحددها القانون وفي هذا الصدد يشعر العامل بالسيادة الشخصية، والتمكن من اتخاذ القرارات التي تخص مجال عمله، ويشعر بضمان حقوقه، وهذا كله بسبب طريقة التعامل الإنسانية، والتزام بالسلوك التنظيمي الذي يوازن بين مصالح العامل ورب العمل.

ثالثاً: العوامل النفسية:

تظهر العوامل النفسية من خلال النقاط التالية:

1- **المناخ التنظيمي الوظيفي:** ظهرت فكرة المناخ التنظيمي في مطلع الستينيات ومازالت إلى الآن تحظى باهتمام الباحثين، ويعرف المناخ التنظيمي بأنه " الإطار النفسي والاجتماعي الذي يسود داخل المنظمة ويساعد على بذل جهود كبيرة وهو محصلة العديد من العوامل التي يمكن أن تؤثر فيه سلباً أو إيجاباً والتي تتعلق بالعمل ومدى انخراطهم بالعمل، ويتعلق البعض الآخر بالمنظمة ومدى إتقانها لعمليات التنظيم وفلسفة الإدارة وعلاقتها بالعمال".

إنَّ المناخ التنظيمي السائد يساعد على تبني سياسات من شأنها أن تعزز النواحي الإيجابية للعمل ضمن المنظمة وتلافي النقاط السلبية والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين وروحهم المعنوية ليحسن من إنتاجية العمل ويسهم بالارتقاء بعمل المنظمة، وهذا يسهم في إشباع الرغبات والحاجات الفردية والجماعية، حيث ينظر للعاملين على أنهم بشر لهم حاجات من خلال العمل على إشباعها وتحقيقها، يتم تحقيق فوائد لكل من المنظمة والأفراد على حدٍ سواء، حيث يتم التركيز على احتساب العاملين موارد وليسوا عوامل انتاج، وهذا ما يشجع المنظمة على اتباع سياسات وإستراتيجيات تعمل على إشباع حاجات عاملها الاقتصادية والاجتماعية، مع تحقيق أقصى قدر من التوازن بين حاجات كل من المنظمة والعاملين.

2- **شعور العامل بالرضا عن العمل:** يتحقق الانخراط الوظيفي من خلال شعور العامل بالرضا عن العمل، فكلما كان العامل يشعر بالرضا عن العمل زاد تمسكه بعمله، والعكس صحيح، فالشعور بالرضا الوظيفي يدفع العامل إلى الانخراط بالعمل بمستوى عالٍ من الحماس والتفاني والإخلاص، ويبذل جهوداً جبارة لتحقيق أهداف المنظمة ونموها وتطورها واستمراريتها، إنَّ الشعور بالرضا الوظيفي يدفع العامل للطموح إلى الارتقاء بالمناصب ضمن المنظمة التي يعمل بها وهذا يدفعه إلى مزيد من الانخراط الوظيفي من خلال إحساسه بالاستقرار وإنَّ

المنظمة تحقق لهم مستقبلاً مهنيّاً أفضل، يسهم في تقدّمهم بوظائفهم واكتساب المزيد من الخبرات والاحترام.

3- أهمية العمل: يتحقق الانخراط الوظيفي بصورة أكبر ضمن المنظمة من خلال تحقيق التكامل بين الصّحة النفسيّة والصّحة الجسديّة للعامل، وتتحقّق الصّحة النفسيّة للعامل ضمن المنظمة من خلال علاقات العمل السائدة التي تنعكس إيجاباً على الروح المعنويّة للعامل وتتحقّق من خلال امتلاكه لحقوقه ومعرفته بوضوح بواجباته، حيث تسود أجواء تفاعلية بين العمال في المنظمة يتم من خلالها تحقيق الرغبات للأفراد والمنظمة على حدّ سواء، وهذا ما يسمّى بالصّحة الاجتماعيّة ضمن المنظمة التي تعزّز الانخراط الوظيفي.

رابعاً: العوامل الاجتماعيّة:

يتحقّق الانخراط الوظيفي من خلال توافر أمرين أساسيين وهما:

1. تشجيع تكوين الجماعات الاجتماعيّة: تعمل المنظّمات على خلق جوّ اجتماعي ملائم ضمنها حيث يتيح مجالاً للأفراد للانخراط أكثر بعملهم ، حيث يميل الأفراد لتكوين جماعات اجتماعيّة ضمن العمل وتكون هذه الجماعات هي المسؤولّة عن تحديد سلوكياتهم وتصرفاتهم ضمن العمل، وهنا لابدّ للمنظمة من أن تراقب جماعات العمل لديها باستمرار وتعمل على كسب ولاء أفرادها مع كونها جماعات غير رسميّة وغير معلنة، تُعدّ هذه الجماعات مركز ضغط ولها دور مهمّ في التحالف والتضامن بين العمال من أجل قضية ما معيّنة يريدون الوصول إليها، من هنا كلّما كان هناك ولاء وتكيّف بين العمال كان هناك استقرار في العمل وانخراط أكبر.

2. توفير السلوك الإشرافي: يساعد الإشراف على توجيه العمل بشكل جيّد فعادة ما يكون لجماعات العمل مشرف، الذي يكون ممثلاً عن العمال ينقل رغباتهم ومشاكلهم وهمومهم للإدارات الأعلى بكلّ أمانة ودقة، من هنا يبرز الدور الكبير للمشرف في تحقيق الانخراط الوظيفي اجتماعيّاً ووظيفيّاً، فهو يحتكّ بالعمال يوميّاً ويؤدّي دور الوسيط مع القيادات الأعلى، فالمشرف يساهم أيضاً في تحسين كفاية العامل من خلال العمل على تصويب أخطائه، وكذلك العمل على مدحه وثنائه سواء أمام العمال، أو الإدارات العليا، وهذا يشعر العامل بالعدالة ويحفّزه على العمل على النموّ المهني، ولابدّ هنا من القول إنّ المشرف يجب

أيضاً أن يكون على دراية بالجوانب النفسية والاجتماعية لأفراد جماعة العمل، لأنّ هذا سيسهل عمله ويساعده أكثر على تحقيق التكيف للعمال والعمل على تحقيق رغباتهم.

الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة

3. 1. تمهيد

يتناول هذا الفصل الجزء العملي من الدراسة، حيث يعرض منهج الدراسة وأسلوبها وإجراءاتها ومجتمعها وأدوات التحليل المستخدمة. يعرض أيضاً الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها من خلال استخدام التقنيات اللازمة لتحليل البيانات، بعد جمعها من خلال استبانة خاصة بمتغيرات الدراسة اعتماداً على مقياس Likert الخماسي.

3. 2. منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، تمّ الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال دراسة المتغيرات كما هي في الواقع وتوضيح خصائصها، حيث تمّ الاعتماد على مدى توافر معلومات ودراسات علمية في هذا المجال من خلال مراجعة للدراسات السابقة وتمّ جمع البيانات للحصول على معلومات تفصيلية من العاملين المشمولين في عينة الدراسة للوصول إلى تحليل علمي يؤدي إلى نتائج عملية يمكن استخدامها على أرض الواقع.

3. 2. 1. مجتمع الدراسة وعينتها

طبّقت الدراسة في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية (الإدارة العامة والفروع). استناداً إلى سجلات المؤسسة، بلغ عدد العاملين 1848 عاملاً في نهاية عام 2022. ولحساب حجم العينة المطلوبة، تم تقسيم الفروع إلى خمس مجموعات بحسب التوزع الجغرافي وفق الآتي:

(1) الإدارة العامة وفروع دمشق وريف دمشق وعدرا، (2) القنيطرة ودرعا والسويداء، (3) حمص وحماه وحلب، (4) اللاذقية وطرطوس، (5) إدلب والرقّة ودير الزور والحسكة والقامشلي. يظهر الجدول 1/ عدد العاملين وحجم العينة المطلوب (عينة عشوائية طبقية) الذي تم احتسابه بناءً على جداول (Saunders et al. (2009, p. 219. فيكون عدد الاستبانات المطلوبة هو 322. تمّ توزيع 400 استبانة بحسب الفئات والتوزع الجغرافي، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 353.

الجدول /1/ عدد العاملين وحجم العينة المطلوب						
المجموع	الفئة الخامسة	الفئة الرابعة	الفئة الثالثة	الفئة الثانية	الفئة الاولى	الفروع
222	25	10	20	100	67	الادارة العامة
261	25	3	15	179	39	دمشق
209	24	9	23	123	30	ريف دمشق
27	2	0	8	13	4	عدرا
719	164			415	140	مج
139	29			74	36	العينة الفرعية 1
41	9	3	3	24	2	الفنيطرة
49	6	2	6	24	11	درعا
78	13	3	8	38	16	السويداء
168	53			86	29	مج
31	11			14	6	العينة الفرعية 2
139	9	5	9	72	44	حمص
95	8	4	5	48	30	حماه
125	13	5	6	72	29	حلب
359	64			192	103	مج
75	12			36	27	العينة الفرعية 3
211	14	13	17	108	59	اللاذقية
215	13	9	22	105	66	طرطوس
426	88			213	125	مج
92	21			39	32	العينة الفرعية 4
6	1	0	0	5	0	ادلب
67	14	1	7	36	9	دير الزور
6	2	0	0	2	2	الرقه
53	11	2	5	22	13	الحسكة
44	4	2	5	19	14	القامشلي
176	54			84	38	مج
16	4			7	5	العينة الفرعية 5
353	77			170	106	العينة الكلية

3. 2. 2. أدوات جمع البيانات

تم جمع البيانات الثانوية من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وذلك لجمع مادة علمية خاصة بالإطار النظري أما البيانات الأولية، فقد استخدمت الدراسة لها استبانة مكونة من مقياسين لجمع البيانات، وهي: (1) متطلبات العمل وموارده و(2) الانخراط الوظيفي تم قياس العبارات من خلال مقياس Likert الخماسي (1-5) حيث تقع الدرجات على المقياس من (1) غير موافق بشدة إلى (5) موافق بشدة. تم اختبار صلاحية الاستبانة (الصدق الظاهري) من خلال عرضها على محكمين من ذوي الخبرة وعلى عينة من العاملين وذلك لإبداء الرأي في وضوح العبارات وخلوها من أي تناقض، حيث تم الأخذ بالملاحظات الواردة لتصبح صالحة وجاهزة لقياس ما صُممت لأجله. تم قياس متطلبات العمل وموارده بالاعتماد على Questionnaire on the Experience and Assessment of Work (QEAW) الذي تم الحصول عليه من دراسة (Oger, 2022).

يتكون مقياس متطلبات العمل من سبعة أبعاد وهي: (1) حجم/عبء العمل ووتيرته و (2) العبء الذهني/العقلي و (3) العبء العاطفي و (4) المجهود البدني/الجسدي و (5) التغير في المهام و (6) غموض أدوار العمل و (7) عدم اليقين/الغموض بشأن المستقبل. أظهرت أبعاد المقياس ثباتاً على مقياس Cronbach's Alpha بمقدار 0.826، 0.757، 0.814، 0.802، 0.829، 0.734، و 0.923 على التوالي.

بالنسبة إلى موارد العمل، يتكون المقياس من ثمانية أبعاد وهي: (1) المعلومات و (2) التواصل و (3) المشاركة و (4) العلاقة مع زملاء العمل و (5) العلاقة مع المشرف/الرئيس و (6) التعويضات و (7) الاستقلالية في العمل و (8) موارد أخرى. أظهرت أبعاد المقياس ثباتاً على مقياس Cronbach's Alpha بمقدار 0.829، 0.866، 0.857، 0.786، 0.902، 0.856، 0.810، و 0.879 على التوالي.

بالنسبة إلى الانخراط الوظيفي، تم قياسه بالاعتماد على مقياس (Schaufeli et al., 2006) المختصر والمكون من تسع عبارات، وقد أظهر المقياس ثباتاً بمقدار 0.919.

3.3. خصائص أفراد العينة

يظهر الجدول (2) خصائص أفراد العينة.

الجدول 2/ خصائص أفراد العينة					
الجنس					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
47.0	47.0	47.0	166	ذكر	Valid
100.0	53.0	53.0	187	أنثى	
	100.0	100.0	353	Total	
العمر					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
13.3	13.3	13.3	47	أقلّ من 35 سنة	Valid
52.7	39.4	39.4	139	35 – 44سنة	
100.0	47.3	47.3	167	45سنة أو أكثر	
	100.0	100.0	353	Total	
المؤهل العلمي					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
21.2	21.2	21.2	75	أقلّ من ثانوية	Valid
68.8	47.6	47.6	168	ثانوية/معهد متوسطّ	
100.0	31.2	31.2	110	إجازة جامعية/دراسات عليا	
	100.0	100.0	353	Total	
الوظيفة/العمل					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
56.7	56.7	56.7	200	موظّف	Valid
100.0	43.3	43.3	153	مدير/مشرف	
	100.0	100.0	353	Total	

عدد سنوات العمل لدى المؤسسة					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
28.6	28.6	28.6	101	أقلّ من 10 سنوات	Valid
56.1	27.5	27.5	97	10 – 19سنة	
100.0	43.9	43.9	155	20سنة أو أكثر	
	100.0	100.0	353	Total	
الفئة الوظيفيّة					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
30.0	30.0	30.0	106	الأولى	Valid
78.2	48.2	48.2	170	الثانية	
100.0	21.8	21.8	77	الثالثة/الرابعة/الخامسة	
	100.0	100.0	353	Total	
مكان العمل					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
39.4	39.4	39.4	139	الإدارة العامّة/دمشق/ريف دمشق/عدرا	Valid
65.4	26.1	26.1	92	اللاذقية/طرطوس	
86.7	21.2	21.2	75	حمص/حمّاه/حلب	
95.5	8.8	8.8	31	درعا/السويداء/القنيطرة	
100.0	4.5	4.5	16	ادلب/دير الزور/الرقّة/الحسكة/القامشلي	
	100.0	100.0	353	Total	

بالنسبة إلى الجنس: يلاحظ من الجدول ذي الرقم 2/ أن عينة البحث قد توزعت بنسبة 47% للذكور على حين وصلت إلى 53% للإناث بفارق 6% تقريباً لصالح الإناث ويمكن رده هنا إلى الاختلاف في نسبة الجنس على مستوى المجتمع السوري بسبب نتائج الحرب الكارثية والطويلة والمعاناة المستمرة منها والتحاق الشباب بالخدمة الإلزامية والاحتياطية.

بالنسبة إلى العمر: يشير الجدول ذو الرقم 2/ أيضاً إلى أن عينة البحث قد توزعت على ثلاث فئات عمرية أساسية وهذه الفئات هي: أولاً: الفئة الشابة (أقل من 35 سنة) وكانت نسبتها الأقل تمثيلاً في عينة البحث إذ لم تتجاوز 13.3% ثم فئة (35 - 44) سنة وبلغت نسبة تمثيلها في العينة 39.4% تقريباً أما الفئة الأكثر تمثيلاً للعينة فقد كانت الفئة (45 سنة وأكثر) بنسبة 47.3% ويمكن تفسير

الأمر بأنَّ الفئة الشابة هي الفئة الأقلّ عدداً وذلك بسبب نتائج الحرب وإفرازاتها وهجرة نسبة كبيرة من أفراد الفئة الشابة إلى الخارج.

ومن خلال النسبة التراكميّة يلاحظ بأن 52.7 % (أكثر من النصف بقليل) من عيّنة الدراسة قد كانت في عمر 44 سنة وأقلّ لكن أغلبهم كما بيّنت الأرقام في عمر فوق 35 سنة.

بالنسبة إلى المؤهلات العلمية: يلاحظ من الجدول ذي الرقم (2) أن المؤهل العلمي الأكثر في عيّنة البحث كان المؤهل (ثانوية ومعهد متوسّط) بنسبة تمثيل ضمن العيّنة بلغت 47.6% على حين أن المؤهل الأقلّ تمثيلاً قد كان لأقلّ من ثانوية (بنسبة لم تتجاوز 21.2%) علماً بأنّ نسبة إجمالي من حملوا مؤهلاً متوسّطاً وما دون وبحسب النسبة التراكميّة قد بلغ 68.8%. بينما نسبة من حمل إجازة جامعيّة ودراسات عليا فقد بلغ 31.2% ويعود ذلك إلى طبيعة عمل المؤسسة التي تقدّم الخدمات التأمينيّة والماليّة والاحتياج أكبر إلى الكوادر الفنيّة المتخصصة التي قوامها الأساسي من الفئة الأولى والثانية.

بالنسبة إلى نوع/طبيعة العمل: أظهر الجدول ذو الرقم (2) أيضاً أنّ نسبة الموظّفين لم تختلف بشكل كبير عن نسبة المدير (المشرف) حيث كانت نسبة الموظّفين 56.7% على حين بلغت نسبة المدير/ مشرف 43.3% ويعود السبب كما ذكرنا إلى حاجة المؤسسة إلى كوادر متخصصة بسبب طبيعة عملها ونوعيّة خدماتها.

بالنسبة إلى عدد سنوات العمل لدى المنظمة/الخبرة الوظيفيّة:

كانت النسبة الأكبر ضمن عيّنة البحث ممن لديهم عدد سنوات خبرة 20 سنة وأكثر إذ بلغت نسبتهم في عيّنة البحث (43.9%) أما الفئتان الأخريان فقد كانت نسبة تمثيلهما متقاربة إذ بلغ عدد أفراد العيّنة بعدد سنوات خدمة أقلّ من 10 سنوات (28.6%) كما بلغت نسبة العاملين الذين كان عدد سنوات خبرتهم (19-20 سنة) 27.5% وبحسب النسبة التراكميّة فإنّ 56.1% من عيّنة البحث قد كان عدد سنوات الخبرة لديهم أقلّ من عشرين عاماً وهذه النسبة تتوافق مع واقع الظروف والأحداث التي عانت منها البلاد في السنوات العشرة الأخيرة.

بالنسبة إلى الفئة الوظيفية:

أظهر الجدول (2) نفسه بأن النسبة الأكبر في عينة البحث قد كانت من موظفي الفئة الثانية بنسبة (48.2%) وهو يتوافق مع ما ورد في نسبة المؤهل العلمي التي أظهرت أن المؤهل المتوسط هم ذوو النسبة الأكبر ضمن العينة، ثم جاء موظفو الفئة الأولى بعد موظفي الفئة الثانية بنسبة بلغت تقريباً (30%) أما موظفو الفئات الثالثة والرابعة والخامسة فلم تتجاوز نسبتهم في عينة البحث (21.8%).

بالنسبة إلى مكان العمل: تركز 39.4% تقريباً من عينة البحث في الإدارة العامة/ دمشق/ ريف دمشق وعدرا تلتها مدينتا طرطوس واللاذقية إذ تركز فيهما ما نسبته 26.1% تقريباً من عينة الدراسة ثم مجموع الموجودين في كل من حمص، حماه وحلب فقد بلغت نسبتهم 21.2% وفي درعا والسويداء والقنيطرة بلغت نسبتهم 8.8% والتمركز الأقل كان في محافظات (ادلب/دير الزور/الرقه/الحسكة/القامشلي) بنسبة لم تتجاوز 4.5%، والسبب في ذلك يعود إلى خروج فروع المؤسسة عن الخدمة في المحافظات إدلب- دير الزور -الحسكة - الرقة - القامشلي كلياً وخروج فروع حلب - حمص - القنيطرة - درعا بشكل جزئي وتشرّد مئات الألوف من هذه المحافظات ولجؤهم إلى المحافظات الآمنة نسبياً في دمشق وريف دمشق واللاذقية وطرطوس وقد تركزت العمالة في هذه المحافظات.

3. 4. الإجابة عن تساؤلات الدراسة

التساؤل الأول: ما متطلبات العمل وموارده في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية وفق ما عبّر عنه أفراد العينة؟

أولاً: متطلبات العمل. يعرض الجدول 3/ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن متطلبات العمل في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية. بالإضافة إلى ذلك، تم استخدام اختبار one-sample t test لمعرفة مدى وجود فروق معنوية في استجابات أفراد العينة عن المتوسط الافتراضي (3)، وتظهر نتائج هذا الاختبار في الجدول رقم 4/.

الجدول 3/ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن متطلبات العمل في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.037	.702	4.26	353	لدي الكثير من العمل لإنجازه
.049	.914	4.07	353	أضطر إلى بذل جهد إضافي لانهاء عملي
.048	.905	4.05	353	يتوجب علي العمل بسرعة كبيرة
.066	1.238	2.95	353	لا أستطيع تأدية عملي بهدوء
.035	.656	3.83	353	حجم/عبء العمل و وتيرته
.034	.644	4.31	353	يتطلب عملي الكثير من التركيز
.042	.795	4.11	353	يتطلب عملي التفكير المستمر
.032	.597	4.36	353	يتطلب عملي اهتماماً مستمراً
.036	.683	4.43	353	يتطلب عملي قدراً كبيراً من الحيلة والحذر
.028	.520	4.30	353	العبء الذهني/العقلي
.068	1.286	2.99	353	أواجه في عملي مواقف مشحونة بالعواطف
.068	1.286	3.23	353	في عملي، أتعامل مع أفراد متطلبين ويشكون باستمرار
.067	1.266	2.67	353	أواجه أشياء تؤثر علي شخصياً أثناء تأدية عملي
.065	1.222	2.54	353	يضعني عملي في مواقف مزعجة على الصعيد العاطفي
.054	1.014	2.86	353	العبء العاطفي
.057	1.068	2.14	353	يتطلب عملي رفع أو حمل أو نقل أشياء ذات أوزان ثقيلة علي
.067	1.260	2.60	353	أضطر في عملي للانحناء المتكرر مما يشكل عبئاً علي
.071	1.330	2.84	353	أضطر في عملي إلى الصعود المتكرر إلى طوابق عالية
.069	1.293	3.18	353	أضطر إلى القيام بنفس الحركات باستمرار لفترة زمنية طويلة
.052	.983	2.69	353	المجهود البدني/الجسدي
.055	1.037	2.16	353	يتم تغيير مهامي باستمرار وبشكل غير مدروس
.057	1.065	2.25	353	أجد صعوبة في التكيف مع التغييرات في مهامي
.061	1.149	2.40	353	تتسبب التغييرات في مهامي بمشاكل لي
.062	1.170	2.48	353	ينتج عن التغييرات في مهامي عواقب سلبية لي
.048	.900	2.32	353	التغير في المهام
.060	1.131	2.61	353	لا أعرف بالضبط ما يتوقعه الآخرون مني في عملي
.057	1.073	2.32	353	لا أعرف بالضبط القضايا والمجالات التي لا أتحمّل مسؤوليتها
.056	1.048	1.97	353	لا أعرف بالضبط مهام ومسؤوليات قسمي
.047	.876	2.30	353	غموض أدوار العمل
.065	1.221	3.03	353	أحتاج إلى التأكد بأنني سأبقى في منظمتي العام المقبل

.066	1.231	3.15	353	أحتاج إلى التأكد من بقائي في عملي الحالي في العام المقبل
.065	1.213	3.14	353	أحتاج إلى التأكد من بقائي في مستواي الوظيفي الحالي العام المقبل
.061	1.137	3.11	353	عدم اليقين/الغموض بشأن المستقبل
.029	.554	3.06	353	متطلبات العمل

الجدول /4/ اختبار one-sample t test لمعرفة مدى وجود فروق معنوية في استجابات أفراد العينة لمتطلبات العمل عن المتوسط الافتراضي						
Test Value = 3						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	Df	T	
Upper	Lower					
1.33	1.18	1.258	.000	352	33.656	لدي الكثير من العمل لإنجازه
1.17	.98	1.074	.000	352	22.069	أضطر إلى بذل جهد إضافي لأنهاء عملي
1.14	.95	1.048	.000	352	21.765	يجب عليّ العمل بسرعة كبيرة
.08	-.17-	-.045-	.492	352	-.688-	لا أستطيع تأدية عملي بهدوء
.90	.76	.834	.000	352	23.870	حجم/عبء العمل و تأثيرته
1.38	1.25	1.314	.000	352	38.334	يتطلب عملي الكثير من التركيز
1.19	1.03	1.110	.000	352	26.231	يتطلب عملي التفكير المستمر
1.43	1.30	1.363	.000	352	42.861	يتطلب عملي اهتماماً مستمراً
1.50	1.36	1.428	.000	352	39.251	يتطلب عملي قدرأ كبيراً من الحيلة والحذر
1.36	1.25	1.304	.000	352	47.097	العبء الذهني/العقلي
.13	-.14-	-.006-	.934	352	-.083-	أواجه في عملي مواقف مشحونة بالعواطف
.36	.09	.229	.001	352	3.352	في عملي، أتعامل مع أفراد متطلبين ويشكون باستمرار
-.20-	-.47-	-.334-	.000	352	-4.959-	أواجه أشياء تؤثر فيّ شخصياً أثناء تأدية عملي
-.33-	-.58-	-.456-	.000	352	-7.013-	يضعني عملي في مواقف مزعجة على الصعيد العاطفي
-.04-	-.25-	-.142-	.009	352	-2.624-	العبء العاطفي
-.75-	-.98-	-.864-	.000	352	-15.200-	يتطلب عملي رفع أو حمل أو نقل أشياء ذات أوزان ثقيلة علي
-.27-	-.53-	-.399-	.000	352	-5.957-	أضطر في عملي للانحناء المتكرر الذي يشكل عبأً عليّ

-0.03-	-0.30-	-0.164-	.021	352	-2.321-	أضطر في عملي إلى الصعود المتكرر إلى طوابق عالية
.32	.05	.181	.009	352	2.635	أضطر إلى القيام بنفس الحركات باستمرار لفترة زمنية طويلة
-0.21-	-0.41-	-0.312-	.000	352	-5.955-	المجهود البدني/الجسدي
-0.74-	-0.95-	-0.844-	.000	352	-15.297-	يتم تغيير مهمامي باستمرار وبشكل غير مدروس
-0.63-	-0.86-	-0.745-	.000	352	-13.147-	أجد صعوبة في التكيف مع التغييرات في مهمامي
-0.48-	-0.72-	-0.598-	.000	352	-9.772-	تتسبب التغييرات في مهمامي بمشاكل لي
-0.40-	-0.64-	-0.518-	.000	352	-8.322-	ينتج عن التغييرات في مهمامي عواقب سلبية لي
-0.58-	-0.77-	-0.676-	.000	352	-14.123-	التغير في المهام
-0.27-	-0.51-	-0.391-	.000	352	-6.496-	لا أعرف بالضبط ما يتوقعه الآخرون مني في عملي
-0.56-	-0.79-	-0.677-	.000	352	-11.856-	لا أعرف بالضبط القضايا والمجالات التي لا أتحمّل مسؤوليتها
-0.92-	-1.14-	-1.025-	.000	352	-18.381-	لا أعرف بالضبط مهام ومسؤوليات قسمي
-0.61-	-0.79-	-0.698-	.000	352	-14.964-	غموض أدوار العمل
.16	-0.10-	.031	.632	352	.480	أحتاج إلى التأكد بأنني سأبقى في منظمتي العام المقبل
.28	.02	.153	.020	352	2.334	أحتاج إلى التأكد من بقائي في عملي الحالي في العام المقبل
.27	.02	.144	.026	352	2.238	أحتاج إلى التأكد من بقائي في مستواي الوظيفي الحالي العام المقبل
.23	-0.01-	.110	.071	352	1.810	عدم اليقين/الغموض بشأن المستقبل
.12	.00	.060	.043	352	2.033	متطلبات العمل

ثانياً: موارد العمل. يعرض الجدول /5/ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن موارد العمل في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية. بالإضافة إلى ذلك، تم استخدام اختبار one-sample t test لمعرفة مدى وجود فروق معنوية في استجابات أفراد العينة عن المتوسط الافتراضي (3)، وتظهر نتائج هذا الاختبار في الجدول /6/.

الجدول /5/ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن موارد العمل في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.057	1.063	3.80	353	يوفر لي عملي الفرصة للتحقق من مدى جودة أدائي

.056	1.043	3.59	353	يوفر لي عملي تغذية راجعة مباشرة) تعليقات، توجيهات، عن مدى جودة أدائي
.051	.956	3.83	353	أتلقي معلومات كافية عن نتائج عملي
.052	.980	3.90	353	يخبرني مديري/رئيسي عن مدى جودة أدائي لعملي
.044	.822	3.78	353	المعلومات
.057	1.074	3.65	353	عملية اتخاذ القرار في الشركة واضحة لي
.054	1.020	3.69	353	أحصل على معلومات كافية عن كفاءة إدارة المؤسسة لأعمالها
.049	.926	4.06	353	من الواضح لي من يجب أن أخطب داخل المؤسسة عند مواجهة مشاكل معينة
.057	1.063	3.70	353	أنا مطلع بشكل كافٍ على آخر المستجدات حول القضايا المهمة داخل المؤسسة
.046	.864	3.78	353	التواصل
.056	1.054	3.72	353	يمكنني المشاركة في اتخاذ القرارات بشأن ما يتطلب عملي أو ما لا يتطلب
.052	.979	3.82	353	يمكنني المشاركة في القرارات المؤثرة في القضايا المتعلقة بعملي
.059	1.103	3.50	353	لدي تأثير مباشر على قرارات إدارتي / قسمي
.049	.922	3.68	353	المشاركة
.048	.904	4.12	353	في عملي، أشعر بالتقدير من قبل زملائي
.032	.598	4.52	353	أتعامل بشكل جيد مع زملائي في العمل
.043	.807	4.18	353	يمكنني الاعتماد على زملائي عندما أواجه صعوبات في عملي
.041	.764	4.31	353	هناك مناخ جيد بيني وبين زملائي في العمل
.030	.558	4.29	353	العلاقة مع زملاء العمل
.042	.786	4.28	353	في عملي، أشعر بتقدير رئيسي/مديري
.042	.793	4.27	353	يمكنني الاعتماد على مديري عند مواجهة صعوبات في عملي
.042	.795	4.33	353	يتعامل معي مديري/رئيسي بشكل جيد
.045	.852	4.27	353	هناك مناخ جيد بيني وبين مديري/رئيسي في العمل
.038	.709	4.29	353	العلاقة مع المشرف/الرئيس
.067	1.266	2.91	353	تدفع المؤسسة رواتب ومكافآت/تعويضات مالية جيدة
.068	1.281	2.78	353	أحصل على رواتب ومكافآت/تعويضات مالية كافية مقابل عملي
.066	1.239	3.16	353	أحصل على تعويضات مالية عادلة مقارنة بالآخرين في قسمي
.063	1.185	2.19	353	توفر لي رواتبي ومكافأتي/تعويضاتي المالية العيش براحة
.055	1.039	2.76	353	التعويضات
.048	.901	3.87	353	لدي تأثير على وتيرة/تسارع العمل
.042	.785	3.99	353	يمكنني أن أقرر شخصياً الوقت الذي أحججه لإتمام نشاط معين

.040	.754	4.23	353	يمكنني تنظيم وترتيب عملي بنفسني
.047	.890	3.95	353	يمكنني المشاركة في اتخاذ القرار بشأن متى يجب إكمال شيء ما
.035	.666	4.01	353	الاستقلالية في العمل
.060	1.121	3.51	353	تتوفر التجهيزات والمعدات اللازمة لأداء العمل بالشكل المطلوب
.061	1.137	3.41	353	تتوفر النقاثة اللازمة لأداء العمل بالشكل المطلوب
.063	1.189	3.13	353	توجد موارد مالية كافية لأداء العمل بالشكل المطلوب
.066	1.249	3.20	353	بيئة العمل المادية (مباني - مكاتب - تكييف - إضاءة - وغيرها) متوافرة بالشكل المطلوب لأداء العمل
.054	1.006	3.31	353	موارد أخرى
.028	.535	3.74	353	موارد العمل

الجدول 6/ اختبار one-sample t test لمعرفة مدى وجود فروق معنوية في استجابات أفراد العينة حول موارد العمل عن المتوسط الافتراضي

Test Value = 3						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
Upper	Lower					
.91	.69	.802	.000	352	14.163	يوفر لي عملي الفرصة للتحقق من مدى جودة أدائي
.70	.48	.592	.000	352	10.661	يوفر لي عملي تغذية راجعة مباشرة) تعليقات، توجيهات، (.... حول مدى جودة أدائي
.93	.73	.830	.000	352	16.310	أتلقي معلومات كافية عن نتائج عملي
1.00	.80	.898	.000	352	17.210	يخبرني مديري/رئيسي عن مدى جودة أدائي لعملي
.87	.69	.780	.000	352	17.829	المعلومات
.77	.54	.654	.000	352	11.450	عملية اتخاذ القرار في الشركة واضحة لي
.79	.58	.686	.000	352	12.630	أحصل على معلومات كافية عن كيفية إدارة المؤسسة لأعمالها
1.16	.96	1.059	.000	352	21.500	من الواضح لي من يجب أن أخطب داخل المؤسسة عند مواجهة مشاكل معينة
.81	.59	.703	.000	352	12.417	أنا مطلع بشكل كافٍ على آخر المستجدات في القضايا المهمة داخل المؤسسة
.87	.69	.775	.000	352	16.868	التواصل
.83	.61	.722	.000	352	12.881	يمكنني المشاركة في اتخاذ القرارات بشأن ما يتطلب عملي أو ما لا يتطلب
.92	.71	.816	.000	352	15.665	يمكنني المشاركة في القرارات المؤثرة في القضايا المتصلة بعملي
.62	.39	.501	.000	352	8.541	لدي تأثير مباشر في قرارات إدارتي / قسمي
.78	.58	.680	.000	352	13.848	المشاركة
1.22	1.03	1.122	.000	352	23.311	في عملي، أشعر بالتقدير من قبل زملائي
1.59	1.46	1.524	.000	352	47.852	أتعامل بشكل جيد مع زملائي في العمل
1.27	1.10	1.184	.000	352	27.581	يمكنني الاعتماد على زملائي عندما أواجه صعوبات في عملي
1.39	1.23	1.312	.000	352	32.235	هناك مناخ جيد بيني وبين زملائي في العمل
1.34	1.23	1.285	.000	352	43.314	العلاقة مع زملاء العمل

1.36	1.20	1.280	.000	352	30.624	في عملي، أشعر بتقدير رئيسي/مديري
1.35	1.19	1.269	.000	352	30.064	يمكنني الاعتماد على مديري عند مواجهة صعوبات في عملي
1.41	1.25	1.331	.000	352	31.484	يتعامل معي مديري/رئيسي بشكل جيد
1.36	1.18	1.269	.000	352	27.991	هناك مناخ جيد بيني وبين مديري/رئيسي في العمل
1.36	1.21	1.288	.000	352	34.108	العلاقة مع المشرف/الرئيس
.04	-.23-	-.093-	.166	352	-1.388-	تدفع المؤسسة رواتب ومكافآت/تعويضات مالية جيدة
-.08-	-.35-	-.215-	.002	352	-3.158-	أحصل على رواتب ومكافآت/تعويضات مالية كافية مقابل عملي
.29	.03	.164	.013	352	2.491	أحصل على تعويضات مالية عادلة مقارنة بالآخرين في قسمي
-.69-	-.93-	-.810-	.000	352	-12.846-	توفّر لي رواتبي ومكافأتي/تعويضاتي المالية العيش براحة
-.13-	-.35-	-.239-	.000	352	-4.315-	التعويضات
.96	.78	.870	.000	352	18.127	لدي تأثير على وتيرة/تسارع العمل
1.07	.90	.986	.000	352	23.594	يمكنني أن أقرر شخصياً الوقت الذي أحتاجه لإتمام نشاط معين
1.31	1.15	1.227	.000	352	30.584	يمكنني تنظيم وترتيب عملي بنفسي
1.04	.86	.949	.000	352	20.025	يمكنني المشاركة في اتخاذ القرار بشأن متى يجب إكمال شيء ما
1.08	.94	1.008	.000	352	28.416	الاستقلالية في العمل
.62	.39	.507	.000	352	8.500	تتوفّر التجهيزات والمعدات اللازمة لأداء العمل بالشكل المطلوب
.53	.29	.411	.000	352	6.785	تتوفّر التقانة اللازمة لأداء العمل بالشكل المطلوب
.25	.00	.127	.045	352	2.015	توجد موارد مالية كافية لأداء العمل بالشكل المطلوب
.33	.07	.201	.003	352	3.027	بيئة العمل المادية (مباني - مكاتب - تكييف - إضاءة - وغيرها) متوفرة بالشكل المطلوب لأداء العمل
.42	.21	.312	.000	352	5.818	موارد أخرى
.79	.68	.736	.000	352	25.867	موارد العمل

تظهر الجداول الأربعة السابقة رقم /3/ و /4/ /5/ و /6/ متوسط أجوبة أفراد العينة عن العبارات إضافة إلى نتيجة اختبار t—student لجوهرية اختلاف هذا المتوسط عن القيمة المعتدلة (3)، ومن خلال هذه الجداول يظهر أنّ أفراد العينة قد تباينت إجاباتهم بحسب العبارات، فبعض العبارات جاءت الإجابة عنها في مجال الموافقة إذ كان متوسط الإجابة أكبر من القيمة المعتدلة (3) وهذا يعني أنّ أغلب الإجابات كانت موافق وموافق بشدة، على حين كان متوسط عبارات أخرى أقل من القيمة المعتدلة (3) وهذا يعني أنّ أجوبتهم قد كانت بعدم الموافقة (غير موافق وغير موافق بشدة)، وفيما يلي أهم العبارات التي لم تحظ بموافقة أفراد العينة مع مستوى الدلالة المقابل لاختبار T—student المرافق لكل منها:

لا أستطيع تأدية عملي بهدوء جاء متوسط الأجوبة على هذه العبارة (2.95)، إلا أن مستوى الدلالة المقابل لاختبار Student لمعنوية فرق هذه القيمة عن القيمة المعتدلة (3) قد كان (0.492) وهو أعلى من مستوى الدلالة النظري 0.05 وهذا يعني أنّ الفرق الظاهر عن القيمة (3) ليس فرقاً جوهرياً، وهذا يعني أنّ أفراد عينة البحث كان موقفهم من هذه العبارة بالحياد إمّا لعدم وجود رأي واضح في هذه العبارة أو لعدم رغبتهم بالإجابة الدقيقة بالموافقة أو عدمها.

أواجه في عملي مواقف مشحونة بالعواطف، كذلك جاء متوسط الأجوبة عن هذه العبارة (2.99) بمستوى دلالة (مستوى معنوية محسوب) بلغ قرابة (0.934) وهو أكبر من 0.05 أيضاً مما يعني بأنّ موقف أفراد العينة من هذه العبارة هو الحياد أيضاً ولم يظهر أي اتجاه نحو الموافقة أو عدمها عن هذه العبارة ويعود ذلك أيضاً إلى تزايد أعداد المتقاعدين والمؤمن عليهم في المحافظات الآمنة وأيضاً نوعية هذه الشرائح من كبار السن أو ممن تعرّضوا لإصابات عمل لذلك فإنّ متطلبات التعاطي مع هذه الفئات تحتاج إلى جهد وصبر أكبر.

أواجه أشياء تؤثر فيّ شخصياً أثناء تأدية عملي، كان متوسط الأجوبة عن هذا السؤال (2.67) وهذا يعني أنّ أفراد العينة قد أظهروا عدم الموافقة على هذه العبارة، وبالنظر إلى مستوى الدلالة المحسوب (مستوى المعنوية) فقد كان معدوماً وهو أدنى من مستوى الدلالة النظري (0.05) وهذا يعني أنّ الفرق الظاهر عن القيمة المعتدلة (3) هو فرق جوهري وذو دلالة إحصائية، لذلك فإنّ أفراد العينة لم يكونوا موافقين على هذه العبارة بشكل معنوي ودال إحصائياً.

بالنسبة إلى بقية العبارات: يضعني عملي في مواقف مزعجة على الصعيد العاطفي، يتطلب عملي رفع أو حمل أو نقل أشياء ذات أوزان ثقيلة، أضطر في عملي للانحناء المتكرر الذي يشكل عبئاً عليّ، أضطر في عملي إلى الصعود المتكرر إلى طوابق عالية، يتم تغيير مهامى باستمرار وبشكل غير مدروس، أجد صعوبة في التكيف مع التغييرات في مهامى، تتسبب التغييرات في مهامى بمشاكل لي، ينتج عن التغييرات في مهامى عواقب سلبية لي، لا أعرف بالضبط ما يتوقعه الآخرون منى في عملى، لا أعرف بالضبط القضايا والمجالات التي لا أتحمل مسؤوليتها، لا أعرف بالضبط مهام ومسؤوليات قسمى، فقد أظهرت أيضاً مستوى دلالة محسوب (مستوى معنوية) أدنى من القيمة (0.05) مستوى الدلالة النظري بالتالي فإن أجوبة أفراد العينة عن كل هذه العبارات قد كانت بعدم الموافقة وبشكل دال ومعنوي إحصائياً، أي إن أفراد العينة لم يوافقوا على أي من هذه العبارات بشكل جوهري

أما فيما يتعلق بمتوسط الأجوبة عن الأبعاد ضمن محور متطلبات العمل فقد كان متوسط الأجوبة أقل من القيمة المعتدلة (3) عن كل من الأبعاد (مع مستويات الدلالة المقابلة لاختبار t-student لمعنوية الفروق)، وهذه الأبعاد هي: (العبء العاطفي) (Sig= 0.009)، المجهود البدني (الجسدي) (Sig= 0)، التغيير في المهام (Sig= 0)، غموض أدوار العمل (Sig= 0)، وبالنتيجة فإن الانحراف عن القيمة المعتدلة (نحو الأدنى) معنوي ودال إحصائياً لكل بعد منها.

كذلك الأمر فيما يتعلق بأبعاد المحور الثاني "محور موارد العمل"، فإن كل من العبارات التالية قد أظهرت قيماً لمتوسط الأجوبة أقل من القيمة المعتدلة (3): (تدفع المؤسسة رواتب ومكافآت/تعويضات مالية جيدة، أحصل على رواتب ومكافآت/تعويضات مالية كافية مقابل عملي، توفر لي رواتبي ومكافأتي/تعويضاتي المالية العيش براحة) إلا أن مستوى الدلالة المحسوب (مستوى المعنوية) قد كان أدنى من مستوى الدلالة النظري 0.05 أمام عبارتين منها فقط وهما (يعني عدم موافقة أفراد العينة على هذه العبارات) ويعود ذلك أولاً إلى خضوع المؤسسة إلى نظام الرواتب والأجور والتعويضات في القطاع العام وإلى نتائج الحرب الكارثية والحصار الجائر والتي أثرت سلباً على الحياة الاقتصادية والاجتماعية عموماً وأدت إلى ارتفاع معدلات التضخم وغلاء الأسعار وتدني مستوى المعيشة ثم عدم تناسب الدخل مع الإنفاق.

وبالنظر إلى مستويات الدلالة المحسوبة (مستويات المعنوية) المقابلة لكل بعد من أبعاد محوري متطلبات العمل وموارد العمل، فيلاحظ من الجدولين أن كلا من العبارتين (أحصل على راتب ومكافآت/تعويضات مالية كافية مقابل عملي، توفر لي رواتبي ومكافأتي/تعويضاتي المالية العيش براحة) فقط قد كان الاختلاف عن القيمة المتوسطة معنوياً إذ كان مستوى الدلالة المحسوب (المعنوية) أمام كل منهما أقل من 0.05، وأما العبارة الأولى (تدفع المؤسسة رواتب ومكافآت/تعويضات مالية جيدة) فقد كان مستوى الدلالة المقابل لاختبار معنوية الفروق أمامها أكبر من مستوى الدلالة (0.166) وهذا يعني أن متوسط الأجوبة عن هذه العبارة لم يختلف جوهرياً عن القيمة المعتدلة (3)، وأما العبارتان الأخريان فإن موقف أفراد العينة منهما هو عدم الموافقة وبشكل جوهري ودال إحصائياً.

بالنتيجة فإن الأبعاد ضمن محور موارد العمل كلها قد كانت الأجوبة عليها بالموافقة وبشكل دال إحصائياً إلا محور التعويضات الذي جاء متوسط الإجابة عنها (2.76) وبمستوى دلالة مقابل لاختبار Student (معدوم) وهذا يعني أن أفراد العينة قد كانوا غير موافقين بشكل معنوي ودال إحصائياً عن هذا المحور كله، على حين كانت بقيّة الأبعاد والعبارات موافقاً عليها جميعها معنوية (بحسب المتوسط للأجوبة ومستويات الدلالة المقابلة)، مع استثناء العبارات التالية في محور متطلبات العمل، فقد جاء مستوى الدلالة المقابل لكل من العبارات (لا أستطيع تأدية عملي بهدوء، أواجه في عملي مواقف مشحونة بالعواطف وعدم اليقين/الغموض بشأن المستقبل) أكبر من مستوى الدلالة النظري (0.05) وهذا يعني أن موقف أفراد العينة من هذه العبارات هو الحياد (لم يكن الفرق عن القيمة المتوسط (3) معنوياً. عندئذ يمكن القول: هناك متطلبات للعمل تؤثر في استجابات أفراد العينة، وبالمقابل فإن موارد العمل جاءت ضمن مجال الموافقة ويمكنها أن تخفف قليلاً من أعباء العمل والضغط التي قد يتعرض لها العاملون نتيجة متطلبات العمل الكثيرة، ونظراً لعدم موافقة أفراد العينة على محور التعويضات حيث أنهم يعتقدون بضرورة وجود تعويضات أعلى لقاء العمل والجهد الذي يبذلونه في تأدية عملهم.

التساؤل الثاني: ما هي مستويات الانخراط الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية وفق ما عبّر عنه أفراد العينة؟

الجدول /7/ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول مستويات الانخراط الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.045	.851	4.01	353	أشعر بأنني مفعم بالحيوية في العمل
.043	.800	4.13	353	أشعر بالحيوية والنشاط خلال قيامي بعملتي
.045	.841	4.10	353	أنا متحمس لعملتي
.053	.990	3.79	353	أحصل على الإلهام من عملي
.055	1.026	3.76	353	عندما أستيقظ صباحاً، أشعر بالرغبة في الذهاب إلى العمل
.060	1.119	3.84	353	أشعر بالسعادة عندما أعمل بشكل مكثف
.045	.854	4.21	353	أنا فخور بعملتي
.045	.845	4.14	353	أنا مستغرق في عملي
.058	1.096	3.83	353	أتحرر من كافة الأعباء عندما أعمل
.039	.735	3.98	353	الانخراط الوظيفي

الجدول /8/ اختبار one-sample t test لمعرفة مدى وجود فروق معنوية في استجابات أفراد العينة عن مستويات الانخراط الوظيفي عن المتوسط الافتراضي						
Test Value = 3						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	T	
Upper	Lower					
1.10	.93	1.014	.000	352	22.390	أشعر بأنني مفعم بالحيوية في العمل
1.21	1.04	1.127	.000	352	26.480	أشعر بالحيوية والنشاط خلال قيامي بعملتي
1.19	1.02	1.105	.000	352	24.674	أنا متحمس لعملتي
.89	.68	.788	.000	352	14.944	أحصل على الإلهام من عملي
.87	.65	.759	.000	352	13.903	عندما أستيقظ صباحاً، أشعر بالرغبة في الذهاب إلى العمل
.96	.73	.844	.000	352	14.180	أشعر بالسعادة عندما أعمل بشكل مكثف
1.30	1.12	1.210	.000	352	26.624	أنا فخور بعملتي
1.23	1.06	1.144	.000	352	25.432	أنا مستغرق في عملي
.94	.71	.827	.000	352	14.186	أتحرر من كافة الأعباء عندما أعمل
1.06	.90	.980	.000	352	25.062	الانخراط الوظيفي

يعرض الجدول /7/ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن مستويات الانخراط الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية. بالإضافة إلى ذلك، تم استخدام اختبار one-sample t test لمعرفة مدى وجود فروق معنوية في استجابات أفراد العينة عن المتوسط الافتراضي (3)، وتظهر نتائج هذا الاختبار في الجدول /8/.

يظهر الجدولان السابقان أن كل عبارات هذا المحور قد أظهرت قيمة متوسط للأجوبة أعلى من القيمة المعتدلة (3) وهذا يعني أن أفراد العينة جميعهم قد كانوا موافقين على العبارات ضمن هذا المحور، وبالنظر إلى مستويات الدلالة المحسوبة Sig والمقابلة لاختبار (T-student لكل من هذه العبارات) قد كانت جميعها أدنى من مستوى الدلالة النظري 0.05 وهذا يعني بأن هذه الفروقات عن القيمة المعتدلة هي فروقات جوهرية ودالة إحصائية ويمكن تعميم نتائجها على المجتمع، أي إن مجتمع الدراسة يوافق على العبارات مضمون هذا المحور (محور الانخراط الوظيفي) ثم على المحور كله. أي إن مستويات الانخراط الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة عالية وهذا يدل على الرغبة العالية والاستغراق بالعمل لدى جميع العاملين بالمؤسسة وإقبالهم على العمل برغبة وذلك بسبب ظروف وبيئة العمل الجيدة والمناخ التنظيمي المناسب في المؤسسة.

3.5. اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: تؤثر متطلبات العمل وموارده معنوياً في الانخراط الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.

سوف يتم أولاً اختبار أثر متطلبات العمل (بأبعاده) في الانخراط الوظيفي (الفرضية الفرعية الأولى)، ثم اختبار أثر موارد العمل (بأبعاده) في الانخراط الوظيفي (الفرضية الفرعية الثانية). بعد ذلك سيتم اختبار أثر متطلبات العمل وموارده في الانخراط الوظيفي

الفرضية الفرعية الأولى: تؤثر متطلبات العمل (بأبعاده) معنوياً في الانخراط الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Stepwise). يظهر الجدول /9/ نتائج هذا الاختبار.

الجدول 9/ نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر متطلبات العمل في الانخراط الوظيفي							
Model Summary							
Std. Error of the Estimate		Adjusted R Square		R Square		R	Model
.719		.041		.043		.208 ^a	1
.713		.059		.064		.253 ^b	2
.708		.071		.079		.281 ^c	3
a. Predictors: (Constant),التغيّر في المهام							
b. Predictors: (Constant),العبء الذهني/العقلي							
c. Predictors: (Constant),العبء الذهني/العقلي , العبء العاطفي							
ANOVA ^a							
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model		
.000 ^b	15.932	8.247	1	8.247	Regression		1
		.518	351	181.684	Residual		
			352	189.931	Total		
.000 ^c	11.980	6.084	2	12.169	Regression		2
		.508	350	177.762	Residual		
			352	189.931	Total		
.000 ^d	9.972	4.999	3	14.996	Regression		3
		.501	349	174.935	Residual		
			352	189.931	Total		
a. Dependent Variable:الانخراط الوظيفي							
b. Predictors: (Constant),التغيّر في المهام							
c. Predictors: (Constant),العبء الذهني/العقلي							
d. Predictors: (Constant),العبء الذهني/العقلي , العبء العاطفي							
Coefficients ^a							
Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model		
		Beta	Std. Error	B			
.000	41.205		.106	4.375	(Constant)		1
.000	-3.991-	-.208-	.043	-.170-	التغيّر في المهام		
.000	10.630		.330	3.506	(Constant)		2
.000	-4.078-	-.211-	.042	-.172-	التغيّر في المهام		

.006	2.779	.144	.073	.203	العبء الذهني/العقلي	3
.000	10.862		.329	3.572	(Constant)	
.005	-2.842-	-.159-	.046	-.130-	التغير في المهام	
.002	3.124	.162	.073	.229	العبء الذهني/العقلي	
.018	-2.375-	-.134-	.041	-.097-	العبء العاطفي	
a. Dependent Variable: الانخراط الوظيفي						

يظهر الجدول السابق أنَّ التدرج في إدخال المتغيرات التفسيرية (المتغيرات المستقلة) لم يكن له أي أثر مهمٍّ وملحوظ في قيم معامل التحديد المعدل الذي بلغ 4% في حال اقتصر النموذج على متغير تفسيري وحيد هو (التغير في المهام) ولم تتجاوز قيمة معامل التحديد المعدل 5.9% ففي حال احتوى النموذج على متغيرين تفسيريين كما بقيت قيمة هذا المعامل في حدود 7.1% مع إدخال كل المتغيرات التفسيرية الثلاثة (التغير في المهام - العبء الذهني/العقلي، العبء العاطفي)

وبالنظر إلى الخطأ المعياري للتقدير المقابل لكلٍّ من هذه النماذج فإنه يُعدُّ كبيراً نسبياً (0.70) بالمتوسط، إذ إنَّ هذا الخطأ يقابل قيمة لا تتجاوز (5 الحد الأعلى لمقياس ليكرت الخماسي).

وبحسب قيم اختبار ANOVA الذي يختبر معنوية نموذج الانحدار كلاً، وهنا جاءت قيمة مؤشر فيشر المرافق لاختبار ANOVA البالغة 9.97/11.9/ 15.9 للنماذج الثلاثة بالترتيب، وبمستوى دلالة محسوب (مستوى معنوية) معدوم وهذا يعني أنَّ نموذج الانحدار هو نموذج معنوي وذو دلالة إحصائية، وهنا يوجد تعارض مع ما أظهرته قيم معاملات التحديد المعدلة، والتي أشارت إلى أنَّ نموذج الانحدار لا يساهم بتفسير أكثر من 7% من التباين في الانخراط الوظيفي اعتماداً على المتغيرات التفسيرية الثلاثة المعتمدة (التغير في المهام، العبء الذهني/العقلي، العبء العاطفي).

وأما جدول المعاملات (Coefficients) فقد أظهرت معاملات الانحدار فيه والمقابلة لكلٍّ من هذه المتغيرات معنوية إحصائية إذ إنَّ مستوى الدلالة المحسوب (مستوى المعنوية Sig) كان أدنى من مستوى الدلالة النظري 0.05 أمام كل منها، وهو الذي يعني إمكانية تعميم هذه النتائج على المجتمع، ويمكن تفسير معاملات الانحدار كما يلي:

بحسب النموذج الأخير (الذي يتضمن المتغيرات التفسيرية الثلاثة)، فإنَّ تغيراً متوسطاً في التغير في المهام بمقدار وحدة واحدة سيسبب تغيراً في الانخراط الوظيفي بمقدار 0.13 وبالعكس جهة التغير (زيادة التغير في المهام يؤدي إلى تراجع الانخراط الوظيفي وعكسه صحيح).

كذلك فإنّ تغيّراً في العبء الذهني/العقلي بمقدار وحدة واحدة بالمتوسط سيسبّب تغيّراً في الانحراف الوظيفي بمقدار 0.229 وبالجبهة نفسها، أمّا فيما يتّصل بالعبء العاطفي فإنّ تغيّراً متوسطاً فيه بمقدار وحدة واحدة سيسبّب تغيّراً في الانحراف الوظيفي بمقدار 0.097 وبالعكس جهة التغيّر.

Excluded Variables ^a						
Collinearity Statistics	Partial Correlation	Sig.	T	Beta In	Model	
Tolerance						
.982	-.061-	.252	-1.146-	-.060 ^{-b}	حجم/عبء العمل و وتيرته	1
1.000	.147	.006	2.779	.144 ^b	العبء الذهني/العقلي	
.847	-.101-	.058	-1.901-	-.107 ^{-b}	العبء العاطفي	
.766	.059	.267	1.112	.066 ^b	المجهود البدني/الجسدي	
.607	-.076-	.153	-1.432-	-.096 ^{-b}	غموض أدوار العمل	
.881	.125	.019	2.365	.131 ^b	عدم اليقين/الغموض بشأن المستقبل	
.874	-.118-	.027	-2.214-	-.122 ^{-c}	حجم/عبء العمل و وتيرته	2
.828	-.126-	.018	-2.375-	-.134 ^{-c}	العبء العاطفي	
.737	.032	.554	.592	.036 ^c	المجهود البدني/الجسدي	
.606	-.081-	.130	-1.516-	-.101 ^{-c}	غموض أدوار العمل	
.854	.102	.055	1.924	.107 ^c	عدم اليقين/الغموض بشأن المستقبل	
.836	-.094-	.078	-1.767-	-.099 ^{-d}	حجم/عبء العمل و وتيرته	3
.680	.070	.191	1.310	.082 ^d	المجهود البدني/الجسدي	
.573	-.053-	.321	-.995-	-.068 ^{-d}	غموض أدوار العمل	
.853	.100	.061	1.883	.104 ^d	عدم اليقين/الغموض بشأن المستقبل	
a. Dependent Variable: الانخراط الوظيفي						
b. Predictors in the Model: (Constant), التغيّر في المهام						
c. Predictors in the Model: (Constant), العبء الذهني/العقلي						
d. Predictors in the Model: (Constant), العبء الذهني/العقلي , العبء العاطفي						

يظهر الجدول السابق بقيّة المتغيّرات المستقلة المستبعدة من النموذج مع معاملات الانحدار المقابلة لها ومعامل الارتباط الجزئي إضافة إلى المعامل Tolerance (معكوس معامل تضخم التباين VIF)، وبحسب المخرجات الواردة في الجدول يلاحظ ما يلي:

- تشير مستويات الدلالة المحسوبة (المعنوية Sig) المقابلة لاختبار T- student أمام كلّ معامل من معاملات الانحدار (النموذج الثالث) التي كانت كلّها أكبر من مستوى الدلالة النظري 0.05 عندئذ فإنّ أيّ منها لا يحتسب معنوياً أو دالّاً إحصائياً أيّ إنّ قيمته في المجتمع لا تختلف جوهرياً عن الصفر والقيمة الظاهرة لكلّ من هذه المعاملات مردّها إلى الأخطاء الاحتمالية (أخطاء العينة) بمعنى آخر لا يمكن تعميم قيمها على المجتمع، أيّ إنّ أيّ من المتغيّرات حجم/عبء العمل ووتيرته، المجهود البدني/الجسدي، غموض أدوار العمل وعدم اليقين/الغموض بشأن المستقبل لم يكن له أيّ أثر معنوي في الانخراط الوظيفي
- نتيجة لما سبق، لا يمكن قبول معنوية أيّ من معاملات الارتباط الجزئية أو تفسيرها لانعدام العلاقة بين هذه المتغيّرات والانخراط الوظيفي.
- بحسب معاملات التعددية الخطية ومعامل تضخم التباين (Tolerance) وهو يعبر عن مشكلة تضخم التباين إضافة إلى مشاكل التعدد الخطي من خلال استخدام معامل Tolerance لاحتساب معامل VIF الذي تظهر قيمه كما يلي:

VIF	العبارات	Model
1.018329939	حجم/عبء العمل و وتيرته	1
1	العبء الذهني/العقلي	
1.180637544	العبء العاطفي	
1.305483029	المجهود البدني/الجسدي	
1.647446458	غموض أدوار العمل	
1.13507378	عدم اليقين/الغموض بشأن المستقبل	
1.14416476	حجم/عبء العمل و وتيرته	2
1.207729469	العبء العاطفي	
1.356852103	المجهود البدني/الجسدي	
1.650165017	غموض أدوار العمل	
1.170960187	عدم اليقين/الغموض بشأن المستقبل	
1.196172249	حجم/عبء العمل و وتيرته	3
1.470588235	المجهود البدني/الجسدي	
1.745200698	غموض أدوار العمل	
1.172332943	عدم اليقين/الغموض بشأن المستقبل	

يلاحظ من الجدول السابق أنّ قيم VIF في الحدود الدنيا المقبولة فلا يظهر أيّ من النماذج المقدرة مشكلة في تضخم التباين أو أيّة مشاكل في التعددية الخطيّة بين المتغيّرات المستقلة.

يلاحظ من الجدول (9) أنّ النموذج (3) المعتمد معنوي عند مستوى 5%. بلغت قيمة معامل التحديد المعدّل 0.071 وهي معنويّة ($\text{Sig} < 0.05$) ولكنها ضعيفة. يلاحظ أيضاً من النموذج أنّ معاملات متغيّرات التغيّر في المهام والعبء العاطفي معنويّة وسالبة ($\text{Sig} < 0.05$) في تأثيرها على الانخراط الوظيفي، أي كلّما زادت متطلّبات العمل من حيث تغيّر المهام والعبء العاطفي انخفض مستوى الانخراط الوظيفي للعاملين. يلاحظ من الجدول نفسه أيضاً أنّ تأثير العبء العقلي/الذهني معنوي وإيجابي، ويشير إلى أنّه مع ارتفاع مستوى التفكير الذهني بالعمل يرتفع مستوى الانخراط الوظيفي. ويمكن تفسير ذلك بما يتطلّبه العبء العاطفي والذي سوف يؤثّر حكماً في الناحية الصحيّة والنفسية للعامل وهذا سيؤدّي حكماً إلى مستوى منخفض من الانخراط الوظيفي، نتيجة إحساس العامل بالتعب والإرهاق جراء متطلّبات العمل الكثيرة، كما أنّ تغيّر المهام يشعر العامل بنوع من التخطّط جرّاء عدم إلمامه بما هو متوقع منه، أو عدم إدراكه للمهام والقضايا والمجالات التي يتحمل مسؤوليتها، وسينعكس سلباً على انخراطه الوظيفي. وهذا ما يتوافق مع دراسة (Scanlan & Still, 2019) التي تؤكد أنّ مطالب العمل العاطفية تؤدّي إلى الإنهاك الناتج عن الشعور بالإرهاق الذي سيؤدّي إلى انخفاض مستوى الانخراط الوظيفي. على حين أنّ ارتفاع مستوى التفكير الذهني سيؤدّي إلى مستوى أعلى من الانخراط الوظيفي وذلك نتيجة التحديّ الإيجابي واعتماد مستويات تفكير أعلى لدى العاملين تولّد التحفيز والرغبة بحلّ وتجاوز ما يتعرّضون له من عقبات أثناء تأدية مهامهم.

أمّا بالنسبة إلى المتغيّرات حجم/عبء العمل والمجهود البدني/الجسدي وغموض أدوار العمل وعدم اليقين بشأن المستقبل، فلم يكن لها تأثير في الانخراط الوظيفي ($\text{Sig} > 0.05$) واستبعدتها النموذج. تتفق هذه الدراسة مع دراسة عويس (2009) التي تؤكد تأثير متطلّبات العمل في الانخراط الوظيفي.

الفرضية الفرعية الثانية: تؤثر موارد العمل (بأبعادها) معنويا في الانخراط الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Stepwise). يظهر الجدول 10/ نتائج هذا الاختبار.

الجدول 10/ نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر موارد العمل في الانخراط الوظيفي						
Model Summary						
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model		
.662	.187	.189	.435 ^a	1		
.627	.270	.274	.524 ^b	2		
.605	.321	.327	.572 ^c	3		
.598	.337	.344	.587 ^d	4		
.595	.344	.353	.594 ^e	5		
.593	.349	.360	.600 ^f	6		
a. Predictors: (Constant),التواصل						
b. Predictors: (Constant),التواصل, موارد أخرى						
c. Predictors: (Constant),التواصل, موارد أخرى, العلاقة مع المشرف/الرئيس						
d. Predictors: (Constant),التواصل, موارد أخرى, العلاقة مع المشرف/الرئيس, المشاركة						
e. Predictors: (Constant),التواصل, موارد أخرى, العلاقة مع المشرف/الرئيس, المشاركة, الاستقلالية في العمل						
f. Predictors: (Constant),التواصل, موارد أخرى, العلاقة مع المشرف/الرئيس, المشاركة, الاستقلالية في العمل, العلاقة مع زملاء العمل						
ANOVA ^a						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000 ^b	81.913	35.937	1	35.937	Regression	1
		.439	351	153.993	Residual	
			352	189.931	Total	
.000 ^c	66.194	26.063	2	52.125	Regression	2
		.394	350	137.806	Residual	
			352	189.931	Total	
.000 ^d	56.447	20.683	3	62.050	Regression	3

		.366	349	127.881	Residual	
			352	189.931	Total	
.000 ^e	45.640	16.338	4	65.353	Regression	
		.358	348	124.578	Residual	4
			352	189.931	Total	
.000 ^f	37.847	13.405	5	67.025	Regression	
		.354	347	122.906	Residual	5
			352	189.931	Total	
.000 ^g	32.456	11.400	6	68.400	Regression	
		.351	346	121.531	Residual	6
			352	189.931	Total	
a. Dependent Variable: الانخراط الوظيفي						
b. Predictors: (Constant), التواصل						
c. Predictors: (Constant), موارد أخرى						
d. Predictors: (Constant), التواصل, العلاقة مع المشرف/الرئيس						
e. Predictors: (Constant), التواصل, موارد أخرى, العلاقة مع المشرف/الرئيس, المشاركة						
f. Predictors: (Constant), التواصل, موارد أخرى, العلاقة مع المشرف/الرئيس, المشاركة, الاستقلالية في العمل						
g. Predictors: (Constant), التواصل, موارد أخرى, العلاقة مع المشرف/الرئيس, المشاركة, الاستقلالية في العمل, العلاقة مع زملاء العمل						
Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	16.321		.158	2.583	(Constant)	1
.000	9.051	.435	.041	.370	التواصل	
.000	12.764		.166	2.122	(Constant)	2
.000	7.366	.349	.040	.297	التواصل	
.000	6.412	.304	.035	.222	موارد أخرى	
.000	6.517		.213	1.390	(Constant)	3
.000	5.118	.253	.042	.215	التواصل	
.000	5.767	.267	.034	.195	موارد أخرى	
.000	5.204	.255	.051	.264	العلاقة مع المشرف/الرئيس	
.000	6.128		.213	1.304	(Constant)	4

	التواصل	.110	.054	.129	2.028	.043
	موارد أخرى	.189	.033	.259	5.640	.000
	العلاقة مع المشرف/الرئيس	.255	.050	.246	5.074	.000
	المشاركة	.148	.049	.185	3.037	.003
5	(Constant)	1.076	.236		4.552	.000
	التواصل	.116	.054	.136	2.148	.032
	موارد أخرى	.177	.034	.243	5.261	.000
	العلاقة مع المشرف/الرئيس	.213	.054	.206	3.987	.000
	المشاركة	.134	.049	.168	2.739	.006
	الاستقلالية في العمل	.118	.054	.107	2.173	.030
	(Constant)	.807	.272		2.970	.003
6	التواصل	.107	.054	.125	1.980	.048
	موارد أخرى	.177	.034	.242	5.263	.000
	العلاقة مع المشرف/الرئيس	.155	.061	.149	2.540	.012
	المشاركة	.124	.049	.156	2.549	.011
	الاستقلالية في العمل	.108	.054	.098	1.982	.048
	العلاقة مع زملاء العمل	.147	.074	.112	1.978	.049
	(Constant)					
a. الانخراط الوظيفي. Dependent Variable:						

يظهر الجدول السابق أنَّ التدرج في إدخال المتغيرات التفسيرية (المتغيرات المستقلة) كان له تطور طفيف في قيم معامل التحديد المعدل الذي بلغ 18.7% في حال اقتصر النموذج على متغير تفسيري وحيد هو (التواصل) وارتفع إلى 27% عندما احتوى النموذج على متغيرين تفسيريين هما (التواصل ، موارد أخرى) وبلغت قيمة هذا المعامل 32.1% في حال احتوى النموذج على ثلاثة متغيرات هي (التواصل ،موارد أخرى ،العلاقة مع المشرف/الرئيس)، ثم ارتفعت قيمة معامل التحديد المعدل إلى 33.7% في حال احتوى النموذج على المتغيرات الأربعة (التواصل ،موارد أخرى ،العلاقة مع المشرف/الرئيس ،المشاركة) وإلى قيمة 34.4% من أجل خمسة متغيرات (التواصل ،موارد أخرى ،

العلاقة مع المشرف/الرئيس، المشاركة، الاستقلالية في العمل) أمّا من أجل النموذج بستة متغيرات فقد بلغ هذا المعامل 34.9%.

وبالنظر إلى الخطأ المعياري للتقدير المقابل لكلّ من هذه النماذج فإنّه يعتبر كبيراً نسبياً أيضاً (0.60) بالمتوسط، فهذا الخطأ يقابل قيماً لا تتجاوز (5 الحد الأعلى لمقياس ليكرت الخماسي).

وبحسب قيم اختبار ANOVA الذي يختبر معنوية نموذج الانحدار كلّ، وهنا جاءت قيمة مؤشر فيشر المرافق لاختبار ANOVA البالغة 81.9 /56.45/66.19/ 45.64 /32.46/37.85 للنماذج الستة بالترتيب، وبمستوى دلالة محسوب (مستوى معنوية) معدوم وهذا يعني أنّ النماذج الستة للانحدار هي نماذج معنوية وذات دلالة إحصائية.

وأما جدول المعاملات (Coefficients) فقد أظهرت معاملات الانحدار المقابلة لكلّ من هذه المتغيرات معنوية إحصائية فمستوى الدلالة المحسوب (مستوى المعنوية Sig) كان أدنى من مستوى الدلالة النظري 0.05 أمام كلّ منها، الأمر الذي يعني إمكانية تعميم هذه النتائج على المجتمع، ويمكن تفسير معاملات الانحدار بحسب النموذج الأخير (الذي يتضمن المتغيرات التفسيرية الستة)، كما يلي:

- إنّ تغييراً متوسطاً في التواصل بمقدار وحدة واحدة سيسبّب تغييراً في الانخراط الوظيفي بمقدار 0.107 وجهة التغيير نفسها (زيادة التغيير في التواصل يؤدي إلى زيادة الانخراط الوظيفي وعكسه صحيح).
- تغيير الموارد الأخرى بمقدار وحدة واحدة بالمتوسط سيسبّب تغييراً في الانخراط الوظيفي بمقدار 0.177 وبنفس الجهة،
- فيما يتعلّق بالعلاقة مع المشرف فإنّ تغييراً متوسطاً فيه بمقدار وحدة واحدة سيسبّب تغييراً في الانخراط الوظيفي بمقدار 0.155 وبنفس جهة التغيير.
- تغيير متوسط في المشاركة سيسبّب تغييراً في الانخراط الوظيفي بمقدار 0.124
- تغيير الاستقلالية في العمل بمقدار وحدة واحدة ستسبّب تغييراً بالمتوسط في الانخراط الوظيفي بمقدار 0.108
- تغيير العلاقة مع زملاء العمل بمقدار وحدة واحدة سيسبّب تغييراً في الانخراط الوظيفي بمقدار 0.147 وبجهة التغيير نفسها أيضاً.

أمّا متغيراً التعويضات والمعلومات فلم يظهر معامل الانحدار المرتبط بها أية معنوية إحصائية إذ أعطى مستوى الدلالة المقابل لاختبار T-Student لكلّ منهما قيماً أعلى من قيمة مستوى الدلالة

النظري 0.05 وهذا يعني عدم اختلاف قيمته هذين المعاملين عن الصفر في المجتمع، والقيم الظاهرة ناتجة عن أخطاء المعاينة.

Excluded Variables ^a						
Collinearity Statistics	Partial Correlation	Sig.	t	Beta In	Model	
Tolerance						
.522	.100	.061	1.881	.125 ^b	المعلومات	1
.510	.184	.001	3.500	.232 ^b	المشاركة	
.837	.271	.000	5.261	.266 ^b	العلاقة مع زملاء العمل	
.823	.301	.000	5.899	.298 ^b	العلاقة مع المشرف/الرئيس	
.948	.184	.001	3.494	.170 ^b	التعويضات	
.939	.269	.000	5.226	.250 ^b	الاستقلالية في العمل	
.921	.324	.000	6.412	.304 ^b	موارد أخرى	
.519	.079	.138	1.487	.094 ^c	المعلومات	2
.507	.171	.001	3.234	.204 ^c	المشاركة	
.827	.250	.000	4.825	.234 ^c	العلاقة مع زملاء العمل	
.804	.268	.000	5.204	.255 ^c	العلاقة مع المشرف/الرئيس	
.675	.012	.820	.227	.013 ^c	التعويضات	
.898	.218	.000	4.174	.196 ^c	الاستقلالية في العمل	
.490	.017	.755	.312	.020 ^d	المعلومات	3
.505	.161	.003	3.037	.185 ^d	المشاركة	
.591	.131	.014	2.464	.140 ^d	العلاقة مع زملاء العمل	
.675	.003	.955	.057	.003 ^d	التعويضات	
.781	.135	.012	2.535	.125 ^d	الاستقلالية في العمل	
.487	.005	.920	.100	.006 ^e	المعلومات	4
.584	.116	.031	2.170	.123 ^e	العلاقة مع زملاء العمل	
.662	.026	.629	.484	.026 ^e	التعويضات	

.767	.116	.030	2.173	.107 ^e	الاستقلالية في العمل	
.487	.001	.979	.027	.002 ^f	المعلومات	5
.579	.106	.049	1.978	.112 ^f	العلاقة مع زملاء العمل	
.659	.019	.719	.360	.019 ^f	التعويضات	
.486	-.002-	.965	-.044-	-.003- ^g	المعلومات	6
.654	.029	.592	.537	.029 ^g	التعويضات	
a. Dependent Variable: الانخراط الوظيفي						
b. Predictors in the Model: (Constant), التواصل						
c. Predictors in the Model: (Constant), التواصل, موارد أخرى						
d. Predictors in the Model: (Constant), التواصل, موارد أخرى, العلاقة مع المشرف/الرئيس						
e. Predictors in the Model: (Constant), التواصل, موارد أخرى, العلاقة مع المشرف/الرئيس, المشاركة						
f. Predictors in the Model: (Constant), التواصل, موارد أخرى, العلاقة مع المشرف/الرئيس, المشاركة , الاستقلالية في العمل						
g. Predictors in the Model: (Constant), التواصل, موارد أخرى, العلاقة مع المشرف/الرئيس, المشاركة , الاستقلالية في العمل, العلاقة مع زملاء العمل						

كذلك يظهر الجدول السابق ما يتعلق باختبار تضخم التباين والتعددية الخطية (Tolerance) فإنّ مقلوب قيمها لم تظهر أي قيمة مرتفعة لذلك فإنّ النماذج لا تظهر مشكلة في تضخم التباين أو في التعددية الخطية بين المتغيرات المستقلة.

يلاحظ من الجدول 10/ أن النموذج (6) المعتمد معنوي عند مستوى 5%. بلغت قيمة معامل التحديد المعدّل 0.349 وهي معنوية ($Sig < 0.05$). يلاحظ أيضاً من النموذج أنّ معاملات جميع المتغيرات الموجودة في النموذج معنوية وموجبة ($Sig < 0.05$) في تأثيرها في الانخراط الوظيفي، أي كلما زادت موارد العمل (التواصل والموارد الأخرى والعلاقة مع المشرف/الرئيس والمشاركة والاستقلالية في العمل والعلاقة مع زملاء العمل) ارتفع مستوى الانخراط الوظيفي للعاملين.

أما متغيرات المعلومات والتعويضات، فلم يكن لها تأثير في الانخراط الوظيفي ($Sig > 0.05$) واستبعدتها النموذج. ويمكن تفسير ذلك بأنّ موارد العمل بما توفره للعامل من شعور مريح من خلال التواصل الجيد، والعلاقة مع المشرف وزملاء العمل، والاحساس بالاستقلالية بالعمل، كلّ ذلك سيخفف من الضغوطات على العامل وسيجعله يقبل على العمل بكثير من النفاي والرغبة والاخلاص، ليؤدّي إلى ارتفاع مستوى الانخراط الوظيفي لديه، نتيجة شعوره بالسعادة والارتياح في تأدية المهام المطلوبة

منه. وهذه النتيجة تتوافق مع دراسة Kinnunen & Kaski (2020) ودراسة Radic (2020) والتي جميعها أكدت أن لموارد العمل دوراً إيجابياً في الانخراط الوظيفي.

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: تؤثر متطلبات العمل وموارده معنوياً في الانخراط الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Stepwise). يظهر الجدول 11/ نتائج هذا الاختبار.

الجدول 11/ نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر متطلبات العمل وموارده في الانخراط الوظيفي						
Model Summary						
Std. Error of the Estimate			Adjusted R Square	R Square	R	Model
.597			.339	.340	.583 ^a	1
.588			.360	.363	.603 ^b	2
a. Predictors: (Constant), موارد العمل						
b. Predictors: (Constant), متطلبات العمل						
ANOVA ^a						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000 ^b	181.174	64.660	1	64.660	Regression	1
		.357	351	125.270	Residual	
			352	189.931	Total	
.000 ^c	99.902	34.511	2	69.023	Regression	2
		.345	350	120.908	Residual	
			352	189.931	Total	
a. Dependent Variable: الانخراط الوظيفي						
b. Predictors: (Constant), موارد العمل						
c. Predictors: (Constant), متطلبات العمل						

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	4.384		.225	.985	(Constant)	1
.000	13.460	.583	.060	.802	موارد العمل	
.000	5.697		.276	1.575	(Constant)	2
.000	13.791	.588	.059	.808	موارد العمل	
.000	-3.554-	-.152-	.057	-.201-	متطلبات العمل	
a. Dependent Variable: الانخراط الوظيفي						

Excluded Variables ^a						
Collinearity Statistics	Partial Correlation	Sig.	t	Beta In	Model	
Tolerance						
.999	-.187-	.000	-3.554-	-.152 ^b	متطلبات العمل	1
a. Dependent Variable: الانخراط الوظيفي						
b. Predictors in the Model: (Constant), bموارد العمل						

يظهر الجدول السابق أنَّ التدرج في إدخال المتغيرات التفسيرية (المتغيرات المستقلة) قد كان له تطور طفيف في قيم معامل التحديد المعدل الذي بلغ 33.9% في حال اقتصر النموذج على متغير تفسيري وحيد هو (موارد العمل) وارتفع إلى 36% عندما احتوى النموذج على متغيرين تفسيريين هما (موارد العمل ومتطلبات العمل)

وبالنظر إلى الخطأ المعياري للتقدير المقابل لكل من هذين النموذجين فإنه يُعدُّ كبيراً نسبياً أيضاً (0.58) بالمتوسط، وبحسب قيم اختبار ANOVA الذي يختبر معنوية نموذج الانحدار كلاً، وهنا جاءت قيمة مؤشر فيشر المرافق لاختبار ANOVA البالغة 181.174 للنموذج الأول (بمتغير تفسيري وحيد هو موارد العمل و99.9 للنموذج الثاني (بمتغيري موارد العمل ومتطلبات العمل)، وبمستوى دلالة محسوب (مستوى معنوية) معدوماً أمام النموذجين وهذا يعني أن النموذجين معنويان وذواتا دلالة إحصائية.

وأما جدول المعاملات (Coefficients) فقد أظهرت فيه معاملات الانحدار المقابلة لكل من النموذجين معنوية إحصائية إذ كان مستوى الدلالة (Sig) أدنى من مستوى الدلالة النظري 0.05 أمام كل من متطلبات العمل وموارد العمل لذلك يمكن تعميم أثر هذين المتغيرين في الانخراط الوظيفي في المجتمع كله ويُفسر معاملي الانحدار كما يلي:

- إنَّ تغييراً متوسطاً في موارد العمل بمقدار وحدة واحدة سيسبب تغييراً في الانخراط الوظيفي بمقدار 0.808 مع ثبات بقية المتغيرات وبجهة التغيير نفسها (زيادة التغيير في موارد العمل يؤدي إلى زيادة الانخراط الوظيفي وعكسه صحيح).
- تغيير متطلبات العمل بمقدار وحدة واحدة بالمتوسط سيسبب تغييراً في الانخراط الوظيفي بمقدار 0.201 لكن بعكس جهة التغيير، أي أنَّ زيادة متطلبات العمل ستؤدي إلى تراجع الانخراط الوظيفي وعكسه صحيح.
- كذلك تشير قيمة اختبار Tolerance إلى عدم وجود مشكلة في تضخم التباين أو التعددية الخطية.

يلاحظ من الجدول /11/ أن النموذج (2) المعتمد معنوي عند مستوى 5%. بلغت قيمة معامل التحديد المعدل 0.360 وهي معنوية ($Sig < 0.05$). يلاحظ أيضاً من النموذج أنَّ معامل موارد العمل موجب ومعنوي ($Sig < 0.05$)، أي كلما زادت موارد العمل زاد مستوى الانخراط الوظيفي ويلاحظ أيضاً أنَّ معامل متطلبات العمل سالب ومعنوي ($Sig < 0.05$)، أي كلما زادت متطلبات العمل انخفض مستوى الانخراط الوظيفي. أخيراً، يلاحظ أنَّ تأثير موارد العمل في الانخراط الوظيفي أقوى من تأثير متطلبات العمل. ويمكن تفسير ذلك بأنَّ مطالب العمل الزائدة ستشعر العامل بالإرهاك نتيجة كثرة الأعباء المطلوبة منه، وعدم قدرته على القيام بكل ما هو مطلوب منه، بالإضافة إلى عدم ترافق ذلك مع موارد عمل كافية، تخفف من حجم الضغوطات عليه، كل ذلك سيشعر العامل بالإرهاق وعدم الرغبة للقيام بالعمل، وهذا يضعف من مستوى انخراطه الوظيفي وهذا ما يتفق مع دراسة Santa Maria (2028) ودراسة Bakker&Demerouti (2018) ودراسة Salema & Upadaya (2018).

الفرضية الثانية: تعدل طبيعة العمل/الوظيفة العلاقة بين متطلبات العمل وموارده والانخراط الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.

أولاً: تعدل طبيعة العمل/الوظيفة العلاقة بين متطلبات العمل والانخراط الوظيفي

لاختبار هذه الفرضية، تم تطبيق Hayes process (Hayes, 2013). يعرض الجدول /12/ نتائج هذا الاختبار.

الجدول /12/ نتائج تحليل الانحدار الخطي باستخدام Hayes process لاختبار الدور المعدل لطبيعة العمل في العلاقة بين متطلبات العمل والانخراط الوظيفي						
Run MATRIX procedure:						
***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5.3 *****						
Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com						
Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3						

Model : 1						
Y : Engagement						
X : JD						
W : Job						
Sample						
Size: 353						

OUTCOME VARIABLE:						
Engagement						
Model Summary						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.2275	.0517	.5161	6.3468	3.0000	349.0000	.0003
Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4.8363	.6496	7.4445	.0000	3.5586	6.1140
JD	-.4012	.2086	-1.9234	.0552	-.8115	.0090
Job	-.3035	.4703	-.6452	.5192	-1.2285	.6216
Int_1	.1844	.1524	1.2101	.2271	-.1153	.4842
Product terms key:						
Int_1	:	JD	x	Job		
Covariance matrix of regression parameter estimates:						
	constant	JD	Q4	Int_1		
constant	.4220	-.1333	-.2881	.0916		
JD	-.1333	.0435	.0916	-.0300		
Q4	-.2881	.0916	.2212	-.0707		
Int_1	.0916	-.0300	-.0707	.0232		
Test(s) of highest order unconditional interaction(s):						
	R2-chng	F	df1	df2	p	
X*W	.0040	1.4642	1.0000	349.0000	.2271	
***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****						
Level of confidence for all confidence intervals in output: 95.0000						
NOTE: Standardized coefficients not available for models with moderators.						
----- END MATRIX -----						

يلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول /12/ أنّ طبيعة العمل لا تعدّل العلاقة بين متطلّبات العمل والانخراط الوظيفي ($\text{Sig} > 0.05$).

كما تشير قيمة MSE (متوسّط الأخطاء المعياريّة) المتدنية إلى انخفاض أخطاء التقدير المعياريّة إذ لم تتجاوز هذه القيمة 0.5161، إلّا أنّ قيمة معامل التحديد لم تتجاوز 5.17% وهو حجم التباين في الانخراط في العمل الناتجة عن التغير في قيمة المتغيّر المعدّل (طبيعة العمل).

كما دلّت قيمة مؤشّر فيشر 6.3468 وقيمة P الاحتماليّة المقابلة له البالغة 0.0003 لتقول بمعنويّة النموذج كلّ (النموذج الذي يحتوي على المتغيّرات المعدّلة)

ثانياً: تعدّل طبيعة العمل/الوظيفة العلاقة بين موارد العمل والانخراط الوظيفي

لاختبار هذه الفرضيّة، تمّ تطبيق Hayes process (Hayes, 2013). يعرض الجدول /13/ نتائج هذا الاختبار:

الجدول /13/ نتائج تحليل الانحدار الخطّي باستخدام Hayes process لاختبار الدور المعدّل لطبيعة العمل في العلاقة بين موارد العمل والانخراط الوظيفي						
Run MATRIX procedure:						
***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5.3 *****						
Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com						
Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3						

Model : 1						
Y : Engagement						
X : JR						
W : Job						
Sample						
Size: 353						

OUTCOME VARIABLE:						
Engagement						
Model Summary						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.5842	.3413	.3585	60.2877	3.0000	349.0000	.0000
Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	.8476	.6967	1.2165	.2246	-.5227	2.2178
JR	.8211	.1857	4.4228	.0000	.4560	1.1862
Job	.1325	.5113	.2591	.7957	-.8731	1.1381
Int_1	-.0231	.1332	-.1736	.8623	-.2850	.2388
Product terms key:						
Int_1	:	JR	x	Job		

Covariance matrix of regression parameter estimates:					
	constant	JR	Q4	Int_1	
constant	.4854	-.1280	-.3361	.0877	
JR	-.1280	.0345	.0877	-.0233	
Q4	-.3361	.0877	.2614	-.0675	
Int_1	.0877	-.0233	-.0675	.0177	
Test(s) of highest order unconditional interaction(s):					
	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	.0001	.0301	1.0000	349.0000	.8623
***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****					
Level of confidence for all confidence intervals in output:95.0000					
NOTE: Standardized coefficients not available for models with moderators.					
----- END MATRIX -----					

يلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول /13/ أنَّ طبيعة العمل لا تعدّل العلاقة بين موارد العمل والانخراط الوظيفي ($Sig > 0.05$).

كذلك تشير قيمة MSE (متوسط الأخطاء المعيارية) المتدنية إلى انخفاض أخطاء التقدير المعيارية إذ لم تتجاوز هذه القيمة 0.3585، إلّا أنَّ قيمة معامل التحديد لم تتجاوز 34.13% وهو حجم التباين في الانخراط الوظيفي الناتجة عن التغير في قيمة المتغير المعدّل (طبيعة العمل) في علاقة موارد العمل بالانخراط الوظيفي.

كذلك دلّت قيمة مؤشر فيشر 60.2877 وقيمة P الاحتمالية المقابلة له المعدومة على معنوية النموذج كلّ (النموذج الذي يحتوي على المتغيرات المعدلة)

الفرضية الثالثة: تختلف استجابات أفراد العينة معنوياً لمتطلبات العمل وموارده وفق متغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي والخبرة الوظيفية والفئة الوظيفية ومكان العمل.

تمّ اختبار الفروق في الاستجابات تبعاً لجنس العاملين من خلال اختبار Independent-samples T test، على حين تمّ اختبار الفروق في الاستجابات تبعاً لبقية المتغيرات من خلال اختبار ANOVA.

أولاً: اختبار الفروق في الاستجابات تبعاً لجنس العاملين.

يظهر الجدول /14/ نتائج اختبار Independent-samples T test. يلاحظ من الجدول عدم وجود فروق معنوية في استجابات أفراد العينة لمتطلبات العمل وفق متغير الجنس ($Sig > 0.05$)، على حين تظهر فروق معنوية في استجابات أفراد العينة لموارد العمل وفق متغير الجنس ($Sig < 0.05$). يلاحظ من الجدول أنَّ متوسط إجابات الذكور لمدى توفر موارد العمل (3.82)

أعلى نسبياً من متوسط إجابات الإناث (3.66). ويُعزى ذلك إلى عدم تمايز الأفراد من الجنسين في تأدية المهام المطلوبة منهم، وكذلك قدرة كلا الجنسين على تأدية متطلبات العمل المختلفة، وذلك نتيجة الإعداد والتأهيل والتدريب، حيث يخضع كلا الجنسين للطرق نفسها في الإعداد للعمل والتدريب، وهذا يمكنهم من تأدية كل ما هو مطلوب منهم. أمّا اعتبارُ الإناث أنّ موارد العمل متوافرة بنسبة أقلّ ممّا اعتبره الذكور فمرّد ذلك إلى كون الإناث بطبيعتهنّ لهنّ متطلبات أكثر من الذكور، ويرغبن دائماً في الحصول على المزيد من المكاسب والموارد أيّاً كانت.

الجدول 14/ نتائج اختبار Independent-samples T test: المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة لمتطلبات العمل وموارده، والفروق بين المتوسطات وفق متغير الجنس										
Std. Error Mean		Std. Deviation		Mean		N		الجنس		
.042		.536		3.08		166		ذكر		متطلبات العمل
.042		.570		3.05		187		أنثى		
.037		.475		3.82		166		ذكر		موارد العمل
.042		.572		3.66		187		أنثى		
Independent Samples Test										
t-test for Equality of Means						Levene's Test for Equality of Variances				
95% Confidence Interval of the Difference		Std. Error Difference	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	Df	t	Sig.	F		
Lower										
-.086-		.059	.030	.611	351	.509	.208	1.590	Equal variances assumed	متطلبات العمل
-.086-		.059	.030	.610	349.808	.511			Equal variances not assumed	
.057		.056	.168	.003	351	2.972	.025	5.048	Equal variances assumed	موارد العمل
.058		.056	.168	.003	349.513	3.005			Equal variances not assumed	

ثانياً: اختبار الفروق في الاستجابات تبعاً للعمر.

يظهر الجدول /15/ نتائج اختبار ANOVA.

الجدول /15/ نتائج اختبار ANOVA للفروق في استجابات أفراد العينة لمتطلبات العمل وموارده وفق للعمر						
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares		
.956	.045	.014	2	.028	Between Groups	متطلبات العمل
		.308	350	107.934	Within Groups	
			352	107.962	Total	
.157	1.861	.530	2	1.059	Between Groups	موارد العمل
		.285	350	99.591	Within Groups	
			352	100.650	Total	

يلاحظ من الجدول عدم وجود فروق معنوية في استجابات أفراد العينة لمتطلبات العمل وموارده وفق متغير العمر ($Sig > 0.05$). ويعود ذلك لكون أفراد العينة بغض النظر عن أعمارهم يشعرون بضرورة الالتزام بتأدية الأعمال المطلوبة منهم، ويتكيفون مع ذلك وهم في مرحلة متقدمة من النضج تدفعهم إلى تأدية ما هو مطلوب منهم بشكل أفضل.

ثالثاً: اختبار الفروق في الاستجابات تبعاً للمؤهل العلمي.

يظهر الجدول /16/ نتائج اختبار ANOVA. يلاحظ من الجدول عدم وجود فروق معنوية في استجابات أفراد العينة لمتطلبات العمل وفق متغير المؤهل العلمي ($Sig > 0.05$)، على حين تظهر فروق معنوية في استجابات أفراد العينة لموارد العمل وفق متغير المؤهل العلمي ($Sig < 0.05$).

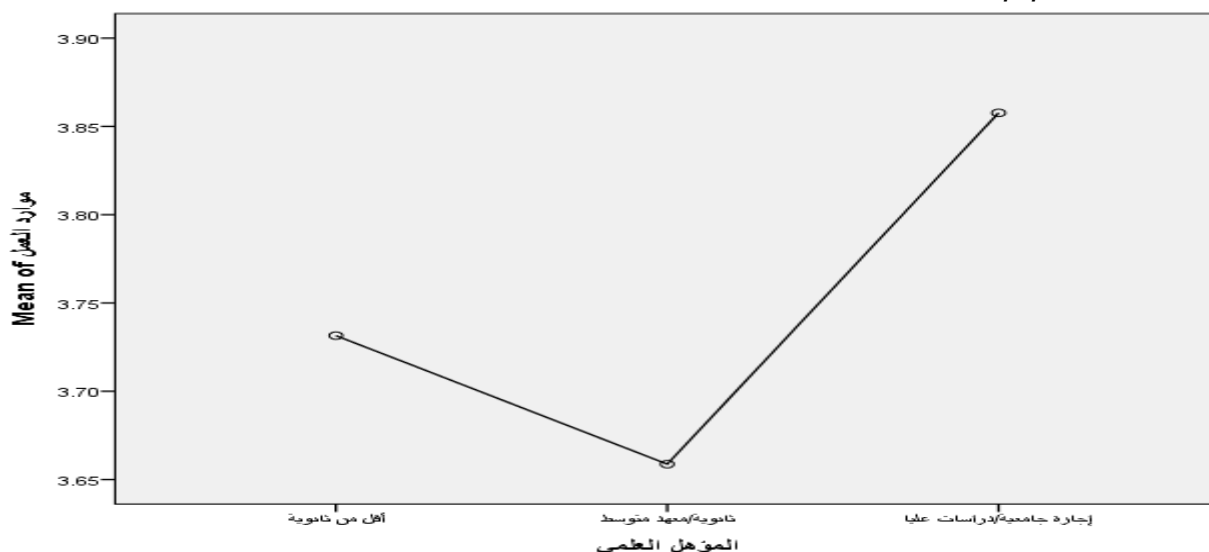
تم إجراء اختبار LSD لمعرفة الفروق في الاستجابات لموارد العمل ضمن فئات المؤهلات العلمية (الجدول 17 والشكل 1).

الجدول /16/ نتائج اختبار ANOVA للفروق في استجابات أفراد العينة لمتطلبات العمل وموارده وفق المؤهل العلمي					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
.142	1.962	.599	2	1.197	Between Groups
		.305	350	106.765	Within Groups
			352	107.962	Total
.010	4.701	1.316	2	2.633	Between Groups
		.280	350	98.017	Within Groups
			352	100.650	Total

الجدول /17/ اختبار LSD لمعرفة الفروق في موارد العمل ضمن فئات المؤهلات العلمية					
Dependent Variable: موارد العمل					
LSD					
95% Confidence Interval		Sig.	Std. Error	Mean Difference (I-J)	(I)المؤهل العلمي
Upper Bound	Lower Bound				
.22	-.07-	.323	.073	.073	أقل من ثانوية
.03	-.28-	.112	.079	-.126-	إجازة جامعية/دراسات عليا
.07	-.22-	.323	.073	-.073-	أقل من ثانوية
-.07-	-.33-	.002	.065	-.199*	إجازة جامعية/دراسات عليا
.28	-.03-	.112	.079	.126	أقل من ثانوية
.33	.07	.002	.065	.199*	ثانوية/معهد متوسط

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

الشكل /1/ شكل الانتشار لمتوسطات الاستجابات لموارد العمل ضمن فئات المؤهلات العلمية



يلاحظ من الشكل البياني السابق أنّ متوسط الأجوبة على بعد موارد العمل قد انخفض بشكل ملحوظ لأفراد العينة من المؤهل المتوسط على حين أنّ هذا المتوسط كان الأكبر بين حملة الإجازة الجامعية وأقلّ منها قليلاً فيما يتعلق بمؤهلهم (أقلّ من ثانوية) ويعود ذلك لكون هذه الفئة من حملة الشهادات العليا والإجازة الجامعية تعتقد أنّها بحاجة لموارد عمل تتناسب مع الجهد الذي بذلته في سبيل الحصول على الشهادة والتي أهلتها لنيل هذه الأعمال، وتعتقد هذه الفئة أيضاً أنّها تبذل جهداً كبيراً لساعات في سبيل إنجاز الأعمال المطلوبة، بينما موارد العمل ليست على درجة موازية للجهد المبذول

رابعاً: اختبار الفروق في الاستجابات تبعاً لعدد سنوات العمل في المؤسسة.

يظهر الجدول /18/ نتائج اختبار ANOVA. يلاحظ من الجدول فروق معنوية في استجابات أفراد العينة لمتطلبات العمل وموارده وفق متغير عدد سنوات العمل في المؤسسة ($Sig < 0.05$).

تم إجراء اختبار LSD لمعرفة الفروق في الاستجابات ضمن فئات عدد سنوات العمل (الجدول 19 والشكلان رقم 2 و3).

الجدول /18/ نتائج اختبار ANOVA للفروق في استجابات أفراد العينة لمتطلبات العمل وموارده وفق عدد سنوات العمل في المؤسسة						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		
.022	3.879	1.170	2	2.341	Between Groups	متطلبات العمل
		.302	350	105.621	Within Groups	
			352	107.962	Total	
.015	4.246	1.192	2	2.384	Between Groups	موارد العمل
		.281	350	98.266	Within Groups	
			352	100.650	Total	

الجدول /19/ اختبار LSD لمعرفة الفروق في متطلبات العمل وموارده ضمن فئات عدد سنوات الخبرة							
LSD							
95% Confidence Interval		Sig.	Std. Error	Mean Difference (I-J)	(J) عدد سنوات العمل لدى المؤسسة	(I) عدد سنوات العمل لدى المؤسسة	Dependent Variable
Upper Bound	Lower Bound						
.37	.06	.006	.078	.214*	10 - 19سنة	أقل من 10 سنوات	متطلبات العمل
.21	-.06-	.286	.070	.075	20سنة أو أكثر		
-.06-	-.37-	.006	.078	-.214*	أقل من 10 سنوات	10 - 19سنة	
.00	-.28-	.052	.071	-.139-	20سنة أو أكثر		
.06	-.21-	.286	.070	-.075-	أقل من 10 سنوات	20سنة أو أكثر	
.28	.00	.052	.071	.139	10 - 19سنة		
-.01-	-.31-	.032	.075	-.162*	10 - 19سنة	أقل من 10 سنوات	موارد العمل
-.06-	-.32-	.005	.068	-.191*	20سنة أو أكثر		
.31	.01	.032	.075	.162*	أقل من 10 سنوات	10 - 19سنة	
.11	-.16-	.670	.069	-.029-	20سنة أو أكثر		
.32	.06	.005	.068	.191*	أقل من 10 سنوات	20سنة أو أكثر	
.16	-.11-	.670	.069	.029	10 - 19سنة		
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.							

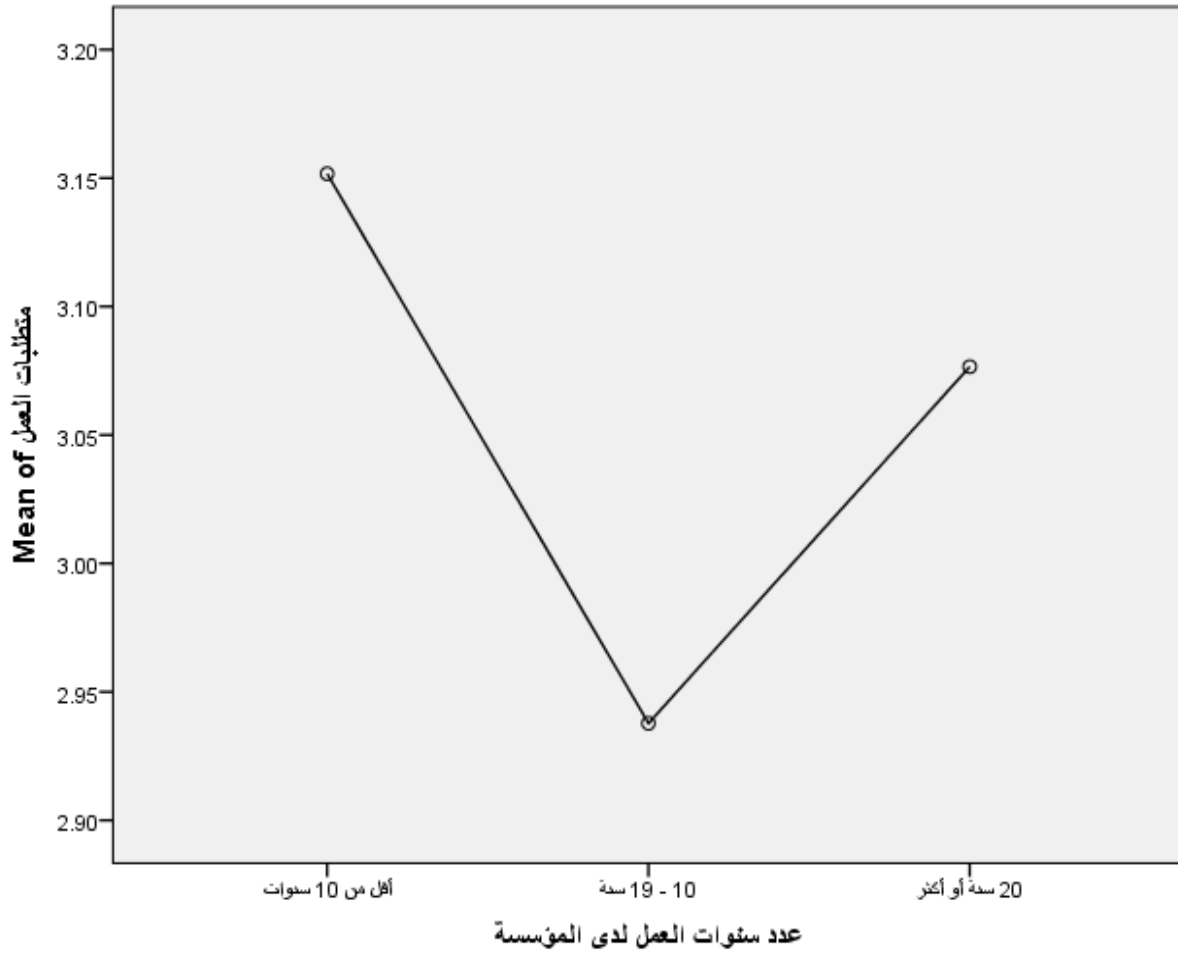
بحسب مستويات الدلالة المحسوبة المقابلة لمعنوية الفروق في متوسط الأجوبة عن متطلبات العمل وموارده بين كل فئتين عمريتين متتى يلاحظ أن مستوى الدلالة هذا كان أكبر من مستوى الدلالة النظري 0.05 أما الفرق بين الفئات التالية:

- أقل من 10 سنوات و 20 سنة وأكثر (في متطلبات العمل)
- 10 - 19 سنة و 20 سنة وأكثر (في متطلبات العمل)
- 10 - 19 سنة و 20 سنة وأكثر (في موارد العمل)

وهذا يعني أن الفروقات في متوسطات الأجوبة عن متطلبات العمل وموارد العمل هي ليست فروقا جوهرية بين هذه الفئات بحسب كل بعد.

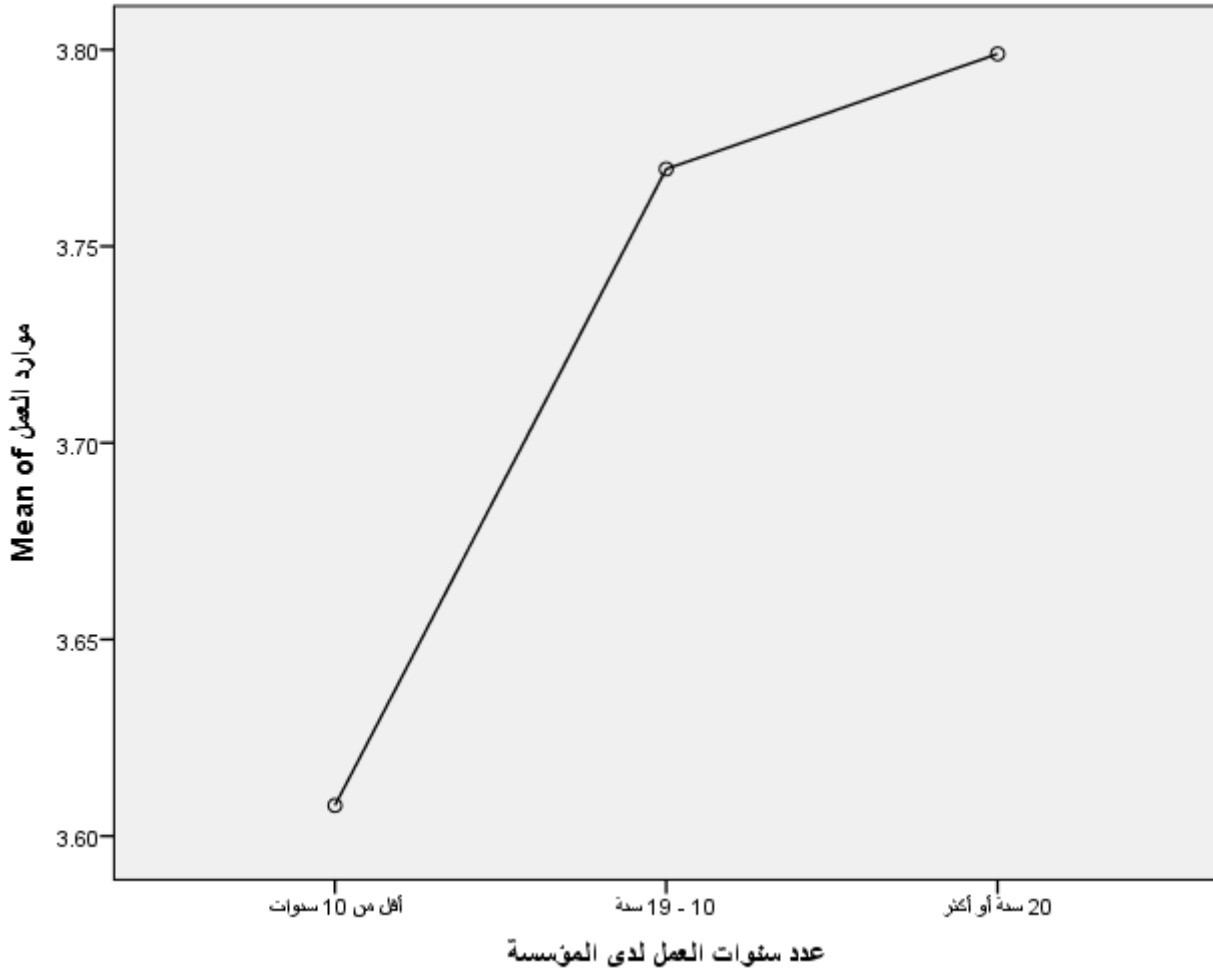
أما بقية الفئات فقد كانت فروق الأجوبة في المحورين (المتطلبات والموارد) مختلفة جوهرياً لأن مستويات الدلالة المقابلة للفروق في الأجوبة بحسب الفئات العمرية كانت أدنى من مستوى الدلالة النظري 0.05.

الشكل /2/ شكل الانتشار لمتوسطات الاستجابات لمتطلبات العمل ضمن فئات عدد سنوات العمل



يظهر الشكل البياني السابق أنَّ متوسط الأجوبة عن متطلبات العمل لمن عدد سنوات عملهم 10-19 سنة كانت الأدنى على حين كانت الأعلى لمتوسط أجوبة من عدد سنوات عملهم في المؤسسة أقل من 10 سنوات وأقل منها بشكل طفيف أولئك الذين عدد سنوات عملهم 20 سنة فأكثر ويمكن تفسير ذلك بأن من لديهم عدد سنوات عمل من 10-19 سنة قد اعتادوا وتمرسوا وتكيفوا مع أعمالهم وقلّت درجة الإرهاق لديهم كما أنَّ من هم أقل من عشر سنوات والذين ربّما يحتاجون لمزيد من الوقت للتكيف مع ظروف ومتطلبات العمل المتزايدة، على حين من لديهم سنوات عمل 20 فأكثر فهم لم يعودوا ينتظرون الكثير من الوظيفة، ولذلك لم تعد تعني لهم الكثير، حيث أنَّهم باتوا يشعرون بأنهم على مشارف التقاعد ، لذلك اعتادوا على هذه الأعمال وتكيفوا معها.

الشكل /3/ شكل الانتشار لمتوسطات الاستجابات لموارد العمل ضمن فئات عدد سنوات العمل



يظهر الشكل البياني السابق أنَّ متوسط الأجوبة عن موارد العمل لمن عدد سنوات عملهم في المؤسسة أقل من 10 سنوات كانت الأدنى على حين كانت الأعلى لمتوسط أجوبة من عدد سنوات عملهم 20 سنة فأكثر وأقل منها بشكل طفيف أولئك الذين عدد سنوات عملهم 10 - 19 سنة. وهذا يؤكد أن العمال الجدد يرغبون بالمزيد من موارد العمل ربّما لتحسين ظروف حياتهم، ولأنّهم دخلوا العمل في أوقات حرجة، والأزمة الاقتصادية تؤثر بشكل كبير في الوضع المعيشي لهم، فالرواتب والأجور لم تعد كافية لتلبية حاجاتهم المتزايدة في ظلّ ارتفاع معدّلات التضخم والأسعار بسبب نتائج الحرب والحصار والعقوبات الجائرة، فهم يحتاجون إلى مكاسب إضافية ولديهم شعور بأنّ جهودهم المبذولة لا يقابلها موارد عمل كافية.

خامساً: اختبار الفروق في الاستجابات تبعاً للفئة الوظيفية.

يظهر الجدول /20/ نتائج اختبار ANOVA. يلاحظ من الجدول عدم وجود فروق معنوية في استجابات أفراد العينة لمتطلبات العمل وفق متغير الفئة الوظيفية ($\text{Sig} > 0.05$)، على حين يلاحظ وجود فروق معنوية في استجابات أفراد العينة لموارد العمل وفق متغير الفئة الوظيفية ($\text{Sig} < 0.05$).

تم إجراء اختبار LSD لمعرفة الفروق في الاستجابات لموارد العمل ضمن الفئات الوظيفية (الجدول 21 والشكل 4).

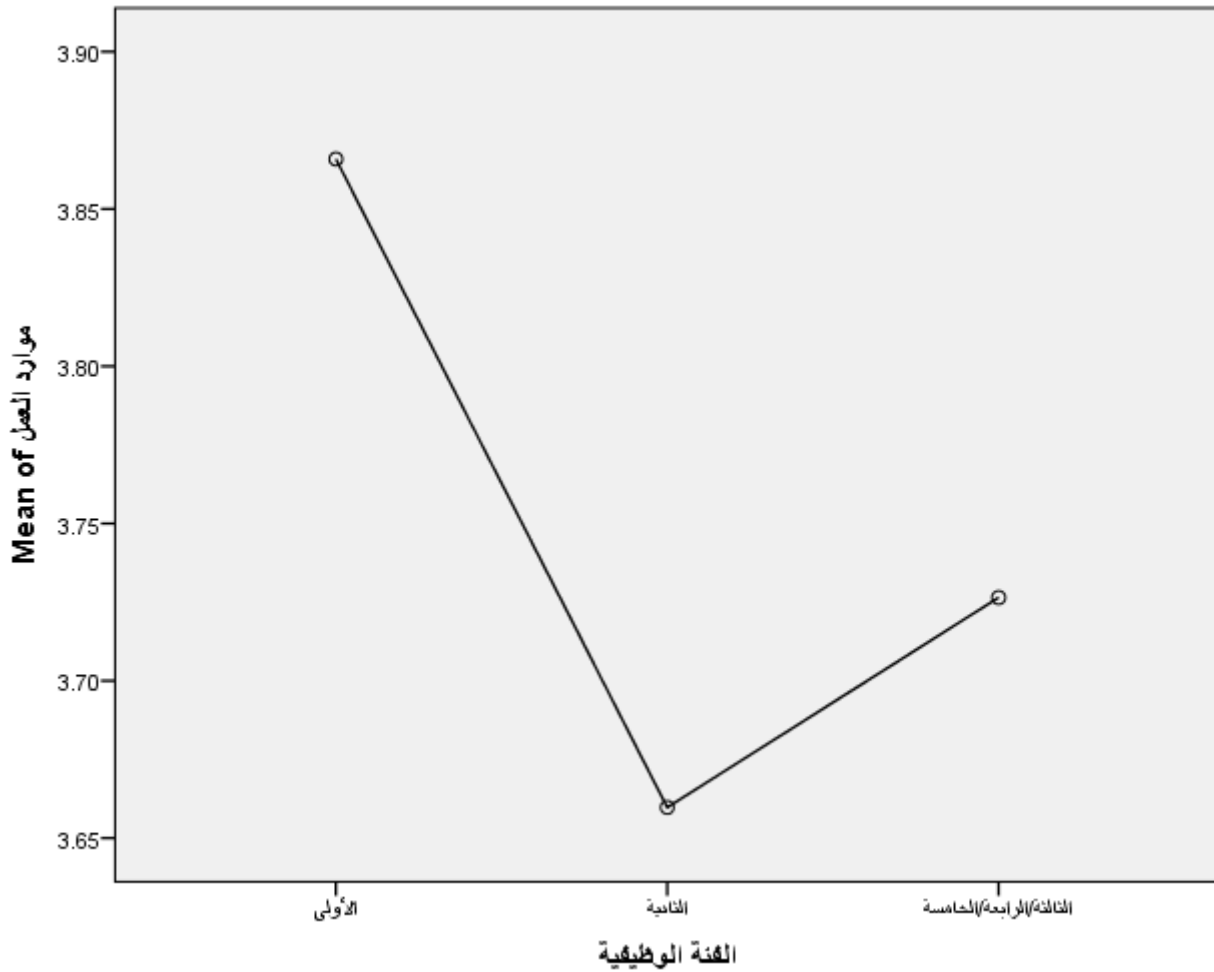
الجدول /20/ نتائج اختبار ANOVA للفروق في استجابات أفراد العينة لمتطلبات العمل وموارده وفق الفئة الوظيفية						
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares		
.132	2.034	.620	2	1.240	Between Groups	متطلبات العمل
		.305	350	106.721	Within Groups	
			352	107.962	Total	
.007	4.977	1.392	2	2.783	Between Groups	موارد العمل
		.280	350	97.867	Within Groups	
			352	100.650	Total	

الجدول 21/ اختبار LSD لمعرفة الفروق في استجابات أفراد العينة لموارد العمل ضمن الفئات الوظيفية						
Dependent Variable: موارد العمل						
LSD						
95% Confidence Interval		Sig.	Std. Error	Mean Difference (I-J)	(J) الفئة الوظيفية	(I) الفئة الوظيفية
Upper Bound	Lower Bound					
.33	.08	.002	.065	.206*	الثانية	الأولى
.30	-.02-	.079	.079	.139	الثالثة/الرابعة/الخامسة	
-.08-	-.33-	.002	.065	-.206*	الأولى	الثانية
.08	-.21-	.359	.073	-.067-	الثالثة/الرابعة/الخامسة	
.02	-.30-	.079	.079	-.139-	الأولى	الثالثة/الرابعة/الخامسة
.21	-.08-	.359	.073	.067	الثانية	
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.						

بحسب الجدول السابق يلاحظ أنَّ الفروق في متوسط الأجوبة عن موارد العمل كانت معنوية بين الفئتين الأولى والثانية فقط، لأنَّ مستوى الدلالة المحسوب (Sig) كان أدنى من مستوى الدلالة النظري

0.05 أما الفئات الأخرى فلم تكن الفروقات في متوسطات الأجوبة لها مختلفة فيما بينها لأن مستويات المعنوية المقابلة لكل من هذه الفروقات كان أعلى من مستوى الدلالة النظري 0.05. وربما يعود ذلك لكون الفئات الأولى والثانية ممن يحملون شهادات جامعية، أو معهد متوسط، وأولئك ممن بذلوا جهوداً دراسية كبيرة، حتى تمكنوا من الحصول على الشهادات ثم الوظيفة، وهم يعتقدون بضرورة حصولهم على موارد عمل أكثر تناسب سنوات دراستهم ومستواهم وتحصيلهم العلمي.

الشكل /4/ شكل الانتشار لمتوسطات الاستجابات لموارد العمل ضمن الفئات الوظيفية



يظهر الشكل البياني السابق أن متوسطات الأجوبة عن موارد العمل كان الأدنى أمام الفئة الوظيفية الثانية والأعلى في الفئة الأولى وبينهما متوسط أجوبة الفئات الثالثة والرابعة والخامسة.

سادساً: اختبار الفروق في الاستجابات تبعاً لمكان العمل.

يظهر الجدول /22/ نتائج اختبار ANOVA. يلاحظ من الجدول عدم وجود فروق معنوية في استجابات أفراد العينة لمتطلبات العمل وفق متغير مكان العمل ($\text{Sig} > 0.05$)، على حين يلاحظ وجود فروق معنوية في استجابات أفراد العينة لموارد العمل ($\text{Sig} < 0.05$).

تم إجراء اختبار LSD لمعرفة الفروق في الاستجابات لموارد العمل ضمن الفئات الوظيفية (الجدول 23 والشكل 5).

الجدول /22/ نتائج اختبار ANOVA للفروق في استجابات أفراد العينة لمتطلبات العمل وموارده وفق مكان العمل						
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares		
.224	1.428	.436	4	1.744	Between Groups	متطلبات العمل
		.305	348	106.218	Within Groups	
			352	107.962	Total	
.000	10.858	2.792	4	11.168	Between Groups	موارد العمل
		.257	348	89.482	Within Groups	
			352	100.650	Total	

الجدول /23/ اختبار LSD لمعرفة الفروق في استجابات أفراد العينة لموارد العمل وفق مكان العمل						
Dependent Variable: موارد العمل						
LSD						
95% Confidence Interval		Sig.	Std. Error	Mean Difference (I-J)	(J) مكان العمل	(I) مكان العمل
Upper Bound	Lower Bound					
-.10-	-.36-	.001	.068	-.231*	اللاذقية/طرطوس	الإدارة العامة/دمشق/ريف دمشق/عدرا
-.09-	-.37-	.002	.073	-.229*	حمص/حمّاه/حلب	
-.11-	-.51-	.002	.101	-.308*	درعا/السويداء/القينطرة	
-.52-	-1.04-	.000	.134	-.780*	ادلب/دير الزور/الرقة/الحسكة/القامشلي	
.36	.10	.001	.068	.231*	الإدارة العامة/دمشق/ريف دمشق/عدرا	اللاذقية/طرطوس
.16	-.15-	.987	.079	.001	حمص/حمّاه/حلب	
.13	-.28-	.463	.105	-.077-	درعا/السويداء/القينطرة	
-.28-	-.82-	.000	.137	-.549*	ادلب/دير الزور/الرقة/الحسكة/القامشلي	
.37	.09	.002	.073	.229*	الإدارة العامة/دمشق/ريف دمشق/عدرا	حمص/حمّاه/حلب
.15	-.16-	.987	.079	-.001-	اللاذقية/طرطوس	
.13	-.29-	.468	.108	-.079-	درعا/السويداء/القينطرة	

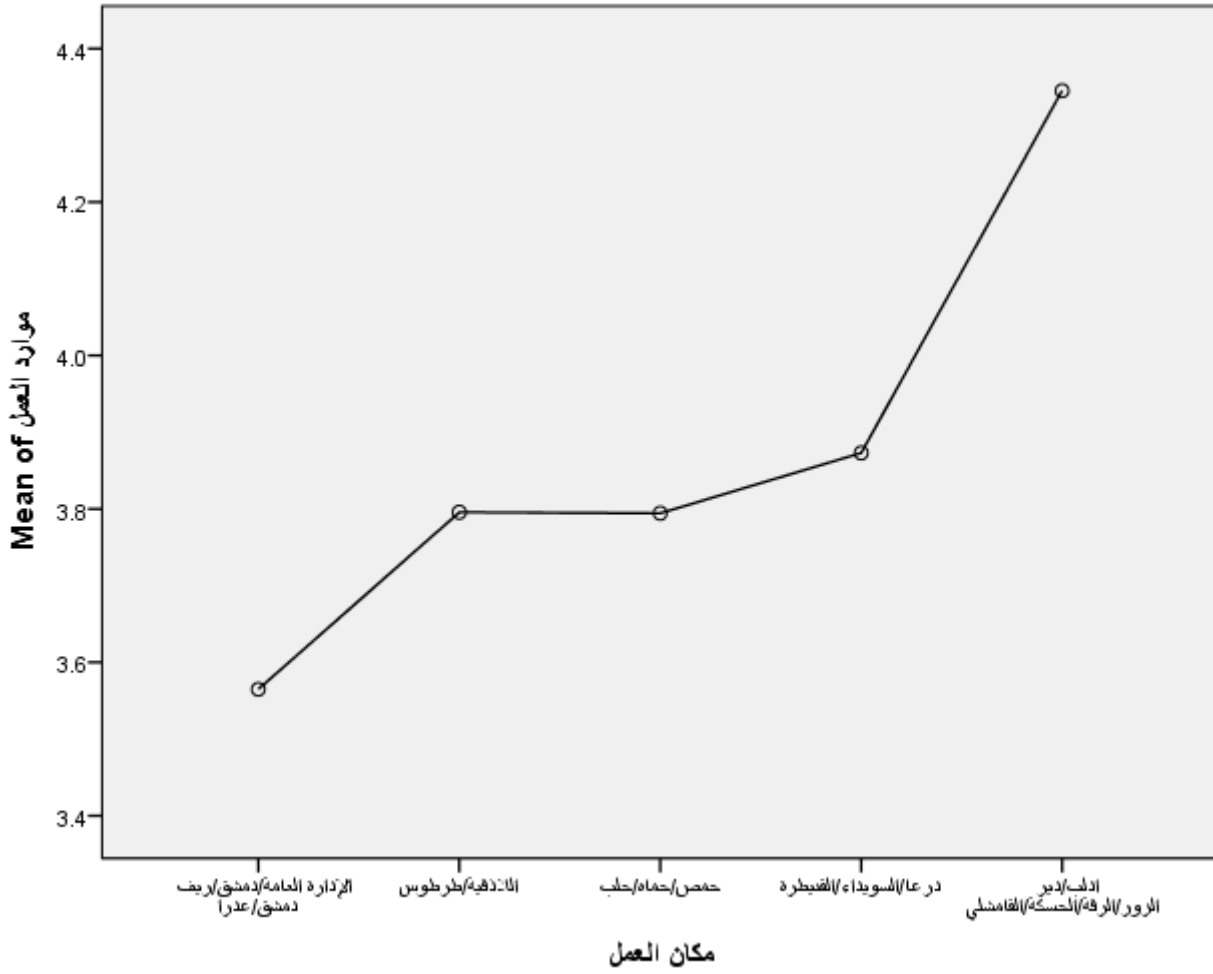
ادلب/دير الزور/الرقعة/الحسكة/القامشلي	-.551 [*]	.140	.000	-.83-	-.28-
الإدارة العامة/دمشق/ريف دمشق/عدرا	.308 [*]	.101	.002	.11	.51
اللاذقية/طرطوس	.077	.105	.463	-.13-	.28
حمص/حمّاه/حلب	.079	.108	.468	-.13-	.29
ادلب/دير الزور/الرقعة/الحسكة/القامشلي	-.472 [*]	.156	.003	-.78-	-.17-
الإدارة العامة/دمشق/ريف دمشق/عدرا	.780 [*]	.134	.000	.52	1.04
اللاذقية/طرطوس	.549 [*]	.137	.000	.28	.82
حمص/حمّاه/حلب	.551 [*]	.140	.000	.28	.83
درعا/السويداء/القنيطرة	.472 [*]	.156	.003	.17	.78
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.					

يظهر الجدول السابق أنّ الفروقات في متوسط أجوبة أفراد العيّنة عن موارد العمل لم تكن مختلفة بشكل جوهري بين المحافظات التالية:

- حمص/حمّاه/حلب مع كل من اللاذقية/طرطوس ودرعا/السويداء/القنيطرة.
- اللاذقية/طرطوس مع كل من حمص/حمّاه/حلب ودرعا/السويداء/القنيطرة
- درعا/السويداء/القنيطرة مع كل من اللاذقية/طرطوس وحمص/حمّاه/حلب

وذلك لأنّ مستويات الدلالة المقابلة للفروق في متوسطات الأجوبة كانت أعلى من مستوى الدلالة النظري 0.05،
أمّا بقيّة الفروقات فقد كانت معنويّة بحسب المحافظات وذلك لأن مستويات الدلالة (Sig) كانت أدنى من مستوى الدلالة النظري 0.05.

الشكل 5/ شكل الانتشار لمتوسطات الاستجابات لموارد العمل وفق مكان العمل



يظهر الشكل البياني السابق أنَّ متوسط الأجوبة عن موارد العمل كان الأقل في (الإدارة العامة/ دمشق/ ريف دمشق/ درعا) والأعلى في كلٍّ من (ادلب/ دير الزور/ الرقة/ الحسكة/ القامشلي) وأما بقية المحافظات فقد كان متوسط الأجوبة عن هذا البعد متقارباً وفي الوسط بين المحافظات السابقة ويعزى ذلك لكون مطالب العمل هي نفسها في أيّ فرع من فروع المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية لذلك بغض النظر عن مكان العمل ما هو مطلوب من أعمال يجب أن ينجز، أما موارد العمل فقد كانت الأقل في الإدارة العامة ودمشق وريفها، وذلك بسبب طبيعة الحياة التي تتطلب المزيد من الموارد لكونها العاصمة، وربما الأعلى معيشياً بين المحافظات، والأعلى في ادلب والحسكة والرقة ودير الزور وبسبب خروج هذه الفروع عن الخدمة ولجوء المؤمن عليهم والمتقاعدين من هذه المحافظات إلى المحافظات الآمنة نسبياً وهذا شكّل ضغطاً أكبر لموارد العمل في المحافظات الآمنة بسبب زيادة حجم العمل وأعبائه كما أنَّ أفراد العينة في المحافظات المنكوبة قليلة مقارنة مع بقية المحافظات.

3. 5. ملخص النتائج

- استجابات أفراد العينة لمتغير متطلبات العمل جاءت ضمن مجال الموافق بشدة لبعء العبء الذهني ودرجة الموافقة لأبعاد عبء العمل ووتيرته، وعدم اليقين بشأن المستقبل ودرجة عدم الموافقة لأبعاد العبء العاطفي والمجهود البدني والتغير في المهام وغموض أدوار العمل.
- استجابات أفراد العينة لمتغير موارد العمل جاءت ضمن مجال الموافق عدا محور التعويضات فقد جاء ضمن مجال عدم الموافق
- مستويات الانخراط الوظيفي لدى أفراد العينة جاءت ضمن مجال الموافق
- تؤثر متطلبات العمل من حيث تغير المهام والعبء العاطفي معنوياً وبشكل سلبي في مستوى الانخراط الوظيفي
- تؤثر متطلبات العمل من حيث العبء العقلي/ الذهني معنوياً في مستوى الانخراط الوظيفي إيجابياً.
- ليس لمتطلبات العمل (حجم/عبء العمل، المجهود البدني/ الجسدي، غموض الدور، تأثير في مستوى الانخراط الوظيفي).
- تؤثر موارد العمل معنوياً وإيجابياً في مستوى الانخراط الوظيفي
- لا تعدل طبيعة العمل العلاقة بين متطلبات العمل والانخراط الوظيفي
- لا تعدل طبيعة العمل العلاقة بين موارد العمل والانخراط الوظيفي
- لا توجد فروق معنوية في استجابات أفراد العينة لمتطلبات العمل وفق متغير الجنس
- توجد فروق معنوية في استجابات أفراد العينة لموارد العمل وفق متغير الجنس وذلك لصالح الذكور
- لا توجد فروق معنوية في استجابات أفراد العينة لمتطلبات العمل وفق متغير العمر
- لا توجد فروق معنوية في استجابات أفراد العينة لموارد العمل وفق متغير العمر
- لا توجد فروق معنوية في استجابات أفراد العينة لمتطلبات العمل وفق متغير المؤهل العلمي
- توجد فروق معنوية في استجابات أفراد العينة لموارد العمل وفق متغير المؤهل العلمي وذلك لصالح حملة الشهادات الجامعية والدراسات العليا.

- توجد فروق معنوية في استجابات أفراد العينة لمتطلبات العمل وفق متغير عدد سنوات العمل وذلك لصالح من لديهم عدد سنوات عمل أقل من عشر سنوات
- توجد فروق معنوية في استجابات أفراد العينة لموارد العمل وفق متغير عدد سنوات العمل وذلك لمن لديهم سنوات عمل أقل من عشر سنوات
- لا توجد فروق معنوية في استجابات أفراد العينة لمتطلبات العمل وفق متغير الفئة الوظيفية
- توجد فروق معنوية في استجابات أفراد العينة لموارد العمل وفق متغير الفئة الوظيفية وذلك لصالح الفئة الأولى والثانية
- لا توجد فروق معنوية في استجابات أفراد العينة لمتطلبات العمل وفق متغير مكان العمل
- توجد فروق معنوية في استجابات أفراد العينة لموارد العمل وفق متغير مكان العمل

3. 6. التوصيات

- العمل على الحدّ من متطلّبات العمل التي ترهق العاملين وذلك عن طريق خلق بيئة عمل إيجابية ملائمة ومنصفة ومحفّزة للجميع، تؤدّي إلى استقرار العمل ووضوح الدور ومشاركة المعلومات وإبداء الرأي واختصار الدورة المستندية وتقليل زمن إنجاز المعاملة بهدف تقديم أفضل خدمة تأمينيّة وتحقيق رضا المواطن والعامل.

- العمل على توفير موارد العمل المناسبة نظراً لتأثيرها الكبير في الانخراط الوظيفي لدى العاملين، ويمكن أن يتمّ ذلك من خلال استكمال تأهيل الفروع المتضررة جرّاء الحرب في حلب وحمص ودير الزور ودرعا والقنيطرة والقامشلي ولاحقاً الرقّة وادلب، وتزويدها بكلّ ما يلزمها من تجهيزات وأثاث وآليات لإعادة العمل فيها بالمستوى المطلوب الذي يعزز موارد العمل ويقلّل من الاثر السلبي لمتطلّبات العمل وينعكس ايجاباً على الانخراط الوظيفي ويحسن مستوى الأداء على مستوى القطر ويخفّف الضغط على بقية الفروع.

- الاستمرار في إقامة دورات تدريبية للعاملين وذلك للحدّ من الضغوطات الناتجة عن التغيّر في متطلّبات العمل تجعلهم مواكبين لكلّ ما هو جديد في هذا المجال ويخفّف من التوتر والضغط عنهم.

- الاستمرار في تعزيز روح التعاون ومشاركة المعلومات والتشجيع على المبادرة ضمن فريق العمل الواحد، وتوسيع قاعدة القرار وتصحيح الانحرافات بهدف التخفيض من متطلّبات العمل، وكذلك الاستمرار في تعزيز نهج اللامركزية الإدارية في كافة فروع المؤسسة في المحافظات

- تعزيز الانخراط الوظيفي ودعمه لدى العاملين وذلك من خلال الحدّ من متطلّبات العمل الضاغطة التي أثّرت معنوياً وسلبياً كالعبء العاطفي، وتغيّر المهام. وكذلك العمل على تعزيز موارد العمل المحفّزة للانخراط الوظيفي كالتواصل وبتّ روح التعاون والمشاركة بين الزملاء والمشرفين، وضرورة أن يسود جوّ من الارتياح والمتعة في بيئة العمل.

- التوسّع في تقديم الخدمات الإلكترونية بعد أن قامت المؤسسة بأتمتة جميع أعمالها وتحديث شبكة الحاسب وإدخال نظام الدفع الإلكتروني وتوطين المعاشات التقاعدية لدى المصارف والتوسّع في عمليّة الربط الشبكي مع الجهات ذات الصلة واستكمال مشروع الأرشفة الإلكترونية بهدف حفظ الوثائق

وسهولة نقلها والعودة إليها، في جميع فروع المؤسسة للإسهام في تحسين موارد العمل وخلق بيئة عمل مناسبة وتتبعكس إيجاباً على الأداء ونوعية الخدمات المقدمة.

- اقتراح القيام بالمزيد من الدراسات التي تتناول عوامل أخرى يمكن أن تؤثر في الانخراط الوظيفي لدى العاملين في منظمات مختلفة ودراسة تأثير متطلبات العمل وموارده في هذه المنظمات ومدى الدور الذي تقوم به في الانخراط الوظيفي.

المراجع العربية

- بسيسو، شفاء، وشكر، ليلي، والعجري، داليا. (2020) نموذج متطلبات- موارد الوظيفة: استعراض وتقييم للأدبيات. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الانسانية والاجتماعية، مجلد (19) العدد (1). 276-244.
- الجاف، ولاء، وفائق، داليا. (2019): دور الاندماج الوظيفي في تعزيز الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في فنادق الأربع والخمس نجوم في مدينة السلیمانية / أقليم كوردستان – العراق، كلية الامارات للعلوم التربوية، العدد 39. 206-223
- حداد، نيرمين. (2012). دور إدماج الموظفين في رفع مستوى أدائهم في المصارف السورية الخاصة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية السورية
- خلفة، هدى. (2020). العوامل المؤثرة في الاندماج الوظيفي في المؤسسة الجزائرية. رسالة ماجستير منشورة، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر.
- عويس، ممدوح أحمد زكي. (2009). نموذج متطلبات موارد الوظيفة وعلاقته بالانشغال بالعمل وأثرها في أسلوکات المبادرة بالتطبيق على المستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 33، العدد 1، ص ص 301-359

- Alfes, K., Truss, K., Soane, E., Rees, C., & Gatenby, M. (2010). Creating an Engaged Workforce. (CIPD Research Report). Chartered Institute of Personnel and Development.
- Bakker, A. (2014). Burnout and work engagement; the JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11(1), pp. 389-411
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). "The job demands - resources model: State of art". *Journal of Managerial Psychology*, 22, pp. 309-328.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. (2003). "A multi-group analysis of the demands-resources model in four home-care organizations". *International Journal of Stress Management*, 10, pp. 16 - 38. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.10.1.16>
- 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*, Vol. 99 Issue: 2(, p. 274. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.99.2.274>
- Bakker, A. B., Van Emmerik, H., & Van Riet, P. (2008). "How job demands, resources, and burnout predict objective performance: A constructive replication". *Anxiety, Stress, and Coping*, 21, pp. 309-324. <https://doi.org/10.1080/10615800801958637>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Dreison, K. C., White, D. A., Bauer, S. M., Salyers, M. P., & McGuire, A. B. (2018). "Integrating self-determination and job demands-resources theory in predicting mental health provider burnout". *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 45(1), pp. 121 -130
- Emmerik, I. J., Bakker, A. B., & Euwema, M. C. (2009). "Explaining employees' evaluations of organizational change with the job-demands resources model". *Career Development International*, 14(6), pp. 594 - 613
- Hackman J.R. & Oldham, G.R. (1980). "Work Redesign". Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company Inc
- Hakanen, J. H., Bakker, A. B., & Turunen J. (2021). The relative importance of various job resources for work engagement: A concurrent and follow-up dominance analysis. *Business Research Quarterly*, pp. 1- 17
- Harter, J.K., and Schmidt, F.I. (2002). Business unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement and business outcomes. *journal of applied psychology*, 11 (5), 83-97
- Hayes, A.F. (2013). Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis. Guilford Publications, Inc. New York.
- Herr, R. M., Van Vianen, A. E. M., Bosle, C., & Fischer, J. E. (2021). Personality type matters: Perceptions of job demands, job resources, and their associations with work engagement and mental health. *Current Psychology*, pp. 1- 15
- Herzberg, F. (1968) One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 46, 53-62.
- Hobfoll, S. E. (1998). "The Plenum series on stress and coping. Stress, culture, and community: The psychology and philosophy of stress". New York, NY, US: Plenum Press
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). "Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of personality and*

- social psychology*, 84(3), pp. 632 – 643
- Holtom, B C, Mitchell, T.R, Lee,T.W. (2006). Increasing human and social capital by applying job embeddedness theory. *Organizational Dynamics*, Vol. 35, No. 4, pp. 316–331,
- Kaski, S. S., & Kinnunen, U. (2020). Work-related ill- and well-being among Finnish sport coaches: Exploring the relationships between job demands, job resources, burnout and work engagement. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 0(0), pp. 1- 10.
- Khan, W.A. (1990) Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement of Work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Mukaihata T., Fujimoto H., Greiner C. (2019). Factors influencing work engagement among psychiatric nurses. *Journal of Nursing Management*, 28(2), 306–316.
- Oger, M. (2020). "Adaptation et validation française de l'échelle Job Demands-Resources (JD-R) en contexte scolaire." *Canadian Journal of Education*, 45(1), pp. 184+.
- 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, pp. 1- 9.
- Ringl, Raymond William,(2013). "The Relationship between Job Embeddedness and Work Engagement" Master's Theses. 4361.
- Robbins,S. P. & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior*. (15 ed). Prentice Hall. Boston.
- Robinson, D., Perryman, S. & Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement Report 408*. Institute for Employment Studies, UK.
- Saari, T., Melin, H., Balabanova, E., & Efendiev, A. (2017). The job demands and resources as antecedents of work engagement: Comparative research on Finland and Russia. *Baltic Journal of Management*, 12(2), pp. 240 - 254.
- Sakovska, M. (2012). Importance of employee engagement in business environment: Measuring the level of administrative personnel in VUC Aarhus and detecting factors requiring improvement. Aarhus University. Aarhus C, Denmark <http://pure.au.dk/portal-asb-student/files/45628761/employee-engagement.pdf>
- Santa Maria, A., Wörfel, F., Wolter, C., Gusy, B., Rotter, M., Stark, S., & Renneberg, B., (2018). “The role of job demands and job resources in the development of emotional exhaustion, depression, and anxiety among police officers”. *Police Quarterly*, 21(1), pp. 109 – 134
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhil, A. (2009). *Research methods for business students*. Edinburgh Gate, Herlow: Pearson Education Limited.
- Scanlan, J. N., & Still, M. (2019). “Relationships between burnout, turnover intention, job satisfaction, job demands and job resources for mental health personnel in an Australian mental health service”. *BMC health services research*, 19(1), p. 62
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands-Resources Model: A ‘how to’ guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*, 46, pp. 120- 132
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). “Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study”. *The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), pp. 293 – 315
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study UWES-9. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), pp. 701– 716.

- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez, R. M., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach; *Journal of Happiness Studies*, 3(1), pp. 7-92
- Siegrist, M. (1999). A causal model explaining the perception and acceptance of gene technology 1. *Journal of applied social psychology*, Vol. 29 Issue: (10), pp. 2093 – 2106
- 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), p. 230
- Upadhyaya, K., Vartiainen, M., & Salmela-Aro, K. (2016). “From job demands and resources to work engagement, burnout, life satisfaction, depressive symptoms, and occupational health”. *Burnout research*, 3(4), pp. 101 – 108
- Walster, E., Walster, G. W. and Berscheid, E. (1978). “Equity: Theory and Research”. Allyn and Bacon, Boston
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). “The role of personal resources in the job demands-resources model”. *International journal of stress management*, 14(2), pp. 1-21

ملحق الدراسة: الاستبانة

السيدات والسادة الأفاضل،

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تعكس على أرض الواقع متطلبات العمل وموارده ومستوى انخراط العامل بعمله في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية. يرجى وضع إشارة في الخانة المناسبة، علماً أنه لا توجد عبارة صحيحة وأخرى خاطئة، وإنما عبارات تعكس الواقع وفق ما ترونه/من منظوركم. ننوه إلى أن البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وبما يساهم في تطوير العمل في المؤسسة، وستحلل بشكل تجميعي وليس فردياً. ليس مطلوباً منكم ذكر الاسم.

ولكم جزيل الشكر لتعاونكم

الباحث يحيى أحمد

أولاً: البيانات الديموغرافية والوظيفية:

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ انثى
2. العمر: ☐ أقل من 35 سنة ☐ 35-44 ☐ 45 أو أكثر
3. المؤهل العلمي: ☐ أقل من ثانوية ☐ ثانوية/معهد متوسط ☐ إجازة جامعية/دراسات عليا
4. الوظيفة/العمل:
- ☐ موظف (فني/تقني - أعمال إدارية دون منصب وظيفي)
- ☐ مدير/مشرف (إدارة عليا/وسطى/إشرافيه - رئيس قسم - مدير مديرية - رئيس شعبة - دائرة
5. عدد سنوات العمل لدى المؤسسة:
- ☐ أقل من 10 سنوات ☐ 10-19 سنة ☐ 20 سنة أو أكثر
6. الفئة الوظيفية: ☐ الأولى ☐ الثانية ☐ الثالثة/الرابعة/الخامسة
7. مكان العمل:

الإدارة العامة/ فرع دمشق/ ريف دمشق/ عدرا	اللاذقية/ طرطوس
حمص/ حماه/ حلب	درعا/ السويداء/ القنيطرة
ادلب/ دير الزور/ الرقة/ الحسكة/ القامشلي	

ثانياً: متطلبات العمل وموارده:

العبارة	موافق بشدة	موافق	حيادي/ لا أعرف	غير موافق	غير موافق بشدة
8. لدي الكثير من العمل لإنجازه					
9. أضطر إلى بذل جهد إضافي لآتهاء عملي					
10. يجب علي العمل بسرعة كبيرة					
11. لا أستطيع تأدية عملي بهدوء					
12. يتطلب عملي الكثير من التركيز					
13. يتطلب عملي التفكير المستمر					
14. يتطلب عملي اهتماماً مستمراً					
15. يتطلب عملي قدراً كبيراً من الحيلة والحذر					

					16. أواجه في عملي مواقف مشحونة بالعواطف
					17. في عملي، أتعامل مع أفراد متطلّبين ويشكون باستمرار
					18. أواجه أشياء تؤثر فيّ شخصياً في أثناء تأدية عملي
					19. يضعني عملي في مواقف مزعجة على الصعيد العاطفي
					20. يتطلّب عملي رفع أو حمل أو نقل أشياء ذات أوزان ثقيلة علي
					21. أضطر في عملي للانحناء المتكرر الذي يشكل عبئاً علي
					22. أضطر في عملي إلى الصعود المتكرر إلى طوابق عالية
					23. أضطر إلى القيام بالحركات نفسها باستمرار لفترة زمنية طويلة
					24. يتم تغيير مهامي باستمرار وبشكل غير مدروس
					25. أجد صعوبة في التكيف مع التغييرات في مهامي
					26. تتسبب التغييرات في مهامي بمشاكل لي
					27. ينتج عن التغييرات في مهامي عواقب سلبية
					28. لا أعرف بالضبط ما يتوقّعه الآخرون مني في عملي
					29. لا أعرف بالضبط القضايا والمجالات التي لا أحمل مسؤوليتها
					30. لا أعرف بالضبط مهام ومسؤوليات قسمي
					31. أحتاج إلى التأكد بأنني سأبقى في منظمتي العام المقبل
					32. أحتاج إلى التأكد من بقائي في عملي الحالي في العام المقبل
					33. أحتاج إلى التأكد من بقائي في مستواي الوظيفي الحالي العام المقبل
					34. يوفّر لي عملي الفرصة للتحقق من مدى جودة أدائي
					35. يوفّر لي عملي تغذية راجعة مباشرة (تعليقات، توجيهات،) عن مدى جودة أدائي
					36. أتلقي معلومات كافية عن نتائج عملي
					37. يخبرني مديري/رئيسي عن مدى جودة أدائي لعملي
					38. عملية اتخاذ القرار في الشركة واضحة لي
					39. أحصل على معلومات كافية عن كيفية إدارة المؤسسة لأعمالها
					40. من الواضح لي من يجب أن أخاطب داخل المؤسسة عند مواجهة مشاكل معينة
					41. أنا مطلع بشكل كافٍ على آخر المستجدات في القضايا المهمة داخل المؤسسة
					42. يمكنني المشاركة في اتخاذ القرارات بشأن ما يتطلّب عملي أو ما لا يتطلّب
					43. يمكنني المشاركة في القرارات المؤثرة في القضايا المتصلة بعملي
					44. لدي تأثير مباشر في قرارات إدارتي / قسمي
					45. في عملي، أشعر بالتقدير من قبل زملائي

					46. أتعامل بشكل جيد مع زملائي في العمل
					47. يمكنني الاعتماد على زملائي عندما أواجه صعوبات في عملي
					48. هناك مناخ جيد بيني وبين زملائي في العمل
					49. في عملي، أشعر بتقدير رئيسي/مديري
					50. يمكنني الاعتماد على مديري عند مواجهة صعوبات في عملي
					51. يتعامل معي مديري/ رئيسي
					52. هناك مناخ جيد بيني وبين مديري/رئيسي في العمل
					53. تدفع المؤسسة رواتب ومكافآت/تعويضات مالية جيدة
					54. أحصل على رواتب ومكافآت/تعويضات مالية كافية مقابل عملي
					55. أحصل على تعويضات مالية عادلة مقارنة بالآخرين في قسمي
					56. توفّر لي رواتبي ومكافأتي/تعويضاتي المالية العيش براحة
					57. لدي تأثير على وتيرة/تسارع العمل
					58. يمكنني أن أقرر شخصياً الوقت الذي أحجّاه لإتمام نشاط معين
					59. يمكنني تنظيم عملي وترتيبه بنفسي
					60. يمكنني المشاركة في اتخاذ القرار بشأن متى يجب إكمال شيء ما
					61. تتوفر التجهيزات والمعدات اللازمة لأداء العمل بالشكل المطلوب
					62. تتوفر التقنية اللازمة لأداء العمل بالشكل المطلوب
					63. توجد موارد مالية كافية لأداء العمل بالشكل المطلوب
					64. بيئة العمل المادية (مباني - مكاتب - تكييف - إضاءة - وغيرها) متوفرة بالشكل المطلوب لأداء العمل

ثالثاً: الانخراط الوظيفي

موافق بشدة	موافق	حيادي/ لا أعرف	غير موافق	غير موافق بشدة	
					65. أشعر بأنني مفعم بالحيوية في العمل
					66. أشعر بالحيوية والنشاط خلال قيامي بعملي
					67. أنا متحمس لعملي
					68. أحصل على الإلهام من عملي
					69. عندما أستيقظ صباحاً، أشعر بالرغبة في الذهاب إلى العمل
					70. أشعر بالسعادة عندما أعمل بشكل مكثّف
					71. أنا فخور بعملي
					72. أنا مستغرق في عملي
					73. أحرر من كافة الأعباء عندما أعمل