

تأثير خصائص الوظيفة حسب نموذج هاكمان وأولدهام في الاستغراق الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر – باتنة -

The effect of job characteristics according to the Hackman and Oldham model, on job engagement
Case study of Algeria Telecom Corporation - Batna -

نطرش محمد¹ *

Latreche Mohamed

mohamed.latreche@univ-batna.dz، جامعة باتنة 1، الجزائر،¹

تاريخ النشر: 2023-04-06

تاريخ القبول: 2023-03-10

تاريخ الاستلام: 2023-01-05

ملخص: هدفت الدراسة لإبراز مفهومين حديثين ومهمين في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، من خلال محاولة معرفة العلاقة الموجودة بين خصائص الوظيفة حسب نموذج هاكمان وأولدهام والاستغراق الوظيفي، باستعمال نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الجزئية الصغرى SEM-PLS بواسطة برنامج Smartpls4 على عينة من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر باتنة، تتكون من 57 عامل. تشير النتائج إلى المستويات المتوسطة من خصائص الوظيفة والاستغراق الوظيفي وأن ممارسات الموارد البشرية في شق تصميم الوظائف من خلال خصائص الوظيفة تؤثر بشكل إيجابي على الاستغراق الوظيفي وأبعاده. مما يسمح بتقديم العديد من التوصيات خاصة التركيز على الاثراء الوظيفي بتزويد الموظفين بمهام أكثر تحدياً واستقلالية وتتيح التغذية العكسية. و تحسين هوية العمل للرفع من الحوافز الجوهرية والداخلية لدى العاملين والاستغراق الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: خصائص الوظيفة، نموذج هاكمان وأولدهام، الاستغراق الوظيفي، SEM-PLS

تصنيف JEL : M120 ؛ M150

Abstract:

The study aimed to address two modern and prominent concepts in the field of organizational behavior and human resource management, by trying to find out the relationship between job characteristics (Hackman and Oldham model) and job engagement , using structural equations modeling based on partial least squares (SEM-PLS) through the Smartpls4 program on a sample of The workers of Algeria Telecom Batna, consisting of 57 workers.

The results indicate the average levels of job characteristics and job engagement, and that human resource practices in job design affect positively on job engagement and its dimensions. This allows making many recommendations, especially focusing on job enrichment by providing employees with more challenging and independent tasks(autonomy), and allowing feedback. And improving the work identity to raise the intrinsic motivation and job engagement.

Keywords: Job characteristics, Hackman and Oldham model, job engagement, SEM-PLS

JEL Classification Codes : M120 ; M150

تأثير خصائص الوظيفة حسب نموذج هاكمان وأولدهام في الاستغراق الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - باتنة -

1. مقدمة :

يعد تصميم الوظيفة مفهومًا حيويًا في إدارة الأعمال، ومهمة أساسية لإدارة الموارد البشرية، لما لها من تأثير كبير على سلوك الموظفين وأدائهم. الهدف الرئيسي لتصميم الوظائف يكمن في الوصول لمستويات عالية من الكفاءة الإنتاجية للمنظمة، وزيادة قدرتها على المنافسة، إضافة إلى توفير أقصى درجات الترابط الوظيفي بين العاملين ووظائفهم. أصبح من الضروري للمنظمات إعادة تصميم الوظائف التي تخفض الإجهاد الوظيفي إلى أدنى المستويات، وفي المقابل ترفع من الدافعية ومستويات الرضا الوظيفي وتحسين الأداء. تركز الكثير من الأبحاث المعاصرة في نظرية تصميم العمل على نموذج خصائص الوظيفة للباحثين هاكمان وأولدهام Hackman and Oldham، والذي يركز على وجود خمس خصائص رئيسية في الوظائف تسهل تطوير الحافز الداخلي للأداء الفعال.

يجذب مفهوم الاستغراق الوظيفي job engagement اهتمامًا كبيرًا من قبل الباحثين في العديد من التخصصات كالأعمال، الإدارة، علم النفس والسلوك التنظيمي. نظرًا لأهميته حيث لا يؤدي الموظفون المستغرقون أداءً أفضل في وظائفهم فحسب، بل يشعرون أيضًا بالسعادة والرضا في مكان العمل. يعد استغراق الموظفين عنصرًا حيويًا في تحديد مدى الفعالية التنظيمية، ال ابتكار، والقدرة التنافسية للمنظمات. مثلًا أشار جاك ويلش Jack Welch المدير التنفيذي السابق لشركة جنرال إلكتريك إلى أن أفضل التدابير لمعرفة صحة الشركة تتمثل في استغراق الموظف كخطوة أولى، ثم رضا العملاء ثم التدفقات النقدية (طرش، 2020، صفحة 281).

غالبًا ما يؤدي الاستغراق الوظيفي إلى انخفاض نية دوران الموظفين، تحسين تقديم خدمة العملاء، تحسين الأداء المالي، تقليل ضغوط العمل وزيادة الرفاهية النفسية. على الرغم من الأهمية الكبيرة لاستغراق الموظفين إلا أن 15% فقط من الموظفين يعدون مستغرقين وظيفيًا على المستوى العالمي. (Rabiul et al., 2021, p:9) على هذا النحو كان من الضروري التركيز على زيادة الاستغراق الوظيفي للعاملين لما له من تأثير كبير على نجاح المنظمات.

هناك القليل من الأبحاث التجريبية التي تناولت العلاقة بين تصميم الوظيفة والاستغراق الوظيفي (Malik et al., 2020, p:3)، وأظهرت بعض الدراسات أن تصميم الوظائف الجذابة له علاقة كبيرة بالاستغراق الوظيفي، لا سيما في ضوء النتائج البحثية مثل تلك التي توصلت إليها شركة Cerus Consulting التي وجدت في استطلاع أن 68% أرجعوا العامل الوحيد الأكثر أهمية للمستويات العالية من الاستغراق كان القيام بعمل يمثل تحديًا ومتنوعًا ويقدم مساهمة ذات مغزى لهم. (Harding et al., 2014, p:125) مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية :

ما هو تأثير خصائص الوظيفة حسب نموذج خصائص الوظيفة (هاكمان وأولدهام) في الاستغراق الوظيفي للعاملين ؟

الأسئلة الفرعية :

- ما هو مستوى كل من خصائص الوظيفة والاستغراق الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة؟

- ما هو تأثير خصائص الوظيفة حسب نموذج خصائص الوظيفة (هكمان واولدهام) في الحماس لدى العاملين ؟
 - ما هو تأثير خصائص الوظيفة حسب نموذج خصائص الوظيفة (هكمان واولدهام) في التفاني لدى العاملين ؟
 - ما هو تأثير خصائص الوظيفة حسب نموذج خصائص الوظيفة (هكمان واولدهام) في الانغماس لدى العاملين ؟
- فرضيات الدراسة :**

كإجابات أولية وبالاعتماد على نتائج الدراسات السابقة يمكن تقديم الفرضيات: التالية:

- مستوى خصائص الوظيفة والاستغراق الوظيفي في البيئة الجزائرية بدرجة متوسطة
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة 1% لخصائص الوظيفة حسب نموذج خصائص الوظيفة (هكمان واولدهام) في الاستغراق الوظيفي للعاملين.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة 1% لخصائص الوظيفة حسب نموذج خصائص الوظيفة (هكمان واولدهام) في الحماس لدى العاملين.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة 1% لخصائص الوظيفة حسب نموذج خصائص الوظيفة (هكمان واولدهام) في التفاني لدى العاملين.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة 1% لخصائص الوظيفة حسب نموذج خصائص الوظيفة (هكمان واولدهام) في الانغماس لدى العاملين.

أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- دراسة واقع كل من خصائص الوظيفة حسب أحد أكثر نماذج شهرة في تصميم الوظائف وواقع الاستغراق الوظيفي.
- التعرف على العلاقة بين خصائص الوظيفة والاستغراق الوظيفي.
- توضيح وإبراز مفهوميين مهمين في مجال إدارة المؤسسات والموارد البشرية الحديثة.
- تقديم التوصيات التي تساهم في دعم وتعزيز الاستغراق الوظيفي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر باتنة .

أهمية الدراسة:

- إلقاء الضوء على موضوع خصائص الوظيفة حسب نموذج هكمان واولدهام وعلاقته بالاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر. باتنة.
- المساعدة في تحديد طبيعة العلاقة بين خصائص الوظيفة والاستغراق الوظيفي، حيث لم يتناول هذا الموضوع في حدود اطلاعي في البحوث العربية هذه الإشكالية وطبيعة العلاقة
- تناول مفهوميين حديثين وبارزين في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية.

تأثير خصائص الوظيفة حسب نموذج هاكمان وأولدهام في الاستغراق الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - باتنة -

- تعد قضية ضعف الاستغراق الوظيفي عالميا قضية حرجة وحساسة للغاية، وذلك لانعكاساتها السلبية على الخدمات المقدمة للزبائن وعلى النتائج التنظيمية.

الدراسات السابقة :

دراسة: Hidayah, N., Nadhir, M., & Puteh, F. (2017). IMPACT ASSESSMENT OF JOB CHARACTERISTICS MODEL ON EMPLOYEE ENGAGEMENT

ناقشت الدراسة تقييم تأثير نموذج خصائص الوظيفة على استغراق الموظفين، على عينة تتكون من 234 عامل بوزارة السياحة والثقافة بماليزيا، توصلت الدراسة إلى أن ثلاثة عناصر أساسية فقط من نموذج خصائص الوظيفة أثرت على استغراق الموظفين وهي التغذية العكسية، أهمية المهمة وتنوع المهارات

دراسة: Grobelna, A. (2019). Effects of individual and job characteristics on hotel contact employees' work engagement and their performance outcomes

هدفت إلى دراسة آثار الخصائص الفردية والوظيفة على الاستغراق الوظيفي في العمل وتأثيره على الأداء. من خلال التركيز على تأثير خاصيتي تنوع وأهمية المهمة على الاستغراق الوظيفي في العمل، وتحليل الأثر على الأداء الوظيفي. بعد جمع البيانات من 222 من موظفي الاتصال فندقي من مقاطعة بوميرانيان شمال بولندا. أكدت الدراسة أن أهمية المهمة بصفتها خاصية وظيفية لها تأثير كبير وإيجابي على الاستغراق موظفي الفندق في العمل، مما يعزز بدوره مستوى أدائهم الوظيفي.

دراسة: Malik, P., Garg, P., & Han, K. S. (2020). Exploring the nexus between Job Design and Work Engagement: Mediating role of Meaning in Work

بحثت الدراسة في العلاقة بين تصميم الوظائف والاستغراق الوظيفي واختبرت التأثير الوسيط لجدوى العمل على العلاقة بين تصميم الوظائف والاستغراق الوظيفي على عينة 300 عامل في شركات تصنيع هندية. وجدت أنه عندما يُعرض على الموظفين وظائف جيدة التصميم، فمن المرجح أن يختبروا ويشعروا بمغزى العمل، وهو ما يؤثر على النمط السلوكي الإيجابي للموظفين من حيث الاستغراق الوظيفي.

دراسة: Gloriana George, R., Jonathan, V., & Lendai Michael, F. (2020). The Relationship between Task Characteristics and Employee Engagement

هدفت الدراسة لتحديد العلاقة بين خصائص الوظيفة حسب نموذج هاكمان وأولدهام واستغراق الموظف. أجريت الدراسة في إحدى منظمات خدمات الرعاية الصحية في مدينة صباح بماليزيا، من خلال عينة 78 عامل. تم تحليل البيانات باستخدام ارتباط سبيرمان. كشفت النتائج عن وجود علاقة معنوية وإيجابية بين خصائص الوظيفة والاستغراق الوظيفي في المنظمة المدروسة.

دراسة: Sayuti, Aj., Hazizma, Ls., & Detmuliati, A. (2021). Impact of Organizational Support and Job Characteristics Towards Engagement of Employee.

اقترحت هذه الدراسة علاقة بين تصورات الدعم التنظيمي وخصائص الوظيفة واستغراق الموظفين. طبقت الدراسة على عينة تكونت من 120 موظف في فنادق الأربع نجوم في مدينة باليمبانج. توصلت إلى أن الدعم التنظيمي

يلعب دورًا مهمًا في تشجيع استغراق الموظفين. على العكس من ذلك فإن خصائص الوظيفة ليست قوة دافعة لاستغراق الموظفين.

دراسة Sahni, J. (2021). Employee Engagement Among Millennial Workforce: Empirical Study on Selected Antecedents and Consequences.

هدفت الدراسة إلى فحص مستوى استغراق الموظفين بين القوى العاملة من جيل الألفية في المملكة العربية السعودية. بالإضافة إلى ذلك معرفة تأثير الوساطة للاستغراق الوظيفي بين خصائص الوظيفة والرضا الوظيفي من جهة كدوافع للاستغراق، ومن جهة أخرى الالتزام التنظيمي والنوايا المغادرة كمخرجات للاستغراق الوظيفي، باستخدام بيانات من 408 موظف يعملون في شركات القطاع الخاص الموجودة في الرياض بالمملكة العربية السعودية تم استخدام Amos 25.0 لتحليل البيانات. تشير النتائج إلى تأثير خصائص الوظيفة في الاستغراق الوظيفي.

من خلال الدراسات السابقة تحاول الدراسة الحالية معالجة فجوة عدم طرح اشكالية الربط بين متغير خصائص الوظيفة حسب نموذج هاكمان وأولدهام ومتغير الاستغراق الوظيفي في البيئة الجزائرية خاصة، وفي البحوث العربية عامة، بالإضافة إلى التفصيل في معالجة طبيعة التأثير بين المتغيرات من خلال دراسة تأثير خصائص الوظيفة في أبعاد الاستغراق الوظيفي لمعرفة طبيعة العلاقة بأكثر دقة. بالإضافة إلى معالجة البيانات تم بالاعتماد على نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرة الجزئية الصغرى SEM-PLS

1.2 نموذج خصائص الوظيفة:

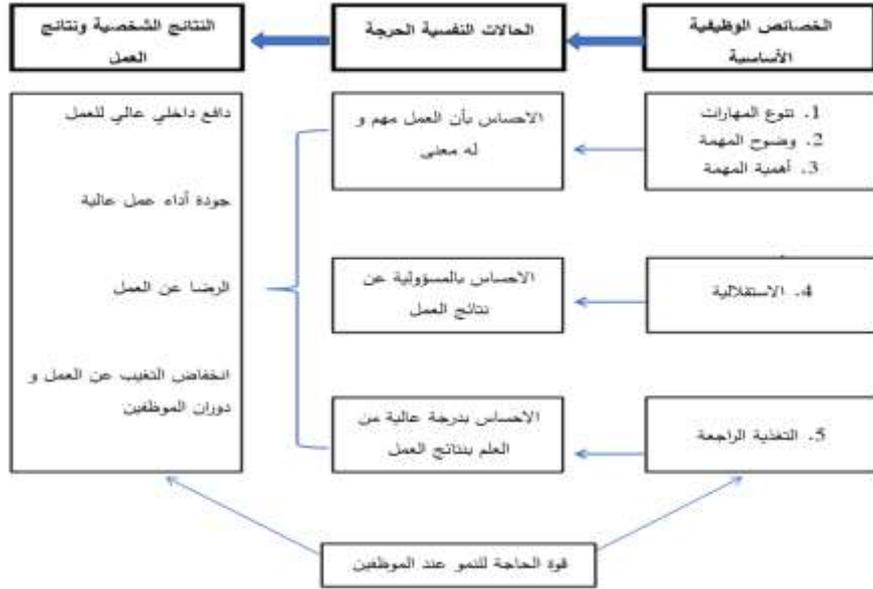
يعد نموذج خصائص الوظيفة Hackman & Oldham 1976 نظرية توضح مدى تأثير السمات الأساسية للوظائف على مواقف وسلوكيات الموظفين، يحدد النموذج الأبعاد الأساسية الخمسة للوظائف، وهي تنوع المهارات، وهوية المهمة، وأهمية المهمة، والاستقلالية، والتغذية العكسية. (Zhao et al., 2016, p: 30) يمكن توضيحها فيما يلي: (Khahan, 2016, p: 8)

- يشير تنوع المهارات إلى الدرجة التي تتطلب فيها المهمة مجموعة متنوعة من الأنشطة المختلفة في إطار إنجاز مسؤوليات العامل.
- تشير هوية المهمة إلى الدرجة التي تتطلبها المهمة لتنفيذ العملية برمتها من البداية إلى النهاية بنتيجة مرئية وواضحة.
- تشير أهمية المهمة إلى المستوى الذي تؤثر فيه المهمة على الفرد والآخرين، بما في ذلك استمرار وجود المنظمة.
- تشير الاستقلالية إلى الدرجة التي تتيحها المهمة للعامل حرية التحكم واتخاذ القرارات بشأن مهام عمله.
- مدى قدرة العمال على اتخاذ القرارات بشكل مستقل، والاستقلالية في تخطيط وتنفيذ مهام عملهم. لقد ثبت أن استقلالية الوظيفة مرتبطة بشكل إيجابي بالرضا الوظيفي وتحفيز العمل. (Zacher et al., 2017, p: 31)

تأثير خصائص الوظيفة حسب نموذج هاكمان وأولدهام في الاستغراق الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - باتنة -

- تشير التغذية العكسية الى التعليقات الواردة من الوظيفة، يقصد بها الدرجة التي تمكن الوظيفة العامل من الحصول على تعليقات حول فعالية أدائه.

الشكل رقم 1: نموذج خصائص الوظيفة حسب هاكمان وأولدهام



Source: Pooja G & Renu R: New model of job design: motivating employees' performance, Journal of Management Development Vol. 25 No. 6, 2006, p: 576

تعطي أبعاد الوظيفة الأساسية لهذا النموذج تأثيراً على ثلاث حالات نفسية حرجة وهي الشعور بجدوى ومغزى العمل، والمسؤولية عن نتائج العمل، ومعرفة نتائج العمل. ترتبط حالة الإحساس بأن العمل مهم وله معنى بشكل مباشر بتنوع المهارات وهوية المهمة وأهمية المهمة. فيما ترتبط المسؤولية عن نتائج العمل مباشرة بالاستقلالية، في حين أن المعرفة بنتائج العمل تتعلق بالتغذية الراجعة. فيما يلي تعريفات لكل ثلاث حالات نفسية حرجة للنموذج. (Hidayah et al., 2017, p:245)

- **الإحساس بأن العمل له معنى:** هو مدى اعتبار الموظف أن عمله ذو أهمية له وللآخرين ويمكنه تقديم قيمه لكل من زملاء العمل والبيئة الخارجية. تمكن تنوع المهارات العمال من الشعور بجدوى أكبر في الوظائف التي تتطلب العديد من المهارات والقدرات المختلفة مقابل الوظائف الروتينية. يتمتع العاملون بمغزى أكبر في الوظيفة عندما يشاركون في العملية برمتها بدلاً من مجرد كونهم مسؤولين عن جزء من العمل. تساعد هوية المهمة في تحفيز الموظف على العمل لأنها تغرس معنى مفيداً للوظيفة وأنها جديرة بالاهتمام، يشعر الموظفون بمغزى أكبر في الوظيفة التي تحسن بشكل كبير الرفاه النفسي أو الجسدي للآخرين.

- **الإحساس بالمسؤولية عن نتائج العمل:** هو الدرجة التي يشعر بها العامل أنه مسؤول عن نتائج العمل، يعايش العامل مسؤولية شخصية أكبر عن نجاحات وإخفاقات العمل. إن المسؤولية المختبرة عن نتائج العمل تجعلهم يشعرون بأنهم مسؤولون شخصياً عن نتائج عملهم.

- معرفة نتائج العمل: الدرجة التي يعرف بها العامل مدى جودة أدائه مما يسمح له بفهم مدى فعالية أدائه. عندما يتلقى العمال معلومات واضحة وقابلة للتنفيذ حول أداء عملهم، يكون لديهم معرفة شاملة أفضل عن تأثير أنشطة عملهم، وما هي الإجراءات المطلوبة لتحسين إنتاجيتهم. تساهم الحالات الثلاث في العديد من المخرجات الإيجابية، كلما كانت درجة توفر الخصائص الوظيفية عالية أدى إلى ارتفاع في مستوى الحالات النفسية الثلاث، وأدى ذلك إلى ارتفاع مستوى الدافعية، الرضا الوظيفي، جودة الأداء الوظيفي وانخفاض معدل التغيب عن العمل والدوران الوظيفي.

2.2 الاستغراق الوظيفي

1.2.2 مفهوم الاستغراق الوظيفي

يعرف قاموس كامبريدج الاستغراق (Engagement) على أنها فعل الاندماج في شيء ما، وفيما يتعلق بالعمل هو عملية تشجيع العمال على الاهتمام بعمل المنظمة. ينشأ مفهوم الاستغراق الوظيفي من مناقشة Kahn (1990) للارتباط الشخصي المتعلق بالعمل. يشتمل الاستغراق الوظيفي بالعمل ثلاث حالات نفسية هي الجدوى والأمان والتوافر. ويعد الاستغراق الوظيفي توظيف وإظهار أفضل نسخة للفرد في مكان العمل، من خلال سلوكيات التي تعزز الارتباط بالعمل وبالأخرين، والحضور الجسدي والمعرفي والعاطفي، اظهار النشاط وأداء الأدوار الوظيفية كاملة. (Toth et al., 2021, p: 259). لا تهتم المنظمات اليوم فقط بتحسين إنتاجية العمال، ولكن أيضاً ببناء مكان عمل يشعر فيه الموظفون بالرضا والالتزام. لأن العمال الموهوبين يمكنهم المغادرة في أي وقت، وبالتالي وجب على المنظمات إلهام الموظفين وتمكينهم من تطبيق قدراتهم الكاملة في عملهم. إن المفهوم الذي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بكل من الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي هو الاستغراق الوظيفي. والتي يعرف بأنه "حالة ذهنية إيجابية ومرضية مرتبطة بالعمل وتتميز بالحيوية والتفاني والانغماس" وتتميز هذه الحالة بالثبات والانتشار. (Bayona et al, 2020, p: 185).

حسب لطرش يتجسد الاستغراق الوظيفي في استغلال وتعظيم الأفراد لطاقتهم نحو النتائج التنظيمية المرغوبة، ويعريف الاستغراق الوظيفي على أنه المدى الذي يتمتع به العامل ويؤمن بما يفعله ويشعر بالتقدير لفعله، وهي حالة ذهنية إيجابية متصلة بعمله، تتميز بالحيوية، التفاني، والانغماس. ومشاركة العامل بنشاط في عمله، ويساهم بكل ما في وسعهم لنجاح المنظمة. (لطرش، 2020، صفحة 285)

2.2.2 أبعاد الاستغراق الوظيفي

يمكن تعريف الاستغراق الوظيفي على أنها حالة ذهنية إيجابية ومرضية ومتصلة بالعمل، هذه الحالة معرفية عاطفية مستمرة ومنتشرة لا تركز على كائن أو حدث أو فرد أو سلوك معين. يتكون الحماس، التفاني، الانغماس (Mura et al., 2023, p: 458)

الحماس : من خلال الطاقة العقلية العالية والمرونة أثناء العمل، والاستعداد لاستثمار جهد الفرد في عمل، والمثابرة في مواجهة الصعوبات. (Mura et al., 2023, p: 458) يُعتبر الحماس عنصراً حاسماً في الاستغراق الوظيفي، لأنه

تأثير خصائص الوظيفة حسب نموذج هاكمان وأولدهام في الاستغراق الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - باتنة -

يعكس مستوى نشاط الفرد وتحفيزه لعمله. من المرجح أن يشعر الأفراد الذين يتمتعون بمستويات عالية من الحماس في وظائفهم بإحساس أكبر بالرضا والمتعة في العمل، وقد يكونون أكثر تحفيزاً لمواجهة التحديات والاستمرار في عملهم. ويرتبط بتحسين الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والرضا العام عن الحياة. (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2002, p. 80)

التفاني : يعكس إحساس الفرد بالأهمية والحماس لعمله. يتسم التفاني بإحساس المعنى والحماس والإلهام والفخر والتحدى تجاه عمل الفرد. (Mura et al., 2023, p :458) أظهرت الدراسات أن التفاني يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالرضا الوظيفي وأداء العمل والرضا العام عن الحياة. في دراسة (Wang & Chen, 2019, p. 470) وجد أن التفاني مرتبط بشكل إيجابي بالرضا الوظيفي، وأنه كان له تأثير وسيط على العلاقة بين متطلبات الوظيفة والإرهاق الوظيفي. **الانغماس:** يشير إلى مدى تركيز الموظف بشكل كامل وانخراطه العميق في عمله، لدرجة أنه يفقد إحساسه بالوقت ويصبح مندمجاً تماماً. إنه ينطوي على مستوى عالٍ من التركيز والشعور بأن العمل ذو مغزى شخصي ومرضى بالنسبة للعامل.

الانغماس هو الشعور بانفصال العامل عن محيطه، ودرجة عالية من التركيز على وظيفته، ونقص عام في الوعي بمقدار الوقت الذي تقضيه في الوظيفة، حيث يكون مرور الوقت غير محسوس به، ويكون انفصاله عن الوظيفة صعباً بالنسبة له. (Shekari, 2015, p. 170)

يتوافق الحماس مع مستويات عالية من الطاقة والمرونة العقلية أثناء العمل، يتسم التفاني بالمشاركة المكثفة في عمل الفرد وتجربة الشعور بالأهمية والحماس والتحدى، ويشير الانغماس إلى التركيز الكامل والانخراط في العمل بسعادة. بشكل عام، يتمتع العمال المستغرقون بمستويات عالية من الطاقة وهم متحمسون لعملهم (Parent-Lamarche, 2022, p :98).

يقدم Maslach and Jackson منظوراً مختلفاً قليلاً عن الاستغراق الوظيفي، حيث عرفاه على أنها عكس الإرهاق، الذي يتميز بالطاقة والمشاركة والفعالية، وينتج عن تطابق بين الجوانب الفردية والتنظيمية للعمل. من خلال تطوير هذا المفهوم، قام كل من van Rhenen، Taris، Schaufeli (2008) بتعريف الاستغراق الوظيفي باستخدام نموذج متطلبات العمل والموارد (JDR) كحالة تكون فيها مطالب الفرد وموارده متوازنة بشكل جيد. لاحظ ساكس وغرومان (2014) في مراجعتهم أن الاستغراق الوظيفي يتم الترويج له كعامل رئيسي في النجاح المؤسسي وتحديد مجموعة واسعة من النتائج، بما في ذلك زيادة العائد على الأصول وزيادة الربحية ورضا العملاء وتحسين السلامة والمواقف الوظيفية الإيجابية و انخفاض معدل دوران. (Sutton, 2020, p :369)

3.2 العلاقة بين خصائص الوظيفة والاستغراق الوظيفي

يتفق الباحثون في مجال التسيير والسلوك التنظيمي على أن إثراء مهام الموظفين من خلال إنشاء مهمة أكثر صعوبة وتحفيزاً ومرضية سيزيد من نتائج العمل المختلفة. من بين أهم الأسس النظرية لجهود الإثراء المختلفة للوظائف هو نموذج الخصائص الوظيفية الذي شرح خمسة أبعاد وظيفية محفزة تؤثر على مختلف النتائج التنظيمية. يتضمن ذلك السماح للموظفين باستخدام مهارات مختلفة في أداء عملهم (تنوع الوظائف)، وإعطاء الموظفين

الفرصة تنفيذ العملية من البداية إلى النهاية بنتيجة واضحة. (هوية الوظيفة)، وجعل الموظفين يدركون التأثير الكبير لوظائفهم على الآخرين (أهمية الوظيفة)، وإعطاء قدرًا من الحرية والاستقلالية والسلطة التقديرية للموظفين لتخطيط وتيرة عملهم وطريقته (الاستقلالية)، وإبلاغ الموظفين بأدائهم الوظيفي من الوظيفة نفسها، ومن خلال مصادر أخرى كزملاء العمل، المشرفين، العملاء (التغذية الراجعة). وفقًا لنموذج خصائص الوظيفة تُعمل هذه الأبعاد الخمسة الأساسية للوظيفة على تعزيز حالات نفسية يشعر بها العامل تتمثل في جدوى ومغزى الوظيفة، المسؤولية عن نتائج الوظيفة، والوعي بالآثار الفعلية لعمل الموظفين. من المتوقع أن تؤدي هذه الحالات النفسية إلى خلق اتجاهات وظيفية إيجابية مثل الدافع الداخلي للعمل والرضا الوظيفي، والإنتاجية، والاستغراق الوظيفي، وانخفاض معدل دوران الموظفين. (Krishnan et al., 2015, p: 61). يعد نموذج موارد ومطالب الوظيفة إطارًا نظريًا يستخدم بشكل كبير لشرح دوافع الاستغراق الوظيفي. يفترض هذا النموذج أن جميع الوظائف لها متطلبات وظيفية (أي الجوانب الوظيفية التي تتطلب جهدًا بدنيًا ونفسيًا مستدامًا، مثل عبء العمل، وساعات العمل الطويلة، وضغط الوقت، ومشاكل معدات وتجهيزات العمل، الصراعات الشخصية. بالمقابل للوظائف مجموعة متنوعة من الموارد لمعالجة والتعامل مع تلك المطالب (أي الجوانب الوظيفية الإيجابية لتحقيق أهداف العمل). وفقًا لنموذج موارد ومطالب الوظيفة، تميل موارد الوظائف إلى تعزيز الاستغراق الوظيفي من خلال تعزيز الدافع الخارجي والداخلي، بحيث يتطور الإرهاق الوظيفي عندما تكون موارد الوظيفة شحيحة، ولكن عندما تكون موارد العمل وفيرة يترتب على ذلك استغراق وظيفي مرتفع. تعتبر الخصائص الوظيفية بشكل عام موارد وظيفية، وبالتالي قد تحفز الاستغراق الوظيفي.

عندما يتم إثراء الوظيفة بالأبعاد الخمسة لنموذج خصائص الوظيفة، فمن المرجح أن يواجه شاغل الوظيفة مستوى أكبر من الجدوى في العمل، وزيادة الدافع الداخلي، وبالتالي سيكون أكثر استغراقًا في عمله (Karim & Rahman, 2022, p: 74).

يمكن أن تساعد نظرية التبادل الاجتماعي في فهم العلاقة بين خصائص الوظيفة والاستغراق الوظيفي. تشير النظرية إلى أن الموظفين وأرباب العمل في علاقة تكافلية، بحيث عندما يرى الموظف نفسه قد عومل بشكل جيد من قبل صاحب العمل، على سبيل المثال من خلال منحه عملاً ممتعًا ومتنوعًا ومستقلًا، فمن المحتمل أن يقوموا بالمثل من خلال استثمار طاقاته الخاصة في عملهم في شكل استغراق وظيفي. (Harding et al., 2014, p: 7) تقدم الدراسات التي تمت مراجعتها دليلاً واضحاً على أن الحوافز التنظيمية المضمنة في خصائص الوظيفة تعمل كأداة لرفع السلوك الإنتاجي للموظف. على هذا النحو فإن المنظمات بينما تساعد في تلبية الاحتياجات الاجتماعية والعاطفية للموظفين تخلق التزامًا في أذهان الموظفين تجاه المنظمة. وبالتالي يترتب على العقد النفسي اعتقاد الفرد فيما يتعلق بشروط اتفاقية التبادل بين الموظف وصاحب العمل. يمكن أن تكون هذه الاتفاقية اقتصادية (على سبيل المثال، حضور الموظفين وأدائهم في مقابل الأجور والمزايا) واتفاقية اجتماعية عاطفية (على سبيل المثال، ولاء الموظفين مقابل السمات الوظيفية الغنية التي تقدمها المنظمة لموظفيها). وبالتالي فإن الأفراد يمكن أن يواجهوا

تأثير خصائص الوظيفة حسب نموذج هاكمان وأولدهام في الاستغراق الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - باتنة -

الالتزامات كشيء يجب عليهم فعله وكشيء يريدون القيام به، وأن الالتزامات التي يتم تجربتها كترغبات مرتبطة برضا أكبر. هذا يجعل الاستغراق الوظيفي التزامًا أخلاقيًا لأن الفرد يشعر أنه يجب عليه القيام بذلك. أنه شعور الفرد بأنه يجب أن يكون مخلصًا لمنظمتهم، وأن يقدم تضحيات شخصية لمساعدتها. (Ahmad, 2018, p: 80). من جهة أخرى ترتبط خصائص الوظيفة مرتبطة بشكل سلبي بالملل الوظيفي، لأنها تجعل الوظيفة ممتعة وتجذب انتباه العامل. (van Hooff & van Hooft, 2017, p: 140). حسب نموذج خصائص الوظيفة فإن الموظفين الذين لديهم درجات عالية في الخصائص الوظيفية لديهم موقف إيجابي تجاه العمل، مما يجعلهم منشغلين بعملهم (الاستغراق الوظيفي) ولديهم احتمالية أعلى للأداء الجيد والبقاء مرتبطين بصاحب العمل على المدى الطويل. (Ahmed et al., 2022, p: 81).

3. الدراسة الميدانية

3.1 الطريقة والأدوات المستخدمة:

تم اعتماد نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرة الجزئية الصغرى SEM-PLS لموائمتها خصائص الدراسة الحالية عندما يتعلق التحليل باختبار إطار نظري من منظور تنبؤي، وفي حالة حجم العينة الصغير، حيث عينة الدراسة تتكون من 57 فرد. بالإضافة إلى حالة الافتقار إلى التوزيع الطبيعي. (Hair et al., 2019, p: 56) من أجل إعطاء نتائج أكثر دقة، تم استخدام SEM-PLS لسماحها من التقدير الجيد لنموذج القياس والنموذج الهيكلي، وخاصة عندما يحتوي نموذج الهيكل على عدة متغيرات مستقلة، وعوامل كامنة مبنية على مجموعة عبارات.

3.2 البرامج الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لوصف البيانات الشخصية للعينة وحساب التكرارات، النسبة المئوية، حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة تم استخدام برنامج SPSS25، فيما تم استخدام برنامج SmartPLS4 لتقييم نماذج القياس بالنسبة لمتغيرات الدراسة (الموثوقية، والمصدقية التقاربية، والمصدقية التمايزية)، وتقييم النموذج الهيكلي. واختبار الفرضيات.

3.3 مجتمع وأداة الدراسة:

تمت الدراسة على عينة من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر - باتنة استهدفت الدراسة عدد من الموظفين الإداريين. تم توزيع 57 الاستبيان بطريقة عشوائية. تكونت أداة الدراسة من مقياس (UWES) المختصر مكون من 9 عبارات (Schaufeli et al., 2006) الذي يقسم الاستغراق لثلاثة أبعاد فرعية، أولا الحماس يضم 3 عبارات مثل أشعر أنني مفعم بالطاقة في العمل. ثانيا بعد التقاضي ويضم 3 عبارات مثل أجد عملي ذا معنى و هادف وثالثا بعد الانغماس يضم 3 عبارات مثل يمر الوقت بسرعة عندما أعمل. ومقياس خصائص الوظيفة حسب نموذج هاكمان وأولدهام الذي يتكون من 5 عبارات تغطي خمسة أبعاد على شكل إلى أي مدى تنطوي وظيفتك

على القيام بعمل "كامل" ومحدد؟ هل وظيفتك جزء كامل من العمل له بداية ونهاية واضحان؟ أم أنها مجرد جزء صغير من العمل الكلي. لقياس هوية المهام.

4.3 وصف خصائص عينة الدراسة والجانب الوصفي:

تم توزيع 57 استمارة على عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بباتنة، كانت أغلبية أفراد العينة هم ذكور بنسبة 70.20% فيما سجلت الإناث نسبة 29.80% ما يقابل 17 عاملة مقابل 40 عامل، أما في سنوات الخبرة فئة من 5 إلى 20 سنة عمل نسبة 61.40% تليها فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 21.10%، ثم فئة أكثر من 20 سنة بنسبة 17.50%. يبين الجدول الموالي متوسطات الحسابية، الانحراف المعياري لأبعاد متغيرات الدراسة.

جدول رقم (01) المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري لأبعاد متغيرات الدراسة

الاستغراق الوظيفي				خصائص الوظيفة			
الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغير	الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغير
متوسط	1,13	2,94	الحماس	منخفض	1,19	2,60	الاستقلالية
متوسط	1,18	3,23	التفاني	متوسط	1,13	2,88	هوية المهمة
متوسط	1,11	3,20	الانغماس	متوسط	1,21	3,00	تنوع المهارات
متوسط	1,07	3,13	الاستغراق الوظيفي	متوسط	1,26	2,96	أهمية المهمة
				متوسط	1,26	2,82	التغذية الراجعة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS25

من خلال الجدول أعلاه يتبين الوسط الحسابي للمتغير المستقل خصائص الوظيفة في الأبعاد الخمسة متوسطة حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين 2,60 بالنسبة للاستقلالية الى 3,00 بالنسبة لتنوع المهارات. أما بالنسبة للمتغير التابع الاستغراق الوظيفي فقد سجلت متوسطا حسابيا متوسطا قدره 3.13 أما فيما يتعلق بالأبعاد الفرعية للاستغراق الوظيفي فتراوحت سجلت 2,94 بالنسبة للحماس و 3,23 للتفاني و 3,20 للانغماس.

5.3 نموذج الدراسة الميدانية ضمن برنامج SmartPLS 4:

أولا تقييم نموذج القياس

لتقييم نموذج القياس نستخدم مقاييس الثبات (الموثوقية المركبة وألفا كرونباخ) ومقاييس الصدق التقاربي (التحميلات الخارجية ومتوسط التباين المستخرج)، مقاييس الصدق التمايزي (التحميلات المتقاطعة) وفيما يلي نتائج تقييم نموذج القياس العاكس:

أ. ثبات مقياس الدراسة

لتقييم ثبات مقياس القياس نستخدم مؤشرات الموثوقية أو الثبات (الاتساق الداخلي) الموضح في الجدول الموالي

جدول رقم: 2 موثوقية الاتساق الداخلي (الثبات) لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	معامل ألفا كرونباخ	الثبات المركب (CR)
-----------------	--------------------	--------------------

تأثير خصائص الوظيفة حسب نموذج هاكمان وأولدهام في الاستغراق الوظيفي للعاملين دراسة
حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - باتنة -

0.867	0.786	الانغماس
0.818	0.802	التفاني
0.848	0.838	الحماس
0.817	0.793	خصائص الوظيفة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS4

تتراوح قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ بين 0.786 الى 0.838 وهي قيم تدل على مستوى مقبول من الثبات لكونها أكبر من 0.6.

تشير القيم المرتفعة الموثوقة المركبة إلى مستويات أعلى من الموثوقية. يتم تفسيره بشكل عام بنفس طريقة تفسير ألفا كرونباخ. على وجه التحديد، قيم الموثوقية المركبة من 0.60 إلى 0.70 مقبولة في البحث الاستكشافي، يمكن اعتبار القيم بين 0.70 و0.90 مرضية (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017, p. 112) نلاحظ أن كل قيم كانت أكبر 0.8 مما يدل على تمتع المقياس بدرجة جيدة من الثبات.

ب. الصدق التقاربي:

يوضح الجدول الموالي مؤشرات الصدق التقاربي لمتغير الاستغراق الوظيفي وخصائص الوظيفة

الجدول رقم 3: مؤشرات الصدق التقاربي

AVE	التحميلات الخارجية			المؤشرات	
	الانغماس	التفاني	الحماس		
0,756			0.858	v1	الحماس
			0.923	v2	
			0.824	v3	
0,716		0.860		D1	التفاني
		0.896		D2	
		0.781		D3	
0,696	0.802			A1	الانغماس
	0.801			A2	
	0.887			A3	
0,547			0.780	Autonomy	خصائص الوظيفة
			0.637	Feedback	
			0.659	Skill_variety	
			0.728	Task_identity	
			0.869	Task_signific	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات smartpls4

لمعرفة الصدق التقاربي لمتغيرات الدراسة نستعمل كل من التحميلات الخارجية ومتوسط التباين المستخرج. (AVE) تشير التحميلات الخارجية العالية على البناء إلى أن للمؤشرات المرتبطة به الكثير من القواسم المشتركة، والتي يتم التقاطها بواسطة البناء. يُطلق على حجم التحميل الخارجي أيضًا اسم موثوقية المؤشر. كحد أدنى يجب أن تكون التحميلات الخارجية لجميع المؤشرات ذات دلالة إحصائية. القاعدة العامة هي أن يجب أن تكون 0.708 أو أعلى، مع التحميلات الخارجية التي تتراوح قيمها بين 0.40 و 0.70 ينبغي النظر في إزالتها من المقياس فقط عندما يؤدي حذف العبارة إلى زيادة الموثوقية المركبة (أو متوسط التباين المستخرج). تشير قيمة AVE البالغة 0.50 أو أعلى إلى أن البناء يفسر في المتوسط أكثر من نصف تباين مؤشرات. فيما تشير قيم AVE التي تقل عن 0.50 إلى أنه في المتوسط يظل هناك تباين أكبر في خطأ العناصر أكثر من التباين الموضح بواسطة البناء (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017, p. 113) في الدراسة الحالية كانت قيم AVE كلها أكبر من 0.5، وكانت قيم التحميلات الخارجية أكبر من 0.708 إلا في حالة عبارة Feedback كانت 0.637 وفي حالة عبارة Skill_variety كانت 0.659 وهي تتراوح بين 0.40 و 0.70 ولم يتم حذف العبارتين لكون قيم AVE مقبولة.

ت. الصدق التمايزي

الصدق التمايزي هو المدى الذي يكون فيه البناء مختلفًا حقًا عن البنى الأخرى وفقًا للمعايير التجريبية، فإن إنشاء مصداقية تمييزية يعني أن البناء فريد من نوعه ويلتقط ظواهر لا تمثلها بنيات أخرى في النموذج. نستعمل عمليات التحميل المتقاطع cross-loadings لتقييم الصدق التمايزي للمؤشرات. على وجه التحديد، يجب أن يكون التحميل الخارجي للمؤشر على البناء المرتبط به أكبر من أي من عمليات التحميل المتقاطعة (أي ارتباطه) في التركيبات (الأبعاد) الأخرى. (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017, p. 115). وهذا ما يوضحه الجدول الموالي

جدول رقم: 4 الصداق التمايزي من خلال معيار التحميلات المتقاطعة cross-loadings

التحميلات المتقاطعة					المؤشرات
الانغماس	التفاني	الحماس	خصائص الوظيفة		
0.802	0.691	0.703	0.317		A1
0.801	0.653	0.542	0.410		A2
0.887	0.766	0.723	0.613		A3
0.714	0.860	0.839	0.431		D1
0.739	0.896	0.748	0.563		D2
0.704	0.781	0.532	0.472		D3
0.427	0.409	0.192	0.780		Autonomy
0.297	0.391	0.338	0.637		Feedback
0.325	0.254	0.155	0.659		Skill_variety
0.541	0.510	0.418	0.728		Task_identity

تأثير خصائص الوظيفة حسب نموذج هاكمان وأولدهام في الاستغراق الوظيفي للعاملين دراسة
حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - باتنة -

0.869	0.430	0.507	0.456	Task_signific
0.368	0.858	0.635	0.603	v1
0.424	0.923	0.803	0.753	v2
0.357	0.824	0.723	0.696	v3

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات smartpls4

ثانيا تقييم النموذج الهيكلي:

بعد تحقيق موثوقية ومصداقيه نماذج القياس، يتم تقييم نتائج النموذج الهيكلي واختبار الفرضيات باستخدام Bootstrapping، مع تشخيص مشكلة التداخل الخطي بين المتغيرات المتنبئة من خلال معيار VIF. من أجل معرفة العلاقة الخطية المتداخلة يجب أن تكون قيمة التسامح (VIF) للبعد مستقل أعلى من 0.20 وأقل من 5 كما هو موضح في الجدول رقم 05 أين نجد كل قيم VIF أقل من 5 مما يدل على عدم وجود مشكلة التداخل الخطي بين المتغيرات المستقلة.

- المقياس الأكثر استخدامًا لتقييم النموذج الهيكلي هو معامل التحديد R^2 . مقياس للقوة التنبؤية للنموذج يمثل مقدار التباين في التركيبات الداخلية التي تشرحها جميع التركيبات الخارجية المرتبطة بها. تعتبر قيمة R^2 البالغة 0.2 فما أكثر قيمة مقبولة وإذا تجاوزت 0.75 فهي جيدة جدا. يوضح الجدول رقم 6 قيم R^2 التي كانت 0.398 بالنسبة لبعده الانغماس وخصائص الوظيفة كذلك بالنسبة للتفاني وخصائص الوظيفة بلغت 0.302 أما بالنسبة للحماس وخصائص الوظيفة فقد بلغت 0.303 أما بالنسبة للاستغراق الوظيفي وخصائص الوظيفة فقد بلغت 0.307 وكل قيم R^2 أكبر من 0.2 مما يدل على قدرة القوية للنموذج للتنبؤ.

- تشير قيم f^2 أكبر من 0.35 إلى تأثير كبير للبنية الخارجية (متغير مستقل) على البنية الداخلية (المتغير التابع) حيث كانت 0.433 بالنسبة لبعده التفاني و0.436 لبعده الحماس و0.662 لبعده الانغماس. وبالنسبة للاستغراق الوظيفي كل قيم f^2 كانت 0.442 أكبر من 0.35 مما يدل على التأثير الكبير للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع.

جدول رقم 5: المؤشرات الخاصة بالنموذج الهيكلي

VIF	Q ²	f ²	R ²	
1	0.373	0.662	0.398	الانغماس
1	0.268	0.433	0.302	التفاني
1	0.261	0.436	0.303	الحماس
1	0.263	0.442	0.307	الاستغراق الوظيفي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات smartpls4

يبين (Q^2) القدرة التنبؤية للنموذج خارج العينة أو مدى قدرته التنبؤية. واعتمدنا طريقة التعصيب (Blindfolding) لاستخراج قيم المؤشر تشير قيم Q^2 الأكبر من 0 إلى أن التركيبات الخارجية لها صلة تنبؤية بالبناء الداخلي قيد

الدراسة. (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017, p. 209) بمعنى إذا تجاوزت قيمة المؤشر الصفر فهذا يعني أن للنموذج قدرة تنبؤية جيدة.

كانت قيم Q^2 كلها أكبر من 0 حيث سجلت القيم التالية 0.261، 0.268، 0.373 لأبعاد الانغماس، التقاني والحماس على التوالي. وسجلت 0.263 بالنسبة لمتغير الاستغراق الوظيفي. مما يدل أن للنموذج قدرة تنبؤية جيدة. **ثالثاً اختبار الفرضيات.**

يقترح (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017, p. 212) استعمال bootstrapping لتقييم دلالة معاملات المسار باستعمال 5000، مع افتراض مستوى الدلالة 1%. يبين الجدول الموالي قيم معاملات المسار بين المتغير المستقل والتابع مع تبيان الدلالة الإحصائية:

جدول رقم: 6 معاملات المسار ودلالاتها الإحصائية

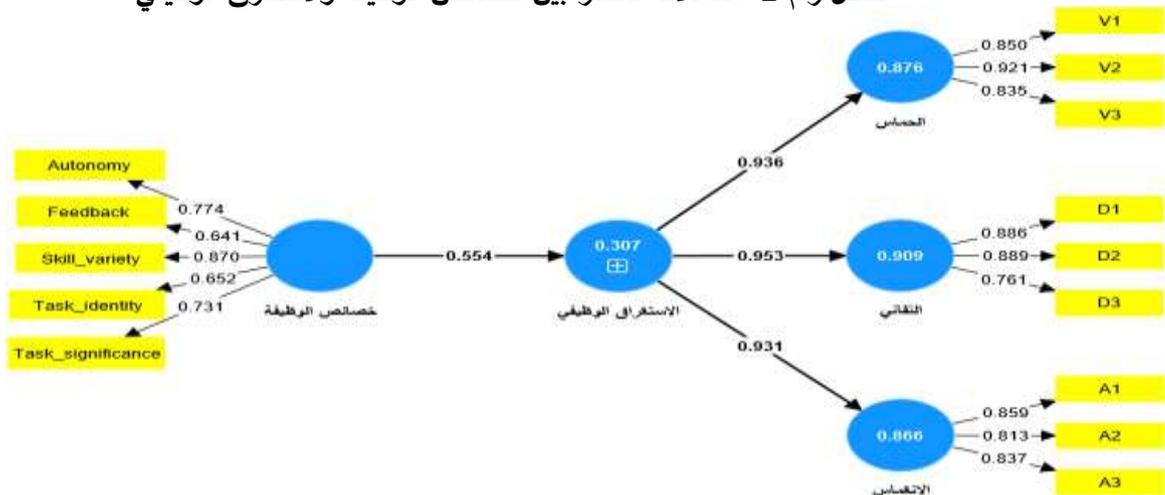
العلاقة السببية	معامل المسار Std Beta	الخطأ المعياري	قيمة T T Statistics (O/STDEV)	مستوى المعنوية P Values	الدلالة الاحصائية P<0.01
خصائص الوظيفة -> الانغماس	0.572	0.076	7.525	0.000	نعم
خصائص الوظيفة -> التقاني	0.583	0.075	7.780	0.000	نعم
خصائص الوظيفة -> الحماس	0.442	0.104	4.242	0.000	نعم
خصائص الوظيفة -> الاستغراق	0.554	0.085	6.518	0.000	نعم

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات smartpls4

الفرضية الرئيسية

أظهرت النتائج أن قيمة معامل المسار خصائص الوظيفة -> الاستغراق الوظيفي قدره (0.554) ومعامل المسار موجب أي العلاقة بين المتغيرين طردية موجبة كما أن قيمة P Values كانت 0.00 وهي أصغر من 0.01 بمعنى لو تكررت العملية أكثر من 5000 مرة فإن قيمة الخطأ لا تزيد عن 1% مما يدل على معنوية علاقة التأثير وبالتالي نقبل الفرضية البديلة (H1) التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص الوظيفة في الاستغراق الوظيفي (العاملين). وهذا ما يوضحه الشكل الموالي

الشكل رقم 2: معاملات المسار بين خصائص الوظيفة والاستغراق الوظيفي



تأثير خصائص الوظيفة حسب نموذج هاكمان وأولدهام في الاستغراق الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - باتنة -

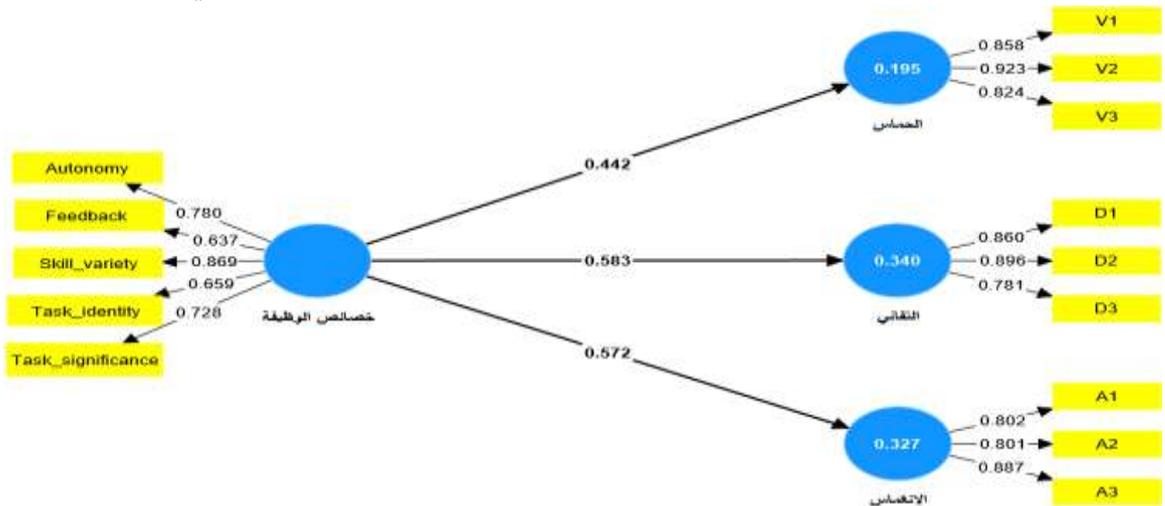
المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات smartpls4

الفرضيات الفرعية

أظهرت النتائج أن قيمة معامل المسار خصائص الوظيفة -> الانغماس قدره (0.572) ومعامل المسار موجب أي العلاقة بين المتغيرين طردية موجبة كما أن قيمة P Values كانت 0.00 وهي أصغر من 0.01 بمعنى لو كررت العملية أكثر من 5000 مرة فإن قيمة الخطأ لا تزيد عن 1% مما يدل على معنوية علاقة التأثير وبالتالي نقبل الفرضية البديلة H1 التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمغزى العمل في الانغماس الوظيفي للعاملين.

أظهرت النتائج أن قيمة معامل المسار خصائص الوظيفة -> التقاني قدره (0.583) ومعامل المسار موجب أي العلاقة بين المتغيرين طردية موجبة كما أن قيمة P Values كانت 0.00 وهي أصغر من 0.01 بمعنى لو كررت العملية أكثر من 5000 مرة فإن قيمة الخطأ لا تزيد عن 1% مما يدل على معنوية علاقة التأثير وبالتالي نقبل الفرضية البديلة (H1 التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص الوظيفة في تقاني العاملين) أظهرت النتائج أن قيمة معامل المسار خصائص الوظيفة -> الحماس قدره (0.442) ومعامل المسار موجب أي العلاقة بين المتغيرين طردية موجبة كما أن قيمة P Values كانت 0.00 وهي أصغر من 0.01 بمعنى لو كررت العملية أكثر من 5000 مرة فإن قيمة الخطأ لا تزيد عن 1% مما يدل على معنوية علاقة التأثير وبالتالي نقبل الفرضية البديلة (H1 التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص الوظيفة في حماس العاملين). وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم 3: معاملات المسار بين خصائص الوظيفة و أبعاد الاستغراق الوظيفي



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات smartpls4

4. تحليل النتائج:

توصلت الدراسة إلى أن لجميع المكونات الخمسة لخصائص الوظيفة تأثيرات مهمة على الاستغراق الوظيفي وأبعاده. حيث تتيح الملاحظات والتغذية الراجعة المتعلقة بالوظيفة للعمال معرفة كيفية تحسين الأداء، ويقلل تنوع

المهارات من التكرار والروتين والملل، كما تسمح الاستقلالية بالتوجيه الذاتي للجهود، تجعل هوية المهمة الفرد يرى عمله كجزء من كل متكامل، كما أن أهمية المهمة تجعل الوظيفة أكثر جدوى من خلال التأكيد عليها أهمية ومغزى الوظيفة. كل هذه الخصائص الوظيفية محفزة ساهمت في رفع مستويات الحماس والطاقة لدى العاملين حيث تساهم في اظهار المزيد من المرونة أثناء العمل، والاستعداد لاستثمار الجهد في الوظيفة، والمثابرة حتى في حالة مواجهة الصعوبات، وتنمية اليقظة الفكرية والاهتمام بالعمل، كما ساهمت في زيادة التقاني من خلال الإحساس بالمعنى والحماس والإلهام والفخر والتحدي. والرفع من مستوى الارتباط العاطفي والمشاعر الوجدانية التي يمتلكها العامل تجاه المنظمة أو العمل الذي يقوم به. بالإضافة إلى تنمية انغماس العامل بالتركيز الكبير في العمل والشعور بالسعادة في العمل، الاندماج العالي للعامل مع عمله.

تتماشى الدراسة مع نظرية التبادل الاجتماعي، فالموظفين المزودين بوظائف ذات خصائص وظيفية بجودة عالية هم أكثر عرضة لمعاملة المنظمة بالمثل، ومن المرجح أن يشعروا بأنهم ملزمون برد الجميل بتقديم مستويات عالية من الطاقة والحماس، مما يؤدي إلى حالة من الانغماس والتقاني في العمل. (Harding et al., 2014) حسب نموذج مطالب وموارد الوظيفة تعتبر الخصائص الوظيفية بشكل عام موارد وظيفية، وبالتالي فهي حفزت الاستغراق الوظيفي للعاملين ودفعتهم للإظهار مستويات أعلى من الحماس والتقاني والانغماس. (Karim & Rahman, 2022) إن الشعور بمغزى العمل من خلال الخصائص الوظيفية الذي يشجع العمال على الشعور بأنهم أقرب إلى وظائفهم وبالتالي بذل المزيد من الجهد في عملهم. وامتلاك مشاعر طيبة بشأن العمل تدفعهم للمزيد من الحماس والالتزام.

تتوافق نتائج الدراسة مع (Ahmed et al., 2022) كون الموظفين الذين لديهم درجات عالية في الخصائص الوظيفية يتمتعون بموقف إيجابي تجاه العمل، مما يجعلهم مستغرقين في عملهم ولديهم روابط عاطفية ومعرفية ومادية عالية بمنظماتهم. تتوافق نتائج الدراسة مع (Malik et al., 2020) عندما يُعرض على الموظفين وظائف جيدة التصميم، فمن المرجح أن يختبروا المعنى في العمل، وهو ما يؤثر على الاستغراق الوظيفي. ومع دراسة (Grobela, 2019)، (Hidayah et al., 2017)، ودراسة (Gloriana George et al., 2020) كون أن خصائص الوظيفة أثرت على استغراق الموظفين. في حين تتعارض مع دراسة (Sayuti et al., 2021) التي توصلت إلى أن خصائص الوظيفة ليست قوة دافعة للاستغراق الوظيفي.

5. خاتمة:

توصلت الدراسة توصلت إلى:

- مستويات خصائص الوظيفة في مؤسسة الاتصالات باتنة كانت متوسطة إلا خاصية الاستقلالية التي كانت منخفضة، مما يدل على عدم اهتمام المؤسسة بإثراء الوظائف من خلال الخصائص الخمسة للوظيفة حسب نموذج هاكمان وأوادهام.

تأثير خصائص الوظيفة حسب نموذج هاكمان وأولدهام في الاستغراق الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - باتنة -

- مستويات الاستغراق الوظيفي وأبعاده الثلاث (الحماس، التقاني، الانغماس) في مؤسسة الاتصالات باتنة متوسطة وهذا تقريبا حال العمالة عالميا في مجال الاستغراق الوظيفي، مما يدل على عمل كبير ينتظر المؤسسة في مجال اثراء الوظائف والممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية لتنمية الاستغراق الوظيفي للعاملين.
- عندما يتم إثراء الوظيفة بالأبعاد الخمسة لنموذج خصائص الوظيفة، فمن المرجح أن يواجه شاغل الوظيفة مستوى أكبر من الجدوى في العمل، وزيادة الدافع الداخلي، وبالتالي سيكون أكثر استغراقا في عمله.
- يفترض نموذج الخصائص الوظيفية Hackman and Oldham أن ميزات الوظيفة هي عوامل ظرفية تؤثر على التكوين النفسي والسلوكي للموظفين. وتؤكد على أن تصميم الوظائف المثري والمحفز يوفر فرصة للموظفين للاستفادة من مهاراتهم المتنوعة لتنفيذ مهامهم في العمل، والشعور بالتمكين في أداء الوظيفة، وتنمية حماسهم لوظائفهم وارتباطهم العاطفي.
- إن خصائص الوظيفة ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالاستغراق الوظيفي. عندما يتلقى الموظفون موارد كافية، نظراً لمجموعة متنوعة من المهام والتغذية الراجعة والاستقلالية، أهمية المهام في العمل، فمن المرجح أن يكونوا مندمجين ومستغرقين في عملهم.
- يعد تصميم الوظيفة الفعال جانباً مدوياً وحساساً جدا في المنظمات المعاصرة، حيث يتمتع الموظفون بمعنى في العمل والاستغراق الوظيفي مما يساهم بشدة في تحقيق الأهداف التنظيمية.
- خصائص الوظيفة تساهم في تنمية حماس العاملين واطهار المزيد من والمرونة والمثابرة أثناء العمل.
- خصائص الوظيفة تساهم في تنمية تقاني العاملين والرفع من مستوى الروابط العاطفية التي تربطهم بوظيفتهم وحرصهم على انجاز اعمالهم بدرجة عالية من الدقة.
- خصائص الوظيفة تساهم في تنمية الانغماس واندماج العامل بعمله وتنمية تركيزه الكبير وشعوره بالسعادة في العمل، وصعوبة فصل العمل عن شخصه، مما ينمي الانتماء للوظيفة والمنظمة.
- مستويات خصائص الوظيفة كانت متوسطة خاصة الاستقلالية بمعنى أن ادراك العاملين لمقدار الاستقلالية الموجودة في عملهم و إلى أي مدى تسمح لهم وظائفهم بأن يقرروا بنفسهم كيفية القيام بعملهم كان منخفضا. استناداً إلى نتائج البحث حول تأثير خصائص الوظيفة (JMC) في الاستغراق الوظيفي، نقدم بعض الاقتراحات لمؤسسة اتصالات الجزائر - باتنة - التي تتطلع إلى تعزيز استغراق موظفيها في مكان العمل:
- من المستحسن أن يقوم الادارة وقسم تنمية الموارد البشرية بتزويد الموظفين بمهام أكثر تحدياً واستقلالية وتنمح المزيد من التغذية العكسية المقدمة بطريقة مناسبة لتبين مدى تقدمهم في مهامهم وتطورهم الوظيفي، مع تضمين تصميم العمل الشعور بالهوية وأهمية الوظائف.

- بما أن خصائص الوظيفة ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالاستغراق الوظيفي وبأبعاده الثلاث. وجب على مؤسسة الاتصالات باتتة تعزيز موارد العمل كالأستقلالية والدعم التنظيمي، الدعم الاجتماعي، والاعتراف، وفرص النمو والتنمية لإشراك الموظفين لضمان مستويات أعلى من الحماس والتفاني والاندماج في وظائفهم.
- التركيز على تنمية الدافع الداخلي للعمل من خلال تنمية خصائص الوظيفة بدلاً من التركيز على الدوافع الخارجية كمحركات أساسية للسلوك، مع العمل على إدارة متطلبات العمل من خلال مراقبتها وإدارتها مثل عبء العمل وضغط الوقت، لضمان عدم إقبال الموظفين بالأعباء. يمكن أن تؤدي المستويات العالية من متطلبات العمل إلى مستويات أقل من الاستغراق الوظيفي، لذلك من المهم الحفاظ على توازن صحي.
- الرفع من خصائص الوظائف خاصة بالنسبة للأستقلالية، من خلال تشجيع الموظفين على التحكم في عملهم من خلال منحهم حرية اختيار كيفية أداء المهام واتخاذ القرارات. مما يساعد هذا في زيادة الاستيعاب والحماس والتفاني و الاستغراق الوظيفي بشكل عام.
- توفير موارد العمل و تأكد من حصول الموظفين على الموارد التي يحتاجون إليها لأداء عملهم بفعالية، مثل الدعم الاجتماعي والاعتراف وفرص النمو والتنمية. يمكن أن يساعد هذا في زيادة الاستيعاب والمشاركة الوظيفية بشكل عام
- توفير مهام وفرص هادفة ومُرضية للنمو الشخصي. يمكن أن يساعد هذا في زيادة الاستيعاب والحماس والتفاني و الاستغراق الوظيفي بشكل عام.
- مراقبة الاستغراق الوظيفي من خلال القيام قبانتظام بتقييم مستوياته في المنظمة، وتقييم أبعاده في ذلك القوة والتفاني والاستيعاب، لتحديد مجالات التحسين وتصميم التدخلات وفقاً لذلك.

6. قائمة المراجع:

1. محمد لطرش. (2020). دراسة الاستغراق الوظيفي للأستاذ الجامعي الجزائري حسب نموذج Utrecht. *أبعاد إقتصادية*، 2(10).
2. Ahmad, A. (2018). The relationship among job characteristics organizational commitment and employee turnover intentions. *Journal of Work-Applied Management*, 10(1), 74-92. <https://doi.org/10.1108/JWAM-09-2017-0027>
3. Ahmed, R. R., Azam, M., Qureshi, J. A., Hashem E, A. R., Parmar, V., & Md Salleh, N. Z. (2022). The Relationship Between Internal Employer Branding and Talent Retention: A Theoretical Investigation for the Development of a Conceptual Framework. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.859614>
4. Bayona, J. A., Caballer, A., & Peiró, J. M. (2020). The Relationship between Knowledge Characteristics' Fit and Job Satisfaction and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement. *Sustainability*, 12(6), 2336. <https://doi.org/10.3390/su12062336>
5. Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of happiness studies*, 3(1), 71-92.
6. Gloriana George, R., Jonathan, V., & Lendai Michael, F. (2020). The Relationship between Task Characteristics and Employee Engagement. *Trends in Undergraduate Research*, 3(1), 1-6. <https://doi.org/10.33736/tur.1837.2020>
7. Grobelna, A. (2019). Effects of individual and job characteristics on hotel contact employees' work engagement and their performance outcomes. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(1), 349-369. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2017-0501>

تأثير خصائص الوظيفة حسب نموذج هاكمان وأولدهام في الاستغراق الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر – باتنة -

8. Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
9. Harding, S., Watson Matthew Longman, T., Police Eti Murray, C., & Peter Totterdill, P. (2014). Job Design and Employee Engagement.
10. Hidayah, N., Nadhir, M., & Puteh, F. (2017). IMPACT ASSESSMENT OF JOB CHARACTERISTICS MODEL ON EMPLOYEE ENGAGEMENT (Vol. 6). <http://journale-academiauitmt.edu.my/>
11. Karim, D. N., & Rahman, M. S. (2022). Effect of Job Characteristics on Work Engagement: An Empirical Study in the Banking Sector of Bangladesh. <https://www.researchgate.net/publication/362761006>
12. Khahan, N.-N. (2016). Influence of Job Characteristics and Job Satisfaction Effect Work Adjustment for Entering Labor Market of New Graduates in Thailand. <https://www.researchgate.net/publication/308741711>
13. Krishnan, R., Ismail, S., Ismail, I., Muhammed, R. N., Muthusamy, G., & Kanchymalay, K. (2015). Employee Work Engagement: Understanding the Role of Job Characteristics and Employee Characteristics. *J. Appl. Environ. Biol. Sci*, 4(10S), 58–67. www.textroad.com
14. Malik, P., Garg, P., & Han, K. S. (2020). Exploring the nexus between Job Design and Work Engagement: Mediating role of Meaning in Work. *International Journal of Business Excellence*, 1(1), 1. <https://doi.org/10.1504/ijbex.2020.10024162>
15. Mura, A. L., Nonnis, M., Scrima, F., & Fornara, F. (2023). Promoting the work engagement of the health worker: The role of secure workplace attachment, perceived spatial-physical comfort, and relationship with patients. *Journal of Environmental Psychology*, 85, 101937. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2022.101937>
16. Parent-Lamarche, A. (2022). Teleworking, Work Engagement, and Intention to Quit during the COVID-19 Pandemic: Same Storm, Different Boats? *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3), 1267. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031267>
17. Popli, S., & Rizvi, I. (2016). Drivers of Employee Engagement: The Role of Leadership Style. *Global Business Review* 2016, 17(4)
18. Rabiul, M. K., Mohamed, A. E., Patwary, A. K., Yean, T. F., & Osman, S. Z. (2021). Linking human resources practices to employee engagement in the hospitality industry: the mediating influences of psychological safety, availability and meaningfulness. *European Journal of Management and Business Economics*. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-12-2020-0347>
19. Sahni, J. (2021). Employee Engagement Among Millennial Workforce: Empirical Study on Selected Antecedents and Consequences. *SAGE Open*, 11(1). <https://doi.org/10.1177/21582440211002208>
20. Sayuti, Aj., Hazizma, Ls., & Detmuliati, A. (2021). Impact of Organizational Support and Job Characteristics Towards Engagement of Employee.
21. Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
22. Shekari H. 2015. Evaluating the Three Dimensions of Work Engagement in Social Security Organization of Yazd Province in Iran. *J. Educ. Manage. Stud.*, 5(3): 168-174
23. Sutton, A. (2020). Living the good life: A meta-analysis of authenticity, well-being and engagement. *Personality and Individual Differences*, 153, 109645. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109645>
24. Toth, I., Heinänen, S., & Puumalainen, K. (2021). Passionate and engaged? Passion for inventing and work engagement in different knowledge work contexts. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 27(9), 1–25. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-09-2020-0632>
25. van Hooff, M. L. M., & van Hooff, E. A. J. (2017). Boredom at work: towards a dynamic spillover model of need satisfaction, work motivation, and work-related boredom. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(1), 133–148. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1241769>
26. Zacher, H., Dirkers, B. T., Korek, S., & Hughes, B. (2017). Age-Differential Effects of Job Characteristics on Job Attraction: A Policy-Capturing Study. *Frontiers in Psychology*, 8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01124>
27. Zhao, X. (Roy), Ghiselli, R., Law, R., & Ma, J. (2016). Motivating frontline employees: Role of job characteristics in work and life satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 27, 27–38. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.01.010>