

الدور المعدل لطبيعة العمل في العلاقة بين متطلبات العمل وموارده والانخراط الوظيفي (دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في سورية)

يحيى أحمد¹

(تاريخ الإيداع 2023/10/19، قُبِلَ للنشر في 2023/11/06)

الملخص

تهدف هذه الدراسة الى اختبار الدور المعدل لطبيعة العمل في العلاقة بين متطلبات العمل وموارده والانخراط الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في الجمهورية العربية السورية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت على عينة مكونة من (353) عاملاً. أهم نتائج الدراسة:

- استجابات أفراد العينة على متغير متطلبات العمل جاءت ضمن مجال الموافق بشدة لبعد 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 على متغير 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
- يؤثر تغير المهام والعبء العاطفي (بعدين من متطلبات العمل) معنوياً وبشكل سلبي في الانخراط الوظيفي
- يؤثر العبء العقلي/الذهني (أحد أبعاد متطلبات العمل) معنوياً وبشكل ايجابي في الانخراط الوظيفي
- ليس لبقية أبعاد متطلبات العمل (حجم/عبء العمل والمجهود البدني/ الجسدي وغموض الدور) تأثير في مستوى الانخراط الوظيفي
- تؤثر موارد العمل معنوياً وبشكل ايجابي في الانخراط الوظيفي
- لا تعدل طبيعة العمل العلاقة بين متطلبات العمل وموارده والانخراط الوظيفي

الكلمات المفتاحية: الانخراط الوظيفي، متطلبات العمل، موارد العمل.

حقوق النشر: مجلة المعهد العالي لإدارة الأعمال - سورية، يحتفظ المؤلفون بحقوق النشر بموجب الترخيص



CC BY-NC-SA 04

¹ ماجستير، موبائل: 0941661992، دمشق، سورية

The Moderating Role of Job Type in the Relationship between Job Demands and Resources and Job Engagement

(An Emperical Study in the General Institution for Social Insurance in Syria)

Yahya Ahmad²

(Received 19/10/2023, Accepted 06/11/2023)

Abstract

This study aims to test the moderating role of job type in the relationship between job demands and resources, and job engagement in the General Organization for Social Insurance in the Syrian Arab Republic. The study adopted the descriptive analytical approach and was applied to a sample of (353) employees.

The most important results of the study are:

- The perspectives of the sample employees to the job demands variable came within the range of strong agreement for the mental workload dimension, agreement for the dimensions of work load, its pace, and uncertainty about the future, and disagreement for the dimensions of emotional workload, physical effort, change in tasks, and ambiguity of work roles.
- The perspectives of the sample employees to the job resources variable came within the field of agreement, except for the compensation dimension, which came within the field of disagreement.
- The levels of job engagement among the sample employees fell within the field of agreement.
- Task change and emotional workload (two dimensions of job demands) significantly and negatively affect job engagement.
- Mental load (one of the dimensions of job demands) significantly and positively affects job engagement.
- The rest of the dimensions of job demands (workload/volume, physical effort, and role ambiguity) have no effect on the level of job engagement.
- Job resources significantly and positively affect job engagement.
- The nature of work does not moderate the relationship between job demands and resources and job engagement.

Key Words: Job Engagement, Job Demands, Job Resources

Copyright: Higher Institute of Business Administration Journal- Syria, the authors retain the copyright under a CC BY-NC-SA 04

² Master Degree, Mob. 0941661992, Damascus, Syria

1. المقدمة

لا يزال الاهتمام بالموارد البشرية يشهد اهتماماً متزايداً بقصد امتلاك وتكوين رأس مال فكري يخدم عمل المنظمة، حيث بات لازماً على كل منظمة الحصول على موارد بشرية متفانية ومخلصة بعملها، وذات كفاءة وقدرة على تحقيق أهدافها. وبما أن النجاح يبدأ من داخل المنظمة، فإن أهمية الانخراط الوظيفي تأتي من خلال توظيف العامل لجهوده وبذل أقصى ما يستطيع في العمل، بدافع نواياه الصادقة تجاه المنظمة، فالانخراط الوظيفي يعتبر عاملاً أساسياً لشعور العامل بالاستقرار، واستمراره بعمله، الأمر الذي يؤدي إلى استقرار المنظمة. في هذا السياق، يعني الانخراط الوظيفي تكيف العامل مع بيئة عمله، مما يؤدي إلى تكوين مجموعات عمل متكيفة تؤدي بالنتيجة إلى الارتقاء بأداء المنظمة. ولكي يتحقق الانخراط الوظيفي لدى العاملين لابد من توفر مجموعة من العوامل التي تؤثر في انخراط العامل بعمله، ومنها متطلبات العمل وموارده. يعطي نموذج متطلبات العمل وموارده تصوراً واضحاً عن مخرجات العمل حيث يحاول التعرف على العلاقة بين متطلبات العمل والتي تتطلب جهداً بدنياً أو نفسياً مستداماً، وبالتالي فهي مرتبطة ببعض التكاليف الفيزيولوجية والنفسية وبين موارد العمل التي تعمل المنظمة على تقديمها للعاملين لديها والتي بدورها تلعب دوراً تحفيزياً جوهرياً مثل تلبية الاحتياجات البشرية أو دوراً تحفيزياً خارجياً مثل تحقيق أهداف العمل.

وبالتالي، يمكن القول بأن نموذج متطلبات العمل وموارده يقوم على نوعين من العمليات، العمليات النفسية والعمليات التحفيزية، حيث ستؤدي المتطلبات العالية للعمل دون اعطاء فرصة للتعافي إلى الإرهاق الوظيفي. تشير متطلبات العمل إلى أي جانب من جوانبه التي تتطلب بذل الجهد البدني والمعرفي والعاطفي، أي أنها 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، فإنها تشير إلى جوانب العمل التي تقلل من تأثير متطلبات العمل وتسهل أهداف العمل، وبالتالي ستنشيط وتحفز العامل مما يؤدي إلى زيادة الأداء. أي، يمكن القول إنه كلما ازدادت متطلبات العمل، دون أن تترافق بموارد عمل مناسبة، قد يؤدي ذلك إلى معاناة من مشاكل صحية نفسية وجسدية، ولعل الحرب على سورية خلال السنوات السابقة وما أفرزته من أعباء اقتصادية ومادية ونفسية على الأفراد أدت إلى شعورهم بمزيد من الضغوطات، الأمر الذي سيؤثر بشكل أو بآخر على انخراطهم الوظيفي لاسيما إذا ما ترافق ذلك مع بيئة عمل تفرض أعباء إضافية على الأفراد من خلال متطلبات العمل العالية.

وعلى اعتبار أن نموذج متطلبات العمل وموارده يحاول التنبؤ بالانخراط الوظيفي لدى الأفراد العاملين في المنظمات، والتي بدورها تؤثر على مستوى ادائهم، فقد ارتأى الباحث دراسة أثر متطلبات العمل وموارده في الانخراط الوظيفي لدى الأفراد العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في الجمهورية العربية السورية.

2. الدراسات السابقة

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

تم مسح القوى العاملة في كلا البلدين والذين تتراوح أعمارهم بين 15 و 64 عاماً. تم تطبيق الدراسة على عينة بلغ قوامها 4876/ عاملاً في كلا البلدين. أوضحت الدراسة أنه من المؤشرات القوية التي تدفع العاملين للانخراط الوظيفي والتي كان لها تأثيراً كبيراً

على الدافعية للعمل، هو إتاحة الفرصة لتعلم مهارات جديدة في العمل، كما أن روح الفريق والرضا مع القيادات كانت عوامل قوية في حث العاملين على الانخراط الوظيفي في المنظمات الفنلندية، بينما الانسجام مع القيادة، والتحكم بالوظائف لم يكن له أي دلالة إحصائية على الانخراط الوظيفي في بيانات العاملين في المنظمات والمؤسسات الروسية. وعند أخذ متطلبات العمل والموارد بعين الاعتبار، كان لطبيعة العمل تأثير قوي على الانخراط الوظيفي في روسيا، ولا يوجد له أي تأثير بالمقابل في فنلندا، وتعتبر موارد العمل متبناً أكثر أهمية من متطلبات العمل في الانخراط الوظيفي بالنسبة للعاملين في كلا البلدين.

دراسة (Schaufeli, 2017) بعنوان: نموذج متطلبات العمل وموارده: كيفية قياس ومعالجة الانخراط الوظيفي والاحتراق الوظيفي.

هدفت الدراسة إلى قياس إمكانية استخدام نموذج متطلبات 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 أن العاملين لديهم زيادة في عدد ساعات العمل وهذا كان سبباً كبيراً للاحتراق الوظيفي، كما أظهرت نتائج الدراسة أن عبء العمل على العاملين كان عالياً، ومستويات الالتزام والرضا مرتفعة. أما بالنسبة للرواتب كأحد موارد العمل فقد كانت عادلة لنسبة تمثل 52%/ من أفراد عينة الدراسة في حين ذكر فقط ما نسبته 49%/ منهم أن الأدوات الضرورية للعمل كانت متوفرة، وكذلك دوران العمل وإمكانية التعلم والتطوير لم تكن مطبقة على جميع العاملين. انتهت الدراسة بمجموعة من التوصيات حيث دعت إلى ضرورة التركيز على ثلاثة موارد وظيفية من أجل زيادة الانخراط الوظيفي، وهي ملائمة الوظيفة للعامل، وإمكانية التعلم والنمو المهني، وتوفير الأدوات للقيام بالعمل. أما بالنسبة لمتطلبات العمل فلا بد من التركيز على المهارات التي تعتبر الأصل الذي يتم الاستناد عليه للتقليل من عملية الاحتراق الوظيفي.

دراسة (Mukaihata, et al., 2019) بعنوان العوامل المؤثرة في الانخراط الوظيفي (دراسة ميدانية على عينة من الممرضات النفسيات في اليابان).

عملت الدراسة على محاولة تقصي العوامل المؤثرة والتي يمكن أن تدفع وتحث العامل للانخراط الوظيفي، وشمل مجتمع الدراسة جميع الممرضات العاملات في الحقل النفسي في أحد القطاعات الصحية في اليابان، بينما تكونت عينة الدراسة من 425/ ممرضة، وكانت أداة الدراسة عبارة عن مقياس مكون من عدد من المحاور وذلك لتحديد العوامل التي يمكن أن تؤثر وتدفع الممرضات للانخراط الوظيفي. تمحورت الدراسة حول العوامل التالية: المكافأة ودعم المشرف والتعاون بين الممرضة والطبيب واتعاطف. تم تطبيق أداة الدراسة على أفراد العينة من الممرضات العاملات في الحقل النفسي حيث أظهرت نتائج الدراسة أن المكافأة ودعم المشرف يُعدان من العوامل المهمة التي تدفع للانخراط الوظيفي، كما أظهرت نتائج الدراسة أن السلوك غير السوي للمرضى النفسيين تجاه الممرضات لم يتنبأ بالانخراط الوظيفي. أي أن الممرضات قادرات على الحفاظ على الانخراط الوظيفي حتى في مواجهة المواقف السلبية للمرضى، أي أن تقييم واستخدام العواطف يرتبط بشكل إيجابي بالانخراط الوظيفي.

دراسة (Radic, et al., 2020) بعنوان: نموذج متطلبات العمل وموارده والانخراط الوظيفي ورفاهية عاملي السفن السياحية.

هدفت الدراسة الى تطبيق نموذج متطلبات العمل وموارده على العاملين في مجال السفن السياحية، وذلك للتعرف على طبيعة العمل في هذه السفن وتأثيرها على الانخراط الوظيفي لدى العاملين ومدى الرفاهية لديهم. طبقت الدراسة على عينة مكونة من 353/ من العاملين في السفن السياحية في ميناء ميامي في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تم اختياره كونه يمثل خطأً للرحلات البحرية لأكثر من 20/ خطأً عالمياً. تم جمع البيانات خلال مدة تجاوزت الستة أشهر، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن متطلبات العمل لها دور في رفاهية العاملين، في حين لم يكن لمتطلبات العمل تأثير على الانخراط الوظيفي وذلك بسبب الاستراتيجيات الفردية المتبعة، في حين أن موارد العمل لها دور ايجابي في الانخراط الوظيفي والرفاهية بحيث تبين أنه إذا حصل العاملون في تلك السفن على موارد وظيفية قوية، فإن ذلك يمكنهم من تحقيق استقلالية العمل، ويشجعهم على اتخاذ القرار ويتيح المجال لهم للعمل على تنمية مهاراتهم وقدراتهم، وبالتالي سيختبرون مستويات عالية من ظروف العمل الجسدية والنفسية والاجتماعية. كما أظهرت نتائج الدراسة انه إذا كانت هناك متطلبات عمل عالية دون أن يقابلها موارد عمل مناسبة فإن العاملين سيعانون من ظروف عمل غير صحية تؤثر سلباً على كفاءة العمل لديهم.

دراسة (Kinnunen & Kaski, 2020) بعنوان: العلاقة بين متطلبات العمل وموارده، والاحترق الوظيفي والانخراط الوظيفي.

هدفت الدراسة الى معرفة مدى ارتباط متطلبات العمل وموارده بكل من الاحترق الوظيفي والانخراط الوظيفي، حيث شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في حقل التدريب في المجال الرياضي في فنلندا. تم اختيار عينة عشوائية منهم، حيث طبقت الدراسة على عينة مكونة من 499/ من المدربين الرياضيين. أظهرت نتائج الدراسة أنه تم تفسير الاحترق الوظيفي بسبب متطلبات العمل، ولكن أيضاً نقص موارد العمل أضاف معدل تفسير بشكل متساوٍ تقريباً، وتبين أن أهم عامل يمكن أن يؤدي الى الاحترق الوظيفي هو الافتقار الى التحدي الايجابي في العمل، بينما أقوى العوامل المساهمة في الانخراط الوظيفي كان التحدي الايجابي في العمل جنباً الى جنب مع التمكن من العمل. بالإضافة إلى ذلك، فإن متطلبات العمل ساهمت بشكل طفيف في تفسير الانخراط الوظيفي وانتهت الدراسة الى أنه في عمل المدربين الرياضيين تعد موارد العمل أو الافتقار اليها أكثر أهمية من متطلبات العمل وذلك لتفسير كل من الاحترق الوظيفي والانخراط الوظيفي.

دراسة (Hakanen, et al., 2021) بعنوان: الأهمية النسبية للموارد الوظيفية المختلفة للانخراط في العمل.

بحثت هذه الدراسة في الأهمية النسبية لثمانية موارد وظيفية على مستوى القطاعات وعلى مدار فترة زمنية مدتها 3/ سنوات، افترضت خلالها أن موارد العمل على مستوى المهام مهمة عالمياً وتساهم نسبياً في الانخراط الوظيفي أكثر من الأنواع الأخرى من موارد العمل. استخدمت الدراسة تحليلات لمجموعة بيانات مقطعية كبيرة (N = 11468 من 87 منظمة)، مع التركيز بشكل خاص على 11/ وظيفة. ظهرت ثلاثة موارد كأهم موارد العمل المتزامن والمستقبلي عبر الوظائف والعينات وهي: تقدير المهارات، وردود الفعل على الوظائف وتمكين الفريق. من الناحية العملية، تشير هذه الدراسة 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) بعنوان: العلاقة بين متطلبات العمل وموارده والانخراط الوظيفي

هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين متطلبات العمل وموارده والانخراط الوظيفي، حيث حاولت تقصي مدى ارتباط متطلبات العمل وموارده مع الانخراط الوظيفي. لتحقيق هدف الدراسة تم بناء أداة الدراسة والتي هي عبارة عن استبيان تم تطبيقه على عينة من القوى العاملة الألمانية بلغت /13665/. أظهرت نتائج الدراسة ارتباطاً سلبياً لمتطلبات العمل بالانخراط الوظيفي، بينما موارد العمل ارتبطت ايجابياً بمدى مشاركة العاملين بالعمل. انتهت الدراسة الى ضرورة تعزيز مشاركة العاملين بالعمل وذلك من خلال المزيد من الاستقلالية والتنوع والانصاف.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، هو محاولتها قياس أثر متطلبات العمل وموارده في الانخراط الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام الحكومي والمتمثلة بالمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في الجمهورية العربية السورية، كما تحاول الدراسة الحالية التعرف على تأثير متغير طبيعة العمل (اداريين، غير اداريين) كمتغير معدل في العلاقة بين متطلبات العمل وموارده والانخراط الوظيفي.

3. مشكلة الدراسة وأسئلتها

شهدت البلاد حرباً قاسية وطويلة، أثرت على جميع مناحي الحياة، الاجتماعية والاقتصادية والنفسية، حيث تعرضت المؤسسات والشركات والمصانع وغيرها من البنى التحتية لموجات من التخريب والتدمير، ليأتي بعدها وباء كورونا وما فرضه على العالم بأسره من ظروف حجر واغلاق، وضائقة اقتصادية ومادية، أثرت في جميع مرافق الحياة في البلاد وأرخت بظلالها الثقيلة على الناس، ومنهم العاملون الذين ازدادت الضغوط عليهم والمعاناة في سبيل تأمين متطلبات حياتهم وأفراد أسرهم. يمكن القول أن العاملين يعانون من ضغوطات هائلة بسبب الحياة اليومية التي يعيشونها، الامر الذي سوف يؤثر بشكل أو بآخر على أدائهم لأعمالهم وانخراطهم بها. إذا تراقف ذلك كله مع ضغوطات أيضاً في بيئة العمل، نتيجة متطلبات العمل التي قد تفوق قدرة العامل على تلبيتها، فإن ذلك كله سيولد عاملاً غير قادر على القيام بمتطلبات العمل، وهذا سيؤدي إلى انخفاض أدائه مما ينعكس سلباً على أداء المنظمة ويقلل من انتاجيتها، ويولد أجواء غير مريحة للعمل فيها، الامر الذي قد يجعل الكثير من عاملها يفكرون بمغادرتها والانتقال الى بيئة عمل أفضل. من هنا تولدت الفكرة لدى الباحث للقيام بتطبيق نموذج متطلبات العمل وموارده ودراسة أثره في الانخراط الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في الجمهورية العربية السورية، فمن خلال هذا النموذج يمكن التعرف على متطلبات العمل وموارده في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، كما ويمكن التعرف على تأثيرها في الانخراط الوظيفي لدى الأفراد العاملين. بالتالي، تتلخص مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي:

"ما أثر متطلبات العمل وموارده في الانخراط الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في الجمهورية العربية السورية؟ وهل تعدل طبيعة العمل من هذا الأثر؟"

ويتفرع عن مشكلة الدراسة الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هي متطلبات العمل وموارده في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية وفق ما عبر عنه أفراد العينة؟
2. ما هي مستويات الانخراط الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية وفق ما عبر عنه أفراد العينة؟

3. فرضيات الدراسة:

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

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

4. أهمية الدراسة وأهدافها

تجلى أهمية الدراسة في النقاط التالية:

أولاً: من الناحية النظرية:

- تسهم في إثراء موضوع متطلبات العمل وموارده وتبرز الدور الذي تلعبه في الانخراط الوظيفي، حيث أن هذه الدراسة تعتبر من الدراسات الأولى (على حد علم الباحث) التي تتناول موضوع متطلبات العمل وموارده، وتحاول دراسة تأثيرها في الانخراط الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام السوري (المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في الجمهورية العربية السورية)، مع دراسة دور طبيعة العمل في هذه العلاقة أو الأثر.
- تزويد المديرين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية برؤى حول هذه المواضيع ضمن مجال عملهم، وتمكينهم من تحويل المبادئ النظرية بشكل مناسب إلى سير عمل يومي.

ثانياً: من الناحية التطبيقية:

- من خلال النتائج التي تم التوصل إليها يمكن العمل على تحسين متطلبات العمل وموارده في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، بحيث أن الدراسة الحالية تعطي صورة واقعية للقائمين على العمل ومتخذي القرار في المؤسسة عن أبرز نقاط الضعف والقوة في متطلبات العمل وموارده، وإسهاماتها في الانخراط الوظيفي، مما يساعد متخذي القرار في توجيه أنشطتهم في هذا المجال نحو تعزيز الانخراط الوظيفي.

أهداف الدراسة:

- التعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة حول متطلبات العمل في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.
- التعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة حول موارد العمل في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.
- التعرف على طبيعة تأثير متطلبات العمل وموارده في الانخراط الوظيفي، وإن كانت طبيعة العمل تعدل من هذا التأثير.

5. منهج الدراسة وإجراءاتها

لتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال دراسة المتغيرات كما هي في الواقع وتوضيح خصائصها، حيث تم الاعتماد على مدى توفر معلومات ودراسات علمية في هذا المجال من خلال مراجعة للدراسات السابقة ومن ثم 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.

5. 1. مجتمع الدراسة وعينتها:

طُبِّقَت الدِّراسة 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 حسب التوزيع الجغرافي وفق الآتي: (1) الإدارة العامة وفروع دمشق وريف دمشق وعدرا، (2) القنيطرة ودرعا والسويداء، (3) حمص وحماة وحلب، (4) اللاذقية وطرطوس، (5) ادلب والرقعة ودير الزور والحسكة والقامشلي. تم حساب حجم العينة المطلوب (عينة عشوائية طبقية) بناءً على جداول (Saunders et al. (2009, p. 219). وبالتالي، يكون عدد الاستبانات المطلوبة هو 322. تم توزيع 400 استبانة حسب الفئات والتوزيع الجغرافي، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 353.

5. 2. أداة جمع البيانات:

استخدمت الدراسة استبياناً مكوناً من مقياسين لجمع البيانات، وهي: (1) متطلبات العمل وموارده و(2) الانخراط الوظيفي. تم قياس العبارات من خلال مقياس Likert الخماسي (1-5) حيث تتراوح الدرجات على المقياس من (1) غير موافق بشدة إلى (5) موافق بشدة. تم اختبار صلاحية الاستبانة (الصِّدْق الظاهري) من خلال عرضها على محكِّمين من ذوي الخبرة وعلى عينة من العاملين وذلك لإبداء الرأي حول وضوح العبارات وخلوها من أي تناقض، حيث تم الأخذ بالملاحظات الواردة لتصبح صالحة وجاهزة لقياس ما صُمِّمَت لأجله. تم قياس متطلبات العمل وموارده بالاعتماد على مقياس Questionnaire on the Experience and Assessment of Work (QEAW) والذي 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 0.734، 0.829، 0.802، 0.814، 0.757، 0.826 و 0.923 على التوالي. بالنسبة لموارد 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 0.856، 0.902، 0.786، 0.857، 0.866، 0.829 و 0.879 و 0.810 على التوالي.

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

6. الإطار النظري

6.1. 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 تقدمها 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. أما موارد العمل فيمكن القول بأنها 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 توسع Bakker في تعريف النموذج من خلال إضافة الجوانب النفسية التالية للعمل (Bakker, et al., 2003) إلى آليات عمل نموذج متطلبات العمل وموارده في علاقته بالرفاهية النفسية للعاملين والتي تتعلق بالنتائج التي يمكن أن تنجم عنه:

- آلية عملية الضعف الصحي والتي تنبأ بالاحتراق الوظيفي، الشكاوى الصحية النفسية والجسدية، الانهاك، إصابات الاجهاد المتكررة، والتي تستهلك طاقة العاملين مسببة لهم الاحساس بالقلق، الاكتئاب، ضغط العمل، ضغط الوقت، الانفصال النفسي.
- آلية العملية التحفيزية: وهي التي تقدم تنبؤات عن الرفاهية النفسية والانخراط الوظيفي، وتلبي الاحتياجات النفسية للعاملين مثل الرضا الوظيفي، الرضا عن الحياة، النمو المهني.

وبالتالي، يمكننا القول أن نموذج متطلبات العمل وموارده يساهم في تحديد العمليات التي تؤثر على 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 يساهم هذا النموذج بتعزيز قدرة المنظمات على الاستجابة بسرعة للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل، وذلك من خلال التعرف إلى التقييم الذاتي للعاملين ضمن المنظمة عن متطلبات العمل وموارده، ومدى شعورهم بالرفاهية.

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

- المستوى التنظيمي: ويعبر عنه بالأجور وفرص الارتقاء الوظيفي والأمان 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 وتنوع المهارات وأهمية المهمة وهويتها والاستقلالية

سمات نموذج متطلبات العمل وموارده

يتميز النموذج بالسمات التالية:

المرونة: Flexibility: تتجلى مرونته من خلال قدرته على تلافي عيوب النماذج السابقة، وقدرته على تنظيم خصائص الوظيفة في فئتين هما متطلبات العمل وموارد العمل، بحيث يمكن تطبيق هذا النموذج على جميع بيئات العمل حيث أنه يطرح علاقة التفاعل والتأثير المتبادل بين خصائص العمل، وصحة العاملين، والحوافز، ومن خلاله يمكن إعادة صياغة متطلبات العمل وموارده بما يساهم في تحسين الأداء.

العمليةتان المستقلتان المناسبتان tow fairly Independent Processes: تتنبأ متطلبات العمل بالإرهاك، الاحتراق الوظيفي، الشكاوى الصحية النفسية والجسدية، وإصابات الاجهاد المتكرر حيث أن متطلبات العمل تستهلك طاقات الأفراد العاملين. أما موارد العمل فهي مؤشر عن الانخراط الوظيفي والرفاهية النفسية وهي تلبي الاحتياجات النفسية للعاملين مثل الاستقلالية، الانتماء (Dreison, et al., 2008)

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 على الضغط الوظيفي، حيث أثبتت دراسات عدة أن موارد العمل مثل الدعم الاجتماعي والاستقلالية وفرص تطوير الذات يمكن أن تخفف من تأثير متطلبات العمل على 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 على الانخراط الوظيفي عندما تكون متطلبات العمل مرتفعة (Bakker, et al., 2014).

الموارد الشخصية Personal Resources: تعتبر الموارد الشخصية تقييمات إيجابية للذات التي ترتبط بالمرونة وتشير الى شعور الافراد العاملين حول قدرتهم على التحكم في بيئتهم والتأثير عليها بنجاح، وقد ثبت أن تقييمات الذات الايجابية تتنبأ بتحدي الأهداف والحوافز والأداء والرضا عن العمل والحياة والسبب في ذلك يكمن أنه كلما ارتفع مستوى الموارد الشخصية للعامل كلما كان أكثر ايجابية من الناحية الذاتية، وحقق توافقاً ذاتياً أعلى، وهذا يؤدي الى مستوى أعلى من الأداء الوظيفي، (Scanlan & Still, 2019).

حرفية العمل Job Crafting: عرفها (Tims et al., 2013) بأنها التغييرات التي يقوم بها الأفراد العاملين فيما يتعلق بمتطلبات العمل وموارده، ويمكن أن تأخذ أحد الأشكال الاربعة التالية: زيادة موارد العمل الهيكلية - زيادة موارد العمل الاجتماعية - زيادة متطلبات العمل المليئة بالتحديات - خفض متطلبات العمل المعرقة.

6.2. الانخراط الوظيفي

يعتبر الاستاذ في جامعة بوسطن وليم خان أول عرف الانخراط الوظيفي وذلك ضمن ورقة بحثية قدمها في العام 1990 بعنوان " الظروف النفسية للاندماج وعدم الاندماج الشخصي في العمل. حيث عرف الانخراط الوظيفي بأنه انخراط عاملي المنظمة بالمهام المسندة إليهم بالعمل، وفي ظل الانخراط الوظيفي يكرس العاملون أنفسهم ويعبرون عنها جسدياً وإدراكياً وعاطفياً في سبيل تأدية الادوار المكلفين بها" (Khan, 1990, p. 693). فيما عرفه (Sakovska, 2012) بأنه تركيبة من المكونات الشعورية والادراكية مرتبطة بأداء دور العاملين، حيث أن المشاعر الجيدة للعاملين تجاه المنظمة كالأعجاب والاحترام والثقة والجاذبية الشعورية ستجعله أكثر رغبة في العمل وتحقيق أهداف المنظمة.

عرفت منظمة غالوب (gallup) العاملين المنخرطين بأنهم: أولئك المندمجون في عملهم المتقدون حماسة تجاهه والملتزمون به". بينما عرفت منظمة ديوليت للخدمات المهنية الانخراط الوظيفي بأنه "الرضا الوظيفي لدى العامل وولائه وميله الى بذل جهد مدفوع بمبادرة ذاتية بغرض تحقيق أهداف المنظمة. أما (Demerouti, et al., 2001) فقد عرفوا الانخراط الوظيفي بأنه حالة ذهنية ايجابية ومرضية تتمثل بالأبعاد الحيوية والتفاني في العمل وتوجيه النشاط لتحقيق الاهداف المطلوبة.

يُعد الانخراط الوظيفي حالة عاطفية وذهنية مستمرة وواسعة، وليست حالة عابرة أو مؤقتة، ويعرف الانخراط الوظيفي من خلال عناصر ثلاث هي الحيوية والتفاني والانغماس (Schauflei et al., 2002)

- الحيوية (vigor): وتشير الى مستوى عالي من النشاط والمرونة النفسية أثناء العمل، ورغبة الفرد في الاستثمار في عمله، والمثابرة مواجهة المصاعب
- التفاني: (dedication) ويتسم بالشعور بالأهمية والحماس والالهام والاعتزاز والتحدي

- الاستيعاب (absorption) ويشير الى تركيز الفرد الكامل واستغراقه العميق في العمل ويتسم بالمضي السريع والصعوبة في الانفصال عن العمل.

مستويات الانخراط الوظيفي:

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

- الانخراط الفكري (intellectual Engagement): التفكير الجاد بالعمل وكيفية القيام به بالشكل الأفضل.
- الانخراط العاطفي (Affective Engagement): الاحساس بالطاقة والحيوية والحماس عند قيام العامل بعمل جيد.
- الانخراط الاجتماعي (Social Engagement): المبادرة والمناقشة مع الزملاء وذلك لوضع الخطط التي من خلالها يمكن القيام بكل التحسينات المطلوبة في مجال العمل، مما يؤدي الى الابتكار والابداع في ككل الاعمال.

7. تحليل البيانات

7.1. الإجابة عن أسئلة الدراسة

السؤال الأول: ما هي متطلبات العمل وموارده في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية وفق ما عبر عنه أفراد العينة؟

أولاً: **متطلبات العمل.** يعرض الجدول رقم 1/ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول 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).

الجدول رقم 1/ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول متطلبات العمل في المؤسسة العامة للتأمينات لمعرفة مدى وجود فروق معنوية في استجابات أفراد العينة حول متطلبات العمل عن one-sample t test لاجتماعية، واختبار المتوسط الافتراضي							
Sig.	df	t	SE Mean	SD	Mean	N	
.000	352	33.656	.037	.702	4.26	353	لدي الكثير من العمل لإنجازه
.000	352	22.069	.049	.914	4.07	353	أضطر إلى بذل جهد إضافي لإنهاء عملي
.000	352	21.765	.048	.905	4.05	353	يتوجب علي العمل بسرعة كبيرة
.492	352	-.688	.066	1.238	2.95	353	لا أستطيع تأدية عملي بهدوء
.000	352	23.870	.035	.656	3.83	353	حجم/عبء العمل و وتيرته

الجدول رقم 1/ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول متطلبات العمل في المؤسسة العامة للتأمينات لمعرفة مدى وجود فروق معنوية في استجابات أفراد العينة حول متطلبات العمل عن one-sample t test للاجتماعية، واختبار المتوسط الافتراضي - تابع							
يتطلب عملي الكثير من التركيز	353	4.31	.644	.034	38.334	352	.000
يتطلب عملي التفكير المستمر	353	4.11	.795	.042	26.231	352	.000
يتطلب عملي اهتماماً مستمراً	353	4.36	.597	.032	42.861	352	.000
يتطلب عملي قدراً كبيراً من الحيلة والحذر	353	4.43	.683	.036	39.251	352	.000
العبء الذهني/العقلي	353	4.30	.520	.028	47.097	352	.000
أواجه في عملي مواقف مشحونة بالعواطف	353	2.99	1.286	.068	-.083	352	.934
في عملي، أتعامل مع أفراد متطلبين ويشكون باستمرار	353	3.23	1.286	.068	3.352	352	.001
أواجه أشياء تؤثر علي شخصياً أثناء تأدية عملي	353	2.67	1.266	.067	-4.959	352	.000
بضعني عملي في مواقف مزعجة على الصعيد العاطفي	353	2.54	1.222	.065	-7.013	352	.000
العبء العاطفي	353	2.86	1.014	.054	-2.624	352	.009
يتطلب عملي رفع/ حمل/ نقل أوزان ثقيلة علي	353	2.14	1.068	.057	-15.200	352	.000
أضطر في عملي للانحناء المتكرر مما يشكل عبئاً علي	353	2.60	1.260	.067	-5.957	352	.000
أضطر في عملي إلى الصعود المتكرر إلى طوابق عالية	353	2.84	1.330	.071	-2.321	352	.021
أضطر إلى القيام بنفس الحركات لفترة زمنية طويلة	353	3.18	1.293	.069	2.635	352	.009
المجهود البدني/الجسدي	353	2.69	.983	.052	-5.955	352	.000
يتم تغيير مهامي باستمرار وبشكل غير مدروس	353	2.16	1.037	.055	-15.297	352	.000
أجد صعوبة في التكيف مع التغييرات في مهامي	353	2.25	1.065	.057	-13.147	352	.000
تتسبب التغييرات في مهامي بمشاكل لي	353	2.40	1.149	.061	-9.772	352	.000
ينتج عن التغييرات في مهامي عواقب سلبية بالنسبة لي	353	2.48	1.170	.062	-8.322	352	.000
التغير في المهام	353	2.32	.900	.048	-14.123	352	.000
لا أعرف بالضبط ما يتوقعه الآخرون مني في عملي	353	2.61	1.131	.060	-6.496	352	.000
لا أعرف بالضبط القضايا التي لا أتحمّل مسؤوليتها	353	2.32	1.073	.057	-11.856	352	.000
لا أعرف بالضبط مهام ومسؤوليات قسمي	353	1.97	1.048	.056	-18.381	352	.000
غموض أدوار العمل	353	2.30	.876	.047	-14.964	352	.000
أحتاج إلى التأكد بأنني سأبقى في منظمتي العام المقبل	353	3.03	1.221	.065	.480	352	.632

الجدول رقم 1/ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول متطلبات العمل في المؤسسة العامة للتأمينات لمعرفة مدى وجود فروق معنوية في استجابات أفراد العينة حول متطلبات العمل عن one-sample t test للاجتماعية، واختبار المتوسط الافتراضي - تابع							
أحتاج إلى التأكد من بقائي في عملي في العام المقبل	353	3.15	1.231	.066	2.334	352	.020
أحتاج إلى التأكد من بقائي في مستواي الوظيفي الحالي العام المقبل	353	3.14	1.213	.065	2.238	352	.026
عدم اليقين/الغموض بشأن المستقبل	353	3.11	1.137	.061	1.810	352	.071
متطلبات العمل	353	3.06	.554	.029	2.033	352	.043

فيما يتعلق بمتوسط الإجابات لأبعاد متطلبات العمل، فقد كان أقل من المتوسط الافتراضي وتميل نحو عدم الموافقة لكل من: العبء العاطفي والمجهود البدني/الجسدي والتغير في المهام وغموض أدوار العمل. أما بقية الأبعاد، حجم/عبء العمل و توترته والعبء الذهني وعدم اليقين بشأن المستقبل، فقد كانت الإجابات تميل نحو الموافقة.

ثانياً: **موارد العمل.** يعرض الجدول رقم 2/ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول 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.

الجدول رقم 2/ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول موارد العمل في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، واختبار one-sample t test لمعرفة مدى وجود فروق معنوية في استجابات أفراد العينة حول موارد العمل عن المتوسط الافتراضي							
Sig.	df	T	SE Mean	SD	Mean	N	
.000	352	14.163	.057	1.063	3.80	353	يوفر لي عملي الفرصة للتحقق من مدى جودة أدائي
.000	352	10.661	.056	1.043	3.59	353	يوفر لي عملي تغذية راجعة مباشرة) تعليقات، توجيهات، (.... حول مدى جودة أدائي
.000	352	16.310	.051	.956	3.83	353	أتلقي معلومات كافية عن نتائج عملي
.000	352	17.210	.052	.980	3.90	353	يخبرني مديري/رئيسي عن مدى جودة أدائي لعملي
.000	352	17.829	.044	.822	3.78	353	المعلومات
.000	352	11.450	.057	1.074	3.65	353	عملية اتخاذ القرار في الشركة واضحة لي

الجدول رقم 2/ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول موارد العمل في المؤسسة العامة للتأمينات لمعرفة مدى وجود فروق معنوية في استجابات أفراد العينة حول موارد العمل عن **one-sample t test** للاجتماعية، واختبار المتوسط الافتراضي - تابع

أحصل على معلومات كافية عن كيفية إدارة المؤسسة لأعمالها	353	3.69	1.020	.054	12.630	352	.000
من الواضح لي من يجب أن أخطب داخل المؤسسة عند مواجهة مشاكل معينة	353	4.06	.926	.049	21.500	352	.000
أنا مطلع بشكل كافٍ على آخر المستجدات حول القضايا المهمة داخل المؤسسة	353	3.70	1.063	.057	12.417	352	.000
التواصل	353	3.78	.864	.046	16.868	352	.000
يمكنني المشاركة في اتخاذ القرارات بشأن ما يتطلب عملي أو ما لا يتطلب	353	3.72	1.054	.056	12.881	352	.000
يمكنني المشاركة في القرارات المؤثرة على القضايا المتعلقة بعملي	353	3.82	.979	.052	15.665	352	.000
لدي تأثير مباشر على قرارات إدارتي / قسمي	353	3.50	1.103	.059	8.541	352	.000
المشاركة	353	3.68	.922	.049	13.848	352	.000
في عملي، أشعر بالتقدير من قبل زملائي	353	4.12	.904	.048	23.311	352	.000
أتعامل بشكل جيد مع زملائي في العمل	353	4.52	.598	.032	47.852	352	.000
يمكنني الاعتماد على زملائي عندما أواجه صعوبات في عملي	353	4.18	.807	.043	27.581	352	.000
هناك مناخ جيد بيني وبين زملائي في العمل	353	4.31	.764	.041	32.235	352	.000
العلاقة مع زملاء العمل	353	4.29	.558	.030	43.314	352	.000
في عملي، أشعر تشعير بتقدير رئيسي/مديري	353	4.28	.786	.042	30.624	352	.000
يمكنني الاعتماد على مديري عند مواجهة صعوبات في عملي	353	4.27	.793	.042	30.064	352	.000
يتعامل معي مديري/رئيسي بشكل جيد	353	4.33	.795	.042	31.484	352	.000
هناك مناخ جيد بيني وبين مديري/رئيسي في العمل	353	4.27	.852	.045	27.991	352	.000
العلاقة مع المشرف/الرئيس	353	4.29	.709	.038	34.108	352	.000

الجدول رقم 2/ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول موارد العمل في المؤسسة العامة للتأمينات لمعرفة مدى وجود فروق معنوية في استجابات أفراد العينة حول موارد العمل عن one-sample t test الاجتماعية، واختبار المتوسط الافتراضي - تابع							
353	2.91	1.266	.067	-1.388	352	.166	تدفع المؤسسة رواتب ومكافآت/تعويضات مالية جيدة
353	2.78	1.281	.068	-3.158	352	.002	أحصل على رواتب ومكافآت/تعويضات مالية كافية مقابل عملي
353	3.16	1.239	.066	2.491	352	.013	أحصل على تعويضات مالية عادلة مقارنة بالآخرين في قسمي
353	2.19	1.185	.063	-	352	.000	توفر لي رواتبي ومكافأتي/تعويضاتي المالية العيش براحة
353	2.76	1.039	.055	-4.315	352	.000	التعويضات
353	3.87	.901	.048	18.127	352	.000	لدي تأثير على وتيرة/تسارع العمل
353	3.99	.785	.042	23.594	352	.000	يمكنني أن أقرر شخصياً الوقت الذي أحتاجه لإتمام نشاط معين
353	4.23	.754	.040	30.584	352	.000	يمكنني تنظيم وترتيب عملي بنفسني
353	3.95	.890	.047	20.025	352	.000	يمكنني المشاركة في اتخاذ القرار بشأن متى يجب إكمال شيء ما
353	4.01	.666	.035	28.416	352	.000	الاستقلالية في العمل
353	3.51	1.121	.060	8.500	352	.000	تتوفر التجهيزات والمعدات اللازمة لأداء العمل بالشكل المطلوب
353	3.41	1.137	.061	6.785	352	.000	تتوفر التكنولوجيا اللازمة لأداء العمل بالشكل المطلوب
353	3.13	1.189	.063	2.015	352	.045	توجد موارد مالية كافية لأداء العمل بالشكل المطلوب
353	3.20	1.249	.066	3.027	352	.003	بيئة العمل (المادية) مباني - مكاتب - تكييف - إضاءة - وغيرها (متوفرة بالشكل المطلوب لأداء العمل
353	3.31	1.006	.054	5.818	352	.000	موارد أخرى
353	3.74	.535	.028	25.867	352	.000	موارد العمل

فيما يتعلق بمتوسط الإجابات لأبعاد موارد العمل، فقد كانت الأجوبة عليها بالموافقة وبشكل معنوي ما عدا محور التعويضات الذي جاء متوسط الإجابة عليها (2.76) مما يعني أن أفراد العينة قد كانوا غير موافقين عن هذا البعد. يعود ذلك إلى خضوع المؤسسة إلى نظام الرواتب والاجور والتعويضات في القطاع العام وإلى نتائج الحرب الكارثية والحصار الجائر والتي أثرت سلباً على الحياة الاقتصادية والاجتماعية بشكل عام وأدت إلى ارتفاع معدلات التضخم وغلاء الأسعار وتدني مستوى المعيشة وبالتالي عدم تناسب الدخل مع الإنفاق.

السؤال الثاني. ما هي مستويات الانخراط الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية وفق ما عبر عنه أفراد العينة؟

يعرض الجدول رقم 3/ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول مستويات الانخراط الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.

الجدول رقم 3/ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول مستويات الانخراط الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية							
Sig. (2-tailed)	df	t	Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.000	352	22.390	.045	.851	4.01	353	أشعر بأنني مفعم بالحيوية في العمل
.000	352	26.480	.043	.800	4.13	353	أشعر بالحيوية والنشاط خلال قيامي بعملتي
.000	352	24.674	.045	.841	4.10	353	أنا متحمس لعملتي
.000	352	14.944	.053	.990	3.79	353	أحصل على الإلهام من عملي
.000	352	13.903	.055	1.026	3.76	353	عندما أستيقظ صباحاً، أربغ ب الذهاب إلى العمل
.000	352	14.180	.060	1.119	3.84	353	أشعر بالسعادة عندما أعمل بشكل مكثف
.000	352	26.624	.045	.854	4.21	353	أنا فخور بعملتي
.000	352	25.432	.045	.845	4.14	353	أنا مستغرق في عملي
.000	352	14.186	.058	1.096	3.83	353	أتحرق من كافة الأعباء عندما أعمل
.000	352	25.062	.039	.735	3.98	353	الانخراط الوظيفي

يظهر الجدول رقم 3/ بأن كل عبارات هذا المحور قد أظهرت قيم متوسط تميل نحو الموافقة إلى الموافقة بشدة. وبالنظر إلى مستويات الدلالة المحسوبة Sig فقد كانت جميعها معنوية، أي أن مستويات الانخراط الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة عالية وهذا يدل على الرغبة العالية والانخراط بالعمل لدى العاملين بالمؤسسة وإقبالهم على العمل برغبة وذلك بسبب ظروف وبيئة العمل الجيدة والمناخ التنظيمي السائد.

2.7. 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)، ومن ثم اختبار أثر موارد العمل (بأبعاده) في الانخراط الوظيفي (الفرضية الفرعية الثانية).

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

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Stepwise). يظهر الجدول رقم 4/ نتائج هذا التحليل.

الجدول رقم 4/ نتائج اختبار 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),التغير في المهام											
b. Predictors: (Constant),التغير في المهام ,العبء الذهني/العقلي											
c. Predictors: (Constant),التغير في المهام ,العبء الذهني/العقلي , العبء العاطفي											
ANOVA ^a											
Sig.		F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model					
.000 ^d		9.972	4.999	3	14.996	Regression	3				
			.501	349	174.935	Residual					
				352	189.931	Total					
d. Predictors: (Constant),التغير في المهام ,العبء الذهني/العقلي ,العبء العاطفي											
Coefficients ^a											
Sig.		T		Standardized Coefficients		Unstandardized Coefficients		Model			
				Beta						Std. Error	B
.000		10.862				.329		3.572		(Constant)	3

.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					

يلاحظ من الجدول رقم 4/ أن النموذج (3) المعتمد معنوي عند مستوى 5%. بلغت قيمة معامل التّحديد المُعدّل 0.071 وهي معنوية ($Sig < 0.05$) ولكنها ضعيفة. يلاحظ أيضاً من النموذج إن معاملات متغيرات التغير في المهام والعبء العاطفي معنوية وسالبة ($Sig < 0.05$) في تأثيرها على الانخراط الوظيفي، أي كلما زادت متطلبات العمل من حيث تغير المهام والعبء العاطفي كلما انخفض مستوى الانخراط الوظيفي للعاملين. يلاحظ من الجدول نفسه أيضاً أن تأثير العبء العقلي/الذهني معنوي وإيجابي، مما يشير إلى أنه مع ارتفاع مستوى التفكير الذهني بالعمل يرتفع مستوى الانخراط الوظيفي. ويمكن تفسير ذلك بأن العبء العاطفي يؤثر حكماً على الناحية الصحية والنفسية للعامل وهذا بدوره سيؤدي حكماً إلى مستوى منخفض من الانخراط الوظيفي، نتيجة احساس العامل بالإرهاق العاطفي جراء متطلبات العمل الكثيرة، كما أن تغير المهام سيشعر العامل بنوع من التخطي أثناء عدم المامه بما هو متوقع منه، أو عدم ادراكه للمهام والقضايا والمجالات التي يتحمل مسؤوليتها، الأمر الذي سينعكس سلباً على انخراطه الوظيفي، وهذا ما يتوافق مع دراسة (Scanlan & Still, 2019) التي تؤكد أن متطلبات العمل العاطفية تؤدي إلى الانهاك الناتج عن الشعور بالإرهاق الأمر الذي سيؤدي إلى انخفاض مستوى الانخراط الوظيفي. في حين أن ارتفاع مستوى التفكير الذهني سيؤدي إلى مستوى أعلى من الانخراط الوظيفي وذلك نتيجة التحدي الإيجابي واعتماد مستويات تفكير أعلى لدى العاملين تولد التحفيز والرغبة بحل وتجاوز ما يتعرضون له من عقبات أثناء تأدية مهامهم.

أما بالنسبة لمتغيرات حجم/عبء العمل والمجهود البدني/الجسدي وغموض أدوار العمل وعدم اليقين بشأن المستقبل، فلم يكن لها تأثير في الانخراط الوظيفي ($Sig > 0.05$) واستبعدوا النموذج.

الجدول رقم 5/ نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لأثر موارد العمل في الانخراط الوظيفي				
Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.435 ^a	.189	.187	.662
2	.524 ^b	.274	.270	.627
3	.572 ^c	.327	.321	.605
4	.587 ^d	.344	.337	.598
5	.594 ^e	.353	.344	.595
6	.600 ^f	.360	.349	.593

الجدول رقم 5/ نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لأثر موارد العمل في الانخراط الوظيفي - تابع						
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 ^g	32.456	11.400	6	68.400	Regression	6
		.351	346	121.531	Residual	
			352	189.931	Total	
a. Dependent Variable: الانخراط الوظيفي						
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		
.003	2.970		.272	.807	(Constant)	6
.048	1.980	.125	.054	.107	التواصل	
.000	5.263	.242	.034	.177	موارد أخرى	
.012	2.540	.149	.061	.155	العلاقة مع المشرف/الرئيس	
.011	2.549	.156	.049	.124	المشاركة	
.048	1.982	.098	.054	.108	الاستقلالية في العمل	
.049	1.978	.112	.074	.147	العلاقة مع زملاء العمل	
a. Dependent Variable: الانخراط الوظيفي						

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

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Stepwise). يظهر الجدول رقم 5/ نتائج هذا التحليل.

يلاحظ من الجدول رقم 5/ أن النموذج (6) المعتمد معنوي عند مستوى 5%. بلغت قيمة معامل التّحديد المُعدّل 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 على الانخراط الوظيفي، أي كلما زادت موارد العمل (التواصل والموارد الأخرى والعلاقة مع المشرف/الرئيس والمشاركة والاستقلالية في العمل والعلاقة مع زملاء العمل) كلما ارتفع مستوى الانخراط الوظيفي للعاملين.

أما بالنسبة لمتغيرات المعلومات والتعويضات، فلم يكن لها تأثير في الانخراط الوظيفي ($Sig > 0.05$) واستبعدوا النموذج. ويمكن تفسير ذلك بأن موارد العمل بما توفره للعامل من شعور مريح من خلال التواصل الجيد، والعلاقة مع المشرف وزملاء العمل، والاحساس بالاستقلالية بالعمل، كل ذلك سيخفف من الضغوطات على العامل وسيجعله يقبل على العمل بكثير من التفاني والرغبة والاخلاص، الامر الذي سيؤدي الى 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 اكدت أن لموارد العمل دور ايجابي 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 رقم 6/ نتائج هذا التحليل.

الجدول رقم 6/ نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر متطلبات العمل وموارده في الانخراط الوظيفي				
Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.583 ^a	.340	.339	.597
2	.603 ^b	.363	.360	.588
Predictors: (Constant), موارد العمل ^a				
Predictors: (Constant), متطلبات العمل ^b , موارد العمل				
ANOVA ^a				

الجدول رقم 6/ نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر متطلبات العمل وموارده في الانخراط الوظيفي – تابع						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000 ^c	99.902	34.511	2	69.023	Regression	2
		.345	350	120.908	Residual	
			352	189.931	Total	
c. Predictors: (Constant), موارد العمل, متطلبات العمل						
Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.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						

يلاحظ من الجدول رقم 6/ أن النموذج (2) المعتمد معنوي عند مستوى 5%. بلغت قيمة معامل التحديد المعدل 0.360 وهي معنوية ($Sig < 0.05$). يلاحظ أيضاً من النموذج أن معامل موارد العمل موجب ومعنوي ($Sig < 0.05$)، أي كلما زادت موارد العمل كلما زاد مستوى الانخراط الوظيفي. يلاحظ أيضاً أن معامل متطلبات العمل سالب ومعنوي ($Sig < 0.05$)، أي كلما زادت متطلبات العمل كلما انخفض مستوى الانخراط الوظيفي. أخيراً، يلاحظ أن تأثير موارد العمل في الانخراط الوظيفي أقوى من تأثير متطلبات العمل. ويمكن تفسير ذلك بأن متطلبات العمل الزائدة ستشعر العامل بالإرهاق 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، مما يضعف من مستوى انخراطه الوظيفي وهذا ما يتفق مع دراسة Santa Maria (2028) ودراسة Bakker & Demerouti (2018) ودراسة Salema & Upadayay (2018).

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

لاختبار هذه الفرضية، تم تطبيق Hayes process (Hayes, 2013).

أولاً: تعدل طبيعة العمل/الوظيفة العلاقة بين متطلبات العمل والانخراط الوظيفي. يعرض الجدول رقم 7/ نتائج هذا التحليل.

الجدول رقم 7/ 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 رقم 7/ أن طبيعة العمل لا تعدل العلاقة بين متطلبات العمل والانخراط الوظيفي (Sig > 0.05). كما تشير قيمة MSE (متوسط الأخطاء المعيارية) المتدنية إلى انخفاض أخطاء التقدير المعيارية إذ لم تتجاوز هذه القيمة 0.5161، إلا أن قيمة معامل التحديد لم تتجاوز 5.17% وهو حجم التباين في الانخراط في العمل الناتجة عن التغير في قيمة المتغير المعدل (طبيعة العمل).

ثانياً: تعدل طبيعة العمل/الوظيفة العلاقة بين موارد العمل والانخراط الوظيفي. يعرض الجدول رقم 8/ نتائج هذا التحليل.

الجدول رقم 8/ نتائج تحليل الانحدار الخطي باستخدام Hayes process لاختبار الدور المعدل 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 رقم 8/ أن طبيعة العمل لا تعدل 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، إلا أن قيمة معامل التحديد لم تتجاوز 34.13% وهو حجم التباين في الانخراط الوظيفي الناتجة عن التغيرات في قيمة المتغير المعدل (طبيعة العمل) في علاقة موارد العمل بالانخراط الوظيفي.

3.7. ملخص لأهم نتائج الدراسة

- استجابات أفراد العينة على متغير متطلبات العمل جاءت ضمن مجال الموافق بشدة لبعد العبء الذهني ودرجة الموافقة لأبعاد عبء العمل ووتيرته، عدم اليقين بشأن المستقبل ودرجة عدم الموافقة لأبعاد العبء العاطفي والمجهود البدني والتغير في المهام وغموض أدوار العمل.
- استجابات أفراد العينة على متغير 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 على مستوى الانخراط الوظيفي
- تؤثر متطلبات العمل من حيث العبء العقلي/ الذهني معنوياً وبشكل ايجابي على مستوى الانخراط الوظيفي
- ليس لمتطلبات العمل (حجم/عبء العمل، المجهود البدني/ الجسدي، غموض الدور، تأثير على مستوى الانخراط الوظيفي).
- تؤثر موارد العمل (ما عدا المعلومات والتعويضات) معنوياً وبشكل ايجابي على مستوى الانخراط الوظيفي
- لا تعدل طبيعة العمل العلاقة بين متطلبات العمل والانخراط الوظيفي
- لا تعدل طبيعة العمل العلاقة بين موارد العمل والانخراط الوظيفي

3.7. التوصيات

- العمل على الحد من متطلبات العمل التي ترهق العاملين وذلك من خلال خلق بيئة عمل ايجابية ملائمة ومنصفة ومحفزة للجميع، تؤدي الى استقرار العمل ووضوح الدور ومشاركة المعلومات وابداء الرأي واختصار الدورة المستندية وتقليل زمن انجاز المعاملة بهدف تقديم أفضل خدمة تأمينية وتحقيق رضا المواطن والعامل.
- العمل على توفير موارد العمل المناسبة نظراً لتأثيرها الكبير على الانخراط الوظيفي لدى العاملين، ويمكن أن يتم ذلك من خلال استكمال تأهيل الفروع المتضررة جراء الحرب في حلب وحمص ودير الزور ودرعا والقنيطرة والقامشلي ولاحقاً الرقة وادلب، وتزويدها بكل ما يلزمها من تجهيزات وأثاث وأليات لإعادة العمل فيها بالمستوى المطلوب الامر الذي يعزز موارد العمل ويقلل من الاثر السلبي لمتطلبات العمل وينعكس ايجاباً على الانخراط الوظيفي ويحسن مستوى الأداء على مستوى القطر ويخفف الضغط على بقية الفروع.
- الاستمرار في اقامة دورات تدريبية للعاملين وذلك للحد من الضغوطات الناتجة عن التغير في متطلبات العمل مما يجعلهم في مواكبة لكل ما هو جديد في هذا المجال ويخفف 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 متطلبات العمل، وكذلك الاستمرار في تعزيز نهج اللامركزية الادارية في كافة فروع المؤسسة في المحافظات
- تعزيز ودعم الانخراط الوظيفي لدى العاملين وذلك من خلال الحد من متطلبات العمل الضاغطة والتي أثرت معنوياً وبشكل سلبي كالعناء العاطفي، وتغير المهام. وكذلك العمل على تعزيز موارد العمل المحفزة للانخراط الوظيفي كالتواصل وبث روح التعاون والمشاركة بين الزملاء والمشرفين، وضرورة أن يسود جو من الارتياح والمتعة في بيئة العمل.
- التوسع في تقديم الخدمات الالكترونية بعد أن قامت المؤسسة بأتمتة جميع أعمالها وتحديث شبكة الحاسب وادخال نظام الدفع الالكتروني وتوطين المعاشات التقاعدية لدى المصارف والتوسع في عملية الربط الشبكي مع الجهات ذات الصلة واستكمال مشروع الأرشفة الالكترونية بهدف حفظ الوثائق وسهولة نقلها والعودة اليها، في جميع فروع المؤسسة الأمر الذي سيسهم في تحسين موارد العمل وخلق بيئة عمل مناسبة وينعكس ايجاباً 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 تلعبه في الانخراط الوظيفي.

المراجع

- 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*, 1 1(1), pp. 389-411

- 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>
- 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
- Hayes, A.F. (2013). Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis. Guilford Publications, Inc. New York.
- 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+.
- 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>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). Research methods for business students. Edinburgh Gate, Harlow: 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., & 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.
- 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