



أثر تطبيق منهج إعادة تشكيل الوظيفة في تحسين سلوكيات المواطنة التنظيمية: الدور المعدل للكفاءة الذاتية للموظف (دراسة تطبيقية)

إعداد

د. هشام محمد صبري البحيري

أستاذ إدارة الأعمال المساعد- كلية التجارة -جامعة القاهرة

hesham_albeheiri@foc.cu.edu.eg

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة – جامعة دمياط

المجلد الرابع - العدد الثاني – الجزء الثالث - يوليو ٢٠٢٣

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

البحيري، هشام محمد صبري (٢٠٢٣). أثر تطبيق منهج إعادة تشكيل الوظيفة في تحسين سلوكيات المواطنة التنظيمية: الدور المعدل للكفاءة الذاتية للموظف: دراسة تطبيقية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٤(٢)٣، ١١٩٣-١٢٢٧.

رابط المجلة: <https://cfdj.journals.ekb.eg/>

أثر تطبيق منهج إعادة تشكيل الوظيفة في تحسين سلوكيات المواطنة التنظيمية: الدور المعدل للكفاءة الذاتية للموظف (دراسة تطبيقية)

د. هشام محمد صبري البحيري

مستخلص البحث

استهدف هذا البحث بناء نموذج يحدد طبيعة العلاقة بين منهج إعادة تشكيل الوظيفة Job Crafting وسلوك المواطنة التنظيمية (OCB) مع شرح تأثير الكفاءة الذاتية للموظف كمتغير معدل في تلك العلاقة، ولقد أختار الباحث قطاع البنوك التجارية لتطبيق دراسته بسبب دور هذا القطاع الحيوي في الاقتصاد، كما أن طبيعة العمل داخل تلك البنوك تحديداً يتطلب متابعة مستمرة لكافة التطورات والحدثة في مجال الإدارة. ولقد اختار الباحث أكبر خمسة بنوك تجارية عاملة في مصر لتطبيق دراسته، واعتمد على أسلوب المسح باستخدام قائمة الاستبيان لقياس المتغيرات التي تضمنتها الدراسة. كما اعتمد الباحث على أسلوب العينات، وتحديد العينة العشوائية الطبقية، وبناء على حجم المجتمع بلغ حجم العينة ٣٦١ مفردة إلا أن نسبة قوائم الاستبيان المستردة من تلك العينة قد بلغ ١٧٢ مفردة فقط، وتم استبعاد عدد ٣٣ قائمة من هذا العدد بسبب عدم استكمال الإجابة على بعض أسئلة القائمة، وبذلك بلغ حجم استمارات الاستقصاء الصالحة للتحليل الإحصائي ١٣٩ قائمة. ولقد أعزى الباحث انخفاض نسبة استجابة المبعوثين أو عدم استكمال بعض الإجابات إلى طبيعة ظروف العمل في البنوك التجارية، وكثرة الضغوط التي يواجهها العاملون فيها. ولقد أظهرت نتائج البحث أن هناك تأثيراً طردياً معنوياً مباشراً لإعادة تشكيل الوظيفة على سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى معنوية ١ %، كما أظهرت النتائج أن هناك أيضاً تأثير طردي معنوي مباشر للكفاءة الذاتية للموظف على سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى معنوية ٥ % وأخيراً اتضح من نتائج البحث أن هناك تأثيراً معديلاً للكفاءة الذاتية للموظف على العلاقة بين متغيرين الدراسة (JC) و OCB وبذلك ثبتت صحة فروض البحث الثلاثة، كما ثبتت صحة نموذج الدراسة المقترح وأختتم البحث بعدد من التوصيات التنفيذية.

الكلمات المفتاحية: إعادة التشكيل الوظيفي – سلوك المواطنة التنظيمية – الكفاءة الذاتية للموظف

مقدمة البحث:

ضرب إعصار العولمة ومفاهيمها ومظاهرها وتوجهاتها المناخ المحيط بالإدارة على كافة المستويات محلية، إقليمية، ودولية، وعالمية محدثاً تأثيرات متلاحقة ومتسارعة شملت كافة أبعاد وعناصر نظم الأعمال في كافة دول العالم. ولقد أدى ذلك إلى إحداث حالات من الارتباك والخلل في كثير من المنظمات من حيث الرؤية والرسالة والسياسات والاستراتيجيات، وكافة أنظمة العمل. (Elsmy, Ali (2018)، ومع دخول العالم للألفية الثالثة، تغيرت الظروف والمعلومات والمعايير التي كانت الإدارة تبني قراراتها واختياراتها الإدارية في ضوءها، كما تغيرت توقعات العملاء والموظفين، وتغيرت قواعد اللعبة التنافسية في الأسواق، واختلفت الأسس والمعايير التي جرى التعامل على أساسها مع الموردين والموزعين ومختلف الجهات الحكومية وغير الحكومية التي تتعامل

معها المنظمات. وأصبح لزاماً عليها إذا أرادت الاستمرار ضرورة التكيف مع كافة المتغيرات الجديدة وتبني مفاهيم واستراتيجيات وأساليب تتناسب مع تلك المتغيرات فلا يمكن إدارة المنظمات في القرن (٢١) بأساليب القرن (١٨) لذا فإن تغيير الكثير من السياسات وأساليب العمل لم يعد رفاهية، بل أضحت ضرورة ملحة وملزمة لكافة المنظمات في شتى بقاع الأرض. وخاصة بعدما تحول الاقتصاد العالمي من الاعتماد على التصنيع إلى الاعتماد على المعرفة، وهذا تسبب في جعل الكثير من الوظائف أكثر غموضاً وأكثر تعقيداً (Davenport, 2013) ولقد شكل ذلك تحدياً كبيراً أمام العديد من الموظفين وجعلهم مضطرين إلى إعادة النظر وإعادة تشكيل الوظائف وهو ما نطلق عليه مصطلح Job Crafting ولقد كان أول من أطلق هذا المصطلح العالمين (Jan Dutton & Amy Wrzesniewski) في عام ٢٠٠١م بغرض تغيير قواعد الحياة الوظيفية وذلك من خلال تبني استراتيجيات ثلاث هي:

- ١- إعادة تشكيل للمهام الوظيفية. Task Crafting
- ٢- إعادة تشكيل علاقات العمل. Relational Crafting
- ٣- إعادة تشكيل الوجدان الوظيفي. Cognitive Crafting

ومنذ ظهور مفهوم إعادة تشكيل الوظيفة Job Crafting في حقل الإدارة في بداية الألفية الثالثة بدأ العديد من العلماء في الدول الأجنبية الاهتمام بهذا الموضوع محاولين تسليط الضوء على المزايا التي تحققها تلك العملية، فتارة يتم تحليل مزاياها للمنظمات وللعاملين فيها، وتارة أخرى يتم تشخيص تأثيراتها على تشكيل السلوكيات الوظيفية للعاملين، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وتارة يتم دراسة تأثير هذه العملية على تخطيط المسارات الوظيفية، وعلى المنظمات الحكومية، وتأثير منهج إعادة تشكيل الوظيفة على تبادل المعرفة والرضا الوظيفي، والمرونة التنظيمية وغيرها من المتغيرات. محاولين التأكيد على المزايا التي تعود على الموظفين والمنظمات من تغيير معالم وظائفهم، ولقد أشارت العديد من الدراسات أن الموظفين الذين يغيرون وظائفهم بشكل استباقي يتمتعون بمستويات أعلى من الرفاهية في العمل، ويحققون أداء تنظيمي أفضل من غيرهم. (Lee & Lee, 2018; Harju, / Hu, Q., - Lichtenthaler & Fischbach, (2019); Rudolph et al., (2017) L. K., Kaltiaainen, J., & Hakanen, J. J. (2021). Taris, T. W., Dollard, M. F., & Schaufeli, W. B. (2020).- Ostantini, A., Demerouti, E., Ceschi, A., & Sartori, R. (2021) Akker, A. B., & Oerlemans, W. G. M. (2019)

ونظراً لندرة هذا الموضوع في المكتبة العربية بل وصعوبة صياغة مفهوم محدد وشامل ومقبول ومتفق عليه في حقل الإدارة العربية لمصطلح (Job Crafting) فلقد أقدم الباحث على دراسة هذا الموضوع بغرض التحقق من أثر تطبيق منهج إعادة تشكيل الوظيفة في تحسين سلوك المواطنة التنظيمية، والدور المعدل للكفاءة الذاتية للموظفين في البنوك التجارية العاملة في مصر في ذلك التأثير. ولاسيما بعد تزايد الحديث في أدبيات الإدارة في الآونة الأخيرة عن أهمية سلوك المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship Behavior (OCB) باعتبارها من الأمور الهامة لأي منظمة من المنظمات بسبب التنافسية العالمية والمحلية الشديدة وخاصة أنه في عالم الأعمال اليوم والذي أضحت أداء الموظف غير كافياً بمفرده لضمان تحقيق الأداء التنظيمي المرغوب. (Campbell & Wiernik, 2015)

الدراسات السابقة:

تركز اهتمام العديد من علماء التنظيم التقليديين على دراسة تأثير الوظائف على الموظفين، وما يمكن أن يكتسبه الموظف من خبرات نتاج ممارسة بعض الوظائف دون غيرها. (Dubin, 1956; Oldham, 1980 وكلا المنظورين - للأسف - يقللان من الدور الذي يلعبه الموظفون في تشكيل كل من المهام والعلاقات الاجتماعية التي تتألف منها وظيفة ما. وحتى في أكثر الوظائف المقيدة والروتينية، فيمكن للموظفين ممارسة بعض التأثيرات على طبيعة جوهر العمل. فمهام العمل والتفاعلات التي تحدث خلال ممارسة الموظفين لوظائفهم في أي منظمة تعد بمثابة المادة الخام التي يستخدمها هؤلاء الموظفون لبناء وظائفهم. كما يوفر السياق الاجتماعي للموظفين المواد الرئيسة التي يستخدمونها لاكتساب خبرة العمل (Salancik & Pfeffer, 1978) وتساعد تفاعلات الموظفين مع العديد من الأطراف في تحديد المهام وربطها من خلال تشكيل انطباعات عما هو جزء من الوظيفة وما هو ليس جزءاً منها. ومع ذلك، لا يتم تحديد حدود الوظيفة ومعنى العمل وهوية العمل بشكل كامل من خلال متطلبات الوظيفة الرسمية. ويتمتع الأفراد بحرية تحديد وتنفيذ الوظيفة، بصفتهم صانعي الوظائف (Ilgen & Hollenbeck, 1992) والمسؤولون عن إعادة تشكيلها.

ولقد تمت صياغة فكرة إعادة التشكيل الوظيفي منذ أكثر من ٢٠ عاماً بواسطة Oldham & Hackman (١٩٨٠) حيث اقترحوا أن الموظفين قد يعيدون تصميم وظائفهم بمبادرة منهم أو بمشاركة الإدارة. إلا أن اثنين من علماء النفس هما (Wrzesniewski & Dutton) يعدان هما أولاً من صاغ تعريف مصطلح Job Crafting وذلك في عام ٢٠٠١م. وبسبب طبيعة تخصصهما العلمي فلقد أشارا إلى أن الكثير من البشر يعملون في وظائف لا يحبونها، بل ويفرض عليهم طريقة أدائها من خلال بطاقات وصف الوظائف وضعها خبراء أو مديرين سابقين، ويضطر الموظفون في بداية التحاقهم بالعمل أن يلتزموا بكل ما هو موجود في هذه البطاقات. وقد تمر سنوات عديدة وتظل بطاقات الوصف كما هي لا تتغير (ثابتة وجامدة) بينما تتغير الظروف والبيئة التنظيمية ويتغير الموظفون أيضاً، حيث يحدث تطور في قدراتهم، وتنمو خبراتهم ومعارفهم، وتتغير دوافعهم ورغباتهم نحو الوظائف يوماً بعد آخر. وكلما فرضت المتغيرات البيئة ضغوطاً أكثر على كل موظف، وحدث نمو في حجم المسؤوليات والأعباء الوظيفية الملقاة على عاتقه، وتطور حجم الأعمال والمنظمات زيادة. كلما زادت الأعباء الوظيفية وأجبر الموظف على تغيير سلوكياته، وتعديل خصائصه الوظيفية بغرض مواءمة قدراته وخصائصه الشخصية مع الوظيفة التي يعمل فيها بشكل أفضل.

ولقد استخدم الباحث قواعد بيانات مثل (EBSCOhost وScopus وInsight Emerald وSpringer وElsevier وQuesta and Francis Taylor وDirect Science وJSTOR وScholar Google). بغرض البحث فيها خلال الفترة من الثلاثينيات من القرن العشرين وحتى ٢٠٢٢م عن الدراسات والأبحاث ذات الصلة بموضوع سلوك المواطنة التنظيمية. واتضح من نتائج مراجعة الأدبيات أن أول من ذكر مصطلح سلوك المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship Behavior (OCB) هو دينيس أوجان ويؤكد Organ وزملاءه في عام ١٩٨٣م (Bateman & Organ, 1983; Smith, Organ, & Near, 1983) وأن كافة الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع قد تأسست وتأثرت بشكل أو بآخر بجهود Organ's وزملائه، وهذه النتيجة قد أكد عليها Niehoff and moorman في عام ١٩٩٣.

ولم يحظ موضوع سلوك المواطنة التنظيمية OCBS في بداية ظهوره في حقل الإدارة باهتمام كثير، فخلال الست سنوات في الفترة من (١٩٨٣-١٩٨٨م) لم ينشر إلا حوالي ١٣ دراسة في مجال سلوك المواطنة التنظيمية، إلا أنه سرعان ما تحول اهتمام الباحثين خلال الست سنوات المماثلة (١٩٩٣-١٩٩٨) إلى ما يقرب من عشرة أضعاف هذه الدراسات، حيث بلغت الأبحاث المنشورة في هذا المجال حوالي ١٢٢ بحثاً ومنها على سبيل المثال وليس على سبيل الحصر دراسات: (Smith et al., ١٩٨٣) و (Organ, ١٩٩٧) و (Walz & Niehoff, ٢٠٠٠) و (Podsakoff et al., ٢٠٠٠) و (Sharma et al., ٢٠١٦) و (Campbell & Wiernik, ٢٠١٣) و (Park et al., ٢٠١٥) و (Jorge et al., ٢٠١٦) واستمر الاهتمام بهذا الموضوع حتى عام ٢٠٢٢ حيث أجريت العديد من الدراسات ومنها دراسة (Jorge et al., ٢٠١٦). ويمكن تفسير ذلك الاهتمام بموضوع سلوكيات المواطنة التنظيمية في الآونة الأخيرة كونها من الموضوعات التي تسهم بشكل كبير في الحفاظ على السياق الاجتماعي والنفسي، والذي يدعم أداء المهام الفردية للعاملين ويعزز (Organ, ٢٠٠٦) كما أنها تمثل خطوة تتجاوز مجرد أداء المهام التقليدية. (Jorge et al., ٢٠٢٢) كما تعد سلوكيات المواطنة التنظيمية أداة رئيسة تسهم في تحسين الآلية الاجتماعية للمنظمات، كما أنها مفتاح للفعالية التنظيمية حيث ثبت أن لها تأثيراً مباشراً على النتائج التنظيمية الأخرى، مثل كمية الإنتاج وجودته، والمنافع، والكفاءة، ورضا العملاء، وجودة الأداء. (Walz & Niehoff, ٢٠٠٠) لذلك، فإن تعلم كيفية تحسين سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمات يعد أمراً بالغ الأهمية لكونها تزيد من قدراتها التنافسية وتسهم في بقائها على قيد الحياة. ولقد أدى النمو السريع لبحوث سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCBS) إلى بعض الارتباك المفاهيمي حول طبيعتها، وجعل من الصعب على الجميع باستثناء بعض الباحثين، مواكبة التطورات في هذا المجال. (Podsakoff, ٢٠٠٠) فمعظم الأدبيات قد ركزت بشكل كبير على فهم العلاقات بين المواطنة التنظيمية والبنى الأخرى بدلاً من التحديد الدقيق لطبيعة سلوك المواطنة التنظيمية. ولقد حذر Schwab في عام ١٩٨٠، وحذر من بعده Van Dyne في عام ١٩٩٥ من إغفال الاهتمام بصياغة نظرية أكثر شمولاً لسلوك المواطنة التنظيمية من حيث كيفية بناء هذا السلوك ومقاييسه المختلفة. وإنما إذا لم نفعّل ذلك سوف نكتشف أن سلسلة طويلة وكثيرة من الأدبيات التي تهتم بموضوع المواطنة ستكون نتائجها عديمة الجدوى في الأجل الطويل. وبسبب كثرة الدراسات التي تناولت علاقة سلوك المواطنة التنظيمية بالفعالية التنظيمية، أصبح هذا الموضوع من الموضوعات الرائجة في الفكر الإداري، بل كثرة الدراسات التي تناولت علاقة سلوكيات المواطنة التنظيمية بتحقيق الكفاءة الإنتاجية والأداء. (Kataria et al., ٢٠١٣) أما عن أهم العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية، فلقد أظهرت نتائج بعض الدراسات أن سلوكيات المواطنة التنظيمية يؤثر فيها عاملين رئيسيين هما:

- استقلالية الوظيفة (Krishnan et al., 2013; Park et al., 2016)
- الكفاءة الذاتية للموظف. (Chen & Kao, 2011; Cohen & Abedallah, 2015)

وتعني **الاستقلالية الوظيفية**: أن يتمتع الموظفون بالحرية والاستقلالية والسلطة التقديرية لاتخاذ القرارات في العمل؛ وسيكون الموظفون الذين تمنحهم مؤسساتهم هذه الخيارات أكثر ميلاً إلى ممارسة سلوكيات إيجابية (Krishnan, et al., 2013) أما **الكفاءة الذاتية** للموظفين فتتمكن إدارة أي منظمة من معرفة أي أنواع سلوكيات المواطنة التنظيمية تكون مناسبة في مواقف محددة وكيفية أدائها. (Beauregard, 2012).

وقبيل عام ٢٠١٠ كانت معظم الدراسات التي تناولت موضوع إعادة تشكيل الوظيفة إما أبحاثاً نظرية أو وصفية باستثناء دراستين كميتين قام بهما كل من Ghitulescu في عام ٢٠٠٦م، Leana et al في عام (٢٠٠٩) إلا أن الملاحظ أن النماذج التي قاموا بتطويرها في هاتين الدراستين لا تصلح للتطبيق إلا على مجالات محددة (كالصناعة والتعليم). وبعدما طور تيمز وزملاؤه (Tims, Bakker & Derks) خلال الفترة من عامي ٢٠١٠ و ٢٠١٢م مقياساً عاماً لإعادة تشكيل الوظيفة يصلح للتطبيق في كافة المجالات، تعددت الدراسات الكمية التي بحثت في هذا المجال بشكل كبير (Rudolph et al. 2017) ولقد توالى الدراسات في هذا الموضوع بدءاً من عام ٢٠١٨ وحتى عام ٢٠٢٢م. واعتمدت العديد من الدراسات على نموذج موارد متطلبات العمل (نموذج JD-R؛ Tims & Bakker 2010)، والذي تمت الإشارة فيه إلى أن منهج إعادة التشكيل الوظيفي يتيح للموظفين تحقيق توافق أفضل مع وظائفهم من خلال تعديل مواردهم الوظيفية ومتطلباتها ومن خلال مبادرتهم الخاصة وفقاً لقرائنهم واحتياجاتهم. وتقودهم هذه العملية إلى إظهار أفضل قدراتهم في أداء وظيفتهم بشكل عام (Irvin, 2017) والاستثمار فيها من خلال تجاوز الوصف الوظيفي الرسمي (Theeuwes, 2016). ولقد تعددت الدراسات النظرية التي تبحث عن الأسباب الكامنة والآراء والدوافع التي تفسر مزايا وحمية القيام بعمليات إعادة التشكيل الوظيفي، وذلك على عكس الدراسات الكمية والتي تركز على قياس المتغيرات المحددة لاختبار الفرضيات. (Neuman, 2006)

مشكلة البحث:

تمثلت مشكلة البحث في وجود الفجوة الأكاديمية والتطبيقية التالية:

- ١- أشارت الأدبيات الإدارية الحديثة إلى أن منهج إعادة تشكيل الوظيفة (Job Crafting) (JC) يمكن أن يصبح من أكثر العوامل تأثيراً في عمليات المواطنة التنظيمية (Rudolph et al. 2017). إلا أن هذا الاهتمام لم يتعد الاهتمام الوصفي والكيفي بالعلاقة ولم تجر - في حدود علم الباحث - أية دراسات تطبيقية بغرض تحليل ذلك التأثير. في حين تعددت الدراسات التطبيقية التي اهتمت بدراسة العلاقة بين إعادة تشكيل الوظيفة والعديد من المتغيرات الأخرى مثل الفروق الفردية للموظفين، وخصائصهم الوظيفية، وطبيعة البيئة التنظيمية، ودور مطوري الموارد البشرية في هذه العملية.
- ٢- بعد أن قام الباحث بتصنيف مجموعة الدراسات السابقة التي اهتمت بمنهج إعادة تشكيل الوظيفة إلى مجموعتين من الدراسات: (مجموعة الدراسات الكيفية، ومجموعة الدراسات الكمية) لاحظ أن معظم الدراسات الكيفية قد اتبعت منظوراً نظرياً مختلفاً عن الدراسات الكمية، فالدراسات الكمية في الغالب تناولت عمليات إعادة التشكيل الوظيفي على النحو الذي حدده Tims, Bakker) في عام (٢٠١٠)، في حين اتبعت الدراسات الكيفية في الغالب أسلوب ومنهج (Wrzesniewski و Dutton في عام (٢٠٠١). وتبدو الفروق بين المنظورين كبيرة، وبسبب الاختلافات بين مساري البحث وعدم وجود منهجية موحدة فلقد أدى ذلك إلى اختلاف الباحثين في مسار البحث في مجال إعادة التشكيل الوظيفي. وهذا شكل دافع للباحث لدراسة مدى تأثير تطبيق منهج إعادة التشكيل الوظيفي (JC)، على تحسين سلوك المواطنة التنظيمية OCB.
- ٣- أدى النمو السريع لبحوث سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCBs) إلى بعض الارتباك المفاهيمي حول طبيعتها، وجعل من الصعب على الجميع باستثناء بعض الباحثين، مواكبة التطورات في هذا المجال. (Podsakoff, 2000) كما أظهرت العديد من الدراسات السابقة في مجال سلوك

المواطنة التنظيمية أنها تتأثر بالعديد من العوامل ومن بينها عاملان رئيسيان (استقلالية الموظف والكفاءة الذاتية للموظف) وهما عاملان هامان بلا شك باعتبارهما ثوابت معترف بهما في سلوكيات المواطنة التنظيمية. وهذا دفع الباحث لدراسة تأثير الكفاءة الذاتية للموظف (كمتغير محفز) في العلاقة بين إعادة تشكيل الوظيفة وسلوك المواطنة التنظيمية.

٤- ركزت معظم الدراسات في مجال سلوكيات المواطنة التنظيمية على تحليل هذه السلوكيات على المستوى الفردي دون إيلاء اهتمام كبير لبعض الأطر التحليلية على المستوى الجماعي.

٥- اهتمت العديد من الدراسات في مجال الإدارة بموضوع الكفاءة الذاتية للموظف، وأدخلتها كمتغير وسيط في العلاقة بين استراتيجيات القيادة وأداء الموظفين، وكذلك بين الإقناع والقدرة على تحقيق الأداء وطموح الموظفين (VanVianen, 1999) (Prussia et al., 1998). ولكن هناك ندرة في الدراسات التي تتناول (أثر الكفاءة الذاتية للموظف كمتغير معدل) للعلاقة بين إعادة تشكيل الوظيفة وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

ورغبة من الباحث في التعرف على مدى إلمام الموظفين في البنوك التجارية العاملة في مصر بمنهج إعادة تشكيل الوظيفة وسلوك المواطنة التنظيمية، فلقد قام الباحث بعمل (دراسة استطلاعية) على عينة مكونة من ١٢ مدير فرع (٩ رجال / ٣ نساء) من مديري فروع بعض البنوك التجارية الكبرى العاملة في مصر وهي بنوك [الأهلي المصري / مصر / التجاري الدولي / الإسكندرية] واعتمد الباحث على أسلوب المقابلة المتعمقة شبه الهيكلية مستعيناً بعدد من الأسئلة التي أعدها من قبل حول متغيرات موضوع البحث.

ولقد أظهرت نتائج المقابلة المتعمقة ما يلي:

١- أفاد ١١ مدير فرع بنسبة ٩٢٪ بعدم معرفتهم بالمقصود بمصطلح Job Crafting، وعندما تم شرح هذا المفهوم لهم، أبدوا جميعاً أي بنسبة ١٠٠٪ أن طبيعة العمل في بيئة الأعمال المصرية بصفة عامة وصناعة البنوك التجارية بصفة خاصة لا تقبل فكرة إعادة تشكيل أي وظيفة، بسبب الميراث القديم من الأفكار والمعتقدات الإدارية والتي تحتم صياغة كشوف وصف وظيفي وإلزام كل موظف إلزام تام بتنفيذ كل ما جاء بها حرفياً. كما أن الكثير من الدورات التدريبية والتطويرية الحديثة والتي حضرها جميع مفردات العينة - ومنها على سبيل المثال وليس على سبيل الحصر - برنامج مدير المستقبل وهو من البرامج الرئيسية والضرورية اجتيازها لتولى المناصب القيادية في البنوك، قد نادى خبراء التدريب والتطوير في هذه البرامج بضرورة تفعيل نظم ثابتة لإدارة أداء الموظفين.

٢- أفاد ١٢ مدير فرع (بنسبة ١٠٠٪) من حجم العينة الاستطلاعية أن تطبيق منهج إعادة تشكيل الوظيفة سيختلف باختلاف المستوى الإداري داخل البنوك المصرية، وهذا يتفق مع نتائج الدراسة التي أعدها كل من (Wrzesniewski & Dutton) في عام ٢٠١٠ والتي أظهرت نتائجها أن عملية إعادة تشكيل الوظيفة يجب أن تتم من أعلى الهرم الإداري لأسفله وليس العكس.

٣- كما أظهرت نتائج المقابلات المتعمقة مع المبحوثين ضمن العينة الاستطلاعية أن قبول فكرة تطبيق منهج إعادة تشكيل الوظيفة في داخل البنوك التجارية في مصر مرهون برغبات وقدرات العاملين في هذه البنوك، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج الدراسات التي أعدها كل من (Chen, 2012; Beaugard, 2012; Kao, 2011; Cohen & Abedallah, 2015).

٤- مع تعقد ظروف العمل في البنوك التجارية العاملة في مصر ولا سيما في الآونة الأخيرة بسبب ظروف التضخم العالمي، والتضخم المحلي واضطرار الدولة المصرية لتعويم الجنيه، وطرح العديد من الشهادات الاستثمارية وأذون الخزانة تشجيعاً للمواطنين على شرائها بغرض كبح جماح التضخم، شكل ذلك الأمر الكثير من الأعباء والضغوط والتحديات على موظفي البنوك التجارية العاملة في مصر، وخاصة العاملين في بنكي الأهلي المصري، وبنك مصر لأنهما هما البنكان المسموح لهما طرح الشهادات المتميزة صاحبة العائد المتميز ٢٢,٥ % & ٢٥ % وهما معدلان لم يسبق أن شهدتهما البنوك المصرية. ومن أجل ذلك طالب كافة مديري الفروع التي تم مقابلتهم محاولة تقديم أية حلول إدارية أو أفكاراً خارج الصندوق لمساعدتهم في مواجهة تكل الضغوط .

وبناء على ما تقدم، تتمثل مشكلة البحث في محاولة الإجابة على مجموعة التساؤلات التالية:

س ١ هل يؤدي تطبيق منهج إعادة تشكيل الوظيفة إلى التأثير الإيجابي في سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين في البنوك التجارية العاملة في مصر؟

س ٢ هل تؤثر الكفاءة الذاتية للموظف في سلوك المواطنة التنظيمية في البنوك التجارية العاملة في مصر؟

س ٣ هل تلعب الكفاءة الذاتية للموظفين العاملين في البنوك التجارية في مصدر دور الوسيط المعدل بين إعادة تشكيل الوظيفة وسلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في هذه البنوك؟

أهمية البحث:

يبدو أن هذا البحث هاما لعدة أسباب منها:

١- يمكن أن تحقق نتائجه فهماً أفضل للآليات التي تؤدي إلى سلوكيات المواطنة التنظيمية OCB في داخل البنوك التجارية العاملة في مصر.

٢- بالرغم من توافر بعض التحليلات الكيفية لنتائج إعادة تشكيل الوظيفة JC ، إلا أن الكثير من الباحثين لم يتمكنوا من العثور على ما يكفي من نتائج JC وهذا دفع العديد منهم للتوصية بضرورة جذب انتباه الباحثين في حقل الإدارة لاستكمال البحث التطبيقي لموضوع إعادة تشكيل الوظائف في المستقبل ومنهم على سبيل المثال (Zhang & Parker) في عام ٢٠١٩م.

٣- توجد ندرة في الدراسات التي تتناول العلاقة بين إعادة تشكيل الوظيفة وسلوك المواطنة التنظيمية في عالمنا العربي وخاصة في مجال البنوك التجارية، كما توجد ندرة في الدراسات التي تهتم بدراسة أثر الكفاءة الذاتية وطبيعة المستوى الإداري وأنواع موظفي البنوك التجارية في تحسين عمليات إعادة التشكيل الوظيفي، وسلوك المواطنة التنظيمية في تلك البنوك، ومن أجل هذا سعت الدراسة التي أعدها الباحث لتضمين الثلاثة متغيرات معاً في نموذج واحد بغرض تحقيق فهم أشمل للعلاقة بين متغيرات البحث.

٤- برغم كثرة الدراسات في مجال المواطنة التنظيمية ونموها بشكل سريع على مستوى العالم إلا أن الملاحظ أن المكتبة العربية تعاني بشدة من ندرة الدراسات التي تتناول هذا الموضوع.

٥- توجد أهمية تطبيقية لنتائج مثل هذا البحث في مجال البنوك وخاصة مع كثرة الأزمات والتحديات المالية والاقتصادية التي تواجهها البنوك العربية وخاصة بعد أزمة كورونا

والحرب الروسية الأوكرانية والتأثير السلبي لها على سلسلة التوريد العالمية وتدفق الأموال والسياسات المالية العالمية.

٦- يمكن أن تساعد نتائج هذا البحث في تقديم مجموعة من الطرق والأساليب الجديدة والتي تساعد إدارة البنوك التجارية في مصر في الحفاظ على الموظفين الأكفاء وعدم تسربهم من تلك البنوك. كما يمكن أن تساعد إدارة البنوك في اتخاذ القرارات المناسبة عند الترقى.

أهداف البحث:

يستهدف هذا البحث ما يلي:

- ١- بناء نموذج يحدد طبيعة العلاقة بين منهج إعادة تشكيل الوظيفة وسلوك المواطنة التنظيمية.
- ٢- شرح تأثير (الكفاءة الذاتية للموظف) في التوسط في العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع (إعادة تشكيل الوظيفة وسلوك المواطنة التنظيمية).
- ٣- إمداد المكتبة العربية بدراسة تفسر وتبسط مفهوم منهج إعادة تشكيل الوظائف.
- ٤- دراسة مدى إمكانية تعميم مفهوم إعادة تشكيل الوظيفة في كافة المستويات الإدارية في مختلف أنواع البنوك التجارية العاملة في مصر.
- ٥- فهم المناخ الأنسب لإعادة تشكيل بعض الوظائف وعدم القدرة على تطبيق هذا المنهج في وظائف أخرى.

الإطار النظري للبحث:

تناول الباحث الإطار النظري للبحث من خلال زوايا أربع هي:

- ١- إعادة تشكيل الوظيفة **Job Crafting**
- ٢- سلوك المواطنة التنظيمية **Organizational Citizenship Behavior**
- ٣- الكفاءة الذاتية للموظف.
- ٤- نموذج الدراسة المقترح.

١- إعادة تشكيل الوظيفة: **Job Crafting**

قبل الحديث عن إعادة تشكيل الوظيفة بإعتباره المتغير المستقل في هذه الدراسة، ينبغي علينا أن نذكر المعنى الحقيقي لأي وظيفة، فوظيفة الموظف ما هي إلا "مجموعة عناصر مهمة مجمعة معا تحت مسمى وظيفي واحد ومصممة ليقوم بها فرد واحد، وبالتالي، فإن المهام تمثل اللبنة الأساسية للعلاقة بين الموظفين والمنظمة (Griffin, 1987) وتتألف من "مجموعة أنشطة العمل المحددة التي يؤديها الشخص عادة خلال فترة عمل محددة" ويتعلم كل موظف طبيعة الأنشطة والمهام من خلال كشف وصف الوظائف والذي يفرضها عليه صاحب العمل أو مديره أو مشرفه المباشر، كما يتعهد بالالتزام التام بكل ما ذكر في كشف الوصف. ومع إطلالة الألفية الجديدة، وتعقد ظروف العمل، أصبح الموظفون مجبرين على أن يكونوا استباقيين وأن يتجاوزوا أحكام النظام الأساسي لأي وظيفة (Davide, 2019) كما يجب أن تصبح الوظائف أكثر مرونة من الشكل التقليدي للوظائف، وهذا يتطلب تعديل المهام والأدوار وتطويرها من قبل الموظفين لكي يتمكنوا من الاستجابة لمتطلبات وفرص العمل المتاحة (Grant and Parker, 2009) ومع تحول الاقتصاد العالمي من الاعتماد التصنيع إلى الاعتماد على المعرفة، أصبح العمل أكثر غموضاً وأكثر ديناميكية وتعقداً، وهذا يعد

سبب هام في تغيير النظر للوظيفة (Davenport, 2013) ومهد كذلك لضرورة إعادة تشكيل الوظيفة أو ما نطلق عليه مصطلح Job Crafting وذلك من خلال :

١/١ تغيير حدود المهام الوظيفية وتحملها بالمزيد من المهام الإضافية.

٢/١ الاستثمار في علاقات عمل عالية الجودة مع الزملاء والمشرفين والمرؤوسين.

٣/١ إعادات الصياغة المعرفية والإدراك المختلف لطبيعة الوظيفة.

ومفاد ما تقدم أن عملية إعادة التشكيل الوظيفي تتضمن: إعادة تشكيل حدود مهام أي وظيفة (جسدياً ومعرفياً) والحدود العلائقية لتلك الوظيفة، أو كليهما. والمقصود بتغيير حدود المهام الجسدية للوظيفة، تغيير شكل أو عدد الأنشطة التي يشارك فيها الموظف أثناء أداء الوظيفة، بينما يشير تغيير حدود المهام المعرفية إلى تغيير الطريقة التي يرى بها أي موظف وظيفته. أما تغيير حدود العلاقات، فيعني تمكيناً لشاغل الوظيفة من قبول أو رفض من يرغب في أن يتفاعل معه أثناء القيام بالمهام المختلفة لوظيفته. وعن طريق تغيير واحد من هذه العناصر، يغير الفرد التصور الوظيفي والبيئة الاجتماعية التي يعمل فيها. وهذا يعني أن هذه الإجراءات تؤثر على معنى العمل وهوية العمل.

■ **معنى العمل:** ونعني به فهم الأفراد لطبيعة الغرض من عملهم أو ما يعتقدون أنه يتحقق في العمل (Brief & Nord, 1990)

■ **هوية العمل:** ويقصد بها كيف يدرك الأفراد أنفسهم في العمل. (Bartel & Dutton, Creed & Guild, 1999; Van Maanen, 1998)

ويتمثل الدافع الرئيس وراء إعادة تشكيل الوظيفة في:

- تأكيد الموظفين أنهم مسيطرون على وظائفهم من أجل تقليل الشعور بالاغتراب عن العمل. (Braverman, 1974)
- تحفيز الموظفين لخلق صورة ذاتية إيجابية عن عملهم. (Dutton, 2001)
- تلبية الحاجات الإنسانية للموظفين للتواصل الفعال مع الآخرين (Bauneister, 1995).
- تحقيق الرضا الوظيفي ومساعدة الموظفين في اختيار الوظائف التي تتوافق مع ميولهم وقدراتهم الشخصية. (Davide, 2019)

ولقد أشار كل من (Wrzesniewski & Dutton, 2008) أن عملية إعادة تشكيل الوظيفة يجب أن تتم من أعلى الهرم الإداري لأسفله وليس العكس. كما أشار كل من (Berg & Dutton, 2008) أن عملية إعادة التشكيل الوظيفي لا يشترط أن تتعلق بتصميم الوظيفة ككل، ولكنها تتعلق بتغيير بعض الجوانب الخاصة بالوظيفة ضمن حدود مهامها المحددة (Berg & Dutton, 2008). على سبيل المثال، قد تتضمن إعادة تشكيل الوظيفة، إتاحة المزيد من الاستقلالية التي قد تدفع الموظف إلى الشعور بمزيد من المسؤولية عن أدائه، ونتيجة لذلك قد يكون لديه الدافع لاستثمار المزيد من الجهد في مهام العمل المكلف بها (Parker & Ohly, 2008). قد تتضمن التغييرات أيضاً تعديلات أصغر لتأثير في تحقيق أهداف العمل (قصيرة المدى). مثال على ذلك هو طلب المساعدة عند الحاجة أو تفويض المهام عندما يقترب الموعد النهائي المطلوب أن يُسلم فيه العمل. والسمة الرئيسية في عملية إعادة تشكيل الوظيفة هي أن الموظفين يغيرون مهامهم أو بعض الخصائص الوظيفية بخصائص وظيفية أخرى بناء على مبادرة خاصة منهم. وهذا يميز عملية إعادة تشكيل الوظيفة عن مناهج إعادة التصميم من

أسفل لأعلى bottom-up redesign approaches مثل الاتفاقات الفردية والتي يتفاوض فيها الموظفون مع أصحاب العمل بشأن ظروف عملهم، (Weigl Angererm,2010) ومع ذلك ترتبط عملية إعادة تشكيل الوظيفة بسلوكيات العمل الاستباقية. ومن مزاياها أنه يمكن ربط مثل هذه السلوكيات بمؤشرات الأداء: فمن المرجح أن يساهم الموظفون الذين يأخذون زمام المبادرة لتغيير أشياء معينة في بيئة عملهم في تحقيق الفعالية التنظيمية. وأخيراً يجب التأكيد على أنه لا يجب أن نأخذ كافة أبعاد منهج إعادة التشكيل الوظيفي في الحسبان JC عند تحليل آثاره على المتغيرات الإدارية المختلفة، بمعنى أنه من الممكن أن نعتمد بعض الأبعاد في بعض الوظائف، وعدم اعتماد أبعاد أخرى في وظائف أخرى حسب طبيعة الوظائف وطبيعة المنظمة. (Elisamet.al.2023)

٢- سلوك المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship Behavior

تم اشتقاق مصطلح المواطنة Citizenship من التراث الفكري لعلم السياسة والتخصصات ذات الصلة ثم توالى بعد ذلك استخدام هذا المصطلح في مجال التنظيم على نطاق واسع (Jill,1991) وكما يطلب في ظل علم السياسة المقارن من أي مواطن أشياء ثلاث هي: [الطاعة للدولة ونظام الحكم بها / الولاء / المشاركة السياسية] أصبح علماء التنظيم ينادون بنفس الأشياء الثلاثة حيث يطلبون من الموظفين في المنظمات نفس الأشياء الثلاثة [الطاعة للمنظمة وإدارتها / الولاء التنظيمي / المشاركة في اتخاذ القرارات]. ويقصد بذلك أن أي موظف يمارس المواطنة التنظيمية بشكل فعال عليه أن يمارس واحداً أو أكثر من السلوكيات التالية:

- الطاعة التامة للأوامر والتعليمات الإدارية.
- احترام الهيكل التنظيمي.
- احترام نظام تقييم الأداء.
- قبول سياسات العمل.
- الحفاظ على موارد المنظمة.
- الترويج الإيجابي عن المنظمة ومنتجاتها ونظام العمل بها بغرض تحسين الصورة الذهنية الخاصة بالمنظمة في ذهن كافة الأطراف أصحاب المصالح.
- تجاوز المصالح الضيقة وتغليب المصلحة العليا للمنظمة.
- وغيرها من السلوكيات الإيجابية.

وبمراجعة أدبيات المواطنة التنظيمية لاحظ الباحث أن معظم الدراسات في هذا المجال تنظر لسلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB) على أنها مجموعة من السلوكيات الإيجابية والتي يتمتع بها بعض العاملين في أي منظمة (Vanyne et al.1994) وهذا يعني أن هذه السلوكيات تعد هي مجموعة من السلوكيات الفردية وليست الجماعية وهي تعود بالفائدة على المنظمة على الرغم من عدم تحديد المنظمة لهذه السلوكيات بشكل رسمي أو تكافئ عليها من يتمتع بها (Organ et al.2006). وهذا يعني وجود دافع داخلي لدى العاملين لممارسة مثل هذه السلوكيات. وهذا يعني أيضاً أن سلوكيات المواطنة التنظيمية ليست أمراً مُجبراً للعاملين، وإنما هي مسألة اختيار شخصي فمن يغفلها فلن يعاقب عليه. ومفاد ما تقدم فإن سلوكيات المواطنة التنظيمية ليست مطلباً واجب النفاذ، ولا يذكر من ضمن الواجبات الوظيفية للموظف ولا تعد من ضمن الاشتراطات الأساسية المكتوبة لشغل أي وظيفة في كشوف وصف الوظائف وهذا ما ذكره بودسكوف (Podskoff) في دراسته المنشورة عام ٢٠٠٠م

، إلا أنه عاد وأكد في دراسته المنشورة عام ٢٠٠٩م أن سلوكيات المواطنة التنظيمية لها تأثير إيجابي على أداء الموظف ، ويجب أن تؤخذ في الاعتبار عند تقرير إدارة المنظمة تخصيص مكافآت خاصة أو عند الترشيح للترقيات ، وعند قبول أو رفض انسحاب أحد الموظفين الأكفاء من المنظمة ، كما أن لها تأثيراً على بعض النتائج التنظيمية مثل (الإنتاجية ، رضا العملاء ، تقليل معدل دوران العمل) . أما عن فائدة سلوكيات المواطنة التنظيمية للمنظمات، فلقد أشار (Burris,et.al) في عام ٢٠٠٨م أن هذه السلوكيات تمثل إحدى الدعائم الرئيسة لأي تنظيم، لأن وجودها يترتب عليه تحقيق نفع مادي ومعنوي للمنظمة دون تكبدها لأية نفقات في مقابل حصولها على ذلك .

٣-الكفاءة الذاتية للموظف:Employee self-efficacy

يعتبر مفهوم الكفاءة الذاتية للموظف من أكثر المصطلحات المفيدة في علم النفس الحديث (Betz et al., 1996) ويقصد بها ثقة الموظف في نفسه في القيام بأي مهمة من مهام العمل (Ahmed Rahman,et.al,2023) كما يقصد بها إيمان الموظف بقدرته على تنفيذ المهام الضرورية لتحقيق هدف ما من أهداف العمل. (Ardi et al.2017) ولقد أشار (Bandura) في عام ١٩٨٦ أن الكفاءة الذاتية للموظف ترتبط بالقدرة على ضبط النفس والمرونة الذاتية للموظف ، وطبيعة المشاكل التي تواجهه وقدرته على تقديم حلول ابتكارية خلاقة لتلك المشاكل.

فروض البحث:

يسعى الباحث للوقوف على مدى صحة أو خطأ فروض البحث التالية:

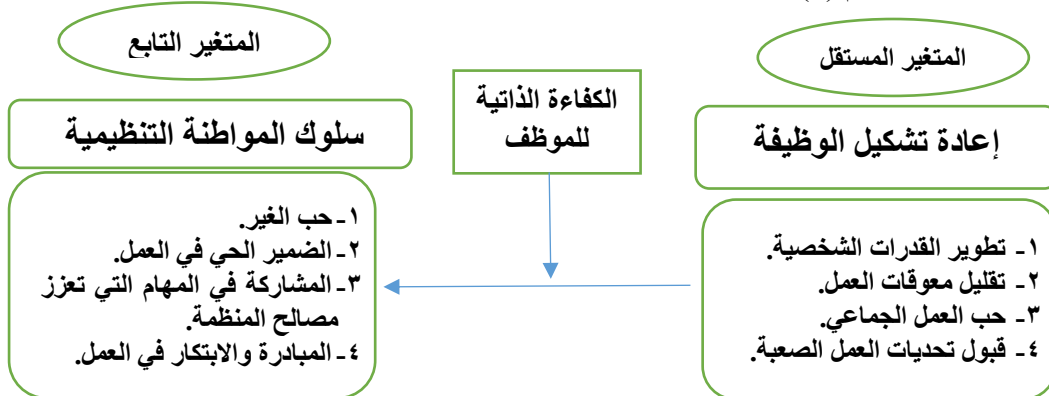
الفرض الأول: يوجد أثراً ذا دلالة إحصائية لتطبيق مفهوم إعادة تشكيل الوظيفة في سلوك المواطنة التنظيمية في البنوك التجارية العاملة في مصر.

الفرض الثاني: يوجد أثراً ذا دلالة إحصائية للكفاءة الذاتية للموظف في سلوك المواطنة التنظيمية في البنوك التجارية العاملة في مصر.

الفرض الثالث: تلعب الكفاءة الذاتية للموظف دور الوسيط المعدل في العلاقة بين إعادة تشكيل الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية في البنوك التجارية العاملة في مصر

نموذج الدراسة المقترح:

وبناء على نتائج الدراسات السابقة والإطار النظري للبحث، يقترح الباحث نموذج الدراسة التالي والذي يوضحه الشكل رقم (١)



شكل رقم (١) نموذج الدراسة المقترح

منهج البحث:

١- **مجتمع البحث والعينة** : لما كان الهدف من البحث هو دراسة تأثير تطبيق منهج إعادة تشكيل الوظيفة في تحسين سلوك المواطنة التنظيمية مع توسيط الكفاءة الذاتية للموظف في البنوك التجارية العاملة في مصر كمتغير معدل ، لذا فلقد أقدم الباحث على إجراء هذا البحث على أكبر خمسة بنوك تجارية عاملة في مصر والسبب في اختيار البنوك ك مجال للتطبيق ، كثرة التحديات المالية والأزمات العالمية على المستوى الدولي والتي بسببها تتبوء البنوك التجارية مكانة عالية لكونها عصب أي اقتصاديات سواء متقدمة أم نامية ، كما أن طبيعة العمل داخل هذه البنوك يتطلب تنوعاً كبيراً في القدرات والأدوار وخاصة في ظل تطبيق مفهوم المصرفي الشامل والذي يستوجب أن يقوم موظفو أي بنك بأدوار عدة ومختلفة. وبذلك يتمثل **مجتمع البحث** في كافة المديرين ورؤساء الأقسام والمشرفين في المستويات الإدارية المختلفة في البنوك التجارية العاملة في مصر. ونظراً لصعوبة اعتماد الباحث على أسلوب الحصر الشامل، نظراً لكون عدد العاملين في البنوك التجارية العاملة في مصر قد بلغ في شهر يونيو ٢٠٢٢ وفقاً للتقرير الصادر عن قطاع الرقابة والإشراف بالبنك المركزي المصري قد بلغ (١٠٣، ١٣٣ موظفين) لذا فلقد أقدم على استخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية للأسباب التالية:

أ- تأخذ هذه العينة في الاعتبار اختلافات وعدم تجانس البنوك والأنشطة المصرفية والعمليات التي تنفذ داخل كل بنك تجاري من البنوك الممثلة لمجتمع البحث.

ب- أن مفردات مجتمع البحث غير متجانسة من حيث عدد المستويات الإدارية وطبيعة الهيكل الوظيفي داخل فروع البنوك. حيث يتكون أي فرع من فروع أي بنك تجاري من (مدير فرع، نائب مدير فرع، رئيس قسم خدمات العملاء، رئيس قسم الخزينة، رئيس قسم الخدمات الإدارية، رئيس قسم الحاسب الآلي، رئيس قسم العمليات، رئيس قسم الائتمان، رئيس قسم الرقابة المالية، رئيس قسم المتابعة، صرافين، موظفين، رجال أمن، خدمات معونة). ويوضح الجدول رقم (١) تصنيف أكبر البنوك التجارية في مصر وفقاً لتصنيف براند فاينانس أفريقيا لعام ٢٠٢٢ وموقع First Bank

جدول رقم (١)

تصنيف أكبر خمس بنوك تجارية عاملة في مصر

م	اسم البنك	الحصة السوقية	نسبة الحصة السوقية	عدد العملاء	عدد الفروع
١	الأهلي المصري	٢٨ تريليون جنيه	٣٣,٢٣٪	١٩ مليون	٦٠٩
٢	مصر	١٤ تريليون جنيه	١٧,٢٦٪	١٣ مليون	٧٠٠
٣	التجاري الدولي	٤٩٣ مليار جنيه	٥,٨٪	١٤ مليون	٢٠٧
٤	QNB	٣٥٩ مليار جنيه	٣,٩٦٪	١٥ مليون	٢٣١
٥	القاهرة	٢٤٢ مليار جنيه	٢,٨٦٪	٣ مليون	٢٤٠
إجمالي أعداد الفروع					١٩٨٧

المصدر: تقرير براند فاينانس أفريقيا لعام ٢٠٢٢ وموقع فرست بنك - فبراير ٢٠٢٣ - مصر

ويتضح من الجدول رقم (١) أن إجمالي أعداد الفروع في أكبر خمسة بنوك تجارية عاملة في مصر هو ١٩٨٧ فرعاً، ولقد اختار الباحث أن تكون وحدة المعاينة ممثلة في مدير الفرع ونائب مدير الفرع ورئيس قسم خدمات العملاء. وبذلك بلغ حجم مجتمع البحث ٥٩٦١ مفردة [١٩٨٧ فرعاً × ٣ أفراد من كل فرع] وبالاعتماد على جدول تحديد حجم العينة، فإن حجم العينة قد بلغ ٣٦١ مفردة. ولقد قام الباحث بتوزيع ٣٦١ قائمة استبيان على وحدات المعاينة في هذه البنوك الخمسة.

٢- أداة الدراسة في جمع البيانات: اعتمد الباحث على أسلوب المسح باستخدام قائمة الاستبيان لقياس المتغيرات التي تضمنتها الدراسة، واشتمل عليها النموذج الفكري للدراسة ولقد قسم الباحث قائمة الاستبيان إلى ثلاثة أجزاء رئيسية هي:

[أ] الجزء الأول: خصص لقياس إعادة تشكيل الوظيفة. ولقد اعتمد الباحث في صياغة عباراته على المقياس رباعي الأبعاد والذي استخدمه (Tims&Bakker) في عام ٢٠١٢م.

[ب] الجزء الثاني: خصص لقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية. ولقد اعتمد الباحث في صياغة عباراته على المقياس رباعي الأبعاد والذي استخدمه (Neves) في عام ٢٠١٠م.

[ج] الجزء الثالث: خصص لقياس الكفاءة الذاتية للموظف. ولقد اعتمد الباحث في صياغة عباراته على المقياس ثلاثي الأبعاد والذي استخدمه (Niadjtourove) في عام ٢٠١٩م.

ولقد خصص الباحث سؤالاً مستقلاً لكل جزء من هذه الأسئلة داخل قائمة الاستبيان، واعتمد في صياغة كل سؤال من هذه الأسئلة الثلاثة على مقياس ليكرت خماسي الأبعاد نظراً لتوقع وجود تباين واضح في اتجاهات المبحوثين. وتوضح الجداول أرقام (٣/٢/١) العناصر التي اشتمل عليها كل سؤال مع تحديد أرقام العبارات التي تقيسها في الاستبيان في كل سؤال من الأسئلة الثلاثة. ولقد ذيل الباحث قائمة الاستبيان بمجموعة من الأسئلة الخاصة ببعض البيانات الديموغرافية مثل (النوع / المستوى الإداري / الحالة الاجتماعية).

جدول رقم (٢)

إعادة تشكيل الوظيفة وأرقام العبارات التي تقيسها في الاستبيان

البيانات التي تقيسها في الاستبيان في السؤال الأول	بيان
العبارات أرقام (٥/٤/٣/٢/١)	١- تطوير القدرات الشخصية .
العبارات أرقام (١١/١٠/٩/٨/٧/٦)	٢- تقليل معوقات العمل .
العبارات أرقام (١٦/١٥/١٤/١٣/١٢)	٣- حب العمل الجماعي .
العبارات أرقام (٢٠/١٩/١٨/١٧)	٤- قبول تحديات العمل الصعبة.

جدول رقم (٣)

سلوكيات المواطنة التنظيمية وأرقام العبارات التي تقيسها في الاستبيان

بيان	العبارات التي تقيسها في الاستبيان في السؤال الثاني
١- حب الغير.	العبارات أرقام (١٦/١٤/١٠/٢/١)
٢-الضمير الحي في العمل .	العبارات أرقام (١٣/١١/٥/٣)
٣-المشاركة في المهام التي تعزز مصالح المنظمة.	العبارات أرقام (١٥/١٢/٨/٧)
٤-المبادرة والابتكار في العمل.	العبارات أرقام (٩/٦/٤)

جدول رقم (٤)

الكفاءة الذاتية للموظف وأرقام العبارات التي تقيسها في الاستبيان

بيان	العبارات التي تقيسها في الاستبيان في السؤال الثالث
١ - الثقة بالنفس.	العبارات أرقام (٧/٥/٣/٢/١)
٢- المبادرة والتفكير خارج الصندوق .	العبارات أرقام (٩/٦/٤)
٣- التطوير الذاتي .	العبارات أرقام (١٠/٨)

٣- نتائج تحليل البيانات: بلغت نسبة الردود على قوائم الاستبيان المستردة من المستقصى منهم في البنوك التجارية الخمسة مواضع التطبيق (١٧٢) قائمة من جملة (٣٦١) قائمة تم توزيعها على المستقصى منهم في تلك البنوك الثلاثة أي بنسبة ٤٥ % وهي نسبة قليلة إلى حد ما ويمكن لتعليل سبب انخفاض نسبة ردود المبعوثين إلى طبيعة ظروف العمل في داخل البنوك بصفة عامة والبنوك التجارية بصفة خاصة، كما أن ضيق الوقت المتاح للمبعوثين للإجابة على أسئلة القائمة وطول ساعات العمل في داخل فروع البنوك، واضطرار الكثير منهم إلى التأخر لساعات طويلة لتلبية حاجات العمل في تلك الفروع، يجعل هذه النسبة مقبولة إلى حد كبير. وبعد مراجعة وفرز القوائم المستردة تم استبعاد عدد ٣٣ قائمة بسبب عدم استكمال الإجابات على كل ما تحتويه من عبارات، وبذلك أصبحت القوائم الصالحة للتحليل الإحصائي ١٣٩ قائمة.

٤- أساليب التحليل الإحصائي للبيانات: يهدف هذا الجزء إلى تحليل واختبار فروض ونموذج تطبيق إعادة تشكيل الوظيفة في تحسين سلوكيات المواطنة التنظيمية والدور المحفز للكفاءة الذاتية للموظف في البنوك التجارية العاملة بالسوق المصري وذلك من خلال عرض الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة والتي تعكس ميول المستقصى منهم في عينة الدراسة، التكرارات والنسب المئوية، وقياس ثبات وصدق محتوى استبانة الدراسة، والاتساق الداخلي لدراسة العلاقة بين المتغيرات، ثم القيام باختبار الفروض من خلال برنامج SmartPLS V4، وبرنامج Stata 17 وذلك كما يلي:

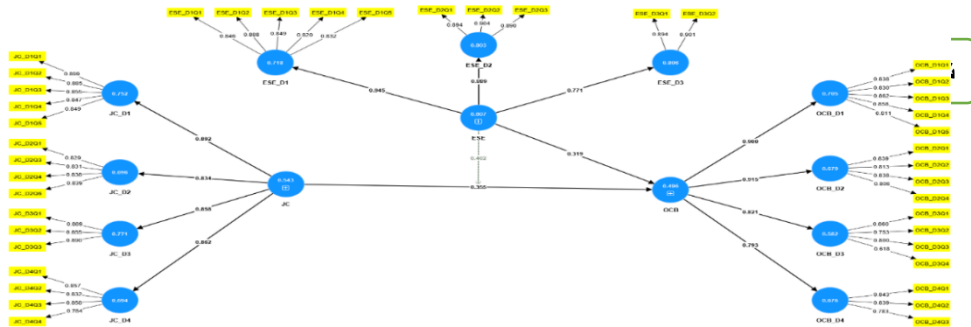
١. التحليل الوصفي للخصائص الديموغرافية:

جدول (٥) التحليل الوصفي للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة			
النسبة	التكرار	التصنيف	
73.4	102	ذكر	النوع
26.4	37	أنثى	
54.7	76	بكالوريوس	التعليم
29.5	41	دبلوم دراسات عليا	
15.8	22	ماجستير - دكتوراه	
15.8	22	ادارة عليا	المستوى الإداري
41	57	ادارة وسطي	
43.2	60	ادارة مباشرة	
100	139	العينة	

ويتضح من الجدول السابق، أن أغلب عينة الدراسة من الذكور حيث بلغ عددهم ١٠٢ مستقصى منه بنسبة م ٧٣,٤ % من عينة الدراسة، أما ما يخص بعد التعليم نجد أن عينة الدراسة الأكثرية بها حاصلين على بكالوريوس حيث بلغ عددهم ٧٦ مستقصى منه بنسبة ٥٤,٧ %، بينما يليها الحاصلون على دبلوم دراسات عليا بنسبة تمثل ٢٩,٥ % بواقع ٤١ مستقصى منه، ثم الحاصلين على ماجستير ودكتوراه بنسبة ١٥,٨ % بواقع ٢٢ مستقصى منه. وأخيرا نجد أن العينة مركزة في المستوى الإداري على الإدارة المباشرة والوسطى بنسبة تمثل ٤٣,٢ % و ٤١ % على التوالي. وهذا يعد أمرا طبيعيا لصعوبة التواصل مع العاملين في طبقة الإدارة العليا نظرا لعب العبء المفروض عليهم في داخل هذه البنوك وكثرة الاجتماعات والتي حالت دون مقابلة الباحث للكثير منهم.

٢- التحليل العاملي لنموذج وعينة الدراسة

يوضح الشكل التالي نموذج الدراسة والتحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات وابعاد نموذج الدراسة:



ولقد تم حساب الاتساق الداخلي لجميع المتغيرات المستخدمة في نموذج الدراسة الخاص بتحليل أثر إعادة تشكيل الوظيفة JC على سلوك المواطنة التنظيمية OCB والدور المحفز للكفاءة الذاتية للموظف ESE والأبعاد المختلفة لكل متغير في نموذج الدراسة وذلك باستخدام معامل ارتباط (بيرسون) Pearson correlation لقياس العلاقة بين كل بعد والدرجة الكلية لإجمالي كل بعد حيث إن علاقة معاملات الارتباط لكل بعد بالدرجة الكلية لإجمالي المحور دالة عند مستوى معنوية (٠,٠١) فأقل. وأيضاً معامل التحميل لكل بند من بنود القياس له معامل تحميل أكبر ٠,٦، وتراوحت معاملات التحميل بين (٠,٦١٨ و ٠,٩٠٤) للمستوى الأول في القياس وتتراوح معاملات التحميل بين (٠,٧٧,١ و ٠,٩٣١) الأمر الذي يعكس قوة قيم المعاملات ومدى اقترابها من الواحد الصحيح مما يدل على أن البنود والأبعاد المستخدمة في نموذج الدراسة صادقة ومرتبطة مع متغيرات الدراسة وهذا ما ينعكس بشكل كبير على درجة مصداقية هذه الأبعاد. حيث إن:

الثقة بالنفس	ESE_D1	حب الغير	OCB_D1	تطوير القدرات الشخصية	JC_D1
المبادرة والتفكير خارج الصندوق	ESE_D2	الضمير الحي في العمل	OCB_D2	تقليل معوقات العمل	JC_D2
التطوير الذاتي	ESE_D3	المشاركة في المهام التي تعزز مصالح المنظمة	OCB_D3	حب العمل الجماعي	JC_D3
			OCB_D4	قبول تحديات العمل الصعبة	JC_D4

أما عن صدق وصلاحية متغيرات الدراسة فيتم توضيحها في الجدول رقم (٦)

جدول (٦) صلاحية وصدق متغيرات ونموذج الدراسة			
First-order validity and reliability			
	Cronbach's alpha	Composite reliability	Average variance extracted (AVE)
ESE D1	0.901	0.902	0.718
ESE D2	0.878	0.878	0.803
ESE D3	0.759	0.760	0.806
JC D1	0.917	0.918	0.752
JC D2	0.854	0.855	0.696
JC D3	0.851	0.854	0.771
JC D4	0.853	0.856	0.694
OCB D1	0.896	0.897	0.705
OCB D2	0.842	0.843	0.679
OCB D3	0.754	0.759	0.582
OCB D4	0.760	0.763	0.676
Second-order validity and reliability			
ESE	0.927	0.928	0.607
JC	0.944	0.944	0.543
OCB	0.931	0.934	0.496

ويتضح من الجدول السابق ان تم اختبار اعتمادية متغيرات الدراسة عن طريق استخدام معامل كرونباخ الفا Cronbach's alpha واختبار الصدق المركب لمتغيرات الدراسة CR Composite Reliability كما يتضح من الجدول السابق أيضاً أن كل القيم أكبر من ٠,٧، للمستوى الأول والثاني في تكوين متغيرات نموذج الدراسة، وهو ما يعبر عن وجود توافق أو اتساق داخلي بين بنود متغيرات الدراسة، فيما يؤكد اختبار الاعتمادية والصدق المركب CR وهذه النتيجة لكل متغيرات الدراسة. أما عن متوسط التباين المُفسر Average Variance Explained، والذي يعبر عن القيمة الكلية للتباين والتي تفسره بنود كل متغير، ويجب ان لا تقل عن ٠,٥، للمستوى الأول والثاني وهو ما توافر

في متغيرات الدراسة كما هو موضح بالجدول السابق. ولقد تم حذف البنود والاسئلة التي لها معامل تحميل أقل من (٠,٧٠) وبناء عليه تم قياس إعادة تشكيل الوظيفة من خلال أربعة ابعاد وهي: تطوير القدرات الشخصية، وتقليل معوقات العمل، حب العمل الجماعي، واخيراً قبول تحديات العمل الصعبة. وفيما يتعلق بسلوكيات المواطنة التنظيمية تم قياسها من خلال أربعة ابعاد فرعية هي: حب الغير، الضمير الحي في العمل، المشاركة في المهام التي تعزز مصالح المنظمة، والمبادرة والابتكار في العمل. وأخيراً متغير الكفاءة الذاتية للموظف تم قياسه من خلال ثلاثة ابعاد هي الثقة بالنفس، المبادرة والتفكير خارج الصندوق، التطوير الذاتي.

٣. الصلاحية التمايزية بين المتغيرات Discriminant Validity:

تم قياس الصلاحية التمايزية من خلال معامل HTMT كما يلي:

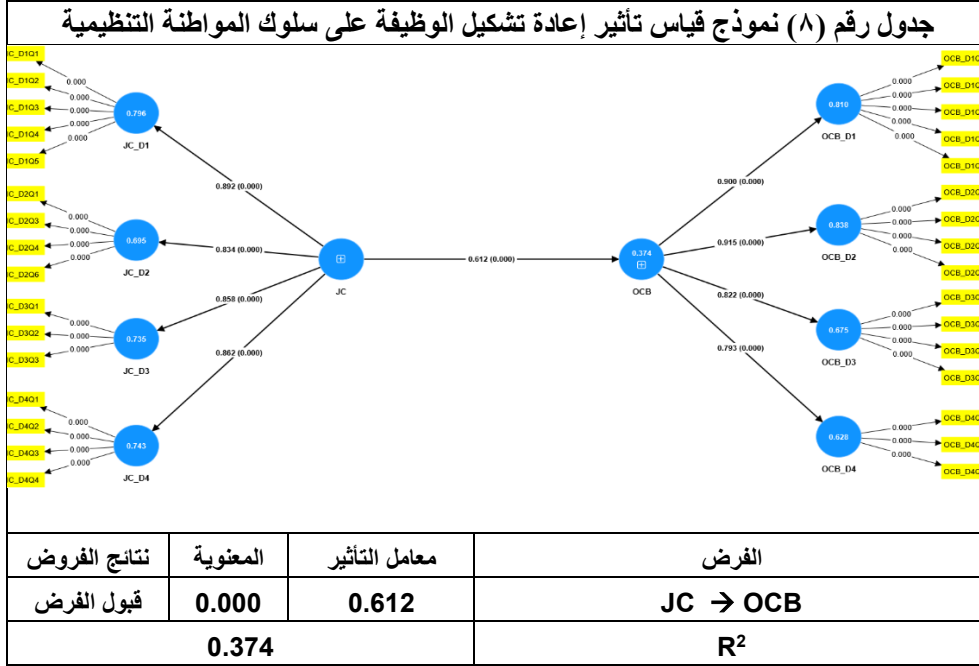
جدول رقم (٧) الصلاحية التمايزية بين متغيرات نموذج الدراسة											
First-order HeteroTrait-MonoTrait ratio (HTMT _{0.9})											
	ESE_D1	ESE_D2	ESE_D3	JC_D1	JC_D2	JC_D3	JC_D4	OCB_D1	OCB_D2	OCB_D3	OCB_D4
ESE_D1											
ESE_D2	0.833										
ESE_D3	0.755	0.725									
JC_D1	0.162	0.191	0.187								
JC_D2	0.105	0.091	0.127	0.693							
JC_D3	0.159	0.177	0.160	0.762	0.808						
JC_D4	0.089	0.089	0.103	0.783	0.722	0.781					
OCB_D1	0.151	0.121	0.061	0.587	0.485	0.451	0.566				
OCB_D2	0.283	0.175	0.156	0.582	0.583	0.594	0.690	0.869			
OCB_D3	0.154	0.126	0.095	0.512	0.609	0.574	0.668	0.738	0.849		
OCB_D4	0.283	0.241	0.167	0.388	0.319	0.355	0.451	0.725	0.846	0.762	

Second-order HeteroTrait-MonoTrait ratio (HTMT _{0.9})				
	ESE	JC	OCB	ESE x JC
ESE				
JC	0.164			
OCB	0.206	0.651		
ESE x JC	0.217	0.721	0.634	

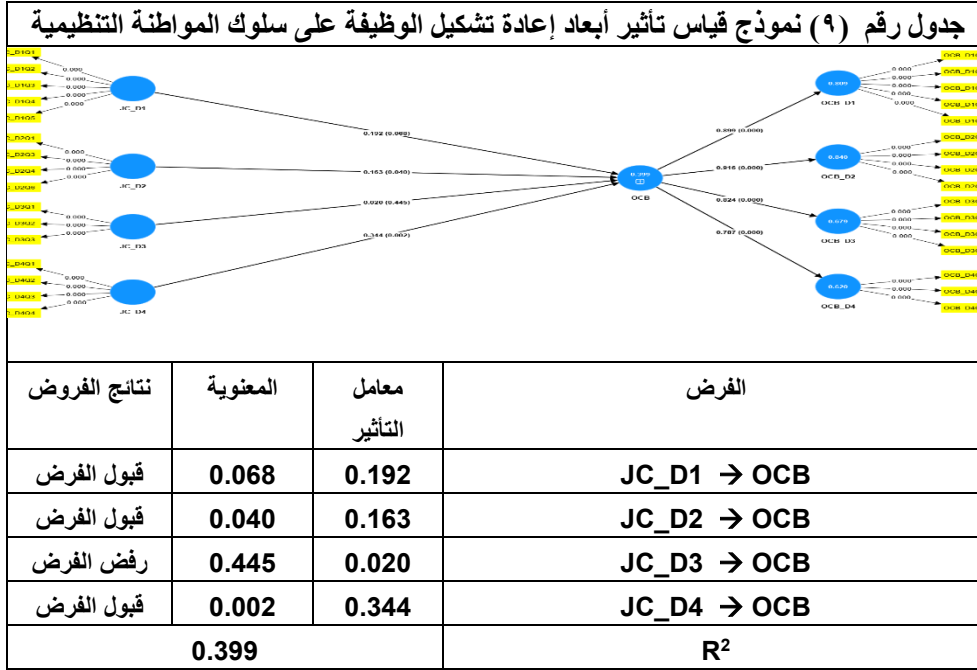
ويتضح من الجدول رقم (٧) الصلاحية التمايزية لكل متغيرات الدراسة باستخدام معامل HTMT حيث يوجد صلاحية تمايزية لمتغيرات الدراسة باستخدام معامل HTMT لكون كل المعاملات بين متغيرات الدراسة أقل من ٠,٩٠ مما يعكس جودة نموذج القياس في المستوى الأول والثاني بين جميع متغيرات نموذج الدراسة.

٤. اختبار فروض ونموذج الدراسة:

١/٤ نموذج قياس تأثير إعادة تشكيل الوظيفة على سلوك المواطنة التنظيمية:

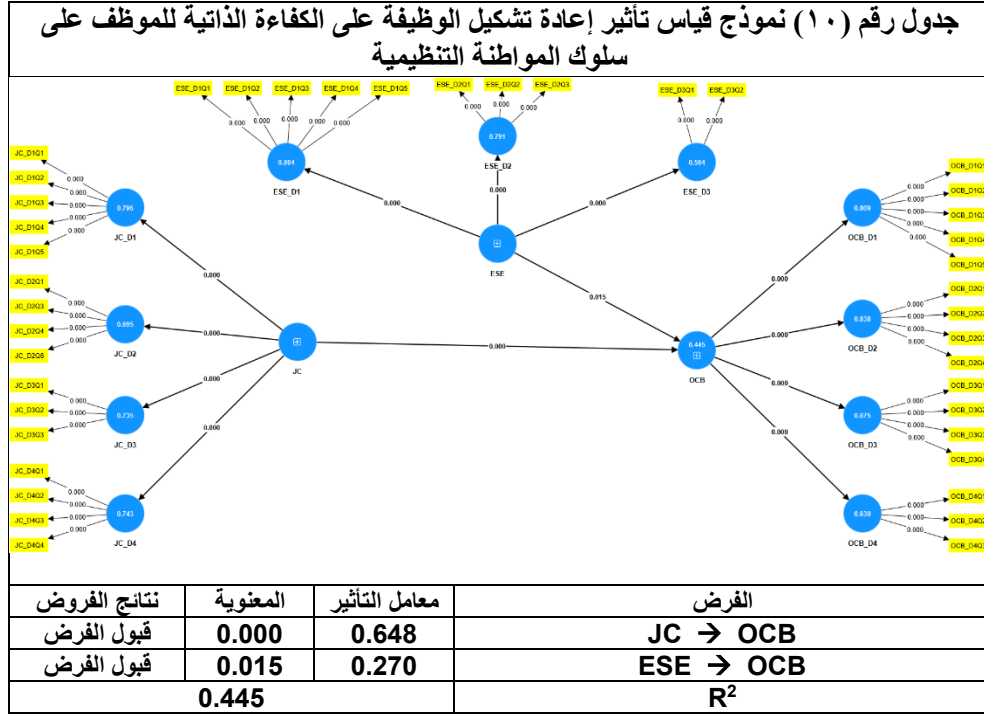


ويتضح من الجدول السابق أن هناك تأثيراً طردياً معنوياً مباشراً لإعادة تشكيل الوظيفة على سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى معنوية ١% في البنوك المصرية بمعامل تأثير ٠,٦١٢، وهو ما يشير إلى أن زيادة الإدراك الإيجابي لأبعاد تشكيل الوظيفة الخاصة بتطوير القدرات الشخصية وتقليل معوقات العمل وحب العمل الجماعي وقبول تحديات العمل الصعبة يؤثر بشكل إيجابي على زيادة الإدراك الإيجابي لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وهي حب الغير، والضمير الحي في العمل والمشاركة المهام التي تعزز مصالح المنظمة. ويفسر هذا النموذج ٣٧,٤% من الاختلاف في سلوك المواطنة التنظيمية. وهذا ما يوضحه الجدول التالي:



ويتضح من الجدول السابق أن هناك تأثيراً طردياً معنوياً مباشراً لإعادة تشكيل الوظيفة من خلال تطوير القدرات الشخصية، وتقليل معوقات العمل، وقبول تحديات العمل الصعبة على سلوك المواطنة التنظيمية في البنوك المصرية بمعامل تأثير ٠,١٩٢, ٠,١٦٣, ٠,٣٤٤ على التوالي، بينما لا يؤثر بشكل معنوي إعادة تشكيل الوظيفة من خلال حب العمل الجماعي على سلوك المواطنة التنظيمية، وأخيراً نجد أن قبول تحديات العمل الصعبة أهم بعد في التأثير على سلوك المواطنة التنظيمية ثم يليه تطوير القدرات الشخصية ثم تقليل معوقات العمل وذلك للعاملين في البنوك التجارية العاملة في السوق المصري. ويفسر هذا النموذج ٣٩,٩% من الاختلاف في سلوك المواطنة التنظيمي. وبعد التغيير بالزيادة في القدرة التفسيرية عن النموذج الكلي ٣٧,٤% بمقدار ٢,٥% يرجع إلى إدخال بعد حب العمل الجماعي الذي ليس له تأثير معنوي في النموذج الكلي.

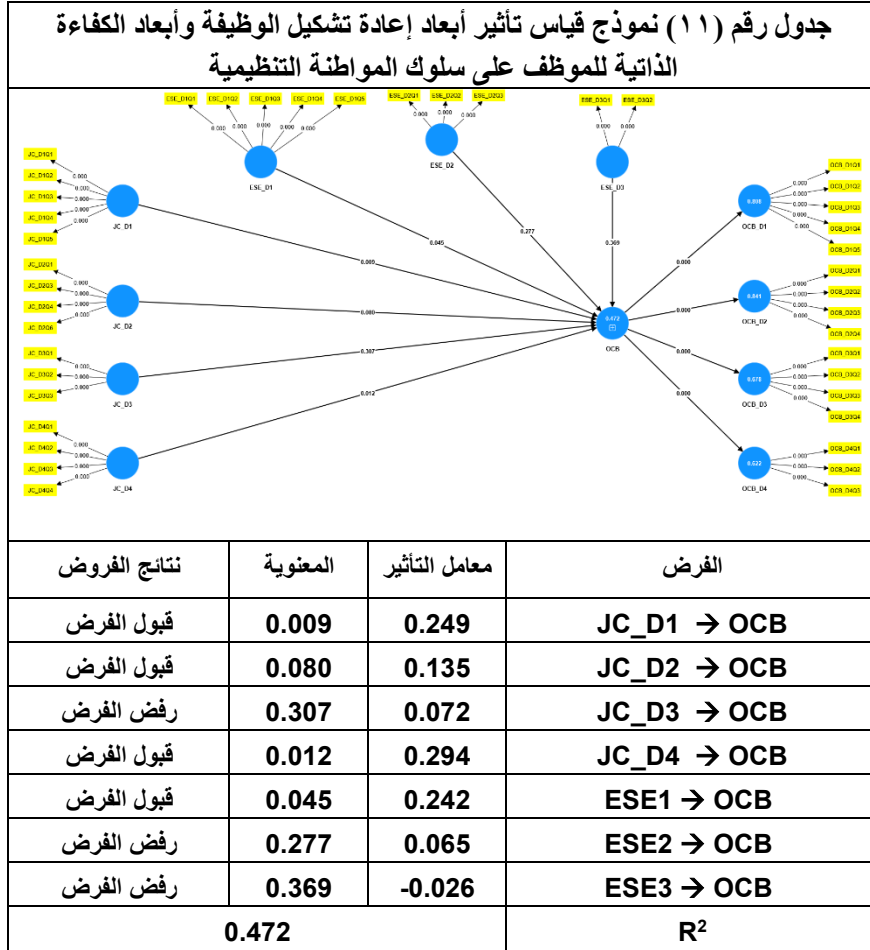
٢/٤ نموذج قياس تأثير إعادة تشكيل الوظيفة والكفاءة الذاتية للموظف على سلوك المواطنة التنظيمية:



ويتضح من الجدول السابق أن:

- أن هناك تأثيراً طردياً معنوي مباشر لإعادة تشكيل الوظيفة على سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى معنوية ١% في البنوك المصرية بمعامل تأثير ٠,٦٤٨، وهو ما يشير إلى أن زيادة الإدراك الإيجابي لأبعاد تشكيل الوظيفة الخاصة بتطوير القدرات الشخصية وتقليل معوقات العمل وحب العمل الجماعي وقبول تحديات العمل الصعبة يؤثر بشكل إيجابي على زيادة الإدراك الإيجابي لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وهي حب الغير، والضمير الحي في العمل والمشاركة المهام التي تعزز مصالح المنظمة.
- أن هناك تأثيراً طردياً معنوي مباشر للكفاءة الذاتية للموظف على سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى معنوية ٥% في البنوك المصرية بمعامل تأثير ٠,٢٧، وهو ما يشير إلى أن زيادة الإدراك الإيجابي لأبعاد الكفاءة التنظيمية للموظف الخاصة بالثقة بالنفس، والمبادرة والتفكير خارج الصندوق، والتطوير الذاتي يؤثر بشكل إيجابي على زيادة الإدراك الإيجابي لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وهي حب الغير، والضمير الحي في العمل والمشاركة المهام التي تعزز مصالح المنظمة. ويفسر هذا النموذج ٤٤,٥% من الاختلاف في سلوك المواطنة التنظيمية. ويعد إضافة بعد الكفاءة الذاتية للموظف له فعالية إحصائية على كفاءة نموذج الدراسة حيث زادت القدرة التفسيرية للنموذج من ٣٧,٤% إلى ٤٤,٥% بمعدل تغير ٧,١% بسبب إدخال الكفاءة الذاتية للموظف في تفسير سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في البنوك التجارية العاملة في السوق المصري.

- ويمكن دراسة تأثير كل بُعد من أبعاد إعادة تشكيل وكذلك كل بُعد من أبعاد الكفاءة التنظيمية للموظف على سلوك المواطنة التنظيمية كما يلي:

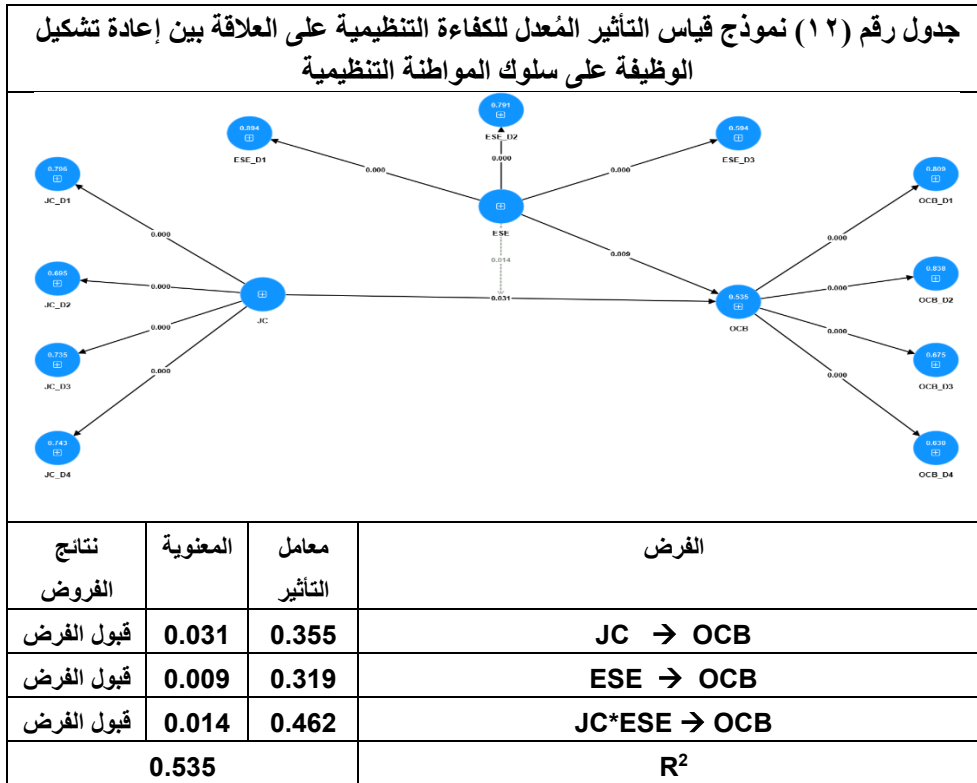


ويتضح من الجدول السابق أن:

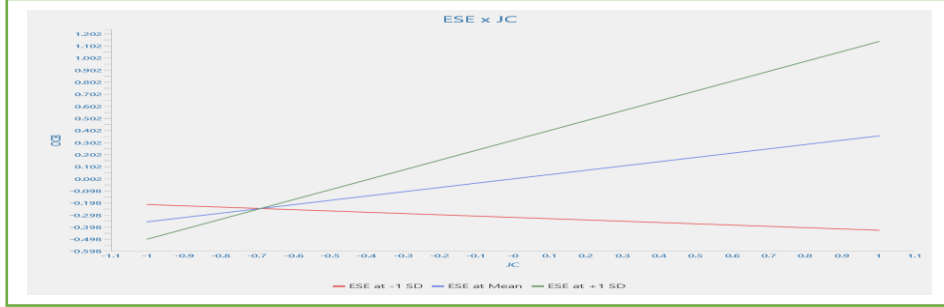
- ناك تأثير طردي معنوي مباشر لإعادة تشكيل الوظيفة من خلال تطوير القدرات الشخصية، وتقليل معوقات العمل، وقبول تحديات العمل الصعبة على سلوك المواطنة التنظيمية في البنوك المصرية بمعامل تأثير ٠,٢٩٤,٠,١٣٥,٠,٢٤٩,٠، على التوالي، بينما لا يؤثر بشكل معنوي إعادة تشكيل الوظيفة من خلال حب العمل الجماعي على سلوك المواطنة التنظيمية، وأخيراً نجد أن قبول تحديات العمل الصعبة أهم بعد في التأثير على سلوك المواطنة التنظيمية ثم يليه تطوير القدرات الشخصية ثم تقليل معوقات العمل وذلك للعاملين في البنوك التجارية العاملة في السوق المصري. هناك تأثير طردي معنوي مباشر للكفاءة الذاتية للموظف على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال بعد الثقة بالنفس المتوافرة لدى العاملين في البنوك المصرية بمعامل تأثير ٠,٢٤٢,٠، بينما لا تؤثر الكفاءة الذاتية للموظف بشكل معنوي من خلال الضمير الحي في العمل، والمشاركة في المهام التي تعزز مصالح المنظمة على سلوك

المواطنة التنظيمية. ويفسر هذا النموذج 47.2% من الاختلاف في سلوك المواطنة التنظيمي. ويعد التغير بالزيادة في القدرة التفسيرية عن النموذج الكلي 44.5% بمقدار ٢,٧٪ يرجع إلى ادخال أبعاد الضمير الحي في العمل والمشاركة في المهام التي تعزز مصالح المنظمة التي ليس لهم تأثير معنوي في النموذج الكلي.

٣/٤ نموذج قياس التأثير المعدل للكفاءة التنظيمية على العلاقة بين إعادة تشكيل الوظيفة على سلوك المواطنة التنظيمية:



ويتضح من الجدول السابق أن هناك تأثيراً معنوياً طردياً لإعادة تشكيل الوظيفة على سلوك المواطنة التنظيمي للعاملين في البنوك التجارية في السوق المصري عند مستوى معنوية ٥% وبمعامل تأثير ٠,٣٥٥، ونجد أيضاً وجود تأثير طردي معنوي للكفاءة الذاتية للموظف للموظف على سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى معنوية ١% بمعامل تأثير ٠,٣١٩، وأخيراً نجد أن التفاعل بين الكفاءة الذاتية للموظف مع إعادة تشكيل الوظيفة له تأثير طردي معنوي على سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى معنوية ٥% بمعامل تأثير ٠,٤٦٢، ونجد أن هذا التأثير الطردي يلعب دوراً محفزاً على العلاقة بين إعادة تشكيل الوظيفة وسلوك المواطنة التنظيمية حيث إن معامل التأثير قبل التفاعل ٠,٣٥٥ ثم زاد هذا التأثير إلى ٠,٤٦٢ بفضل دخول الكفاءة التنظيمية للموظف على هذه العلاقة وهو ما يشير أن زيادة الكفاءة التنظيمية للموظف في البنوك التجارية تعمل على زيادة التأثير الإيجابي لإعادة تشكيل الوظيفة على سلوك المواطنة التنظيمي كما هو موضح بالشكل التالي:



شكل رقم (٣)

التأثير المُعدل للكفاءة الذاتية للموظف على العلاقة بين إعادة تشكيل الوظيفة وسلوك المواطنة التنظيمية

ويتضح من الشكل السابق ان زيادة الكفاءة الذاتية للموظف في البنوك التجارية تعمل على تعديل الادراك السلبي لإعادة تشكيل الوظيفة وتأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمي، بمعنى أنه عندما يكون هناك تأثير سلبي لإعادة تشكيل الوظيفة على سلوك المواطنة التنظيمية تعمل الكفاءة الذاتية المرتفعة للموظف على تحويل وتعديل التأثير السلبي إلى تأثير إيجابي لإعادة تشكيل الوظيفة على سلوك المواطنة التنظيمي.

مناقشة نتائج البحث:

١- تم في هذا البحث قياس أبعاد إعادة تشكيل الوظيفة JC في البنوك المصرية من خلال أربعة أبعاد تمثلت في (تطوير القدرات الشخصية / تقليل معوقات العمل / قبول تحديات العمل الصعبة / وحب العمل الجماعي) ولقد أظهرت نتائج هذا البحث أن معاملات تأثير الأبعاد الثلاثة الأولى على سلوك المواطنة التنظيمية قد جاءت (٠,١٩٢، ٠,١٦٣، ٠,٣٤٤) على التوالي ، بينما لم يظهر ذلك التأثير في سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال البعد الرابع إلا وهو بعد (حب العمل الجماعي) ، وتتوافق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة وبالتحديد نتيجة الدراسة التي أعدها Elisa وآخرون في عام ٢٠٢٣ م والتي أشارت فيها إلى "أنه لا يشترط أن تؤثر كافة أبعاد إعادة التشكيل الوظيفي بنفس طريقة التأثير في المتغيرات والظواهر الإدارية المختلفة ". كما تتوافق مع نتائج بعض الدراسات الأخرى والتي تم استعراضها في متن هذا البحث والتي توضح أن منهج إعادة التشكيل الوظيفي يتيح للموظفين تحقيق توافق أفضل مع وظائفهم من خلال تعديل مواردهم الوظيفية ومتطلباتها ومن خلال مبادرتهم الخاصة وفقاً لقدراتهم واحتياجاتهم. وتقودهم هذه العملية إلى إظهار أفضل القدرات في أداء وظائفهم بشكل عام (Irvin,2017) والاستثمار فيها من خلال تجاوز الوصف الوظيفي الرسمي (Theeuwes,2016). إلا أنه على الجانب الآخر تبدو هذه النتيجة متعارضة وبشكل كبير مع نتائج الدراسات التي أعدها (Walz&Niehoff) في عام ٢٠٠٠ م والتي أشارت بعض نتائجها إلى أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تعد أداة رئيسية في تحسين الآلية الاجتماعية للمنظمات. ولو عقدنا مقارنة بين نتائج هذه الدراسة ونتائج بحثنا فيما يتعلق ببعد (حب العمل الجماعي) تحديداً ستبدو نتيجة بحثنا في هذا السياق نتيجة غريبة أو غير منطقية، فكيف لا يؤثر

بعد حب العمل الجماعي في سلوكيات المواطنة التنظيمية؟! ويمكن أن يفسر الباحث ذلك التناقض في النتائج مستفيداً من نتائج الدراسة التي أعدها كل من Parker & Ohly في عام ٢٠٠٨م والتي أظهرت بعض نتائجها أن JC تتسبب في منح الموظف مزيداً من الاستقلالية، وتدفعه نحو الشعور بمزيداً من المسؤولية الفردية والشخصية عن أدائه، وهذا يعني أن تطبيق منهج إعادة تشكيل الوظيفة يتعارض مع حب العمل الجماعي، حيث يميل الموظف - وخاصة في مجال البنوك التجارية - تحديداً إلى العمل بشكل فردي مستقل نظراً لكون طبيعة العمل في تلك البنوك عودتهم على العمل الفردي وليس الجماعي، وهذا بسبب كثرة عملهم لفترات طويلة خلال ساعات العمل اليومية في شبائيك خدمة أمامية مستقلة - متى كان يعمل صرافاً - أو العمل من خلال قواطع وفواصل Partions أو في حجرات منفصلة - متى كان يعمل موظف خدمة عملاء وهذا السبب يفسر لنا لماذا لم يؤثر بعد حب العمل الجماعي تأثيراً معنوياً في سلوكيات المواطنة التنظيمية في هذا البحث.

٢- كما أظهرت نتائج البحث أن هناك تأثيراً طردياً معنوياً مباشراً للكفاءة الذاتية للموظف على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال بعد ثقة العاملين بأنفسهم في البنوك التجارية المصرية بمعامل تأثير ٠,٢٤٢، وهذا يتوافق مع نتائج الدراسات التي أعدها كل (Ahmed Rahman et al 2023) والتي أظهرت نتائج دراستيهما أن الكفاءة الذاتية للموظف تزيد من مستوى ثقته في نفسه، كما تزيد من درجة إيمانه بقدراته وقدرات منظمته وبالتالي يستطيع أن ينفذ المهام الضرورية لتحقيق أهداف في العمل وأهداف منظمته مما يزيد من مستوى مواطنته التنظيمية. (Ardi et al. 2017)

٣- وأخيراً أظهرت نتائج البحث أن هناك تأثيراً طردياً معنوياً مباشراً للكفاءة الذاتية للموظف على سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى معنوية ٥ % في البنوك المصرية بمعامل تأثير ٠,٢٧، واستطاعت البيانات التي تم جمعها أن تفسر ٤٤,٥ % من الاختلاف في سلوك المواطنة التنظيمية. وهذه النتيجة تتوافق مع نتائج العديد من الدراسات السابقة في هذا المجال ومنها دراسات (Chen & Kao 2011، ؛ Cohen & Abedallah 2015، ودراسات (Krishnan et al. 2013، ؛ Park et al. 2016) والتي أشارت نتائجها إلى أنه على الرغم من أن هناك العديد من العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية، إلا أن أهم هذه العوامل تأثيراً يظل هما عاملين [الكفاءة الذاتية للموظف/ واستقلالية الموظف] وهذا يتوافق مع نتائج الدراسة التي أعدها الباحث حيث أظهرت نتائج تحليل البيانات أن إدخال أو إضافة بعد الكفاءة الذاتية للموظف في نموذج الدراسة قد أحدثت فعالية إحصائية على كفاءة هذا النموذج حيث زادت القدرة التفسيرية للنموذج من ٣٧,٤ % إلى ٤٤,٥ % بمعدل تغير ٧,١ %

توصيات البحث:

يستعرض الباحث توصيات البحث في الجدول رقم (١٣):

جدول (١٣) التوصيات التطبيقية وآليات تنفيذها وفقاً للجهة المسؤولة

الجهة المسؤولة	آليات التنفيذ	التوصيات
<ul style="list-style-type: none"> الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية إدارة الموارد البشرية الموظفين أنفسهم 	<p>١- تعديل المهام والأدوار داخل حدود الوظائف.</p> <p>٢- تطوير المهام الوظيفية.</p> <p>٣- تأهيل وتدريب الموظفين على الاستجابة المرنة لمتطلبات العمل.</p>	<p>١- بسبب كثرة الضغوط والأعباء الوظيفية الملقة على عاتق العاملين في البنوك التجارية العاملة في مصر ولا سيما في العاملين الماضيين، ينبغي إعادة النظر في بعض الوظائف في تلك البنوك للتحويل من النظر إليه بشكل تقليدي والذي تنص عليه بطاقات وصف الوظائف إلى النظر إليها بصورة أكثر مرونة.</p>
<ul style="list-style-type: none"> الإدارة العليا كافة المديرين إدارة الموارد البشرية باقي الإدارات التنفيذية 	<p>١- السماح للمديرين بتغيير حدود المهام الوظيفية لمروسيهم وتحميلهم بمزيد من المهام الإضافية.</p> <p>٢- سماح المديرين لمروسيهم بإستثمار علاقات عمل عالية الجودة مع زملائهم ورؤسائهم ومشرفيهم.</p> <p>٣- إعادة الصياغة المعرفية والإدراك لطبيعة مختلف الوظائف البنكية.</p>	<p>٢- نتيجة غموض وتعدد الأدوار التي يمارسها الكثير من القيادات البنكية في المستويات الإدارية المختلفة في البنوك التجارية العاملة في مصر ينبغي السماح لتلك القيادات بإعادة تشكيل بعض مهامهم الوظيفية.</p>
<ul style="list-style-type: none"> الإدارة العليا كافة المديرين إدارة الموارد البشرية 	<p>١- تغيير شكل المهام الوظيفية.</p> <p>٢- السماح بتعدد الأنشطة والمهام التي يشارك فيها الموظف أثناء أداء وظيفته.</p>	<p>٣- عند تطبيق منهج إعادة التشكيل الوظيفي في أي بنك من البنوك التجارية في مصر، ينبغي مراعاة أن يعاد تشكيل الحدود المكانية الخاصة بالموظف لأي وظيفة من وظائف البنك.</p>
<ul style="list-style-type: none"> الإدارة العليا مديري المناطق إدارة الموارد البشرية 	<p>١- السماح لشاغلي الوظائف القيادية بقبول أو رفض العمل ضمن بعض الفرق أو اللجان التي تتشكل لتنفيذ بعض المهام.</p>	<p>٤- عند تطبيق منهج إعادة التشكيل الوظيفي في أي بنك من البنوك التجارية في مصر، ينبغي مراعاة أن يعاد تشكيل الحدود ذات العلاقة لأي وظيفة قيادية داخل البنك التجاري.</p>

	٢- السماح لشاغلي الوظائف القيادية في البنوك التجارية بقبول أو رفض نقل أو انتداب بعض الموظفين من فروع أخرى طالما كانت لديهم مبررات لذلك.	
<ul style="list-style-type: none"> ● الإدارة العليا ● كافة المديرين ● إدارة الموارد البشرية 	السماح لشاغلي بعض الوظائف وخاصة الوظائف الإشرافية والقيادية بتغيير الطريقة التي يؤدي بها عمله بناء على طبيعة إدراكه للمهام والتكاليف التي يؤتمر بها ، وبعد مناقشاتها مع رؤسائه.	٥- عند تطبيق منهج إعادة التشكيل الوظيفي في أي بنك من البنوك التجارية في مصر، ينبغي مراعاة أن يعاد تشكيل الحدود المعرفية لأي وظيفة من وظائف البنك.
<ul style="list-style-type: none"> ● الإدارة العليا ● إدارة الموارد البشرية 	تنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية والتطويرية لشرح مفاهيم وآلية منهج إعادة التشكيل الوظيفي ومزايا تطبيقه لكل من الموظف والبنك.	٦- ينبغي نشر مفهوم إعادة التشكيل الوظيفي في كافة المستويات الإدارية في كافة البنوك التجارية العاملة في مصر وتوفير المناخ والتوقيت المناسب لتطبيقه، وذلك من خلال شرح مزاياه وأهميته في مساعدة الموظفين في فهم طبيعة الغرض الرئيس لعملهم وتحفيزهم من خلال خلق صورة إيجابية عن العمل المصرفي بصفة عامة وبعض الوظائف بصفة خاصة.
<ul style="list-style-type: none"> ● إدارة الموارد البشرية ● اللجان المسئولة عن الترقيات في البنوك التجارية 	١- عقد مجموعة من المقابلات المتعمقة مع المرشحين لشغل بعض الوظائف الإشرافية والقيادية في البنوك التجارية في مصر بغرض التعرف على مدى فهمهم لطبيعة الوظائف القيادية المرشحة لشغلها. ٢- تشجيع موظفي البنوك على إدراك مكانتهم وقيمتهم الذاتية بغرض تحفيزهم على العمل وخلق صورة إيجابية عنه	٧- من أجل تعظيم الاستفادة من تطبيق منهج إعادة التشكيل الوظيفي في البنوك التجارية العاملة في مصر ينبغي السماح لبعض القيادات بإختيار الوظائف التي تتوافق مع ميولهم وقدراتهم الشخصية والتي يشعرون فيها بسيطرتهم على وظائفهم بغرض تقليل الشعور بالاغتراب الوظيفي وتقليل شعورهم بضغط العمل.

<ul style="list-style-type: none"> ● إدارة الموارد البشرية ● اللجان المسؤولة عن الترقيات في البنوك التجارية 	<p>١- تضمين نماذج تقويم الأداء في البنوك التجارية لأبعاد مختلفة لقياس سلوكيات العمل الاستباقية وأخذ زمام المبادرة والتطوير.</p> <p>٢- تضمين الاختبارات التحريرية والشخصية (وجهاً لوجه) مع المرشحات لشغل وظائف مديري المستقبل لعدد من الأسئلة والمواقف التطبيقية والتي تقيس القدرة على إعادة تشكيل الوظائف والابتكار الوظيفي، وإعطاء درجات مناسبة للحكم على كفاءة المرشح واتخاذ القرار بشأن اجتيازه أو عدم اجتيازه لبرامج الترقى.</p>	<p>٨- أثبتت نتائج هذا البحث ونتائج العديد من الدراسات السابقة أن عملية إعادة تشكيل الوظيفة ترتبط بسلوكيات العمل الاستباقية وأن الموظفين الذين يأخذون زمام المبادرة لتغيير أشياء معينة في بيئة عملهم يسهمون بشكل فاعل في تحقيق الفعالية التنظيمية، كما يتمتعون بمواطنة تنظيمية مرتفعة عن قرنائهم، لذا ينبغي تطبيق مفهوم إعادة التشكيل الوظيفي في البنوك التجارية العاملة في مصر من أعلى لأسفل وليس العكس.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● إدارة التفويض والمتابعة ● إدارة الموارد البشرية 	<p>١- تضمين تقارير التفويض والمتابعة لمجموعة من المعايير والأساليب التي تقيس سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي البنك وبالأخص من مستوى وكيل الفرع ومديري الأفرع ومدراء المناطق وهكذا حتى قمة الهرم الإداري.</p> <p>٢- تضمين جزء ضمن نماذج تقويم الأداء السنوي للحكم على مستوى المواطنة التنظيمية لبعض القيادات والمديرين ورؤساء الأقسام في البنوك التجارية العاملة في مصر.</p>	<p>٩- بناء على نتائج الدراسات السابقة والتي أظهرت أن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي سلوكيات فردية وليس جماعية، كما أنه لا توجد تعليمات رسمية أو تكليفات أو أوامر للألتزام بها أو مكافأة من يتمتع بها، إلا أنه ينبغي أن تتوفر مجموعة من المقاييس والمواقف التي تسعى لإثبات مدى توافر مثل هذه السلوكيات وخاصة في موظفي البنك وإتخاذ القرارات بالموافقة على الترقى لمن تتوفر لديه مثل هذه السلوكيات بشكل إيجابي ورفض عملية الترقى لمن تكون سلوكيات مواطنته التنظيمية سلبية.</p>

<ul style="list-style-type: none"> ● إدارة الموارد البشرية ● الإدارة العليا للبنك التجاري 	<p>١- الاهتمام بتنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية والتطويرية التي تحسن مستوى الكفاءة الذاتية للموظفين في البنوك التجارية العاملة في مصر.</p> <p>٢- عقد مجموعة من الندوات التي تناقش التطورات العالمية في مجال إدارة البنوك وتحسن من مستوى المهارات الفكرية والسلوكية والفنية والناعمة لدى المشاركين في تلك الندوات.</p> <p>٣- السماح بسفر الأكفاء من العاملين في البنوك لخارج مصر لأكتساب المزيد من الخبرات العملية وتطوير القدرات الذاتية والاطلاع على كل جديد في مجال العمل البنكي.</p> <p>٤- حث وتشجيع الموظفين على استكمال دراستهم العليا من خلال المساهمة في تمويل بعض المصروفات الدراسية الخاصة بتلك الدراسات.</p> <p>٥- توفير الحوافز والمكافآت المناسبة لمن يحصل عن أي شهادة عليا أو برامج تدريبية متخصصة في مجال التطوير الذاتي.</p> <p>٦- تمييز من يحصل على شهادات عليا من جامعات علمية مرموقة أو مراكز تدريب وتطوير عالمية بحافز مالي مناسب، وكذا تفضيله عند اتخاذ قرارات الترقية.</p>	<p>١٠- أظهرت نتائج هذا البحث أن الكفاءة الذاتية للموظفين في البنوك التجارية العاملة في مصر قد لعبت دور المتغير المعدل (المحفز) للعلاقة بين تطبيق منهج إعادة التشكيل الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، لذا ينبغي العمل على تحسين مستوى الكفاءة الذاتية لموظفي البنوك التجارية بصفة عامة وللمديرين ورؤساء الأقسام والقيادات العليا في تلك البنوك بصفة خاصة بغرض زيادة مستوى ثقتهم بأنفسهم، وتمكينهم من القيام بكافة مهام العمل، وكذا زيادة إيمانهم بقدراتهم على تنفيذ المهام الضرورية لتحقيق أي هدف من أهداف البنك.</p>
---	---	---

<ul style="list-style-type: none"> ● إدارة الموارد البشرية ● الإدارة العليا للبنك التجاري 	<p>١- توفير مجموعة متنوعة من البرامج السلوكية وبرامج تطوير المهارات الناعمة بغرض زيادة قدرة الموظفين على ضبط أنفسهم أثناء التعامل مع العملاء المختلفين وخاصة ذوي الطباع الصعبة منهم.</p> <p>٢- توفير مجموعة متنوعة من البرامج التدريبية التي تحسن قدرة الموظفين على الحلول الابتكارية لتلك المشكلات.</p> <p>٣- ينبغي أن تنص سياسات التدريب في البنوك التجارية على تغيير ثقافة التدريب من الحضور إلى الاجتياز بعد عقد سلسلة من الاختبارات في نهائية كل برنامج تشجيعاً للمشاركين في تلك البرامج على الاهتمام بالموضوعات التي تناقش في تلك البرنامج وزيادة مستوى الفهم والتعمق والإدراك لمحاو تلك البرامج بشكل فعال .</p>	<p>١١- لما كانت الكفاءة الذاتية للموظف ترتبط بالقدرة على ضبط النفس ومرونته الذاتية، وطبيعة المشاكل التي تواجهه وقدرته على تقديم حلول ابتكارية خلاقة لتلك المشاكل، لذا ينبغي العمل على تشجيع الموظفين والقيادات في البنوك التجارية العاملة في مصر على تحسين مستوى قدراتهم الذاتية.</p>
---	--	---

التوصيات البحثية:

- اعتمد الباحث في هذا البحث على استخدام الكفاءة الذاتية للموظف كوسيط كلي بين ممارسات إعادة التشكيل الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، فعلى الباحثين محاولة التعرف على المتغيرات الأخرى التي قد تفسر العلاقة بين إعادة التشكيل الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية ومن هذه المتغيرات: استقلالية الموظف، الابتكار التنظيمي، المناخ التنظيمي، تأثير بعض المتغيرات الديموغرافية ذات الدلالة مثل النوع والعمر والمستوى الوظيفي ومستوى التعليم.

المراجع

- Ahmed Rahman, A. E., Fekry, C. M., Mahfouz, E. M., Kamal, N. N., Ahmed, T., & Hassan, E. E. (2023). Contribution of low level Self-esteem and self-efficacy in adverse mental outcome among secondary school adolescents in Minia city. *Minia Journal of Medical Research*.
- Akker, A. B., & Oerlemans, W. G. M. (2019). Daily job crafting and momentary work engagement: A self-determination and self-regulation perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 417–430.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117: 497-529.
- 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.
- Betz, N. E., Klein, K. L., & Taylor, K. M. (1996). Evaluation of a short form of the Career Decision-making Self-Efficacy Scale. *Journal of Career Assessment*, 4, 47-57.
- Davide De genvaro,(2019),Job Crafting ,Emerald Publisng Limited.
- Djourova, N., Rodríguez, I., & Lorente-Prieto, L. (2019). Validation of a modified version of the Psychological Capital Questionnaire (PCQ12) in Spain. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 37(2), 93–106
- Dubin, R. (1956). Industrial workers' worlds: A study of the Central Life Interests of industrial workers. *Social Problems*, 3: 131-142.
- El-slmy, Ali (2018), Management in the era of globalization and knowledge, Cairo, International Publishing and Distribution Group.
- Graham, J. W. (1989). 'Organizational citizenship behavior. Construct redefinition, operationalization, and validation'. Unpublished working paper, Loyola University of Chicago, Chicago, IL.
- Griffin, R. W. (1987). Toward an integrated theory of task design. *Research in Organizational Behavior*, 9: 79-120.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Harju, L. K., Kaltiainen, J., & Hakanen, J. J. (2021). The double-edged sword of job crafting: The effects of job crafting on changes in

-
-
- job demands and employee well-being. *Human Resource Management*, 60(6), 953–968.
- Hornung, S., Rousseau, D. M., Glaser, J., Angerer, P., & Weigl, M. (2010). Beyond top-down and bottom-up work redesign: Customizing job content through idiosyncratic deals. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 187–215.
 - Hu, Q., Taris, T. W., Dollard, M. F., & Schaufeli, W. B. (2020). An exploration of the component validity of job crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(5), 776–793.
 - Ilgen, D. R., & Hollenbeck, J. R. (1992). The structure of work: Job design and roles. In M. Dunnette & L. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*: 165-207. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
 - Jillw.Gaham,(1991), *An Essay on Organizational Behavior* , Plenum Publishing Corporation
 - Kataria, A., Garg, P. and Rastogi, R. (2013), “Employee engagement and organizational effectiveness: the role of organizational citizenship behavior”, *Journal of Business Insights and Transformation*, Vol. 6 No. 1, pp. 102-113.
 - Lee, J. Y., & Lee, Y. (2018). Job crafting and performance: Literature review and implications for human resource development. *Human Resource Development Review*, 17(3), 277–313.
 - Lee, J. Y., & Lee, Y. (2018). Job crafting and performance: Literature review and implications for human resource development. *Human Resource Development Review*, 17(3), 277–313
 - Lodahl, T. M., & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49: 24-33.
 - Lopper, E., Horstmann, K. T., & Hoppe, A. (2023). The Approach-Avoidance Job Crafting Scale: Development and validation of a measurement of the hierarchical structure of job crafting. *Applied Psychology*.
 - MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Podsakoff, N. P. (2011). Challenge-oriented organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: do challenge-oriented behaviors really have an impact on the organization’s bottom line? *Personnel Psychology*, 64, 559–592

-
-
- Moorman, R. H. and Blakely, G. L. (1992). 'A preliminary report on a new measure of organizational citizenship behavior'. In: Proceedings of the Annual Meeting of the Southern Management Association, Valdosta, GA, pp. 185-187.
 - Moorman, R.H. (1991), "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship?" *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76 No. 6, pp. 845-855.
 - Moorman, R.H. and Blakely, G.L. (1995), "Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 16 No. 2, pp. 127-142
 - Neves, P. C. (2010). *Comportamentos de cidadania organizacional em escolas do ensino secundário. Tese de doutoramento não publicada* [Organizational citizenship behaviors in secondary schools. Unpublished doctoral thesis]. Universidade de Coimbra. Coimbra, Portugal.
 - Organ DW, Podsakoff PM, MacKenzie SB. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
 - Organ, D.W. (1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington Books, Lexington, MA
 - Organ, D.W., Podsakoff, P.M. and MacKenzie, S.B. (2006), *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*, Sage, London.
 - Ostantini, A., Demerouti, E., Ceschi, A., & Sartori, R. (2021). Evidence on the hierarchical, multidimensional nature of behavioural job crafting. *Applied Psychology*, 70(1), 311–341.
 - Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36, 633–662
 - Parker, S. K., & Ohly, S. (2008). Designing motivating work. In R. Kanfer, G. Chen, & R. D. Pritchard (Eds.), *Work motivation: Past, present, and future* (pp. 233–384). New York: Routledge.
 - Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, S.B. and Bachrach, D.G. (2000), "Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research", *Journal of Management*, Vol. 26 No. 3, pp. 513-563.

-
-
- Ridwan F. & Mova M. (2023), the effect of psychological contract breaches and self-efficacy on employee performance, *ASIAN JOURNAL OF ECONOMICS AND BUSINESS MANAGEMENT* 2023, VOL. 2, NO. 1, 330 – 334
 - Roberson, L. (1990). Functions of work meanings in organizations: Work meanings and work motivation. In A. P. Brief & W. R. Nord (Eds.), *Meanings of occupational work: A collection of essays*: 107-134. Lexington, MA: Lexington Books.
 - Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23: 224-253.
 - Schwab, D. P. (1980). Construct validity in organizational behavior. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 2): 3–43. Greenwich, CT: JAI Press.
 - Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 173-186.
 - Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D., & van Rhenen, W. (2013). Job crafting at the team and individual level: Implications for work engagement and performance. *Group & Organization Management*, 38, 427-454.
 - Van Dyne, L., Cummings, L. L., & Parks, J. M. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (A bridge over muddied waters). In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 17): 215–285. Greenwich, CT: JAI Press.
 - Venus Acedillo, Alin Mae Bacunador, Charity Christine Balo, Yvonne Joreen Lagdameo and Nickha Shanen Tupa, (2018), A historical review of the development of organizational citizenship behavior (OCB) and its implications for the twenty-first century. *Personnel Review* Vol. 47 No. 4, 2018 pp. 821-86.
 - Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179–201.
 - Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 183–200.

The effect of applying the job Crafting Approach in improving Organizational Citizenship Behaviors: The Moderating Role of Employee Self-Efficacy (An Applied Study)

Dr. Hisham Mohamed Sabry Al-Behairy

Abstract:

This research aimed to build a model that determines the nature of the relationship between the job crafting approach and organizational citizenship behavior (OCB) with an explanation of the impact of employee self-efficacy as a modified variable in that relationship. The researcher chose the commercial banking sector to apply his study because of the role of this vital sector in the economy. The nature of work within those banks in particular requires continuous follow-up of all developments and modernity in the field of management. The researcher chose the five largest commercial banks operating in Egypt to apply his study, and relied on the survey method using the questionnaire list to measure the variables included in the study. The researcher also relied on the sampling method, specifically the stratified random sample, and based on the size of the community, the sample size was 361 individuals, but the percentage of the questionnaire lists retrieved from that sample amounted to only 172 individuals, and 33 lists were excluded from this number due to the failure to complete the answer to some The list questions, thus, the size of the survey forms valid for statistical analysis reached 139 lists. The researcher attributed the low response rate of the envoys or the failure to complete some of the answers to the nature of working conditions in commercial banks, and the many pressures faced by their employees. The results of the research showed that there is a direct significant effect of job crafting on organizational citizenship behavior at a significant level of 1%. That there is a modified effect of the employee's self-efficacy on the relationship between the two variables of the study (JC) and (OCB), and thus the three research hypotheses were proven correct, as was the proposed study model, and the research concluded with a number of implementation recommendations.

Key words: Job Crafting - Organizational citizenship behavior - Employee self-efficacy