

# الدعم التنظيمي المدرك وصياغة الوظيفة والتضمين الوظيفي: الدور المعدل لمرونة الموارد البشرية بالتطبيق على شركة المقاولون العرب<sup>1</sup>

د. محمد صبحي أحمد أبو الذهب

مدرس إدارة الأعمال

كلية تكنولوجيا الإدارة ونظم المعلومات - جامعة بورسعيد

جمهورية مصر العربية

Mohamed\_sobhy@himc.psu.edu.eg

Sobhy711985@gmail.com

## ملخص البحث

استهدف هذا البحث دراسة العلاقات المباشرة بين الدعم التنظيمي المدرك وصياغة الوظيفة والتضمين الوظيفي، وكذلك العلاقة غير المباشرة بين الدعم التنظيمي المدرك والتضمين الوظيفي من خلال توسط صياغة الوظيفة، ومن ثم التعرف على الدور المعدل لمرونة الموارد البشرية على تلك العلاقات سواء المباشرة أو غير المباشرة، حيث تم إجراء البحث على عينة مكونة من (326) مفردة من الموظفين و(274) مفردة من المديرين العاملين في شركة المقاولون العرب، وذلك اعتماداً على أسلوب الاستقصاء كوسيلة لجمع المعلومات الميدانية، وقد توصل البحث إلى أن صياغة الوظيفة تتوسط العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والتضمين الوظيفي بشكل جزئي، كما تبين قدرة مرونة المواد البشرية على تعديل العلاقات المباشرة بين متغيرات البحث بالإضافة إلى قدرتها على تعديل التأثير الوسيط لصياغة الوظيفة حيث إن ارتفاع مستويات مرونة الموارد البشرية يؤدي إلى زيادة مستوى التوسط والعكس صحيح، ومن ثم يوصي الباحث بضرورة تبني إدارة الشركة لإستراتيجية مرونة الموارد البشرية وذلك فيما يتعلق بممارساتها المختلفة، بحيث يصبح لدى الشركة رأس مال بشري يتصف بالمرونة سواء مهارياً أو سلوكياً، وفي الوقت ذاته ينبغي أن تتخذ الشركة كافة الإجراءات التي تضمن تقديم الدعم المادي والمعنوي والاجتماعي المناسب للعاملين بالشكل الذي يمكنهم من صياغة مهامهم وعلاقاتهم الوظيفية لتتوافق من أهداف المنظمة من ناحية ومع دوافعهم واحتياجاتهم من ناحية أخرى ومن ثم تزداد رغبتهم بالبقاء في العمل بالمنظمة كنتيجة طبيعية لتمسكهم وتضمينهم ورسوخهم بالوظيفة.

## الكلمات الدالة

الدعم التنظيمي المدرك، صياغة الوظيفة، التضمين الوظيفي، مرونة الموارد البشرية، شركة المقاولون العرب.

<sup>1</sup> تم تقديم البحث في 2022/10/24، وتم قبوله للنشر في 2022/11/29.

## (1) المقدمة

تمتلك المنظمة العديد من الموارد التي تستخدمها في سبيل تحقيق أهدافها، ولكن يظل المورد البشري هو المورد الأهم من بين تلك الموارد كونه قادراً على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة والحفاظ عليها، وفي المقابل يواجه المديرون بعض الصعوبات في سبيل الحفاظ على المواهب والكفاءات القادرة على تحقيق ذلك التميز (Mallol et al., 2007) خاصة في ظل ارتفاع التكاليف الشخصية والتنظيمية المترتبة على ترك الوظيفة (Mitchell et al., 2001) حيث تشمل عواقب ارتفاع معدلات دوران العمل العديد من التكاليف المباشرة وغير المباشرة نتيجة تعيين وتدريب موظفين جدد، وفي هذا الصدد فقد أشار Laddha et al. (2012) إلى أن تكلفة دوران العاملين متوسطي الخبرة بحوالي 150% من إجمالي رواتبهم السنوية، بينما تقدر تكلفة دوران العاملين المتوسطين بحوالي 400% من إجمالي رواتبهم السنوية، أما تكلفة دوران العاملين أصحاب الخبرات الكبيرة في المستويات العليا فتقدر بحوالي 400% من إجمالي رواتبهم السنوية، ذلك فضلاً عن فقدان المعرفة التنظيمية نتيجة مغادرة تلك الخبرات والمواهب للعمل في المنظمة (Robinson et al., 2014)، وقد لخص Hatch & Dyer (2004) تلك النتائج بملاحظة هامة مفادها أن أداء الشركات ذات معدلات الدوران المرتفع يكون أقل بكثير من أداء منافسيها.

وبالتالي ليس من المستغرب أن يحظى موضوع الاحتفاظ بالعاملين -خاصة الموهوبين منهم- والبحث عن كيفية تضمينهم ورسوخهم بالوظيفة بتلك الأهمية الكبيرة من جانب المديرين والأكاديميين على حد سواء، حيث ظلت الإجابة على هذين السؤالين (لماذا يغادر العاملون؟ ولماذا يبقىون؟) تمثل تحدياً كبيراً بالنسبة لهم، وقد طور الباحثون إجابات جزئية عن هذه الأسئلة مفادها أن العاملين يبقىون في المنظمة إذا كانوا يشعرون بالرضا عن وظائفهم وملتزمون تجاه منظماتهم، وفي الوقت ذاته لم يجدوا البديل المناسب، ويغادرون إذا ما حدث عكس ذلك (Mitchell et al., 2001)، وربما هناك بعض العوامل الأخرى بجانب الرضا والالتزام التي قد تساهم بنسبة كبيرة في بقاء العاملين في وظائفهم، ومنها مدى إدراك العاملين للدعم المقدم لهم من جانب المنظمة، حيث يقوم مدخل الدعم التنظيمي المدرك بالأساس على نظرية التبادل الاجتماعي التي تشير إلى تبادل المنافع والمصالح، وبالتالي من المتوقع أن يستجيب العاملون بشكل إيجابي للدعم المادي والاجتماعي المقدم لهم من جانب المنظمة من خلال بذل مزيد من الجهد من أجل مساعدتها على تحقيق أهدافها ومن ثم يزداد تضمينهم بالوظيفة نتيجة زيادة التوافق والترابط بينهم وبين المنظمة.

كما قد يساهم إدراك العاملين للدعم التنظيمي من جانب المنظمة في إتاحة الفرصة لهم لإحداث تغييرات في مهامهم وعلاقاتهم وحدودهم المعرفية للوظيفة وهو ما يعرف باسم صياغة الوظيفة والتي تعبر عن مدى مساهمة الفرد بشكل مستقل وغير رسمي في تصميم وتعديل خصائص وظيفته لتلائم بشكل أفضل مع دوافعه واحتياجاته، وهو ما قد يؤدي بدوره إلى العديد من النتائج الإيجابية كالرضا والاندماج الوظيفي (Berg et al., 2008)، فضلاً عن تولد مشاعر إيجابية لدى الفرد حول توجه المنظمة ورغبتها في تلبية احتياجاته، ومن ثم تقوده هذه المشاعر نحو تطوير روابط أعمق مع المنظمة، والتوافق بشكل أفضل مع بيئة العمل، بل وإحساس أعلى بالتضحية والخسارة إذا ما ترك

العمل بالمنظمة وبالتالي يزداد تمسكه وتضمينه بالوظيفة (Dirican & Erdil, 2022; Kurtessis et al., 2015; Eisenberger et al., 2001).

ولكن يبقى السؤال مطروحًا، هل تقديم الدعم المادي والمهني والاجتماعي للعاملين يهدف تمكينهم من صياغة وأداء مهامهم الوظيفية بكفاءة وفعالية كافٍ للاحتفاظ بهم وتضمينهم بالوظيفة ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية؟، وفي هذا الصدد فقد أشار الباحثون إلى ضرورة تمتع إدارة الموارد البشرية بالمرونة الكافية في ممارستها المختلفة من استقطاب واختيار وتعيين وتدريب وتطوير وتقييم للأداء، فضلاً عن ضرورة تمتع العاملين أنفسهم بالمرونة المهنية والسلوكية حتى تتمكن المنظمة من تحسين أدائها وتحقيق النجاح والتميز في ظل بيئة الأعمال شديدة التنافسية، وبالتالي من المتوقع أن تؤثر مرونة المورد البشرية من خلال تفاعلها مع الدعم التنظيمي المدرك بشكل إيجابي على كلٍ من صياغة الوظيفة والتضمين الوظيفي، ومن هنا سوف يقوم الباحث بدراسة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين كلٍ من الدعم التنظيمي المدرك وصياغة الوظيفة والتضمين الوظيفي داخل شركة المقاولون العرب وذلك تمهيداً لقياس الدور المعدل لمرونة الموارد البشرية على تلك العلاقات، ومن ثم تقديم مجموعة من التوصيات التي يأمل الباحث أن تساعد الشركة في تقديم الدعم المناسب للعاملين وتطويرهم والاحتفاظ بهم وتضمينهم وظيفياً حتى تتمكن من تحقيق أهدافها.

## (2) مشكلة البحث

تشهد مصر طفرة عمرانية كبيرة على مستوى البنية التحتية من طرق وكباري وأنفاق ومدن ومجتمعات حضرية جديدة وهو ما انعكس بشكل كبير على مستوى المنافسة بين الشركات العاملة في قطاع المقاولات، حيث جذبت هذه المشروعات أنظار العديد من الشركات الأجنبية للاستثمار في مصر، وبطبيعة الحال تسعى تلك الشركات إلى استقطاب الكفاءات والخبرات من العاملين في هذا المجال، وهو ما يعتبر بمثابة تحدياً وتهديداً للمنظمات في سعيها نحو الحفاظ على مواردها البشرية.

وفي هذا الصدد فقد تبين للباحث من خلال إجراء مجموعة من المقابلات الشخصية\* مع عدد من العاملين بشركة المقاولون العرب عدم إدراك هؤلاء العاملين للدعم المقدم إليهم من قبل المنظمة بشكل كامل، بل وترى نسبة منهم أن هناك تقصيراً وعدم عدالة فيما يتعلق بنظام الأجور والحوافز والمكافآت والرعاية الاجتماعية المتبع داخل الشركة، فضلاً عن عدم إتاحة الفرصة المناسبة لهم للتقدم والترقي في وظائفهم، كما أكد ما يقارب من 50% من تلك العينة الميسرة على عدم توفير المساحة المناسبة من الحرية لهم للقيام بإعادة صياغة مهام وظائفهم حتى وإن كان ذلك لا يتعارض من النطاق الرسمي للوظيفة، وأخيراً فقد أقرت الغالبية العظمى منهم بنيتهم ترك العمل بالشركة وعدم تمسكهم بالوظيفة إذا ما أتيحت لهم الفرصة المناسبة للعمل في مكان آخر. ومن المعلوم أن نية

\* تم التعرض لمنهجية إجراء المقابلات الشخصية في الجزء الخاص بأساليب جمع البيانات.

العاملين ورغبتهم في ترك الوظيفة تمثل مؤشراً قوياً على عدم تضمينهم وظيفياً، وبالتالي ارتفاع معدلات دوران العمل مستقبلاً وهو ما قد يتسبب بدوره في تراجع مستويات الأداء على مستوى الفرد والمنظمة ككل.

كما أكدت نتائج مراجعة مؤشرات الشركة خلال السنوات الخمس الأخيرة فيما يتعلق بنتائج أعمالها ومستويات أرباحها وتعاقدها الجديدة وحجم العمالة بها على نتائج المقابلات الشخصية التي تم إجراؤها، حيث لاحظ الباحث انخفاض إجمالي حجم تعاقدات الشركة على المشروعات الجديدة خلال السنوات الخمس الأخيرة، وكذلك تراجع حجم العمالة بها إلى 67501 عامل في عام 2022 مقارنة بـ 80000 عامل في عام 2018، وربما يمثل ذلك مؤشراً آخر على عدم تضمين العاملين بوظائفهم، فضلاً عن عدم السماح لهم بإعادة صياغة مهام تلك الوظائف سواء كمّاً أو نوعاً أو نطاقاً للتوافق مع احتياجاتهم ورغباتهم، ومن ثم شروعاتهم في ترك العمل بالشركة عندما تتاح لهم الفرصة المناسبة في مكان آخر. لذا يعد ارتباط العاملين بوظائفهم وتعلقهم بها ورغبتهم في البقاء والاستقرار بمنظمتهم من القضايا المحورية والمؤثرة بشكل كبير على نجاح تلك المنظمات.

ولا شك أن هناك العديد من العوامل التي تساهم في قرار الموظف بالاستمرار في المنظمة من عدمه، ومن ضمن تلك العوامل الشعور بالرضا والتوافق والالتزام والارتباط بالمنظمة، وهو ما يعني أن عدم إدراك الموظف للدعم والرفاهية والرعاية المقدمة له من جانب المنظمة ربما يؤثر بالسلب على ذلك القرار. كما قد يتسبب انخفاض الدعم التنظيمي المقدم من المشرفين وزملاء العمل في عدم تمكن الموظف من إعادة صياغة مهام وظيفته بما يتلاءم مع دوافعه واحتياجاته وبالتالي ضعف تضمينه ورسوخه بالوظيفة وعدم تمسكه بها وإنتهازه لأقرب فرصة مناسبة لترك العمل بالمنظمة. ونستنتج مما سبق أن الدعم التنظيمي المدرك من جانب الموظفين ربما يمكنهم من صياغة وظائفهم من خلال زيادة الموارد والتحديات وتقليل المعوقات المرتبطة بالوظيفة وهو ما قد يؤدي بدوره إلى تضمينهم ورسوخهم بالوظيفة، وهذا يعني أن تأثير الدعم التنظيمي المدرك على التضمين الوظيفي ربما يتم بطريقة غير مباشرة عبر صياغة الوظيفة، وبالتالي هناك احتمالية لأن تتوسط صياغة الوظيفة العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والتضمين الوظيفي.

وعلى الجانب الآخر فإن تمتع الموارد البشرية بالمرونة الكافية فيما يتعلق بمهاراتهم وسلوكياتهم وممارساتهم ربما يؤدي إلى نفس النتائج الإيجابية على كلٍ من صياغة الوظيفة والتضمين الوظيفي، وبالتالي فإن تفاعل مرونة الموارد البشرية مع الدعم التنظيمي المدرك ربما يزيد من التأثير المباشر لذلك الدعم على التضمين الوظيفي، وكذلك تأثيره غير المباشر الذي يتم عبر صياغة الوظيفة. ومن ثم يمكن تلخيص مشكلة البحث في محاولة الإجابة على التساؤلات التالية:

- إلى أي مدى يمكن أن يؤثر الدعم التنظيمي المدرك على تضمين العاملين وظيفياً عبر صياغة الوظيفة داخل شركة المقاولون العرب؟
- إلى أي مدى يمكن أن تعدل مرونة الموارد البشرية من التأثير المباشر للدعم التنظيمي المدرك على التضمين الوظيفي، وكذلك التأثير غير المباشر عبر صياغة الوظيفة داخل شركة المقاولون العرب؟

### (3) أهمية البحث

تظهر أهمية البحث من خلال جانبين وهما:

#### (1-3) الأهمية البحثية

يتناول البحث الحالي العلاقات المختلفة بين أربعة متغيرات وهي: الدعم التنظيمي المدرك وصياغة الوظيفة والتضمين الوظيفي ومرونة الموارد البشرية، وقد تبين من خلال العرض والتحليل الأدبي للبحوث السابقة وجود العديد من البحوث التي تناولت العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والتضمين الوظيفي، وعلى العكس من ذلك فإن هناك ندرة واضحة في البحوث التي تناولت العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وصياغة الوظيفة وكذلك البحوث التي تناولت العلاقة بين صياغة الوظيفة والتضمين الوظيفي، ومن ثم يستمد البحث أهميته كونه يسعى للمساهمة في سد هذه الفجوة من خلال العرض والتأصيل النظري لهذه المتغيرات، ومناقشة وتحليل البناءات الخاصة بها، وبحث العلاقة بينها وذلك كخطوة لقياس التأثير غير المباشر للدعم التنظيمي المدرك على التضمين الوظيفي عبر صياغة الوظيفة، ثم بحث الدور المعدل والتفاعلي لمرونة الموارد البشرية على النموذج ككل، ومن هنا يعتبر البحث - وذلك على حد علم الباحث - من أوائل البحوث التي تتناول الدور الوسيط والمعدل لتلك المتغيرات ضمن هذا الإطار، ليصبح مكملًا لما سبقه من بحوث في مجال السلوك التنظيمي والموارد البشرية، ومن ثم يأمل الباحث أن يجذب البحث اهتمام الباحثين نحو الموضوعات التي ترتبط بسلوكيات العاملين وتساهم في انتظام واستقرار الموارد البشرية بالعمل لما لذلك من أثر إيجابي على المنظمات والمجتمع ككل.

#### (2-3) الأهمية التطبيقية

بلغت نسبة مساهمة قطاع المقاولات (تشديد وبناء - استثمار عقاري) من الناتج المحلي الإجمالي في مصر خلال العام المالي 2021 - 2022 حوالي (16%)، كما ساهم هذا القطاع بنحو (13.6%) من إجمالي نسبة المشتغلين من القوى العاملة خلال نفس العام وذلك وفقًا لمؤشرات وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، وفي هذا الصدد تعد شركة المقاولون العرب من أكبر وأعرق الشركات العاملة في مجال المقاولات في الشرق الأوسط وأفريقيا، حيث حصلت الشركة على المرتبة رقم 77 دوليًا (International) والمرتبة رقم 103 إجمالًا (Global) من ضمن أفضل 250 شركة تشييد وبناء في العالم لعام 2021 وذلك وفقًا لتصنيف مجلة ENR الأمريكية، كما فازت الشركة بـ 3 جوائز بمسابقة التحكيم العالمية لأفضل أعمال إنشائية في العالم لعام 2022. هذا وتتضمن أعمال الشركة كافة أنشطة المقاولات من أعمال البناء وإنشاء الطرق والكباري والصرف الصحي ومحطات الكهرباء والسدود بالإضافة إلى الأنشطة التخصصية المكملة لنشاط المقاولات مثل الخرسانة الجاهزة وتصنيع وتركيب المنشآت وترميم الآثار وصناعة السفن والاستشارات الهندسية (الموقع الرسمي لشركة المقاولون العرب، 2022)، ومن ثم تعد الشركة من أهم أدوات الدولة المصرية في تنفيذ مشروعاتها القومية. ولضمان استمرار نجاح الشركة وتفوقها لا بد لها من الحفاظ على مواردها البشرية من المهندسين والعمال والفنيين - خاصة أصحاب الكفاءات منهم - والعمل على استقرارهم وانتظامهم وتضمينهم بالوظيفة. ومن ثم يستمد البحث أهميته العملية والتطبيقية كونه يسعى إلى رصد مدى إدراك

موظفي الشركة للدعم والرعاية والرفاهية المقدمة لهم من جانب المنظمة، وكذلك الكشف عن مدى تمتعهم بالمرونة الكافية التي تسمح لهم وتمكنهم من إعادة صياغة مهام وظائفهم بالشكل الذي يتوافق مع دوافعهم واحتياجاتهم. وفي ضوء ذلك سيتم تقديم مجموعة من التوصيات والإرشادات إلى مسئولي شركة المقاولون العرب والتي من شأنها أن تساهم في زيادة ارتباط وتضمين العاملين بوظائفهم ورسوخهم بها ومن ثم زيادة ولائهم وانتمائهم للشركة ورغبتهم في البقاء بها لأطول فترة ممكنة.

#### (4) أهداف البحث

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- (1-4) تقييم مدى إدراك العاملين في شركة المقاولون العرب للدعم التنظيمي المقدم لهم من قبل الشركة.
- (2-4) التعرف على مدى السماح للعاملين بشركة المقاولون العرب بإعادة صياغة مهام وظائفهم.
- (3-4) الكشف عن مدى تمسك العاملين بشركة المقاولون العرب بوظائفهم وتضمينهم ورسوخهم بها، ورغبتهم في البقاء بالمنظمة.
- (4-4) الكشف عن مدى تمتع الموارد البشرية بشركة المقاولون العرب بالمرونة الكافية سواء من حيث المهارات أو السلوكيات أو الممارسات.
- (5-4) تحديد التأثير المباشر للدعم التنظيمي المدرك على صياغة الوظيفة داخل شركة المقاولون العرب.
- (6-4) تحديد التأثير المباشر للدعم التنظيمي المدرك على التضمين الوظيفي داخل شركة المقاولون العرب.
- (7-4) تحديد التأثير المباشر لصياغة الوظيفة على التضمين الوظيفي داخل شركة المقاولون العرب.
- (8-4) التنبؤ بالتأثير غير المباشر للدعم التنظيمي المدرك على التضمين الوظيفي من خلال الدور الوسيط لصياغة الوظيفة داخل شركة المقاولون العرب.
- (9-4) الكشف عن الدور المعدل لمرونة الموارد البشرية على التأثير المباشر وغير المباشر للدعم التنظيمي المدرك على كلٍ من صياغة الوظيفة والتضمين الوظيفي داخل شركة المقاولون العرب.

#### (5) حدود البحث

تنقسم حدود البحث إلى حدود تطبيقية وحدود بشرية وحدود موضوعية، وفيما يلي توضيحاً لكلٍ منها:

##### (1-5) الحدود التطبيقية

تم تطبيق البحث على شركة المقاولون العرب (عثمان أحمد عثمان) بمركزها الرئيس وإداراتها التخصصية وفروعها التنفيذية (فرع مدينة نصر، فرع القناة، فرع سيناء، فرع شمال الدلتا، فرع شمال الصعيد) المنتشرة جغرافياً بجمهورية مصر العربية.

## (2-5) الحدود البشرية

تضمنت الحدود البشرية للبحث جميع الأفراد العاملين بشركة المقاولون العرب من مديري الإدارات العليا والوسطى، بالإضافة إلى العاملين بالوظائف المختلفة من عمال وفنيين وموظفين ومهندسين داخل المقر الرئيس والفروع المختلفة للشركة.

## (3-5) الحدود الموضوعية

اقتصر البحث على دراسة العلاقات المباشرة وغير المباشرة والتفاعلية بين أربعة متغيرات رئيسة وهي الدعم التنظيمي المدرك كمتغير مستقل، وصياغة الوظيفة كمتغير وسيط يضم أربعة أبعاد فرعية وهي (زيادة الموارد الهيكلية للوظيفة، تقليل المعوقات المرتبطة بمتطلبات العمل، زيادة الموارد الاجتماعية للوظيفة، زيادة التحديات المرتبطة بمتطلبات العمل)، والتضمنين الوظيفي كمتغير تابع يضم ثلاثة أبعاد فرعية تتمثل في (التوافق مع المنظمة، التضحيات المرتبطة بالمنظمة، الروابط مع المنظمة)، ومرونة الموارد البشرية كمتغير معدل يشتمل على ثلاثة أبعاد فرعية وهي (مرونة المهارات، مرونة السلوك، مرونة الممارسات)، بينما لم يتطرق البحث إلى قياس الفروق الجوهرية بين استجابات مفردات العينة وفقاً للعوامل التنظيمية والديموغرافية.

## (6) العرض الأدبي وتنمية الفروض

### (1-6) الدعم التنظيمي المدرك

بدأ الأهتمام أكاديمياً بنظرية الدعم التنظيمي المدرك منذ دراسة Eisenberger et al. (1986) الرائدة والتي سلطت الضوء على نوع من العلاقة المربحة بين كلٍ من العاملين والمنظمة، حيث تبلور هذه النظرية حول نظرة العاملين تجاه نوايا المنظمة من وراء تلقيهم معاملة جيدة أو غير مناسبة، فالعاملون الذين ينظرون إلى المنظمة على أنها تقدر مساهماتهم وتهتم بتحقيق الرفاهية لهم سوف يتعاملون بالمثل بمواقف إيجابية وسلوكيات مرغوب فيها تجاه المنظمة والعكس صحيح. وفي السياق ذاته ووفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي التي تقوم عليها نظرية الدعم التنظيمي المدرك فإن العاملين دائماً ما يشعرون بانهم ملزمون ببذل مزيد من الجهد من أجل مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها وغاياتها، ويتوقعون في المقابل الحصول على مزيد من المكافآت والمزايا نتيجة بذل هذه الجهود. ومن المتوقع كذلك أن يلبى الدعم التنظيمي المدرك الاحتياجات الاجتماعية والعاطفية للعاملين، وهو ما يؤدي إلى مزيد من الالتزام من جانبهم، فضلاً عن زيادة الرغبة لديهم في مساعدة المنظمة على النجاح من خلال تحقيق أهدافها ورفاهيتها ومن ثم تحقيق الرفاهية المادية والنفسية لهم (Kurtessis et al., 2015).

وتنص نظرية الدعم التنظيمي المدرك على أن ميل العاملين للنظر إلى نوايا المنظمة نحو تقديرهم أو عدم تقديرهم يتم من خلال محاولة تجسيدهم للمنظمة ويتم هذا التجسيد من خلال وكلائها وممثلها من المشرفين، كون أن العاملين ينظرون إلى تصرفات مشرفهم ومعاملاتهم لهم على أنها مؤشر قوي لنوايا المنظمة تجاههم (Eisenberger et al., 1986). حيث إن المنظمة هي التي تضع القواعد والسياسات والمعايير التنظيمية التي يسير عليها وكلاؤها من المشرفين، كما أنها تتحمل المسؤولية القانونية والأخلاقية والمالية عن تصرفات المشرفين، وهي التي تحدد لهم

سلوكيات الدور، وتحاول التأثير الإيجابي على العاملين من خلالهم وذلك بما يضمن استمرارية العلاقة المربحة القائمة على الالتزام بينها وبين العاملين (Levinson, 1965; kim et al., 2016).

وفي السياق ذاته أشار LaMastro (1999) إلى أن الأفراد يميلون إلى تكوين معتقدات عامة تتعلق بمدى تقدير المنظمة لمساهماتهم والأهتمام برفاهيتهم، وذلك من خلال تقييم سلوكيات وكلاء المنظمة (المشرفين) تجاههم ومن ثم استنتاج الدافع العام الكامن وراء تلك المعاملة وبناءً عليه يتحدد مدى إدراكهم للدعم التنظيمي، وبطبيعة الحال يختلف هذا التقييم من فرد لآخر، فقد يؤسس بعض العاملين إدراكهم للدعم التنظيمي بناءً على مدى استعداد المنظمة لمساعدتهم في تحقيق أهدافهم الشخصية وتزويدهم بالأدوات التي تمكنهم من إكمال مهامهم بنجاح. بينما قد يطور البعض الآخر الشعور بهذا الدعم بناءً على مدى استعداد المنظمة لتزويدهم بالمعلومات ومنحهم فرص التدريب في مجالات ذات أهمية بالنسبة لهم، وفي المقابل قد لا يدرك بعض العاملين الدعم التنظيمي نتيجة القيود البيئية والتنظيمية التي تحد من قدرة المنظمة على تزويدهم بالحوافز والمكافآت المرغوبة (Eisenberger et al., 1997). وبالتالي يمكن إيجاز ما سبق من خلال تعريف (Eisenberger et al., 1986) للدعم التنظيمي المدرك على أنه "مدى اعتقاد العاملين بأن المنظمة تقدر مساهماتهم وتهتم برفاهيتهم، وكذلك مدى إدراكهم لتقديرهم ورعايتهم والأهتمام بمصالحهم من جانب المنظمة" (Eisenberger et al., 1986).

## (2-6) صياغة الوظيفة

دائمًا ما يهتم المتخصصون والممارسون بمهمة تعزيز رضا الموظفين وتحقيق رفاهيتهم وتحسين أدائهم، وعلى الرغم من نجاح بعض الجهود في تحقيق ذلك من خلال التركيز على تحسين خصائص الوظيفة، إلا أن هناك مدخلًا آخر لتحقيق ذلك من خلال التركيز على التغيير القائم على السلوك، حيث يعد التركيز على تغيير خصائص الموظف مثل سلوكياته وإدراكه مجالًا مبشرًا ليس فقط لأنه يؤدي إلى نتائج فردية مهمة تتعلق بالرضا والرفاهية، ولكنه كذلك يحقق نتائج إيجابية مفيدة للمنظمة ككل (Slomp & Vella- Brodrick, 2013)، وفي هذا السياق تُعد صياغة الوظيفة بمثابة منهجًا سلوكيًا واعدًا ولكنه غير مستكشف نسبيًا، ومن المحتمل أن يستخدمه الموظفون لتحسين رضاهم الوظيفي ومن ثم تحقيق مزيدًا من الرفاهية (Wrzesniewski & Dutton, 2001). فعندما يشعر الموظف بعدم تلبية احتياجاته النفسية من خلال وظيفته يشجع في القيام ببعض السلوكيات التي يغير من خلالها مهام وخصائص وظيفته لتتوافق من دوافعه واحتياجاته وهو ما يعرف بصياغة الوظيفة (Wang et al., 2016).

ويمكن القول بأن هناك مدخلين لدراسة صياغة الوظيفة، حيث ظهر أول استخدام لمصطلح صياغة الوظيفة من قبل (Wrzesniewski & Dutton, 2001) والذي عرفها على أنها التغييرات المادية والمعرفية التي يقوم بها الأفراد في مهام وظائفهم أو في حدود العلاقات داخل نطاق عملهم. ويفترض وفقًا لهذا المنظور أن يقوم العاملون بمراجعة هوية الوظيفة وتعزيز فهم طبيعة العمل الذين يقومون به من خلال ثلاثة أنواع من الصياغة وهي:

- صياغة المهام: تتضمن تغيير حدود مهام الوظيفة كمًا ونوعًا، أي تغيير عدد أو نوع أو نطاق الأنشطة والمهام الوظيفة التي تتم تأديتها أثناء العمل.



- صياغة العلاقات: تشير إلى البدء في تغيير علاقاته الوظيفية، أي تغيير جودة أو مقدار التفاعل مع الآخرين في العمل سواء بالزيادة أو النقصان.

- الصياغة المعرفية: هي عملية معرفية تتضمن تغيير الطريقة التي ينظر بها الشخص تجاه وظيفته بهدف إعادة تعريف الوظيفة وفهم الهدف منها.

أما المدخل الثاني فهو مستمد من نظرية تصميم العمل (متطلبات الوظيفة - موارد الوظيفة) ل Bakker & Demerouti (2007)، وقد تم تعريف صياغة الوظيفة وفقاً لهذا المدخل على أنها: "التغييرات الذاتية التي يقوم بها الموظفون لموازنة المتطلبات والموارد الوظيفية مع قدراتهم واحتياجاتهم الشخصية" (Tims et al., 2012). وبناءً عليه فقد حدد (Tims et al. (2012) أربعة أبعاد فرعية لصياغة الوظيفة وهي:

- زيادة الموارد الهيكلية للوظيفة: يشير هذا البعد إلى ضرورة تنوع الموارد التي تمكن الموظف من أداء مهام وظيفته ومحاولة خلق فرص للتطور والتنمية الذاتية من خلال قيام الفرد بتعلم أشياء جديدة في العمل وتطوير قدراته المهنية باستمرار، فضلاً عن تحقيق الاستقلالية من خلال اتخاذ قرارات فردية متعلقة بكيفية إنجاز المهام المتعلقة بالعمل.

- تقليل المعوقات المرتبطة بمتطلبات العمل: قد يؤدي تعرض الموظفين لفترات طويلة للضغوط الناتجة عن زيادة متطلبات العمل، إلى جانب انخفاض الموارد الوظيفية التي تحفز النمو والتطور الشخصي إلى عواقب تنظيمية سلبية كارتفاع معدل دوران العمل وكذلك عواقب صحية سلبية كالإرهاق والتوتر والضغط العصبي، لذلك قد يحاول الموظف جعل الوظيفة أقل إجهاداً من الناحية الذهنية والوجدانية من خلال إعادة تنظيم العمل وتقليل التواصل مع الأشخاص التي قد تؤثر مشاكلهم سلبياً عليه سواء من الناحية الذهنية أو العاطفية.

- زيادة الموارد الاجتماعية للوظيفة: يشير هذا البعد إلى قيام الموظف بالبحث عن موارد الدعم الاجتماعي من قبل المشرفين وزملاء العمل، حيث يقوم الموظف بطلب التدريب الأشرافي عندما يحتاج لذلك، ودائماً ما يستفسر عن مدى رضا المشرف عن أدائه ويتطلع للحصول على الأفكار المهمة منه، ودائماً ما يحاول الحصول على آراء زملائه في العمل حول مستوى أدائه لمهام وظيفته.

- زيادة التحديات المرتبطة بمتطلبات العمل: قد تسبب بيئة العمل غير المحفزة في شعور العاملين بالملل وهو ما قد يؤدي بدوره إلى عدم الرضا الوظيفي والتغيب عن العمل، لذلك من الضروري أن يواجه الموظفون مستوى مناسباً من التحديات المرتبطة بمتطلبات العمل (طلب المشاركة في مشروع جديد، المبادرة بتعلم الأشياء الجديدة)، حيث يحفزهم ذلك على تطوير معارفهم ومهاراتهم وجعل العمل أكثر تحدياً وتشويقاً من خلال فهم جميع تفاصيله ومن ثم زيادة قدرتهم على تحقيق أهداف أكثر صعوبة.

### (3-6) التضمين الوظيفي

أصبح الاقتصاد العالمي قائماً بشكل أساسي ومتزايد على المعرفة التي يمتلكها العاملون، ومن ثم فإن المنظمات التي تستطيع الاحتفاظ بمواردها البشرية بنجاح تتمتع بميزة عن المنظمات التي لا تستطيع ذلك (Felps et al., 2009)، ولهذا السبب فقد كانت محاولة فهم سبب مغادرة العاملين لوظائفهم محور اهتمام المديرين إلى أن أدرك العلماء والباحثون أهمية معرفة "سبب بقاء الأشخاص" بدلاً من التركيز على "سبب مغادرة الأشخاص" (Mitchell et al., 2001)، ولفهم دوافع الأفراد للبقاء في المنظمة تم تطوير عدة نماذج تحت مسمى "التضمين الوظيفي" والتي تبين من خلالها أن التضمين الوظيفي يتنبأ بالاحتفاظ بالعاملين بشكل أكبر وأفضل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي (Lee et al., 2014)، فضلاً عن ارتباطه بمستويات أعلى من الأداء الوظيفي والسلوك الإبداعي والابتكاري، ومستويات أقل من الغياب ودوران العمل (Lee et al., 2004; Ng & Feldman, 2010)، لذى من الضروري تحقيق التضمين الوظيفي للعاملين وخاصة المهووبين منهم (عياد، 2022).

وفي هذا الصدد فقد تناول الباحثون مفهوم التضمين الوظيفي من خلال مدخلين أساسيين، حيث يرى Mitchell et al. (2001) أن التضمين الوظيفي يمثل مجموعة متنوعة من العوامل التي تؤثر على قرار الموظف بالبقاء في وظيفته، وهذه العوامل تنقسم إلى مجموعة من العوامل الداخلية *on-the-job Embeddedness* المرتبطة بالمنظمة (تنظيمية)، ومجموعة أخرى من العوامل الخارجية *of-the-job Embeddedness* المرتبطة بالمجتمع (مجتمعية). بينما يرى أصحاب المدخل الثاني أن بقاء الموظف في وظيفته وتضمينه بها يرجع فقط إلى مجموعة من العوامل الداخلية المرتبطة بالوظيفة الحالية التي يشغلها وبالمنظمة التي يعمل بها، حيث قام Crossley et al. (2007) بتطوير نموذج يعكس توافق الموظفين وروابطهم وتضحيتهم المرتبطة حصرياً بمنظمتهم وذلك بغض النظر عن المجتمع والعوامل المرتبطة به، كما يقيم هذا النموذج مشاعر وانطباعات الموظفين العامة حول ارتباطهم التنظيمي والتي تتشكل بعد نوع من المعالجة العقلية (Dirican & Erdil, 2022)، ومن ثم يشير التضمين الوظيفي وفقاً لهذا المدخل إلى مدى تمسك الموظف بوظيفته وبالمنظمة التي يعمل بها ومدى التداخل معها (البردان، 2021). وبناءً على ما سبق يمكن القول بأن هناك شكلين من التضمين الوظيفي وهما: التضمين الوظيفي المجتمعي، والتضمين الوظيفي التنظيمي. وسوف يركز البحث الحالي على عناصر التضمين الوظيفي المرتبطة بالمنظمة والتي حددها معظم البحوث السابقة مثل (Robinson et al., 2014; Felps et al., 2009; Holtom et al., 2006; Mitchell et al., 2001) في ثلاثة أبعاد أساسية وهي:

#### (1-3-6) التوافق مع المنظمة (Fit - organization)

يعكس هذا البُعد مدى التوافق المدرك من قبل الموظف مع منظّمته ومدى شعوره بالارتياح تجاهها. بحيث تتوافق قيم الموظف الشخصية وأهدافه المهنية وخططة المستقبلية مع متطلبات الوظيفة (المعارف، المهارات، القدرات الوظيفية) من جهة ومع ثقافة المنظمة من جهة أخرى.

### (2-3-6) التضحيات المرتبطة بالمنظمة (Sacrifice - organization)

يشير هذا البعد إلى التكلفة المدركة من قبل الموظف وذلك فيما يتعلق بالمنافع المادية والنفسية التي سوف يضحى بها ويخسرهما إذا ترك وظيفته، وقد تتمثل هذه التضحيات في خسارة زملاء العمل، أو خسارة بعض الامتيازات المادية، وكلما زادت التضحيات المتوقعة مع ترك العمل كلما زادت فرص البقاء بالمنظمة.

### (3-3-6) الروابط مع المنظمة (Links - organization)

يشير هذا البعد إلى العلاقات والروابط الرسمية وغير الرسمية القائمة ما بين الموظف وزملائه في فريق العمل أو القسم أو الإدارة، أو حتى مجموعات العمل الأخرى داخل المنظمة، فكلما تفاعل الموظف مع زملائه ورؤسائه وأظهر سلوك تعاوني أثناء العمل دل ذلك على قوة هذه الروابط وتعددتها وهو ما يؤدي بدوره إلى زيادة أتمتائه للمنظمة ورغبته في البقاء بها وعدم تركها.

### (4-6) الدعم التنظيمي المُدرَك وصياغة الوظيفة

إن إدراك العاملين للدعم التنظيمي من قبل المنظمة في صورة رعاية ورفاهية وتشجيع ومشاركة وجدانية يخلق لديهم مشاعر إيجابية تجاه المنظمة ويعزز ارتباطهم بها (Kim et al., 2018)، وعندما يشعر العاملون بالإيجابية في مكان عملهم يميلون إلى المشاركة في صياغة الأفكار الإبداعية والعمل على تنفيذها، وبالتالي يشجع الدعم الاجتماعي للعاملين على المشاركة في أنشطة صياغة الوظيفة (Khan Marri et al., 2021) كما يشجع الدعم التنظيمي المدرك العاملين على اكتساب المزيد من الموارد من خلال القيام بصياغة الوظيفة، فعندما يدرك الموظف مستوى أعلى من الدعم من قبل المنظمة يبدأ في صياغة المهام والمشاركة في تغيير العلاقات مع الآخرين داخل مكان العمل من أجل تحقيق أهداف ذات قيمة والحصول على ظروف عمل أفضل (Kim et al., 2018) ومن ثم يمكن القول بأن الدعم التنظيمي المدرك يعد أحد المتغيرات السياقية التي تعزز أو تحبط صياغة الوظيفة بين الموظفين (Oubibi et al., 2022)، فالموظف الذي يعتقد بأن منظمته تهتم بحياته الشخصية والمهنية يكون مستعداً ومهيئاً لاكتساب المزيد من المسئوليات والبحث عن المزيد من الموارد لإنجاز المهام - أبعاد صياغة الوظيفة - (Park et al., 2020). وفي المقابل فإن البيئة التنظيمية ذات الدعم التنظيمي المدرك المنخفض تعد بمثابة بيئة غير ملائمة للموظفين وتعمل على تثبيط سلوكيات صياغة الوظيفة لديهم (Wingerden & Poell, 2017). وفي ضوء ما سبق يتوقع الباحث احتمالية وجود تأثير مباشر وإيجابي للدعم التنظيمي المدرك على صياغة الوظيفة داخل شركة المقاولون العرب، وهو ما سوف يتم اختباره من خلال الفرض الأول للبحث والذي يمكن صياغته على النحو التالي:

الفرض الأول (H1): يوجد تأثير إيجابي معنوي للدعم التنظيمي المدرك على صياغة الوظيفة.

### (5-6) صياغة الوظيفة والتضمين الوظيفي

عندما يتاح للموظفين صياغة وظائفهم عن طريق السماح لهم بزيادة الموارد اللازمة لإنجاز المهام مع تقليل المعوقات المرتبطة بمتطلبات العمل، فإنهم يستطيعون تحقيق التوازن بين تلك الموارد والمتطلبات من ناحية واحتياجاتهم وقدراتهم وشغفهم بالوظيفة من ناحية أخرى (Tims & Bakker, 2010)، ومن المتوقع أن يؤدي ذلك التوازن إلى

تحسين الأداء فضلاً عن تحقيق مزيداً من الرضا والرفاهية والاندماج والتضمين الوظيفي (Tims et al., 2015) Villajos et al., 2019; Arachie et al., 2021; المزيد من المسؤوليات، وقد يضحون ببعض أولوياتهم لإكمال المهام، كما قد يسعون لتطوير علاقاتهم مع زملاء العمل من خلال طلب المشورة والمساعدة، وأخيراً فقد يقبلون ببعض متطلبات العمل الشاقة في سبيل التقدم والتحسين لهم وللمنظمة (Tims et al., 2012) وهو ما قد يعزز من تصوراتهم حول كلٍ من التوافق والروابط والتضحية المرتبطتين بالتضمين الوظيفي وبالتالي تزيد فرص بقائهم بالمنظمة. ومن هنا يمكن القول بأن استمرار الموظف بالعمل داخل المنظمة وتمسكه بالوظيفة وتضمينه ورسوخه بها ربما يكون نتيجة محتملة لتعزيز موارد العمل وتحدي المتطلبات الوظيفية الذي يتم من خلال صياغة الوظيفة (Arasli et al., 2019). وفي هذا الصدد فقد توصل بحثي (Arasli et al., 2019; Arachie et al., 2021) إلى وجود تأثير إيجابي لصياغة الوظيفة على التضمين الوظيفي بأبعاده المختلفة (التوافق، التضحيات، الروابط)، ومن ثم يتوقع الباحث احتمالية وجود مثل هذا التأثير داخل شركة المقاولون العرب وهو ما سوف يتم اختباره من خلال الفرض الثاني للبحث والذي يمكن صياغته على النحو التالي:

الفرض الثاني (H2): يوجد تأثير إيجابي معنوي لصياغة الوظيفة على التضمين الوظيفي.

## (6-6) الدعم التنظيمي المُدرِّك والتضمين الوظيفي

إن الاهتمام برفاهية الموظفين، وتقدير مساهماتهم، وتقديم مجموعة متنوعة من المزايا لهم، ومنحهم فرص التدريب المناسبة، وإتاحة الفرصة لهم للوصول إلى المعلومات يساهم بشكل كبير في إدراكهم للدعم المقدم من قبل المنظمة (Tatar et al., 2018)، وإذا ما أدرك الموظفون أن المنظمة تلي احتياجاتهم سواء المادية أو الاجتماعية أو النفسية أو العاطفية تزداد مشاعرهم الإيجابية تجاه وظائفهم وبيئتهم ومنظمتهم (Kurtessis et al., 2015)، وربما تقود هذه المشاعر إلى تضمين الفرد بالوظيفة ورسوخه بها من خلال تطوير روابط أعمق مع المنظمة، والتوافق بشكل أفضل مع بيئة العمل، فضلاً عن إحساس أعلى بالتضحية في حالة ترك المنظمة وبالتالي ارتباط أقوى بها ورغبة في البقاء بالوظيفة لأطول فترة ممكنة (Dirican & Erdil, 2022)، وفي هذا الصدد فقد توصلت عدد من البحوث إلى وجود علاقة إيجابية بين الدعم التنظيمي المدرك والتضمين الوظيفي (على سبيل المثال: Akgunduz & Huning et al., 2020; Isma et al., 2020; Sanli, 2017; Fatima et al., 2015; Tatar et al., 2018). كما توصل بحث (Dirican & Erdil, 2022) إلى أن الدعم التنظيمي المدرك يتوسط العلاقة بين الإشراف المسيء والتضمين الوظيفي حيث يحد الدعم التنظيمي المدرك من التأثير السلبي للإشراف المسيء على تضمين العاملين وظيفياً ورغبتهم في البقاء بالمنظمة، ومن ثم يتوقع الباحث احتمالية وجود تأثير مباشر وإيجابي للدعم التنظيمي المدرك على التضمين الوظيفي داخل شركة المقاولون العرب، وهو ما سوف يتم اختباره من خلال الفرض الثالث للبحث والذي يمكن صياغته على النحو التالي:

الفرض الثالث (H3): يوجد تأثير إيجابي معنوي للدعم التنظيمي المدرك على التضمين الوظيفي.

## (7-6) الدعم التنظيمي المُدرَك وصياغة الوظيفة والتضمين الوظيفي

من خلال العرض الأدبي السابق لمتغيرات البحث وعلاقتها ببعضها البعض أوضحت البحوث السابقة أن الدعم التنظيمي المدرك من قبل الموظفين يشجعهم على صياغة وظائفهم من خلال صياغة الافكار الإبداعية ومحاولة تنفيذها فضلاً عن محاولة زيادة الموارد وتقليل المعوقات المرتبطة بمتطلبات الوظيفة، وهو بدوره ما قد يزيد من شعورهم بالرضا والرفاهية والاندماج والتضمين والرسوخ الوظيفي، وبالتالي في ضوء ما توصلت إليه البحوث السابقة من وجود تأثير مباشر وإيجابي للدعم التنظيمي المدرك على صياغة الوظيفة (Oubibi Kim et al., 2018) (et al., 2022) ، وكذلك وجود تأثير مباشر وإيجابي لصياغة الوظيفة على التضمين الوظيفي (Arasli et al., 2019) (Arachie et al., 2021)، ومن ثم يقترح الباحث بأن التأثير الإيجابي للدعم التنظيمي المدرك على التضمين الوظيفي سوف ينتقل بشكل غير مباشر من خلال صياغة الوظيفة، أي أن الدعم التنظيمي المدرك ربما يزيد من قدرة الموظفين على صياغة وظائفهم وهو ما قد يزيد لاحقاً من اندماجهم ورسوخهم وتضمينهم بالوظيفة، ومن ثم سوف يتم تحديد ذلك عن طريق اختبار مدى توسط صياغة الوظيفة العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والتضمين الوظيفي وذلك من خلال الفرض الرابع للبحث والذي يمكن صياغته على النحو التالي:

الفرض الرابع (H4): تتوسط صياغة الوظيفة العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والتضمين الوظيفي.

## (8-6) مرونة الموارد البشرية كمتغير مُعدّل

دعا الباحثون من خلال المدخل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية إلى ضرورة مرونة أنظمة وعمليات الموارد البشرية بهدف مساعدة المنظمة على التكيف مع بيئة الأعمال الديناميكية والمعقدة (Úbeda-García et al., 2017)، حيث أصبحت الكفاءة في أداء مجموعة من المهام الوظيفية عنصراً غير كافٍ لضمان تحقيق المزايا التنافسية، ولذلك تم تضمين الجوانب المتعلقة بمرونة الموظف ضمن معايير الأداء الوظيفي الحديثة (Sabuhari et al., 2020)، ومن ثم تعد مرونة المورد البشري عنصراً مهماً وأساسياً في استراتيجية إدارة الموارد البشرية لأي منظمة، حيث إنها تدعم القدرة الداخلية للمنظمة وتعد بمثابة ميزة تنافسية مستدامة وشرطاً أساسياً لتمكين المنظمة من الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق، والتكيف بسرعة وفعالية من التغيرات المتلاحقة في بيئة العمل (Ilgen & Pulakos, 2008; Beltran-Martin et al., 1999)، ومن هنا فقد عرف (Milliman et al., 1991) مرونة الموارد البشرية على أنها قدرة إدارة الموارد البشرية على تسهيل قدرة المنظمة على التكيف بشكل فعال وفي الوقت المناسب مع المتطلبات المتغيرة والمتنوعة سواء من بيئتها أو من داخل المنظمة نفسها. كما عرفها (Wright & Snell, 1998) على أنها تمثل مدى امتلاك الموارد البشرية لمهارات وسلوكيات تقدم من خلالها للمنظمة الفرصة المناسبة لتطوير بدائل استراتيجية ضمن بيئتها التنافسية. وقد تم تصنيف مرونة الموارد البشرية في أدبيات البحوث السابقة من خلال المنظور الوظيفي (الموظف) ويشار إليها على أنها ترتيبات عمل آمنة تشمل الممارسات التي تمكن الموظف من اختيار الموقع والتوقيت والمدة المناسبة لتابعة المهام المرتبطة بوظيفته (Martinez-Sanchez et al., 2021)، أما من خلال المنظور التنظيمي فقد تم الإشارة إليها من خلال ثلاثة أبعاد (Wright & Snell, 1998; Bhattacharya et al., 2005): وهي:

- مرونة المهارات: تشير إلى عدد الوظائف البديلة والمحتملة التي يمكن استخدامها وتطبيق مهارات الموظف عليها، أي إمكانية إعادة توزيع الأفراد ذوي المهارات المتعددة على الوظائف والمهام المختلفة وتنقلهم بين هذه الوظائف بسرعة ودقة وخلال فترة زمنية قصيرة.

- مرونة السلوك: هي قابلية الفرد للتكيف وعدم تمسكه بالسلوكيات الروتينية، أي أنها تشير إلى مدى قدرة الموظف على تغيير عاداته وسلوكياته استجابةً للتغيرات المستمرة في بيئة العمل، وهو ما يتطلب امتلاك الفرد مخزون كبير من السلوكيات التي تمكنه من التكيف مع المتطلبات الخاصة بكل موقف.

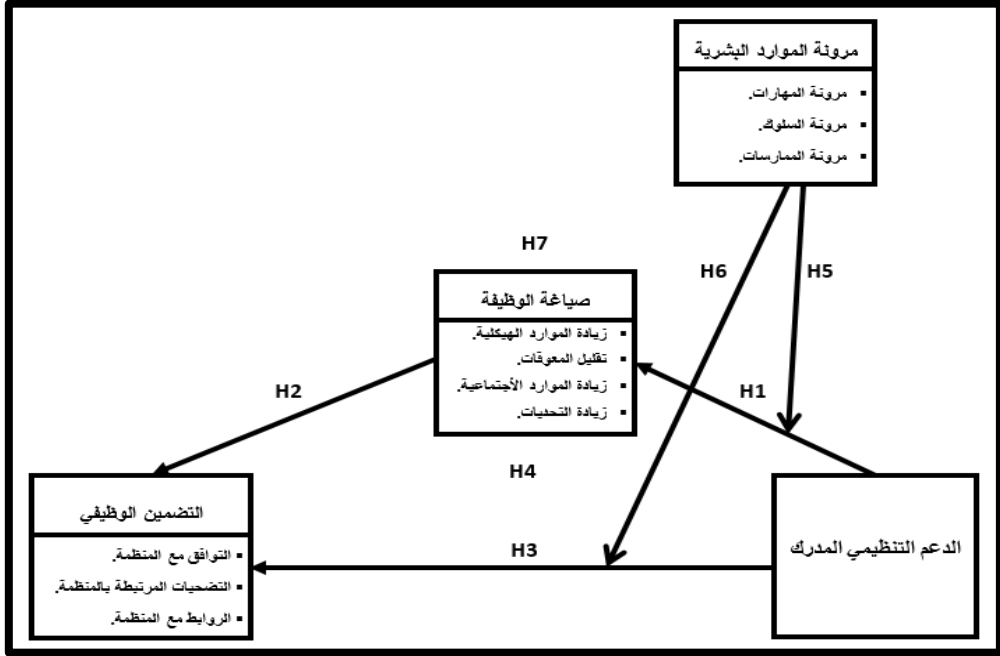
- مرونة الممارسات: تشير إلى قدرة إدارة الموارد البشرية على تطبيق ممارساتها من استقطاب واختيار وتعيين وتدريب وترقية وإعادة توزيع وتحفيز وتقييم وذلك عبر مجموعة متنوعة من المهام في مواقف متعددة وداخل مواقع أو وحدات مختلفة من المنظمة، ومن ثم تكييف هذه الممارسات من خلال تغييرها وتعديلها وتحديثها باستمرار بما يتوافق مع احتياجات المنظمة ومتطلبات بيئة العمل، وبما يمكنها من الحفاظ على قدرتها التنافسية في السوق.

وقد أظهرت العديد من البحوث أهمية مرونة الموارد البشرية وارتباطها الإيجابي برضا والتزام الموظفين (Michel & Sabuhari et al., 2020; Michel, 2013; واندماجهم وارتباطهم بالمنظمة ورغبتهم في البقاء بها (Bal & De lange, 2018; Sekhar et al., 2018; فضلاً عن دورها في تحسين الأداء التنظيمي والوظيفي (Bhattacharya et al., 2005; Úbeda-García et al., 2017)، كما تساهم مرونة الموارد البشرية في زيادة قدرة المنظمة على استيعاب المعرفة واستخدامها والاستفادة منها (Martinez-Sanchez et al., 2021) ومن ثم دعم الإبداع والابتكار التنظيمي (Do et al., 2016). ومن هذا المنطلق يرى الباحث أنه من المحتمل والمنطقي أن تدعم مرونة المهارات والسلوكيات والممارسات الخاصة بالموارد البشرية من قدرتهم على صياغة مهام وخصائص وظيفتهم لتتوافق مع دوافعهم واحتياجاتهم ومن ثم تزيد فرص بقائهم وتضمينهم ورسوخهم بالوظيفة، وبالتالي يقترح الباحث بأن مرونة الموارد البشرية بتفاعلها مع الدعم التنظيمي المدرك ربما تعدل من تأثير ذلك الدعم على كلٍ من صياغة الوظيفة والتضمين والوظيفي، كما قد تعدل من التأثير الوسيط لصياغة الوظيفة على العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والتضمين الوظيفي وهو ما سوف يتم أختماره من خلال الفرض الخامس والسادس والسابع للبحث والذي يمكن صياغتهم على النحو التالي:

**الفرض الخامس (H5):** تعدل مرونة الموارد البشرية من التأثير الإيجابي للدعم التنظيمي المدرك على صياغة الوظيفة، حيث يرتفع هذا التأثير عندما تكون مرونة الموارد البشرية مرتفعة (مرونة المهارات، مرونة السلوك، مرونة الممارسات).

**الفرض السادس (H6):** تعدل مرونة الموارد البشرية من التأثير الإيجابي للدعم التنظيمي المدرك على التضمين الوظيفي، حيث يرتفع هذا التأثير عندما تكون مرونة الموارد البشرية مرتفعة (مرونة المهارات، مرونة السلوك، مرونة الممارسات).

الفرض السابع (H7): تعدل مرونة الموارد البشرية من التأثير الوسيط لصياغة الوظيفة على العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والتضمين الوظيفي، حيث يرتفع التأثير غير المباشر للدعم التنظيمي المدرك على التضمين الوظيفي من خلال صياغة الوظيفة مع ارتفاع مرونة الموارد البشرية (مرونة المهارات، مرونة السلوك، مرونة الممارسات). هذا ويوضح الشكل (1) التالي نموذج البحث المقترح.



شكل 1: نموذج البحث المقترح

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على العرض والتحليل الأدبي للبحوث السابقة

## (7) منهج البحث

### (1-7) متغيرات البحث وأدوات القياس

يضم البحث أربعة متغيرات مختلفة ما بين متغير مستقل ومتغير تابع ومتغير وسيط ومتغير معدل، وقد اعتمد الباحث في قياس هذه المتغيرات على مجموعة المقاييس الأكثر استخداماً في البحوث السابقة والتي تبين صدق وثبات مكوناتها، هذا وقد تم قياس الوزن النسبي للعبارة المستخدمة بكل مقياس باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث تراوحت استجابات المستقصى منهم سواء من العاملين أو المديرين ما بين (1 = غير موافق على الإطلاق)، (2 = غير موافق)، (3 = محايد)، (4 = موافق)، (5 = موافق بشدة) وفيما يلي توضيح لكل متغير من هذه المتغيرات والمقياس المستخدم به:

### (1-1-7) الدعم التنظيمي المُدرَك (متغير مستقل)

تم قياس الدعم التنظيمي المدرك كمتغير مستقل بالاعتماد على صيغة مختصرة من المقياس الأصلي أحادي البُعد ل Eisenberger et al., (1986)، حيث تحتوي تلك النسخة المختصرة على (6) عبارات فقط، بينما يتكون المقياس الأصلي من (36) عبارة، وفي هذا الصدد فقد أكد Rhoades & Eisenberger (2002) على الآتي: طالما أن المقياس أحادي البعد يتصف باتساق داخلي مرتفع فإن استخدام صيغ أقصر وأقل عدداً في العبارات لا يمثل أي مشكلة، كما قام Hellman et al. (2006) بمراجعة نتائج العديد من البحوث التي استخدمت نسخاً مختصرة مختلفة من المقياس الأصلي، وتوصل إلى أن تقديرات المصدقية لا تتأثر معنوياً بعدد العبارات المستخدمة في المقياس، وهو ما يبرر استخدام تلك الصيغة المختصرة من قبل العديد من البحوث السابقة ومنها; Eisenberger et al. (2001); Rhoades & Eisenberger (2002); Rhoades & Eisenberger (2002).

### (2-1-7) صياغة الوظيفة (متغير مستقل/ وسيط)

تم قياس صياغة الوظيفة كمتغير مستقل ووسيط اعتماداً على المقياس الذي صممه Tims et al. (2012)، حيث يتكون هذا المقياس من (21) عبارة موزعة على أربعة أبعاد فرعية وهي (زيادة الموارد الهيكلية للوظيفة، تقليل المعوقات المرتبطة بمتطلبات العمل، زيادة الموارد الاجتماعية للوظيفة، زيادة التحديات المرتبطة بمتطلبات العمل) هذا وتعكس استجابات المستقصى منهم من العاملين في شركة المقاولون العرب مدى السماح لهم بإعادة صياغة مهام وظائفهم بحيث تتوافق موارد ومتطلبات الوظيفة مع دوافعهم واحتياجاتهم الشخصية.

### (3-1-7) التضمين الوظيفي (متغير تابع)

تم قياس التضمين الوظيفي بوصفه متغير تابع من خلال المقياس الذي قام Holtom et al. (2006) بتطويره والتأكد من صلاحيته، حيث يضم هذا المقياس (9) عبارات تمثل أبعاد التضمين الوظيفي الثلاثة وهي (التوافق مع المنظمة، التضحيات المرتبطة بالمنظمة، الروابط مع المنظمة) هذا وتعبر استجابات المستقصى منهم من الموظفين عن قرارهم ورغبتهم في البقاء بالوظيفة ومدى تضمينهم ورسوخهم بها.

### (4-1-7) مرونة الموارد البشرية (متغير مُعدّل)

تم استخدام مرونة الموارد البشرية كمتغير معدل يضم ثلاثة أبعاد فرعية وهي (مرونة المهارات، مرونة السلوك، مرونة الممارسات) وتم قياس هذه الأبعاد باستخدام المقياس الذي أعده Bhattacharya et al. (2005) والذي يحتوي على (22) عبارة تعكس مدى تمتع العاملين بشركة المقاولون العرب بالمرونة الكافية التي تمكن المنظمة من التكيف بشكل فعال مع المتطلبات المتغيرة في بيئة العمل.



## (2-7) مجتمع البحث

### (1-2-7) مجتمع البحث من العاملين

يتمثل مجتمع البحث من العاملين في جميع الموظفين بشركة المقاولون العرب وذلك بالمركز الرئيس والفروع التنفيذية والإدارات التخصصية والبالغ عددهم 67501 موظف في التخصصات المختلفة وذلك وفقاً لإحصائيات إدارة الموارد البشرية المنشورة على الموقع الرسمي للشركة على شبكة الإنترنت.

### (2-2-7) مجتمع البحث من المديرين

يتضمن مجتمع البحث من المديرين جميع مديري الإدارات العليا والوسطى بشركة المقاولون العرب والبالغ عددهم 350 مديراً يعملون في المركز الرئيس وفروع الشركة التنفيذية، وذلك وفقاً لبيانات ومعلومات الإدارة العامة للموارد البشرية بالشركة.

## (3-7) عينة البحث

### (1-3-7) عينة البحث من العاملين

نظراً لضخامة مجتمع البحث من العاملين وتباعد مفرداته جغرافياً تم الاعتماد على أسلوب العينة، حيث تم تحديد حجم العينة باستخدام برنامج Sample Size Calculator وذلك بإدخال حجم المجتمع للبرنامج، عند مستوى معنوية (5%) وحدود ثقة (95%)، ومن ثم تبين أن حجم العينة يبلغ (384) مفردة تم سحبها اعتماداً على إجراءات سحب العينة العشوائية الطباقية مع محاولة الأخذ في الاعتبار التباين بين عدد المفردات داخل كل طبقة.

### (2-3-7) عينة البحث من المديرين

تم الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل لكافة المديرين العاملين في الإدارات العليا والوسطى بالمركز الرئيس للشركة وفروعها التنفيذية وإدارتها التخصصية، ومن ثم يصبح حجم العينة 350 مفردة.

## (4-7) أساليب جمع البيانات

تم الاعتماد على أسلوب المقابلات الشخصية والاستقصاء كوسائل لجمع البيانات والمعلومات الميدانية، وهو ما يمكن توضيحه على النحو التالي:

### (1-4-7) أسلوب المقابلات الشخصية

قام الباحث بإجراء مجموعة من المقابلات الشخصية المفتوحة مع عينة ميسرة مكونة من 22 موظف من العاملين بالوظائف المختلفة (مهندس - موظف - عامل - فني) داخل شركة المقاولون العرب بفرعي القناة وسيناء، وذلك بهدف الوقوف على مظاهر المشكلة ودلائل وجودها من خلال التعرف على مدى تضمين العاملين وظيفياً، ومدى شعورهم بالاستقرار والأمان الوظيفي، وكذلك استطلاع مدى إدراكهم للدعم المادي والمعنوي المقدم إليهم من جانب الشركة، وإذا ما كان يُسمح لهم بإعادة صياغة مهامهم الوظيفية من خلال تمكينهم من زيادة الموارد وتقليل العقبات المرتبطة بتلك الوظائف، حيث تم توجيه مجموعة من الأسئلة المفتوحة والمتعلقة بالدعم المادي والمعنوي المقدم

لهم من الشركة، وكذلك مدى السماح لهم بصياغة مهامهم الوظيفية، فضلاً عن رغباتهم ونوابهم المستقبلية حول البقاء بالوظيفة في حالة وجود فرص أخرى بديلة ومناسبة من وجهة نظرهم.

#### (2-4-7) أسلوب الإستقصاء

قام الباحث بتصميم قائمتي استقصاء وتوجههم لكل فئة من عينة البحث وذلك على النحو التالي:

- القائمة الأولى: موجهة إلى عينة البحث من العاملين وتتكون من أربعة أقسام بمجموع (35) عبارة، بالإضافة إلى البيانات الديموغرافية وذلك على النحو التالي: القسم الأول: الدعم التنظيمي المدرك (العبارات من 1 : 6)، القسم الثاني: صياغة الوظيفة (العبارات من 7 : 26)، القسم الثالث: التضمين الوظيفي (العبارات من 27 : 35)، القسم الرابع: البيانات الديموغرافية لعينة البحث من العاملين، حيث تم توزيع عدد (384) استمارة، وبلغت عدد الاستمارات المجمعة والصالحة للتحليل (326) استمارة، وذلك بنسبة استجابة (85%) من إجمالي حجم العينة.

- القائمة الثانية: موجهة إلى عينة البحث من المديرين وتتكون من قسمين بمجموع (22) عبارة، بالإضافة إلى البيانات الديموغرافية وذلك على النحو التالي: القسم الأول: مرونة الموارد البشرية (العبارات من 1 : 22)، القسم الثاني: البيانات الديموغرافية لعينة البحث من المديرين، حيث تم توزيع عدد (350) استمارة، وبلغت عدد الاستمارات المجمعة والصالحة للتحليل (274) استمارة، وذلك بنسبة استجابة (78%) من إجمالي حجم العينة.

#### (5-7) الأساليب الإحصائية المستخدمة

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

- أساليب الإحصاء الوصفي الخاصة بوصف عينة البحث استناداً إلى البيانات الديموغرافية (النسب المئوية، الجداول التكرارية).
- أساليب الإحصاء الوصفي المتعلقة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد البحث.
- معامل (الفا كرونباخ) لقياس درجة الثبات والاتساق الداخلي للعبارات المكونة لمقاييس البحث الأربعة.
- أسلوب الانحدار الخطي البسيط، والانحدار الخطي المتعدد لاختبار فروض البحث.
- استخدام النموذج الرابع (Model Number 4) من معالج الانحدار (Spss Macro Process Version 4.1) لأختبار مدى تأثير المتغير الوسيط على نموذج البحث.
- استخدام النموذج الثامن (Model Number 8) من معالج الانحدار (Spss Macro Process Version 4.1) لأختبار مدى تأثير المتغير المعدل على نموذج البحث.

## (8) التحليل الوصفي لعينة البحث

يوضح جدول (1) التالي وصف لعينة البحث من العاملين والمديرين وفقاً لبياناتهم الديموغرافية، وأماكن تجميع الاستثمارات من الفروع المختلفة للشركة.

جدول 1: وصف عينة البحث من العاملين والمديرين

المتغير	بيان	عينة العاملين		عينة المديرين	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة
النوع	ذكر	193	%59.2	185	%67.5
	أنثى	133	%40.8	89	%32.5
	الإجمالي	326	%100	274	%100
الوظيفة	عامل	25	%7.7	—	—
	فني	62	%19.0	—	—
	موظف	137	%42.0	—	—
	مهندس	102	%31.3	—	—
	الإجمالي	326	%100	—	—
	الشهادة الإعدادية	3	%0.92	—	—
المستوى التعليمي	مؤهل متوسط	32	%9.82	—	—
	مؤهل فوق المتوسط	76	%23.31	—	—
	مؤهل عالي	178	%54.6	223	%81.4
	دراسات عليا	37	%11.35	51	%18.6
	الإجمالي	326	%100	274	%100
	من 20 إلى أقل من 30 سنة	48	%14.7	—	—
العمر	من 30 إلى أقل من 40 سنة	178	%54.6	177	%64.6
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	92	%28.2	75	%27.4
	من 50 سنة فأكثر	8	%2.5	22	%8.0
	الإجمالي	326	%100	274	%100
	أقل من 10 سنوات	97	%29.8	—	—
سنوات الخبرة	من 10 إلى أقل من 20 سنة	185	%56.7	49	%17.9

المتغير	بيان	عينة العاملين		عينة المديرين	
		النسبة	العدد	النسبة	العدد
الفرع	من 20 إلى أقل من 30 سنة	12.3%	40	53.6%	147
	30 سنة فأكثر	1.2%	4	28.5%	78
	الإجمالي	100%	326	100%	274
	المركز الرئيسي	12.9%	42	18.6%	51
	فرع مدينة نصر	16.6%	54	16%	44
	فرع القناة	27.3%	89	26.0%	71
	فرع سيناء	21.8%	71	23.4%	64
	فرع شمال الدلتا	14.4%	47	11.3%	31
	فرع شمال الصعيد	7.0%	23	4.7%	13
	الإجمالي	100%	326	100%	274

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

## (9) اختبار ثبات وصدق مقاييس البحث

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

جدول 2: قيم معاملات الثبات والصدق، والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقياس الدعم التنظيمي المدرك

م	المتغير	ترتيب العبارات	عدد العبارات	معامل ألفا للثبات	معامل الصدق الذاتي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	الدعم التنظيمي المدرك	1 - 6	6	0.902	0.949	3.112	0.929

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال جدول (2) السابق أن قيمة معامل ألفا للثبات الخاصة بالدعم التنظيمي المدرك (0.902) وهو ما يدل على ارتفاع مستوى الثبات والثقة في استجابات مفردات العينة وإمكانية تعميم نتائجها على مجتمع البحث، حيث أشار Hair et al. (2010) إلى أن القيمة (0.70) لمعامل ألفا كرونباخ متفق عليها بشكل عام كقيمة كافية ومقبولة، كما أن معامل الصدق الذاتي للمقياس ذاته بلغ (0.949) وهو ما يشير إلى صدق العبارات ومن ثم قدرة

المقياس على قياس ما وضع لقياسه، أما فيما يتعلق بالوسط الحسابي للمقياس فقد بلغ (3.11) بانحراف معياري (0.929) عند مستوى عام (متوسط).

جدول 3: قيم معاملات الثبات والصدق، والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقياس صياغة الوظيفة

م	أبعاد صياغة الوظيفة	ترتيب العبارات	عدد العبارات	معامل ألفا للثبات	معامل الصدق الذاتي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	زيادة الموارد الهيكلية	11 - 7	5	0.834	0.913	3.276	0.839
2	تقليل المعوقات	17 - 12	6	0.858	0.926	3.298	0.808
3	زيادة الموارد الاجتماعية	21 - 18	4	0.811	0.900	3.342	0.855
4	زيادة التحديات	26 - 22	5	0.840	0.916	3.289	0.852
	الإجمالي	26 - 7	20	0.941	0.970	3.299	0.739

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال جدول (3) السابق أن قيم معاملات ألفا كرونباخ للثبات الخاصة بأبعاد صياغة الوظيفة الأربعة تراوحت ما بين (0.811) كحد أدنى و(0.858) كحد أقصى، كما بلغت قيمة نفس المعامل للمقياس ككل (0.902)، بينما تراوحت قيم معاملات الصدق الذاتي لأبعاد المقياس ما بين (0.900) و(0.926) وذلك بقيمة (0.970) كصدق ذاتي للمقياس ككل، أما فيما يتعلق بالوسط الحسابي لأبعاد صياغة الوظيفة فقد تراوح ما بين (3.279) و(3.342) ومن ثم بلغ المتوسط الحسابي العام (3.299) وذلك بانحراف معياري عام (0.739) عند مستوى عام (متوسط).

جدول 4: قيم معاملات الثبات والصدق، والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقياس التضمين الوظيفي

م	أبعاد التضمين الوظيفي	ترتيب العبارات	عدد العبارات	معامل ألفا للثبات	معامل الصدق الذاتي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	التوافق مع المنظمة	29 - 27	3	0.793	0.890	3.127	0.861
2	التضحيات المرتبطة بالمنظمة	32 - 30	3	0.753	0.867	3.133	0.846
3	الروابط مع المنظمة	35 - 33	3	0.787	0.887	3.159	0.898
	الإجمالي	35 - 27	9	0.892	0.944	3.140	0.765

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال جدول (4) السابق أن قيم معاملات ألفا للثبات الخاصة بأبعاد التضمين الوظيفي سجلت (0.793) لُبعد التوافق مع المنظمة، و(0.753) لُبعد التضحيات المرتبطة بالمنظمة و(0.787) لُبعد الروابط مع المنظمة، كما بلغت قيمة نفس المعامل لمقياس التضمين الوظيفي ككل (0.892)، بينما بلغت قيم معاملات الصدق الذاتي لأبعاد المقياس (0.890) و(0.867) و(0.877) على التوالي وذلك بقيمة (0.944) كصدق ذاتي للمقياس ككل، أما فيما يتعلق

بالوسط الحسابي لأبعاد التضمين الوظيفي فقد تراوح ما بين (3.127) و(3.159) ومن ثم بلغ المتوسط الحسابي العام (3.140) بإنحراف معياري عام (0.765) عند مستوى عام (متوسط).

#### جدول 5: قيم معاملات الثبات والصدق والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقياس مرونة الموارد البشرية

م	أبعاد مرونة الموارد البشرية	ترتيب العبارات	عدد العبارات	معامل ألفا للثبات	معامل الصدق الذاتي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	مرونة المهارات	7 - 1	7	0.778	0.882	3.335	0.612
2	مرونة السلوك	15 - 8	8	0.812	0.901	3.680	0.758
3	مرونة الممارسات	22 - 16	7	0.763	0.873	3.593	0.675
الإجمالي	مرونة الموارد البشرية	22 - 1	22	0.887	0.941	3.543	0.574

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

يوضح جدول (5) السابق أن قيم معاملات ألفا للثبات الخاصة بأبعاد مرونة الموارد البشرية الثلاثة سجلت (0.778) لُبعد مرونة المهارات، و(0.812) لُبعد مرونة السلوك و(0.763) لُبعد مرونة الممارسات، كما بلغت قيمة نفس المعامل لمقياس مرونة الموارد البشرية ككل (0.887) وهو ما يشير إلى الثبات والثقة في استجابات مفردات العينة من المديرين وإمكانية تعميم نتائجها على مجتمع البحث ككل، بينما بلغت قيم معاملات الصدق الذاتي لأبعاد المقياس (0.882) و(0.901) و(0.873) على التوالي وذلك بقيمة (0.941) كصدق ذاتي للمقياس ككل، أما فيما يتعلق بالوسط الحسابي لأبعاد مرونة الموارد البشرية فقد تراوح ما بين (3.335) كحد أدنى و(3.680) كحد أقصى ومن ثم بلغ المتوسط الحسابي العام (3.543) وذلك بانحراف معياري عام (0.574) عند مستوى عام (فوق المتوسط).

## (10) اختبار الفروض

### (1-10) اختبار الفرض الأول:

يوجد تأثير إيجابي معنوي للدعم التنظيمي المدرك على صياغة الوظيفة.

تم اختبار هذا الفرض باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي يوضح كل من معامل الارتباط ومعامل التحديد ومعامل الانحدار لتأثير المتغير المستقل على كل متغير من المتغيرات التابعة، ويوضح جدول (6) التالي قيم هذه المعاملات:

جدول 6: تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير الدعم التنظيمي المدرك على صياغة الوظيفة بأبعادها المختلفة

المتغير المستقل	المتغير التابع	الثابت	معامل الانحدار	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة (F)	معنوية قيمة (F)	أختبار T-Test	معنوية أختبار T-Test
	زيادة الموارد الهيكلية	1.395	0.603	0.667	0.445	260.006	0.00	16.125	0.00
الدعم التنظيمي المدرك	تقليل المعوقات	1.409	0.606	0.696	0.485	304.845	0.00	17.460	0.00
	زيادة الموارد الاجتماعية	1.502	0.590	0.641	0.411	226.085	0.00	15.036	0.00
	زيادة التحديات	1.384	0.611	0.666	0.443	258.171	0.00	16.068	0.00

معادلات الانحدار البسيط

$$Y_1 = 1.395 + 0.603X$$

$$Y_2 = 1.409 + 0.606X$$

$$Y_3 = 1.502 + 0.590X$$

$$Y_4 = 1.384 + 0.611X$$

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

#### يتضح من خلال جدول (6) السابق ما يلي:

- أن الدعم التنظيمي المدرك يرتبط إيجابياً بزيادة الموارد الهيكلية للوظيفة وذلك بمعامل ارتباط (0.667) ومعامل تحديد  $R^2$  يفسر 44.5% من التغير في زيادة الموارد الهيكلية للوظيفة، كما تبين وجود تأثير إيجابي معنوي حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.603) عند مستوى معنوية (0.00).
- يرتبط الدعم التنظيمي المدرك إيجابياً بتقليل المعوقات المرتبطة بمتطلبات الوظيفة وذلك بمعامل ارتباط (0.696) ومعامل تحديد  $R^2$  يفسر 48.5% من التغير في تقليل المعوقات المرتبطة بالوظيفة، كما تبين وجود تأثير إيجابي معنوي حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.606) عند مستوى معنوية (0.00).
- يرتبط الدعم التنظيمي المدرك إيجابياً بزيادة الموارد الاجتماعية للوظيفة وذلك بمعامل ارتباط (0.641) ومعامل تحديد  $R^2$  يفسر 41% من التغير في زيادة الموارد الاجتماعية للوظيفة، كما تبين وجود تأثير إيجابي معنوي حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.590) عند مستوى معنوية (0.00).
- يرتبط الدعم التنظيمي المدرك إيجابياً بزيادة التحديات المرتبطة بمتطلبات العمل وذلك بمعامل ارتباط (0.666) ومعامل تحديد  $R^2$  يفسر 44% من التغير في زيادة التحديات المرتبطة بمتطلبات العمل، كما تبين وجود تأثير إيجابي معنوي حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.611) عند مستوى معنوية (0.00)، ومن ثم تدعم تلك النتائج صحة الفرض الأول.

## (2-10) اختبار الفرض الثاني

يوجد تأثير إيجابي معنوي لصياغة الوظيفة على التضمين الوظيفي.

تم اختبار هذا الفرض باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد بطريقة التقدير المتزامن (Enter)، والذي يوضح مدى تأثير المتغيرات الفرعية المستقلة مجتمعة على كل بُعد من أبعاد المتغير التابع منفردًا، ومن ثم تم اختبار هذا الفرض على ثلاث خطوات نظرًا لوجود ثلاثة متغيرات فرعية تابعة، وقد تم توضيح هذه الخطوات من خلال جدول (7) و جدول (8) و جدول (9) وذلك على النحو التالي:

جدول 7: تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد صياغة الوظيفة على بُعد التوافق مع المنظمة

كأحد أبعاد التضمين الوظيفي

معنوية اختبار T-Test	اختبار-T Test	معنوية قيمة (F)	قيمة (F)	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	معاملات الانحدار B	الثابت	المتغير الفرعي التابع	المتغيرات الفرعية المستقلة
0.000	5.279					0.319			زيادة الموارد الهيكلية
0.017	2.404					0.148			تقليل المعوقات
0.011	2.546	0.00	103.934	0.564	0.751	0.155	0.272	التوافق مع المنظمة	زيادة الموارد الاجتماعية
0.000	3.793					0.244			زيادة التحديات

$$Y_5 = 0.272 + 0.319X_1 + 0.148X_2 + 0.155X_3 + 0.244X_4$$

معادلة الانحدار المتعدد

المصدر: من إعداد الباحث وفقًا لنتائج التحليل الإحصائي.

يوضح جدول (7) السابق أن المتغيرات الفرعية لصياغة الوظيفة مجتمعة ترتبط إيجابيًا ببُعد التوافق مع المنظمة وذلك بمعامل ارتباط يصل إلى (0.751)، كما تفسر تلك المتغيرات الفرعية المستقلة مجتمعة 56% من التغير في بُعد التوافق مع المنظمة وذلك وفقًا لمعامل التحديد (R<sup>2</sup>) كما تشير النتائج إلى جودة نموذج الانحدار المتعدد حيث بلغت قيمة F 103.934 عند مستوى معنوية (0.00)، كما أثبت نموذج الانحدار المتعدد معنوية تأثير جميع أبعاد صياغة الوظيفة الأربعة (زيادة الموارد الهيكلية للوظيفة، تقليل المعوقات المرتبطة بمتطلبات العمل، زيادة الموارد الاجتماعية للوظيفة، زيادة التحديات المرتبطة بمتطلبات العمل) على بُعد التوافق مع المنظمة وذلك بمعاملات انحدار (B = 0.319; Sig = 0.00)، (B = 0.148; Sig = 0.01)، (B = 0.155; Sig = 0.01)، (B = 0.244; Sig = 0.00) على الترتيب.



## جدول 8: تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد صياغة الوظيفة على بُعد التضحيات المرتبطة بالمنظمة

## كأحد أبعاد التضمين الوظيفي

معنوية أختبار- Test	أختبار T-Test	معنوية قيمة (F)	قيمة (F)	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	معاملات الانحدار B	الثابت	المتغير الفرعي التابع	المتغيرات الفرعية المستقلة
0.000	3.593					0.234			زيادة الموارد الهيكليّة
0.000	3.757					0.249		التضحيات	تقليل المعوقات
0.031	2.172	0.00	72.500	0.475	0.689	0.143	0.528	المرتبطة بالمنظمة	زيادة الموارد الاجتماعية
0.019	2.358					0.164			زيادة التحديات
$Y_6 = 0.528 + 0.234X_1 + 0.249X_2 + 0.143X_3 + 0.164X_4$									معادلة الانحدار المتعدد

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

يوضح جدول (8) السابق أن المتغيرات الفرعية لصياغة الوظيفة مجتمعة ترتبط إيجابياً بـ بُعد التضحيات المرتبطة بالمنظمة وذلك بمعامل ارتباط يقدر بـ (0.689)، كما تفسر تلك المتغيرات الفرعية المستقلة مجتمعة 47.5% من التغير في بُعد التضحيات المرتبطة بالمنظمة وذلك وفقاً لمعامل التحديد (R<sup>2</sup>) كما تشير النتائج إلى جودة نموذج الانحدار المتعدد حيث بلغت قيمة F 72.500 عند مستوى معنوية (0.00)، كما أثبت نموذج الانحدار معنوية تأثير جميع أبعاد صياغة الوظيفة الأربعة (زيادة الموارد الهيكلية، تقليل المعوقات، زيادة الموارد الاجتماعية، زيادة التحديات) على بُعد التضحيات المرتبطة بالمنظمة وذلك بمعاملات انحدار (B = 0.234; Sig = 0.00)، (B = 0.249; Sig = 0.00)، (B = 0.143; Sig = 0.05)، (B = 0.164; Sig = 0.01) على الترتيب.

## جدول 9: تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد صياغة الوظيفة على بُعد الروابط مع المنظمة

## كأحد أبعاد التضمين الوظيفي

معنوية أختبار- Test	أختبار T-Test	معنوية قيمة (F)	قيمة (F)	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	معاملات الانحدار B	الثابت	المتغير الفرعي التابع	المتغيرات الفرعية المستقلة
0.041	2.056					0.150	0.579		زيادة الموارد الهيكليّة
0.000	4.028	0.00	57.125	0.416	0.645	0.299		الروابط مع المنظمة	تقليل المعوقات
0.116	1.575					0.116			زيادة الموارد الاجتماعية
0.005	2.803					0.218			زيادة التحديات
$Y_7 = 0.579 + 0.150X_1 + 0.299X_2 + 0.218X_4$									معادلة الانحدار المتعدد

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

يوضح جدول (9) السابق أن المتغيرات الفرعية لصياغة الوظيفة مجتمعة ترتبط إيجابياً ببعُد الروابط مع المنظمة وذلك بمعامل ارتباط يصل إلى (0.645)، كما تفسر تلك المتغيرات الفرعية المستقلة مجتمعة 41% من التغير في بُعد الروابط مع المنظمة وذلك وفقاً لمعامل التحديد ( $R^2$ )، كما تشير النتائج إلى جودة نموذج الانحدار المتعدد حيث بلغت قيمة F 57.125 عند مستوى معنوية (0.00)، كما أثبت نموذج الانحدار المتعدد معنوية تأثير ثلاثة أبعاد لصياغة الوظيفة وهي (زيادة الموارد الهيكلية، تقليل المعوقات، زيادة التحديات) على بُعد الروابط مع المنظمة وذلك بمعاملات انحدار بلغت ( $B = 0.150$ ;  $Sig = 0.05$ )، ( $B = 0.299$ ;  $Sig = 0.00$ )، ( $B = 0.218$ ;  $Sig = 0.00$ ) على الترتيب، بينما لم تثبت معنوية تأثير زيادة الموارد الاجتماعية على بُعد الروابط مع المنظمة حيث بلغ معامل الانحدار ( $B = 0.116$ ;  $Sig = 0.11$ ) وهو غير معنوي. ومن ثم تدعم تلك النتائج صحة الفرض الثاني جزئياً.

### (3-10) اختبار الفرض الثالث

يوجد تأثير إيجابي معنوي للدعم التنظيمي المدرك على التضمين الوظيفي.

تم اختبار هذا الفرض باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي يوضح كل من معامل الارتباط ومعامل التحديد ومعامل الانحدار لتأثير المتغير المستقل على كل متغير من المتغيرات التابعة، ويوضح جدول (10) التالي قيم هذه المعاملات:

جدول 10: تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير الدعم التنظيمي المدرك على التضمين الوظيفي بأبعاده المختلفة

المتغير المستقل	المتغير التابع	الثابت	معامل الانحدار B	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	قيمة (F)	معنوية قيمة (F)	أختبار T-Test	معنوية أختبار T-Test
التوافق مع المنظمة		1.335	0.575	0.620	0.384	202.050	0.00	14.214	0.00
الدعم التنظيمي المدرك	التوضيحات المرتبطة بالمنظمة	1.332	0.578	0.634	0.402	218.225	0.00	14.772	0.00
الروابط مع المنظمة		1.524	0.524	0.543	0.295	135.290	0.00	11.631	0.00

$$Y_5 = 1.335 + 0.575X$$

$$Y_6 = 1.332 + 0.578X$$

$$Y_7 = 1.524 + 0.524X$$

معادلات الانحدار البسيط

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال جدول (10) السابق أن الدعم التنظيمي المدرك يرتبط إيجابياً بجميع أبعاد التضمين الوظيفي المتمثلة في التوافق مع المنظمة، والتوضيحات المرتبطة بالمنظمة، والروابط مع المنظمة وذلك بمعامل ارتباط (0.620) و(0.634) و(0.543) على التوالي، كما يتضح وجود تأثير إيجابي معنوي للدعم التنظيمي المدرك على تلك الأبعاد،

حيث بلغت معاملات الانحدار (0.575) و(0.578) و(0.524) وجميعها معنوية عند مستوى (0.00) وهو ما يدعم صحة الفرض الثالث.

#### (4-10) اختبار الفرض الرابع

تتوسط صياغة الوظيفة العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والتضمين الوظيفي.

تم اختبار هذا الفرض باستخدام معالج الانحدار (Spss Macro Process Version 4.1) الذي تم تصميمه بواسطة (Hayes, 2022)، حيث حيث تم الاعتماد على النموذج الرابع (Model Number 4) من هذا المعالج والذي يتيح قياس الأثر الوسيط من خلال إيجاد التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات النموذج الثلاث (المستقل، الوسيط، التابع)، وهو ما يمكن توضيحه من خلال جدول (11) التالي:

جدول 11: تحليل الانحدار باستخدام (Spss Macro Process) لاختبار مدى توسط صياغة الوظيفة العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والتضمين الوظيفي

م	المتغير المستقبلي	المتغير الوسيط	المتغير التابع	نوع التأثير	معامل الارتباط R	الخطأ المعياري se	قيمة T	معامل الانحدار B	مستوى المعنوية p
أ	الدعم التنظيمي المدرك	صياغة الوظيفة	----	مباشر	0.758	0.028	20.945	0.603	0.000
ب	----	صياغة الوظيفة	التضمين الوظيفي	مباشر	0.785	0.053	12.313	0.659	0.000
ج	الدعم التنظيمي المدرك	----	التضمين الوظيفي	مباشر	0.678	0.042	3.775	0.161	0.000
د	الدعم التنظيمي المدرك	صياغة الوظيفة	التضمين الوظيفي	غير مباشر	----	----	----	0.398	0.000
95% CI									
LLCI									
ULCI									
[0.328									
0.475]									
0.000									
0.559									
إجمالي التأثير المباشر وغير المباشر للدعم التنظيمي المدرك على التضمين الوظيفي ج + د									

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

### يتضح من خلال جدول (11) السابق ما يلي:

- وجود تأثير مباشر معنوي للدعم التنظيمي المدرك على صياغة الوظيفة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار  $(B = 0.603; Sig = 0.00)$ .
- وجود تأثير مباشر معنوي لصياغة الوظيفة على التضمين الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار الخطي  $(B = 0.659; Sig = 0.00)$ .
- وجود تأثير مباشر معنوي للدعم التنظيمي المدرك على صياغة الوظيفة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار  $(B = 0.161; Sig = 0.00)$ .
- كما تبين وجود تأثير غير مباشر معنوي للدعم التنظيمي المدرك على التضمين الوظيفي من خلال توسط صياغة الوظيفة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار  $(B = 0.398)$  وكانت فترات الثقة الأدنى والأعلى (LLCI, ULCI) المقدرة عند مستوى 95% هي  $(0.328, 0.475)$  وحيث إن كلتا الفترتين يحمل إشارة الموجب فإن ذلك يعني عدم تضمن تلك الفترات قيمة الصفر نتيجة عدم تقاطع الصفر بينهما، وهو ما يؤكد على معنوية ذلك التأثير.
- أن معامل الانحدار الخاص بأجمالي التأثير (المباشر وغير المباشر) للدعم التنظيمي المدرك على التضمين الوظيفي بلغ  $(B = 0.559; Sig = 0.00)$ ، وبالتالي يتضح أن صياغة الوظيفة تتوسط العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والتضمين الوظيفي بشكل جزئي، حيث أن كلٍّ من التأثير المباشر وغير المباشر والإجمالي كان معنويًا.

### (5-10) اختبار الفرض الخامس:

تُعدّل مرونة الموارد البشرية من التأثير الإيجابي للدعم التنظيمي المدرك على صياغة الوظيفة، حيث يرتفع هذا التأثير عندما تكون مرونة الموارد البشرية مرتفعة (مرونة المهارات، مرونة السلوك، مرونة الممارسات).

تم اختبار الفرض الخامس والسادس والسابع لتحديد مدى فعالية المتغير المعدل على نموذج البحث وذلك باستخدام النموذج الثامن (Model Number 8) من المعالج (Spss Macro Process) حيث يتيح هذا النموذج قياس أثر المتغير المعدل على العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط، وكذلك أثره على العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، بالإضافة إلى قياس دوره في تعديل التأثير غير المباشر الذي يتم من خلال المتغير الوسيط (moderation - mediation model)، هذا ويوضح جدول (12) التالي نتائج تحليل الانحدار الخاصة باختبار أثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها الثلاثة (مرونة المهارات، مرونة السلوك، مرونة الممارسات) في تعديل العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وصياغة الوظيفة، كما يوضح جدول (13) الأثر المباشر للدعم التنظيمي المدرك على صياغة الوظيفة في ظل انخفاض وارتفاع مستوى مرونة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة.

جدول 12: تحليل الانحدار باستخدام (Spss Macro Process) لاختبار أثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها الثلاثة (مرونة المهارات، مرونة السلوك، مرونة الممارسات) في تعديل العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وصياغة الوظيفة

المتغير التابع: صياغة الوظيفة

Model 3			Model 2			Model 1			المتغيرات
P	Se	B	P	se	B	P	se	B	
0.000	0.033	0.605	0.000	0.032	0.603	0.000	0.032	0.609	الدعم التنظيمي المدرك
0.115	0.062	0.097	0.126	0.061	0.094	0.007	0.065	0.175	مرونة المهارات
						0.003	0.045	0.134	الدعم التنظيمي المدرك × مرونة المهارات
0.085	0.048	0.083	0.009	0.052	0.137	0.114	0.047	0.075	مرونة السلوك
			0.022	0.041	0.096				الدعم التنظيمي المدرك × مرونة السلوك
0.808	0.059	0.014	0.611	0.057	-0.029	0.504	0.056	-0.038	مرونة الممارسات
0.044	0.042	0.085							الدعم التنظيمي المدرك × مرونة الممارسات
0.044		4.080	0.022		5.309	0.003		8.774	F
0.000		0.622	0.000		0.624	0.000		0.629	R <sup>2</sup>
0.044		0.005	0.022		0.007	0.003		0.012	ΔR <sup>2</sup>

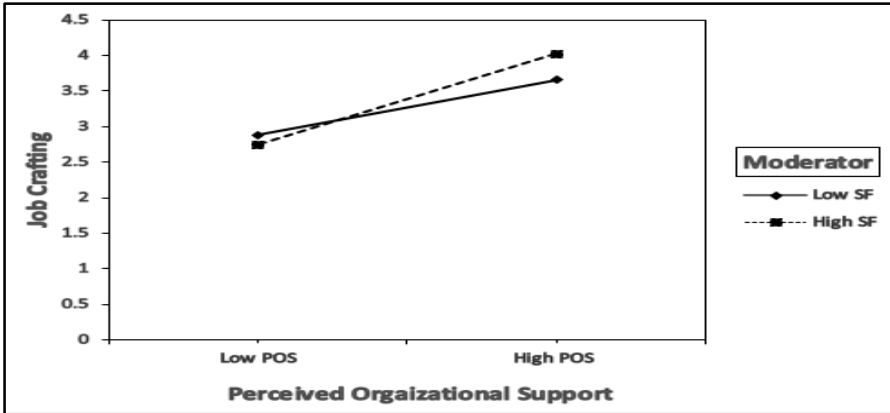
المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

جدول 13: أثر الدعم التنظيمي المدرك على صياغة الوظيفة في ظل انخفاض وارتفاع مستوى مرونة الموارد البشرية

التأثير المباشر للدعم التنظيمي المدرك على صياغة الوظيفة في ظل انخفاض وارتفاع أبعاد المتغير المعدل.			أبعاد المتغير المعدل
P	se	B	
0.000	0.040	0.527	مرونة المهارات (منخفض)
0.000	0.044	0.691	مرونة المهارات (مرتفع)
0.000	0.044	0.530	مرونة السلوك (منخفض)
0.000	0.046	0.676	مرونة السلوك (مرتفع)
0.000	0.041	0.548	مرونة الممارسات (منخفض)
0.000	0.044	0.663	مرونة الممارسات (مرتفع)

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

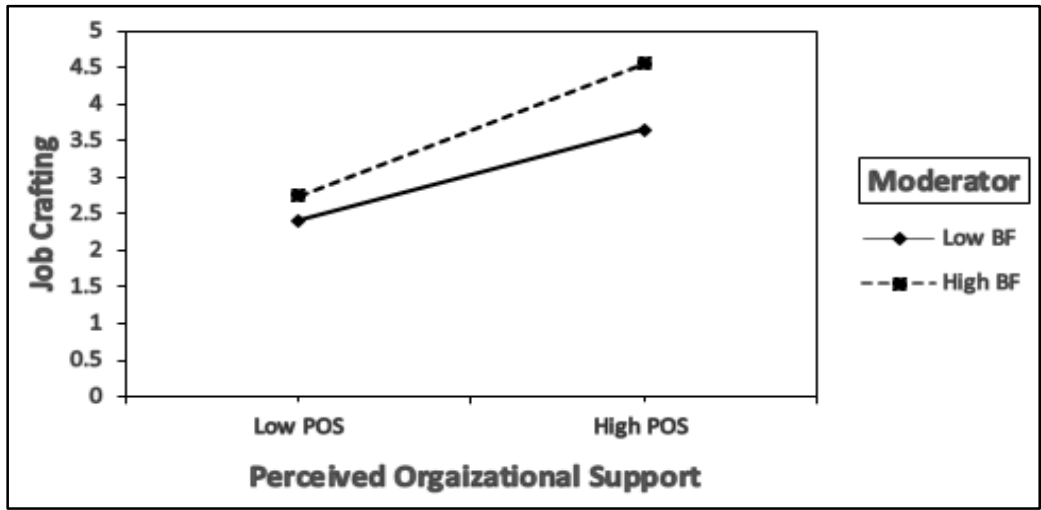
يتضح من خلال جدول (12) أن التأثير التفاعلي للدعم التنظيمي المدرك مع مرونة المهارات على صياغة الوظيفة سجل معامل انحدار معنوي بمقدار ( $B = 0.134, Sig = 0.00$ ) وهو ما يشير إلى قدرة مرونة المهارات على تعديل العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وصياغة الوظيفة، أما فيما يتعلق باتجاه التعديل فيمكن توضيحه من خلال البيانات الواردة في جدول (13) والتي تشير إلى أن تأثير الدعم التنظيمي المدرك على صياغة الوظيفة في ظل انخفاض مرونة المهارات كان بمقدار ( $B = 0.527, Sig = 0.00$ ) بينما في ظل ارتفاع مستوى مرونة المهارات كان التأثير أقوى حيث سجل ( $B = 0.691, Sig = 0.00$ )، كما يوضح شكل (2) التالي أنه في ظل مرونة المهارات المنخفضة فإن زيادة مستويات الدعم التنظيمي المدرك سيؤدي إلى ارتفاع مستوى صياغة الوظيفة، بينما عندما تكون مرونة المهارات مرتفعة فإن زيادة مستويات الدعم التنظيمي المدرك سيؤدي إلى ارتفاع بدرجة أكبر في مستويات صياغة الوظيفة.



شكل 2: الدور المعدل لمرونة المهارات على العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وصياغة الوظيفة

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء مخرجات التحليل الإحصائي لبرنامج Spss Macro Process

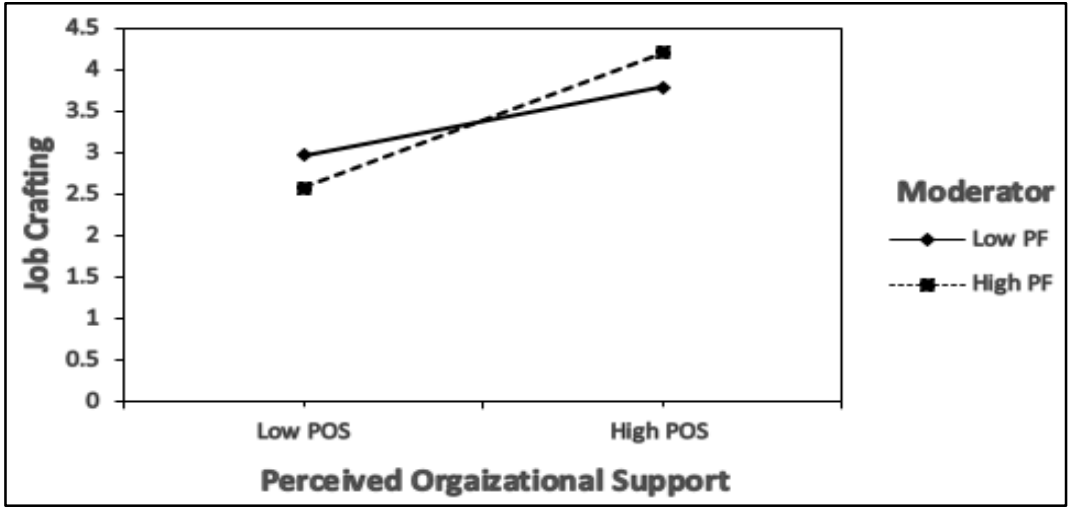
كما يوضح جدول (12) أن التأثير التفاعلي للدعم التنظيمي المدرك مع مرونة السلوك على صياغة الوظيفة كان معنويًا بمقدار ( $B = 0.096, Sig = 0.05$ ) وهو ما يؤكد على تعديل مرونة السلوك للعلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وصياغة الوظيفة، أما فيما يتعلق باتجاه التعديل فيمكن توضيحه من خلال البيانات الواردة في جدول (13) والتي تشير إلى أن تأثير الدعم التنظيمي المدرك على صياغة الوظيفة في ظل انخفاض مرونة السلوك كان بمقدار ( $B = 0.530, Sig = 0.00$ ) بينما في ظل ارتفاع مستوى مرونة السلوك كان التأثير أقوى حيث سجل ( $B = 0.676, Sig = 0.00$ )، كما يوضح شكل (3) التالي أنه في ظل مرونة السلوك المنخفضة فإن زيادة مستويات الدعم التنظيمي المدرك سيؤدي إلى ارتفاع مستويات صياغة الوظيفة، بينما عندما تكون مرونة السلوك مرتفعة فإن زيادة مستويات الدعم التنظيمي المدرك سيؤدي إلى ارتفاع بدرجة أكبر في مستويات صياغة الوظيفة.



شكل 3: الدور المعدل لمرونة السلوك على العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وصياغة الوظيفة

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء مخرجات التحليل الإحصائي لبرنامج Spss Macro Process

أما فيما يتعلق بالدور المعدل لمرونة الممارسات يوضح جدول (12) أن التأثير التفاعلي للدعم التنظيمي المدرك مع مرونة الممارسات على صياغة الوظيفة كان معنويًا بمقدار ( $B = 0.085, Sig = 0.05$ ) وهو ما يعني إمكانية تعديل العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وصياغة الوظيفة من خلال مرونة الممارسات وخاصة في ظل ارتفاعها، حيث تشير النتائج الواردة في جدول (13) إلى أن تأثير الدعم التنظيمي المدرك على صياغة الوظيفة في ظل انخفاض مرونة الممارسات كان بمقدار ( $B = 0.548, Sig = 0.00$ ) بينما في ظل ارتفاع مستوى مرونة الممارسات كان التأثير أقوى حيث سجل ( $B = 0.663, Sig = 0.00$ )، كما يوضح شكل (4) التالي أنه في ظل مستويات مرونة الممارسات المنخفضة فإن زيادة مستويات الدعم التنظيمي المدرك سيؤدي إلى ارتفاع مستوى صياغة الوظيفة، بينما عندما تكون مستويات مرونة السلوك مرتفعة فإن زيادة مستويات الدعم التنظيمي المدرك سيؤدي إلى ارتفاع بدرجة أكبر في مستويات صياغة الوظيفة. ومن ثم تدعم تلك النتائج صحة الفرض الخامس.



شكل 4: الدور المعدل لمرونة الممارسات على العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وصياغة الوظيفة

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء مخرجات التحليل الإحصائي لبرنامج Spss Macro Process

#### (6-10) اختبار الفرض السادس

تُعدّل مرونة الموارد البشرية من التأثير الإيجابي للدعم التنظيمي المدرك على التضمين الوظيفي، حيث يرتفع هذا التأثير عندما تكون مرونة الموارد البشرية مرتفعة (مرونة المهارات، مرونة السلوك، مرونة الممارسات)

يوضح جدول (14) التالي نتائج تحليل الانحدار الخاصة باختبار أثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها الثلاثة (مرونة المهارات، مرونة السلوك، مرونة الممارسات) في تعديل العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والتضمين الوظيفي، كما يوضح جدول (15) الأثر المباشر للدعم التنظيمي المدرك على التضمين الوظيفي في ظل انخفاض وارتفاع مستوى مرونة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة.



جدول 14: تحليل الانحدار باستخدام (Spss Macro Process) لاختبار أثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها الثلاثة (مرونة المهارات، مرونة السلوك، مرونة الممارسات) في تعديل العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والتضمين الوظيفي

المتغيرات									المتغير التابع: التضمين الوظيفي
Model 3			Model 2			Model 1			
P	Se	B	P	se	B	P	se	B	
0.000	0.046	0.194	0.000	0.046	0.189	0.000	0.047	0.199	الدعم التنظيمي المدرك
0.000	0.057	0.622	0.000	0.058	0.622	0.000	0.058	0.615	صياغة الوظيفة
0.170	0.058	0.081	0.170	0.059	0.081	0.014	0.063	0.156	مرونة المهارات
						0.007	0.044	0.118	الدعم التنظيمي المدرك × مرونة المهارات
0.080	0.045	0.080	0.005	0.050	0.140	0.094	0.046	0.077	مرونة السلوك
			0.010	0.040	0.102				الدعم التنظيمي المدرك × مرونة السلوك
0.573	0.056	0.031	0.645	0.054	-0.025	0.568	0.054	-0.031	مرونة الممارسات
0.003	0.040	0.117							الدعم التنظيمي المدرك × مرونة الممارسات
0.003		8.566	0.010		6.565	0.007		7.208	F
0.000		0.696	0.000		0.694	0.000		0.695	R <sup>2</sup>
0.003		0.009	0.010		0.007	0.007		0.008	ΔR <sup>2</sup>

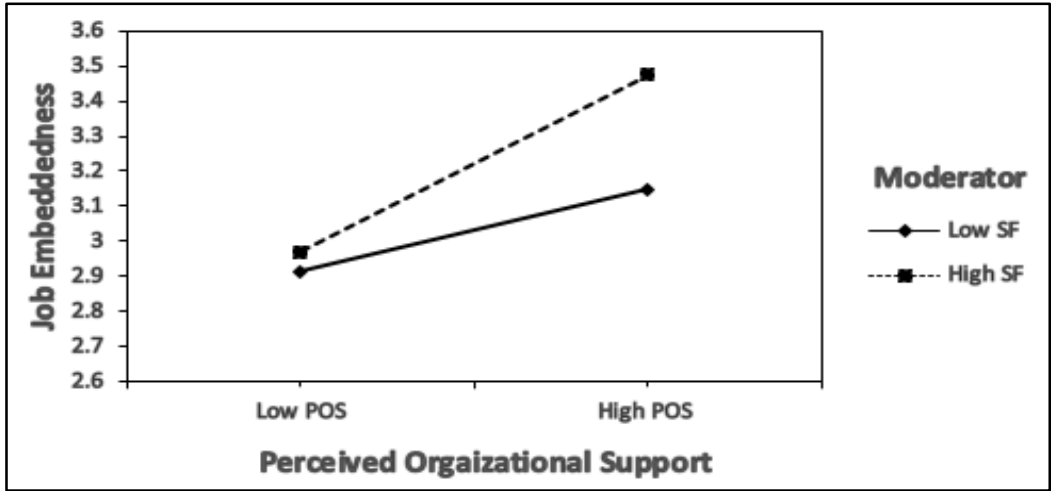
المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

جدول 15: أثر الدعم التنظيمي المدرك على التضمين الوظيفي في ظل انخفاض وارتفاع مستوى مرونة الموارد البشرية

التأثير المباشر للدعم التنظيمي المدرك على التضمين الوظيفي في ظل انخفاض وارتفاع أبعاد المتغير المعدل.			أبعاد المتغير المعدل
P	se	B	
0.113	0.049	0.126	مرونة المهارات (منخفض)
0.000	0.058	0.271	مرونة المهارات (مرتفع)
0.338	0.052	0.111	مرونة السلوك (منخفض)
0.000	0.058	0.267	مرونة السلوك (مرتفع)
0.241	0.050	0.114	مرونة الممارسات (منخفض)
0.000	0.057	0.273	مرونة الممارسات (مرتفع)

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

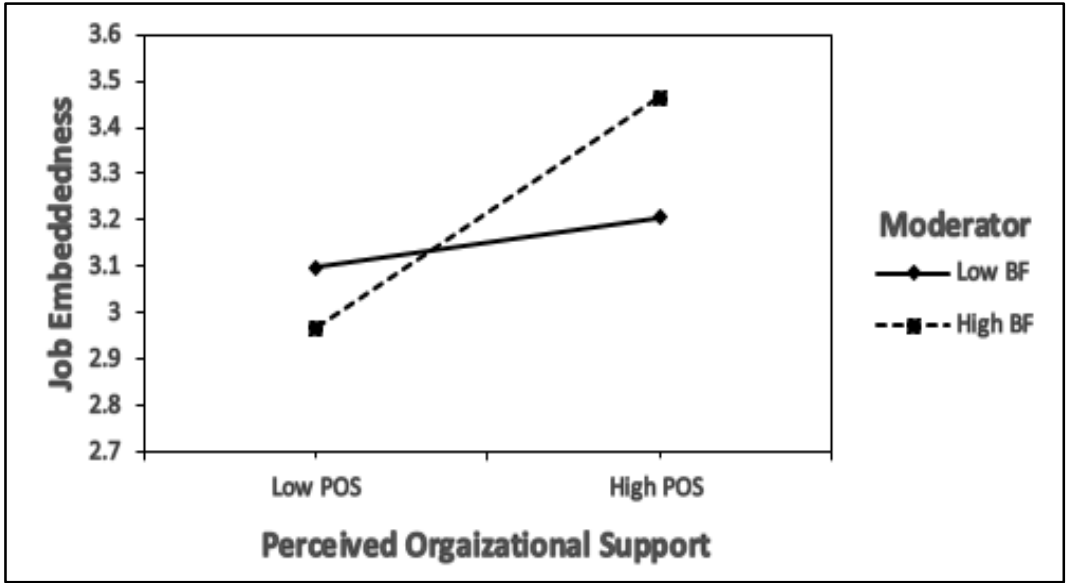
يتضح من خلال جدول (14) أن التأثير التفاعلي للدعم التنظيمي المدرك مع مرونة المهارات على التضمين الوظيفي في ظل توسط صياغة الوظيفة سجل معامل انحدار معنوي بمقدار ( $B = 0.118, Sig = 0.00$ ) وهو ما يشير إلى تعديل مرونة المهارات العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والتضمين الوظيفي، أما فيما يتعلق بإتجاه التعديل فيمكن توضيحه من خلال البيانات الواردة في جدول (15) والتي تشير إلى أن تأثير الدعم التنظيمي المدرك على التضمين الوظيفي في ظل انخفاض مرونة المهارات كان غير معنوي بمقدار ( $B = 0.126, Sig = 0.113$ ) بينما في ظل ارتفاع مستوى مرونة المهارات كان التأثير معنويًا وأكثر قوة حيث سجل ( $B = 0.271, Sig = 0.00$ ). كما يوضح شكل (5) التالي أنه في ظل مرونة المهارات المنخفضة فأن زيادة مستويات الدعم التنظيمي المدرك سيؤدي إلى ارتفاع مستوى التضمين الوظيفي، بينما عندما تكون مرونة المهارات مرتفعة فأن زيادة مستويات الدعم التنظيمي المدرك سيؤدي إلى ارتفاع بدرجة أكبر وأكثر وضوحًا في مستويات التضمين الوظيفي.



شكل 5: الدور المعدل لمرونة المهارات على العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والتضمين الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء مخرجات التحليل الإحصائي لبرنامج Spss Macro Process

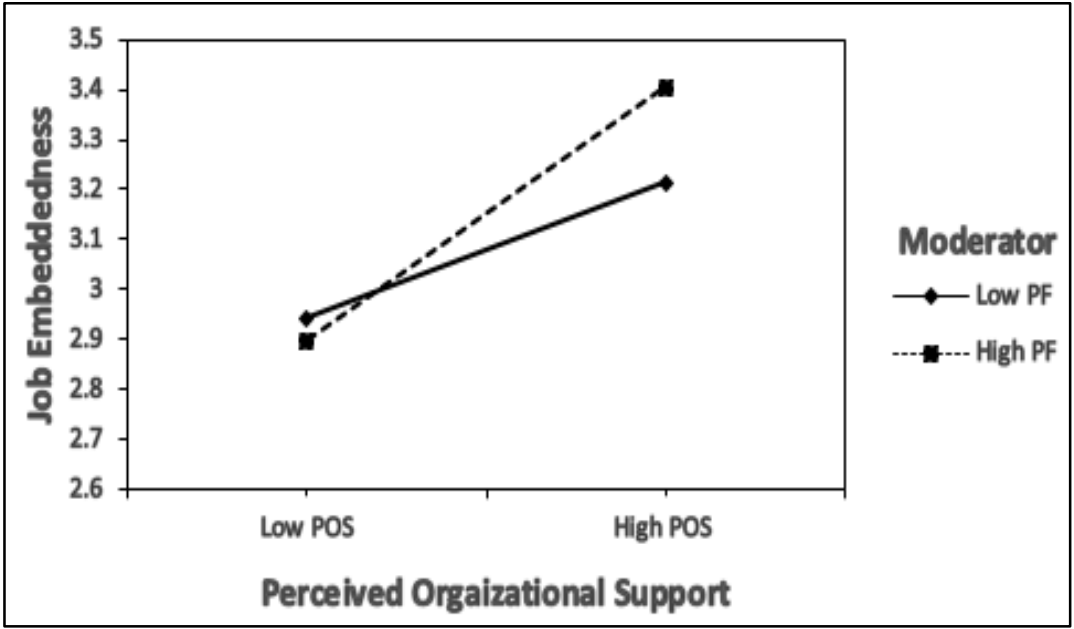
أما على مستوى مرونة السلوك فيوضح جدول (14) السابق أن التأثير التفاعلي لها مع الدعم التنظيمي المدرك على التضمين الوظيفي في ظل وجود صياغة الوظيفة كتغير وسيط حيث سجل معامل انحدار معنوي بلغ ( $B = 0.102, Sig = 0.01$ ) وهو ما يشير إلى قدرة مرونة السلوك على تعديل العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والتضمين الوظيفي، كما يتضح من خلال جدول (15) أن تأثير الدعم التنظيمي المدرك على التضمين الوظيفي في ظل انخفاض مرونة السلوك كان غير معنوي بمقدار ( $B = 0.111, Sig = 0.338$ ) بينما في ظل ارتفاع مستوى مرونة السلوك كان التأثير معنويًا وأقوى حيث سجل ( $B = 0.267, Sig = 0.00$ ). كما يوضح شكل (6) التالي أنه في ظل مرونة السلوك المنخفضة فإن زيادة مستويات الدعم التنظيمي المدرك سيؤدي إلى ارتفاع مستويات التضمين الوظيفي، بينما عندما تكون مرونة السلوك مرتفعة فإن زيادة مستويات الدعم التنظيمي المدرك سيؤدي إلى ارتفاع بدرجة أكبر وأقوى في مستويات التضمين الوظيفي.



شكل 6: الدور المعدل لمرونة السلوك على العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والتضمين الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء مخرجات التحليل الإحصائي لبرنامج Spss Macro Process

وأخيراً يتضح من خلال جدول (14) أن التأثير التفاعلي للدعم التنظيمي المدرك مع مرونة الممارسات على التضمين الوظيفي في ظل وجود صياغة الوظيفة كمتغير وسيط كان معنوياً بمقدار ( $B = 0.117, Sig = 0.05$ ) وهو ما يؤكد على قيام مرونة الممارسات بتعديل العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والتضمين الوظيفي، أما فيما يتعلق باتجاه هذا التعديل فيمكن توضيحه من خلال البيانات الواردة في جدول (15) والتي تشير إلى أن تأثير الدعم التنظيمي المدرك على التضمين الوظيفي في ظل انخفاض مرونة الممارسات لم يكن معنوياً وسجل معامل انحدار بمقدار ( $B = 0.114, Sig = 0.241$ ) بينما في ظل ارتفاع مستوى مرونة الممارسات كان التأثير معنوياً وأقوى حيث سجل ( $B = 0.273, Sig = 0.00$ )، كما يوضح شكل (7) التالي أنه في ظل مرونة الممارسات المنخفضة فأن زيادة مستويات الدعم التنظيمي المدرك سيؤدي إلى ارتفاع مستويات التضمين الوظيفي، بينما عندما تكون مرونة الممارسات مرتفعة فأن زيادة مستويات الدعم التنظيمي المدرك سيؤدي إلى ارتفاع بدرجة أكبر في مستويات التضمين الوظيفي. وبالتالي تدعم تلك النتائج صحة الفرض السادس.



شكل 7: الدور المعدل لمرونة الممارسات على العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والتضمين الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء مخرجات التحليل الإحصائي لبرنامج Spss Macro Process

## (7-10) اختبار الفرض السابع

تُعدّل مرونة الموارد البشرية من التأثير الوسيط لصياغة الوظيفة على العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والتضمين الوظيفي، حيث يرتفع التأثير غير المباشر للدعم التنظيمي المدرك على التضمين الوظيفي من خلال صياغة الوظيفة مع ارتفاع مرونة الموارد البشرية (مرونة المهارات، مرونة السلوك،

يوضح جدول (16) التالي نتائج تحليل الانحدار الخاصة باختبار التأثير غير المباشر للدعم التنظيمي المدرك على التضمين الوظيفي من خلال توسط صياغة الوظيفة وذلك في ظل انخفاض وارتفاع مستويات مرونة الموارد البشرية بأبعادها الثلاثة (مرونة المهارات، مرونة السلوك، مرونة الممارسات) كمتغير معدل.

جدول 16: أثر الدعم التنظيمي المدرك على التضمين الوظيفي من خلال توسط صياغة الوظيفة في ظل انخفاض وارتفاع مستويات مرونة الموارد البشرية

التأثير غير المباشر للدعم التنظيمي المدرك على التضمين الوظيفي عبر صياغة الوظيفة في ظل انخفاض وارتفاع أبعاد المتغير المعدل.

95% CI		Boot SE	B	أبعاد المتغير المعدل
BootLLCI	BootULCI			
[ 0.021	0.144 ]	0.042	0.324	مرونة المهارات (منخفض)
		0.053	0.425	مرونة المهارات (مرتفع)
[ 0.004	0.113 ]	0.043	0.330	مرونة السلوك (منخفض)
		0.054	0.421	مرونة السلوك (مرتفع)
[- 0.001	0.111 ]	0.043	0.341	مرونة الممارسات (منخفض)
		0.052	0.413	مرونة الممارسات (مرتفع)

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال نتائج جدول (16) السابق ما يلي:

- أن التأثير غير المباشر للدعم التنظيمي المدرك على التضمين الوظيفي عبر صياغة الوظيفة في ظل وجود مرونة المهارات كمغير معدل كان معنوياً، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار في ظل انخفاض مستويات مرونة المهارات ( $B = 0.324$ ) بينما بلغت قيمة نفس المعامل عند ارتفاع مستويات مرونة المهارات (0.425)، كما يتضح أن فترات الثقة الأدنى والأعلى (LLCI, ULCI) المقدره عند مستوى 95% هي (0.021, 0.144) وحيث إن كلا الفترتين تحمل إشارة الموجب فإن ذلك يعني عدم تضمن تلك الفترات قيمة الصفر نتيجة عدم تقاطع الصفر بينهما، وهو ما يؤكد على معنوية ذلك التأثير.
- كما أن التأثير غير المباشر للدعم التنظيمي المدرك على التضمين الوظيفي عبر صياغة الوظيفة في ظل وجود مرونة السلوك كمغير معدل كان معنوياً، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار في ظل انخفاض مستويات مرونة السلوك ( $B = 0.330$ ) بينما بلغت قيمة نفس المعامل عند ارتفاع مستويات مرونة السلوك (0.421)، كما يتضح أن فترات الثقة الأدنى والأعلى (LLCI, ULCI) المقدره عند مستوى 95% هي (0.004, 0.113) وحيث إن كلتا الفترتين تحمل إشارة الموجب فإن ذلك يعني عدم تضمن تلك الفترات قيمة الصفر نتيجة عدم تقاطع الصفر بينهما، وهو ما يؤكد على معنوية ذلك التأثير.
- بينما يتضح أن التأثير غير المباشر للدعم التنظيمي المدرك على التضمين الوظيفي عبر صياغة الوظيفة في ظل وجود مرونة الممارسات كمغير معدل لم يكن معنوياً، حيث سجلت فترات الثقة الأدنى والأعلى (LLCI, ULCI) المقدره عند مستوى 95% هي (- 0.001, 0.111) وحيث إن كلتا الفترتين يحملان إشارتين مختلفتين

فإن ذلك يعني تضمن تلك الفترات قيمة الصفر نتيجة تقاطع الصفر بينهما، وهو ما يؤكد على عدم معنوية ذلك التأثير. ومن ثم تثبت تلك النتائج صحة الفرض السابع جزئياً.

## (11) مناقشة وتفسير النتائج

استهدف البحث بشكل رئيس قياس الدور المعدل لمرونة الموارد البشرية في العلاقة المباشرة بين الدعم التنظيمي المدرك وصياغة الوظيفة (H5)، وكذلك الدور المعدل لمرونة الموارد البشرية في العلاقة المباشرة بين الدعم التنظيمي المدرك والتضمين الوظيفي (H6)، ومن ثم التوصل إلى مدى قدرة مرونة الموارد البشرية على تعديل التأثير غير المباشر للدعم التنظيمي المدرك على التضمين الوظيفي من خلال توسط صياغة الوظيفة (H7)، ولتحقيق هذه الأهداف تم اختبار مجموعة من التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث تمهيداً لقياس الدور المعدل وذلك على النحو التالي:

تبين من خلال الفرض الأول (H1): وجود تأثير إيجابي ومعنوي للدعم التنظيمي المدرك على صياغة الوظيفة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بحوث كلٍ من (Marri et al., 2021; Oubibi et al. 2022 Kim et al., 2018) فعندما يدرك الموظف مزيداً من الدعم من جانب المنظمة فإنه يكون مستعداً لتحمل مزيداً من المسؤوليات وبيدأ إحداث بعض التغييرات في مهام وظيفته من خلال السعي نحو تقليل المعوقات، والبحث عن الموارد التي تساهم في إنجاز تلك المهام بشكل أفضل. بينما لم تتفق تلك النتيجة مع نتائج بحث (Kanten 2014) الذي توصل إلى عدم وجود تأثير معنوي للدعم التنظيمي المدرك سواء من جانب الإدارة أو المشرفين أو زملاء العمل على صياغة الوظيفة.

كما أظهرت نتائج اختبار الفرض الثاني (H2): وجود تأثير إيجابي معنوي لصياغة الوظيفة بأبعادها الأربعة على أبعاد التضمين الوظيفي (التوافق مع المنظمة، التضحيات المرتبطة بالمنظمة، الروابط مع المنظمة) فيما عدا التأثير الخاص بزيادة الموارد الاجتماعية للوظيفة على بُعد الروابط مع المنظمة، والذي لم تثبت معنويته، ومن ثم تتفق معظم نتائج هذا الفرض مع نتائج بحثي كلٍ من (Arasli et al. 2019; Archie et al. 2021) اللذان أكدوا على معنوية هذه العلاقة، حيث إن كل وظيفة تحتوي على جانب يمكن إعادة صياغته سواء من حيث التوقيت أو إستراتيجية التنفيذ أو في العلاقات الاجتماعية المبنية في سياق العمل وذلك بما يتناسب مع إمكانات وقدرات الموظفين، وبالشكل الذي يعزز من تمسكهم وتضمينهم ورسوخهم بالوظيفة من خلال زيادة توافقيهم وارتباطهم بالمنظمة ورفع مستوى التضحيات والخسائر المترتبة على ترك العمل بها.

في حين توصلت نتائج الفرض الثالث (H3): فقد تبين من خلال تحليل الانحدار البسيط وجود تأثير إيجابي معنوي للدعم التنظيمي المدرك على التضمين الوظيفي بأبعاده الثلاثة (التوافق مع المنظمة، التضحيات المرتبطة بالمنظمة، الروابط مع المنظمة)، فعندما يدرك العاملون أن منظماتهم تدعهم وتسعى نحو تحقيق الرفاهية لهم يصبح لديهم مستويات أعلى من التضمين والرسوخ الوظيفي وتزداد مواقفهم الإيجابية تجاه وظائفهم ويتمسكون بالبقاء بالمنظمة وتقل نواياهم لترك العمل بها، من ثم تتفق هذه النتيجة مع نتائج كلٍ من (Fatima et al., 2015; Akgunduz et al., 2018; Isma et al., 2020; Huning et al. 2020; & Sanli, 2017; Tatar et al., 2018;)

النتيجة المتعلقة بوجود تأثير إيجابي للدعم التنظيمي المدرك على تمسك العاملين بمنظمتهم ورغبتهم في البقاء بها لأطول فترة ممكنة.

أما فيما يتعلق بنتائج الفرض الرابع (H4): والخاصة باختبار التأثير غير المباشر للدعم التنظيمي المدرك على التضمين الوظيفي من خلال صياغة الوظيفة، فقد تبين أن صياغة الوظيفة تتوسط العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والتضمين الوظيفي بشكل جزئي نتيجة وجود تأثير غير مباشر معنوي للدعم التنظيمي المدرك على التضمين الوظيفي يتم عبر صياغة الوظيفة، وهو ما يعني أن ذلك التأثير غير المباشر يرتبط بمستويات مرتفعة من صياغة الوظيفة، فكلما ارتفعت مستويات صياغة الوظيفة زاد التأثير غير المباشر للدعم التنظيمي المدرك على التضمين الوظيفي والعكس صحيح، وإذا ما استمر التأثير غير المباشر في الارتفاع وانخفض التأثير المباشر وأصبح غير معنوي فإن التوسط يصبح كلياً. حيث إن إدراك العاملين للدعم المقدم من جانب المنظمة وسعيها الدائم لتحقيق الرفاهية لهم يشجعهم على الإبداع والابتكار، ويدفعهم نحو إعادة صياغة مهام ووظائفهم بشكل أفضل من خلال زيادة الموارد الهيكلية والاجتماعية للوظيفة وتقليل المعوقات المرتبطة بها، كما قد يساهم ذلك الدعم في تقبل العاملين مزيداً من المهام بل والتضحية ببعض الأولويات رغبةً منهم في تبادل المنفعة ومساعدة المنظمة على تحقيق النجاح، وهو ما قد يعزز من فرص تضمينهم ورسوخهم في الوظيفة وبقائهم في العمل من خلال زيادة التوافق والترابط مع المنظمة، وارتفاع مستوى التضحيات والخسائر المترتبة على ترك العمل بها.

مناقشة وتفسير نتائج الفرض الخامس (H5) والسادس (H6) والسابع (H7): تعد نتائج اختبار العلاقات المباشرة وغير المباشرة التي تم توضيحها من خلال الفروض السابقة بمثابة تمهيداً لأختبار الدور المعدل مرونة الموارد البشرية على تلك العلاقات، فمن خلال الفرض الخامس (H5) تبين أن مرونة الموارد البشرية (مرونة المهارات، مرونة السلوك، مرونة الممارسات) تعدل من التأثير المباشر للدعم التنظيمي المدرك على صياغة الوظيفة، حيث إن ارتفاع مستويات أبعاد مرونة الموارد البشرية يؤدي إلى زيادة تأثير الدعم التنظيمي المدرك على صياغة الوظيفة والعكس صحيح. كما تبين من خلال الفرض السادس (H6) أن مرونة الموارد البشرية (مرونة المهارات، مرونة السلوك، مرونة الممارسات) قادرة كذلك على تعديل التأثير المباشر للدعم التنظيمي المدرك على التضمين الوظيفي، حيث إن ارتفاع مستويات تلك الأبعاد يزيد من تأثير الدعم التنظيمي المدرك على التضمين الوظيفي كما أن انخفاض مستوياتها يحد من ذلك التأثير. أما فيما يتعلق بنتائج الفرض السابع (H7) فقد تبين قدرة كلٍ من مرونة المهارات ومرونة السلوك على تعديل التأثير الوسيط لصياغة الوظيفة على العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والتضمين الوظيفي، حيث إن ارتفاع مستويات كلٍ من مرونة المهارات ومرونة السلوك يؤدي إلى زيادة التأثير غير المباشر للدعم التنظيمي المدرك على التضمين الوظيفي عبر صياغة الوظيفة والعكس صحيح، بينما لم تثبت معنوية تعديل مرونة الممارسات على التأثير الوسيط لصياغة الوظيفة.

## (12) دلالات البحث

يمكن تلخيص الدلالات المستخرجة من نتائج البحث الحالي في شقين أساسيين وهما الدلالات النظرية والدلالات التطبيقية وذلك على النحو التالي:

### (1-12) الدلالات النظرية

تشير النتائج التي توصل إليها البحث إلى وجود آثار نظرية هامة فيما يتعلق بتأثير الدعم التنظيمي المدرك على تضمين العاملين وظيفيًا عبر السماح لهم بإعادة صياغة مهامهم الوظيفية، حيث أوضحت نتائج التحليل الإحصائي أن التأثير الأكبر للدعم التنظيمي المدرك على التضمين الوظيفي كان تأثيرًا غير مباشر أي يتم عبر صياغة الوظيفة، ومن هنا تبرز أهمية تسليط الضوء على الكيفية التي يتم من خلالها تقديم الدعم التنظيمي للعاملين بالشكل الذي يلي احتياجاتهم المادية والاجتماعية والوجدانية ويشعرهم بالحرية الأمان والطمأنينة ويسمح لهم بإعادة صياغة مهام وظائفهم ذاتيًا من خلال تمكينهم من زيادة الموارد الهيكلية والاجتماعية للوظيفة وإمدادهم بالأدوات التي تساعدهم على تحقيق التنمية الذاتية وتساهم في تطوير علاقاتهم بالمشرفين وزملاء العمل، وتشجعهم على زيادة التحديات القادرة على خلق بيئة عمل محفزة تساهم في تطوير قدراتهم ومعارفهم الوظيفية وتساهم كذلك في تقليل المعوقات المرتبطة بأداء الوظيفة من خلال جعلها أقل إجهادًا من الناحية الذهنية والوجدانية، وبالتالي تزداد احتمالية تمسك الفرد بالوظيفة وتضمينه ورسوخه بها، وتنخفض نوايا ترك العمل لديه ويستمر في العمل بالمنظمة لأطول فترة ممكنة.

كما أوضحت نتائج التحليل الإحصائي أن مرونة الموارد البشرية قادرة على زيادة التأثيرات الإيجابية المباشرة للدعم التنظيمي المدرك على كل من صياغة الوظيفة والتضمين الوظيفي، وكذلك زيادة التأثير غير مباشر للدعم التنظيمي المدرك على التضمين الوظيفي عبر توسط صياغة الوظيفة، وهو ما يدل على أن تمتع العاملين بالمهارات المتعددة التي تمكنهم من أداء عدة وظائف مختلفة (مرونة المهارات)، وكذلك قدرتهم على التكيف وتغيير عاداتهم وسلوكياتهم بما يتناسب مع مواقف وظروف العمل المختلفة (مرونة السلوك) فضلاً عن قدرة إدارة موارد البشرية على تعديل وتغيير وتحديث ممارساتها باستمرار بما يتوافق من احتياجات المنظمة (مرونة الممارسات) يساهم بشكل مباشر من خلال تفاعله مع الدعم التنظيمي للعاملين في تحسين قدرتهم على صياغة وظائفهم ومن ثم تضمينهم ورسوخهم وبقائهم بهذه الوظائف.

### (2-12) الدلالات التطبيقية

تشير نتائج البحث إلى بعض الدلالات المتعلقة بمجال التطبيق والتي توضح شعور بعض العاملين في شركة المقاولون العرب بعدم التوافق والارتباط بالمنظمة واستعدادهم لترك العمل بها إذا ما أتيحت لهم الفرصة للعمل في مكان آخر، وربما يرجع ذلك إلى ضعف إدراكهم للدعم التنظيمي المقدم لهم من جانب المنظمة فضلاً عن عدم تمتعهم بالمرونة الكافية سواء مهاريًا أو سلوكيًا، وهو ما قد يؤدي بدوره إلى ضعف قدرتهم على إعادة صياغة مهامهم الوظيفية بما يتوافق مع دوافعهم واحتياجاتهم وبالتالي عدم تمسكهم بتلك الوظيفة نتيجة ضعف تضمينهم



ورسوخهم بها. ومن ثم سوف يقترح الباحث من خلال النقاط التالية بعض التوصيات التي يأمل أن تساهم في التغلب على تلك المشكلات.

### (13) توصيات البحث

في ضوء ما توصل إليه البحث من نتائج تتعلق بضعف إدراك العاملين للدعم التنظيمي المدرك وما يصاحب ذلك من مشكلات تتعلق بصياغة الوظيفة والتضمين الوظيفي، وإمكانية مساهمة مرونة الموارد البشرية في حل تلك المشكلات من خلال تأثيرها المعدل والتفاعلي على تلك المتغيرات. سوف يحاول الباحث من خلال النقاط التالية اقتراح مجموعة من التوصيات والإرشادات إلى السادة المسؤولين في شركة المقاولون العرب بشكل عام ومسئولي إدارة الموارد البشرية بشكل خاص، والتي يأمل من خلالها تقديم بعض الحلول التي تساهم في دعم الموارد البشرية بالشركة والارتقاء بهم والحفاظ على الكفاءات منهم وذلك على النحو التالي:

- ضرورة قيام إدارة الموارد البشرية بدراسة وتحديد وحصر العناصر التي تمثل دعماً من وجهة نظر العاملين (الحوافز، المكافآت، الرعاية الاجتماعية، الرعاية الصحية، التدريب، إمدادهم بالمعلومات، المشاركة في صنع واتخاذ القرار... إلخ)، ومن ثم قياس مدى إدراك العاملين لتلك العناصر بهدف تحديد نوع الدعم الغير مدرك والمطلوب تقديمه، وبالتالي اتخاذ الاجراءات والقرارات التي من شأنها أن تعمل على توفير تلك العناصر بالشكل الذي يصل بالعاملين إلى إدراك ذلك الدعم، والشعور باهتمام المنظمة بتحقيق أهدافهم ورعاية مصالحهم وبالتالي تزيد فرص تمسك الفرد بالوظيفة والبقاء بالمنظمة.

- في حالة وجود بعض القيود التنظيمية المفروضة والتي تحد من قدرة الشركة على تقديم بعض أنواع الدعم كالحوافز والمكافآت أو فرص التدريب، لا بد من التحدث مع العاملين بكل شفافية وإخبارهم بتلك القيود مع تقديم الوعود بمحاولة بذل كل الجهود لتجاوز تلك القيود مستقبلاً، حيث إن مثل هذا الأجراء من شأنه أن يجعل العاملين يدركون ذلك الدعم المعنوي حتى وإن لم يحصلوا على الدعم المادي المطلوب. وبدوره يتسبب ذلك الدعم المعنوي في تكوين شعور لديهم بأن الشركة تبذل كل ما في وسعها من أجلهم ومن ثم يزداد ارتباطهم وتوافقهم مع المنظمة، كما يزداد تمسكهم وتضمينهم بالوظيفة ويستبعدون التضحية بها.

- تم الإشارة مسبقاً بأن الدعم التنظيمي المدرك يقوم على نظرية التبادل الاجتماعي، لذلك لا بد من أن يدرك مسئولو الموارد البشرية ذلك وأن يعملوا على بناء علاقات اجتماعية مع العاملين، وإدارة تلك العلاقات بشكل جيد وذلك من خلال تقديم الدعم لهؤلاء العاملين وتقدير مساهماتهم والاهتمام بتحقيق رفاهيتهم، حيث إن إدراك العاملين لذلك سيقابله بذل مزيدٍ من الجهد والالتزام وممارسة السلوكيات الإيجابية التي من شأنها أن تزيد من ارتباطهم وتضمينهم بالوظيفة، وهو ما يساهم في تحقيق أهداف الشركة بشكل عام.

- ضرورة قيام إدارة الموارد البشرية بإعداد استمارات تتضمن الوصف الوظيفي الدقيق لكل وظيفة داخل الشركة والقيام بتوزيعها على العاملين كلٍ في تخصصه، وذلك حتى يتثنى لكل فرد التعرف على مهام وظيفته وواجباته ومسئولياته وحقوقه بدقة، مع ضرورة تحديث تلك الاستمارات باستمرار بما يتماشى مع المستجدات المتعلقة بمتطلبات وموارد كل وظيفة.

- تعد صياغة الوظيفة سلوكًا فرديًا أو ذاتيًا يقوم به الفرد عندما يشعر بالدعم والأمان الوظيفي، لذلك لا بد من توفير المساحة المناسبة من الحرية للعاملين بالشكل الذي يسمح لهم بإعادة صياغة مهام وظائفهم من خلال تغيير عدد أو نوع أو نطاق أو خصائص تلك المهام لتتوافق مع دوافعهم واحتياجاتهم، وذلك بما لا يخل بالنطاق الرسمي لتلك المهام، أو يتعارض مع الوصف الوظيفي وما يتضمنه من حقوق وواجبات.
- كما تعد قدرة الموظف على زيادة الموارد الهيكلية والاجتماعية للوظيفة من أكثر العوامل التي تمكنه من صياغة وظيفته، لذلك من الضروري أن تعمل إدارة الشركة وقيادتها على خلق بيئة عمل يستطيع من خلالها الفرد أن يتعلم أشياء جديدة تمكنه من تطوير نفسه مهنيًا، فضلًا عن بنائه لعلاقات اجتماعية جيدة مع مشرفيه وزملاءه بالعمل، وذلك بالصورة التي تسمح له بطلب المعونة والمشورة والتدريب الأشرافي عندما يحتاج لذلك. حيث أثبتت النتائج أن تلك العوامل من شأنها أن تساهم بشكل مباشر في استغراق الفرد بالوظيفة وتضمينه بها ومن ثم تزداد رغبته في البقاء بالمنظمة وتتلاشي نيته نحو ترك العمل بها.
- كذلك من الضروري أن تهتم الإدارة بخلق بيئة عمل محفزة وتنافسية تضمن أن يواجه فيها الموظف مستوى مناسب من التحديات المرتبطة بمتطلبات العمل، وذلك بالشكل الذي يحفزه ويجبره على تطوير معارفه ومهارته باستمرار حتى يتمكن من تحقيق أهداف أكثر صعوبة، بالإضافة إلى أداء مهام وظيفته بطريقة أكثر تحديًا وتشويقًا، حيث يساهم ذلك بشكل مباشر في زيادة تعلق الفرد بالوظيفة وتضمينه بها.
- يجب أن تسعى شركة المقاولون العرب نحو الاستمرار في تبني استراتيجية مرونة الموارد البشرية سواء فيما يتعلق بمرونة المهارات أو مرونة السلوك أو مرونة الممارسات، حيث أظهرت النتائج أن تلك الأبعاد تؤثر بشكل مباشر أو من خلال تفاعلها مع الدعم التنظيمي المُدرّك على قدرة العاملين على صياغة وظائفهم وكذلك على تضمينهم الوظيفي، وبالتالي يجب على إدارة الموارد البشرية بداية أن تختار وتوظف العاملين ذوي المهارات المتنوعة القادرين على أداء وظائف ومهام مختلفة، بالإضافة إلى إعادة تدريب العاملين الحاليين حتى تستطيع تلبية احتياجاتها من المهارات الجديدة بشكل أسرع وأقل تكلفة، ولا شك في أن إكساب العاملين لتلك المهارات سوف يمكنهم من إعادة صياغة مهام وظائفهم عند الحاجة وبالتالي يزداد توافقيهم وارتباطهم وتضمينهم بتلك الوظائف.
- وفي السياق ذاته لا بد من أن تهتم إدارة الموارد البشرية بتطوير سلوكيات العاملين بحيث تصبح عادات عملهم أكثر مرونة وقابلة للتعديل بسهولة وفقًا للمتطلبات المتغيرة في بيئة العمل وكذلك البيئة التنافسية، بالإضافة إلى ضرورة تمتعهم بالمرونة الكافية والقدرة على تغيير سلوكياتهم والاستجابة للمواقف المتغيرة، وكذلك الاستجابة لطبيعة التغيرات في وظائفهم بشكل سريع وخلال فترة قصيرة، حيث يساعد ذلك الشركة في الحفاظ على قدرتها التنافسية في السوق، كما يُمكن العاملين من صياغة وظائفهم بطريقة أكثر سهولة كنتيجة لتطوير قدراتهم المهنية وتمتعهم بالخبرات الكافية التي تمكنهم من ذلك، وهو ما ينعكس بدوره على زيادة ثقة العاملين في أنفسهم وفي المنظمة ومن ثم يزداد ارتباطهم بالوظيفة ويتطلعون إلى البقاء بالمنظمة لأطول فترة ممكنة.

## (14) مقترحات البحوث المستقبلية

ناقش البحث الحالي التأثير المباشر وغير المباشر للدعم التنظيمي المدرك على التضمين الوظيفي عبر صياغة الوظيفة، ومن ثم قياس التأثير التفاعلي والمعدل مرونة الموارد البشرية مع الدعم التنظيمي المدرك على كلٍ من صياغة الوظيفة والتضمين الوظيفي وفي ضوء ذلك يقترح الباحث ما يلي:

- دراسة الدور الوسيط لصياغة الوظيفة وكذلك الدور التفاعلي للدعم التنظيمي المدرك مع مرونة الموارد البشرية على متغيرات إيجابية أخرى بخلاف التضمين الوظيفي ومنها على سبيل المثال الأداء التنظيمي، واستدامة الموارد البشرية، وتعزيز السلوك الإبداعي، والالتزام التنظيمي، الرضا والسعادة والاندماج في مكان العمل.
- دراسة التأثير التفاعلي للدعم التنظيمي المدرك مع مرونة الموارد البشرية في الحد من بعض المتغيرات السلبية كنية ترك العمل، والصراع التنظيمي، والتنمر في مكان العمل، والصمت التنظيمي.
- كما يقترح الباحث إدخال إحدى المتغيرات الأخرى التي قد تعدل من تلك التأثيرات سواء المباشرة أو غير المباشرة بخلاف مرونة الموارد البشرية، ومنها على سبيل المثال مناخ العمل الأخلاقي، أو التعلم التنظيمي.
- تم تطبيق البحث على شركة المقاولون العرب بوصفها إحدى الشركات الكبرى التي تمثل قطاع التشييد والمقاولات، ومن ثم يقترح الباحث دراسة تلك العلاقات سواء الوسيطة أو المعدلة داخل قطاعات أخرى، كالقطاع الصحي أو السياحي أو الصناعي وغيرها من القطاعات.

## المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

البردان، محمد فوزي (2021). نموذج مقترح لمحددات النجاح في المسار الوظيفي بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم بجامعة مدينة السادات، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، 58 (4)، 141 - 182.

عياد، خالد محمود فهمي (2022). التأثيرات التفاعلية بين العلامة التجارية لصاحب العمل وجودة العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس على الرسوخ الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية بمحافظة الدقهلية، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، 59 (1)، 53-95.

الموقع الرسمي لشركة المقاولون العرب، (مايو 2022) .<https://www.arabcont.com/> last retrieved 15<sup>th</sup> May 2022.

### ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

Akgunduz, Y., & Sanli, S. C. (2017). The effect of employee advocacy and perceived organizational support on job embeddedness and turnover intention in hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 118-125.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.12.002>

Arachie, A. E., Agbaeze, E. K., Nzewi, H. N., & Agbasi, E. O. (2021). Job crafting, a bottom-up job characteristic of academics with an embeddedness potential. *Management Research Review*, 44(7), 949-969. <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2020-0432>

Arasli, H., Arici, H. E., & Ilgen, H. (2019). Blackbox between job crafting and job embeddedness of immigrant hotel employees: a serial mediation model. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 32(1), 3935-3962. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2019.1678500>

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>

Bal, P. M., & De Lange, A. H. (2015). From flexibility human resource management to employee engagement and perceived job performance across the lifespan: A multisample study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88 (1), 126-154. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/joop.12082>

- Beltrán-Martín, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A., & Bou-Llusar, J. C. (2008). Human Resource Flexibility as a Mediating Variable Between High Performance Work Systems and Performance. *Journal of Management*, 34(5), 1009-1044.  
<https://doi.org/10.1177/0149206308318616>
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2008). What is job crafting and why does it matter. Retrieved from the website of *Positive Organizational Scholarship on April, 15, 2011*.
- Bhattacharya, M., Gibson, D. E., & Doty, D. H. (2005). The Effects of Flexibility in Employee Skills, Employee Behaviors, and Human Resource Practices on Firm Performance. *Journal of Management*, 31(4), 622-640.  
<https://doi.org/10.1177/0149206304272347>
- Crossley, C. D., Bennett, R. J., Jex, S. M., & Burnfield, J. L. (2007). Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover. *Journal of Applied psychology*, 92(4), 1031.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1031>
- Demirdelen Alrawadieh, D., & Alrawadieh, Z. (2022). Perceived organizational support and well-being of tour guides: The mediating effects of quality of work life. *International Journal of Tourism Research*, 24(3), 413-424.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1002/jtr.2511>
- Dirican, A. H., & Erdil, O. (2022). Linking abusive supervision to job embeddedness: The mediating role of perceived organizational support. *Current Psychology*, 41(2), 990-1005. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-00716-1>
- Do, B.-R., Yeh, P.-W., & Madsen, J. (2016). Exploring the relationship among human resource flexibility, organizational innovation and adaptability culture. *Chinese Management Studies*, 10(4), 657-674. <https://doi.org/10.1108/CMS-01-2016-0022>
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 86(1), 42.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.42>
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied psychology*, 82(5), 812.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.5.812>

- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Fatima, M., Shafique, M., Qadeer, F., & Ahmad, R. (2015). HR practices and employee performance relationship in higher education: Mediating role of job embeddedness, perceived organizational support and trust. *Pakistan Journal of Statistics and Operation Research*, 11(3), 421-439. <https://doi.org/https://ssrn.com/abstract=2672948>
- Felps, W., Mitchell, T. R., Hekman, D. R., Lee, T. W., Holtom, B. C., & Harman, W. S. (2009). Turnover Contagion: How Coworkers' Job Embeddedness and Job Search Behaviors Influence Quitting. *Academy of Management Journal*, 52(3), 545-561. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.41331075>
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. (2010) *Multivariate Data Analysis*. 7th Edition, New York, Pearson.
- Hatch, N. W., & Dyer, J. H. (2004). Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 25(12), 1155-1178. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.421>
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York, NY: The Guilford Press publications.
- Hellman, C. M., Fuqua, D. R., & Worley, J. (2006). A Reliability Generalization Study on the Survey of Perceived Organizational Support: The Effects of Mean Age and Number of Items on Score Reliability. *Educational and Psychological Measurement*, 66 (4), 631-642. <https://doi.org/10.1177/0013164406288158>
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., & Lee, T. W. (2006). Increasing human and social capital by applying job embeddedness theory. *Organizational Dynamics*, 35(4), 316-331. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2006.08.007>
- Huning, T. M., Hurt, K. J., & Frieder, R. E. (2020). The effect of servant leadership, perceived organizational support, job satisfaction and job embeddedness on turnover intentions. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 8(2), 177-194. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-06-2019-0049>

- Ilgen, D. R., & Pulakos, E. D. (1999). *The Changing Nature of Performance: Implications for Staffing, Motivation, and Development. Frontiers of Industrial and Organizational Psychology*. San Francisco, Jossey-Bass Inc.
- Isma, S. M., Mintarti, S., & Tricahyadinata, I. (2020). Pengaruh organizational reward dan procedural justice terhadap perceived organizational support serta job embeddedness. *Jurnal Kajian Manajemen Bisnis*, 9(1), 48-55.  
<https://doi.org/10.24036/jkmb.10843700>
- Kanten, P. (2014). The antecedents of job crafting: Perceived organizational support, job characteristics and self-efficacy. *European Journal of Business and Social Sciences*, 3(5), 113-128.
- Khan Marri, M. Y., Jamshaid, R., & Aqdas, R. (2021). Impact of Perceived Organizational Support, Servant Leadership, Creative Self-Efficacy, and Conscientiousness on Job Boredom Via Job Crafting: A Study on Banking Sector of Pakistan. *iRASD Journal of Management*, 3(3), 243 - 257.  
<https://doi.org/10.52131/jom.2021.0303.0042>
- Kim, H., Im, J., & Qu, H. (2018). Exploring antecedents and consequences of job crafting. *International Journal of Hospitality Management*, 75, 18-26.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.02.014>
- Kim, H., Im, J., Qu, H., & NamKoong, J. (2018). Antecedent and consequences of job crafting: an organizational level approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1863-1881. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2017-0040>
- Kim, K. Y., Eisenberger, R., & Baik, K. (2016). Perceived organizational support and affective organizational commitment: Moderating influence of perceived organizational competence. *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), 558-583.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1002/job.2081>
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2015). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854-1884.  
<https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Laddha, A., Singh, R., Gabbad, H., & Gidwani, G. (2012). Employee retention: An art to reduce turnover. *International Journal of Management Research and Reviews*, 2(3), 453.
- LaMastro, V. (1999). Commitment and perceived organizational support. *National Forum of applied educational research journal*, 12(3), 1-13.

- Lee, T. W., Burch, T. C., & Mitchell, T. R. (2014). The Story of Why We Stay: A Review of Job Embeddedness. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 199-216. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091244>
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Sablinski, C. J., Burton, J. P., & Holtom, B. C. (2004). The Effects of Job Embeddedness on Organizational Citizenship, Job Performance, Volitional Absences, and Voluntary Turnover. *Academy of Management Journal*, 47(5), 711-722. <https://doi.org/10.5465/20159613>
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9, 370-390. <https://doi.org/10.2307/2391032>
- Mallol, C. M., Holtom, B. C., & Lee, T. W. (2007). Job Embeddedness in a Culturally Diverse Environment. *Journal of Business and Psychology*, 22(1), 35-44. <https://doi.org/10.1007/s10869-007-9045-x>
- Martinez-Sanchez, A., Vicente-Oliva, S., & Pérez-Pérez, M. (2021). The strategy of human resource flexibility versus absorptive capacity of knowledge. *European Journal of Innovation Management*, 24(2), 315-337. <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2019-0314>
- Michel, R. D. J., & Michel, C. E. J. (2013). Human resource flexibility and the relationship between work-family enrichment and job satisfaction: regression analysis. *Horizontes empresariales*, 12(1), 53-62.
- Milliman, J., Glinow, M. A. V., & Nathan, M. (1991). Organizational Life Cycles and Strategic International Human Resource Management in Multinational Companies: Implications for Congruence Theory. *Academy of Management Review*, 16(2), 318-339. <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4278949>
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102-1121. <https://doi.org/10.5465/3069391>
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2010). The impact of job embeddedness on innovation-related behaviors. *Human Resource Management*, 49(6), 1067-1087. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/hrm.20390>



- Oubibi, M., Fute, A., Xiao, W., Sun, B., & Zhou, Y. (2022). Perceived Organizational Support and Career Satisfaction among Chinese Teachers: The Mediation Effects of Job Crafting and Work Engagement during COVID-19. *Sustainability*, 14(2), 623.  
<https://www.mdpi.com/2071-1050/14/2/623>
- Park, Y., Lim, D. H., Kim, W., & Kang, H. (2020). Organizational Support and Adaptive Performance: The Revolving Structural Relationships between Job Crafting, Work Engagement, and Adaptive Performance. *Sustainability*, 12(12), 4872.  
<https://www.mdpi.com/2071-1050/12/12/4872>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied psychology*, 87(4), 698.  
<https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.4.698>
- Robinson, R. N. S., Kralj, A., Solnet, D. J., Goh, E., & Callan, V. (2014). Thinking job embeddedness not turnover: Towards a better understanding of frontline hotel worker retention. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 101-109.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.08.008>
- Sabuhari, R., Sudiro, A., Irawanto, D., & Rahayu, M. (2020). The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, 10(8), 1775-1786.  
<https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.1.001>
- Sekhar, C., Patwardhan, M., & Vyas, V. (2018). Linking Work Engagement to Job Performance Through Flexible Human Resource Management. *Advances in Developing Human Resources*, 20(1), 72-87.  
<https://doi.org/10.1177/1523422317743250>
- Slemp, G. R., & Vella-Brodick, D. A. (2013). The Job Crafting Questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of wellbeing*, 3(2). <https://doi.org/10.5502/ijw.v3i2.1>
- Tatar, B., MÜCeldİLİ, B., & ErdİL, O. (2018). Does Employer Branding Affect Job Embeddedness? The Mediating Role Of Dedication And Perceived Organizational Support. *Business & Management Studies: An International Journal*, 6(3), 346-361.  
<https://doi.org/10.15295/bmij.v6i3.363>

- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting : towards a new model of individual job redesign: original research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9.  
<https://doi.org/doi:10.10520/EJC89228>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2015). Job crafting and job performance: A longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 914-928.  
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.969245>
- Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., & Zaragoza-Sáez, P. (2017). Human resource flexibility and performance in the hotel industry. *Personnel Review*, 46(4), 824-846.  
<https://doi.org/10.1108/PR-12-2015-0315>
- Villajos, A., García-Ael, C., & Topa, G. (2019). Job Crafting among Labor Union Representatives: Its Impact on Work Engagement and Job Satisfaction. *Social Sciences*, 8(1), 20.  
<https://www.mdpi.com/2076-0760/8/1/20>
- Wang, H., Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2016). A review of job-crafting research: The role of leader behaviors in cultivating successful job crafters. *Proactivity at work*, 95-122.
- Wingerden, J. v., & Poell, R. F. (2017). Employees' Perceived Opportunities to Craft and In-Role Performance: The Mediating Role of Job Crafting and Work Engagement [Original Research]. *Frontiers in Psychology*, 8.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01876>
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Review*, 23(4), 756-772.  
<https://doi.org/10.5465/amr.1998.1255637>
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.  
<https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378011>

## Perceived Organizational Support, Job Crafting and Job Embeddedness: The Moderating Role of Human Resource Flexibility by Applying on the Arab Contractors Company

Dr. Mohamed Sobhy Ahmed Abu El Dahab

### Abstract

This research aimed to study the direct relationships between perceived organizational support, job crafting and job Embeddedness, as well as the indirect relationship between perceived organizational support and job Embeddedness through the mediation of job crafting, and then to identify the modified role of human resource flexibility on those relationships. The research was conducted on a sample of (326) employees and (274) managers working in the Arab Contractors Company in EGYPT, based on the survey method as a means of collecting field information; the research results showed that the job crafting mediates partly the relationship between perceived organizational support and job embeddedness, and also show the ability of human resource flexibility to modify the direct relationships between research variables, in addition to its ability to modify the mediation effect of the job crafting as the high levels of flexibility of human resource lead to an increase in the level of mediation and vice versa. The researcher recommends the necessity of the company's management adopting the strategy of human resource flexibility in relation to its various practices, so that the company has a human capital characterized by flexibility, whether skillfully or behaviorally. At the same time, the company should take all measures to ensure the provision of appropriate tangible, moral and social support to the employees in a way that enables them to formulate their tasks and functional relationship to fit with the objectives of the organization on the one hand and with their motivations and needs on the other hand and thus increase their desire to remain in the work of the organization as a natural result of job embeddedness.

### Keywords

Perceived Organization Support, Job Crafting, Job Embeddednes, Human Resource Flexibility, Arab Contractors Company.

### التوثيق المقترح للدراسة وفقا لنظام APA

أبو الدهب، محمد صبيحي أحمد (2022). الدعم التنظيمي المُدرَك وصياغة الوظيفة والتضمين الوظيفي: الدور المُعدّل لمرونة الموارد البشرية بالتطبيق على شركة المقاولون العرب. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية 59(6)، 231-281.

جميع حقوق الطباعة والنشر والتوزيع محفوظة  
لمجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية © 2022

