

## قابلية التكيف مع المسار الوظيفي وتأثيرها في تحقيق رفاهية العاملين من

### خلال الدور الوسيط للاستغراق الوظيفي

دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسيي الكليات الاهلية في محافظة بابل

الباحث: ستار راضي عبد

أ.م. د جواد محسن راضي

جامعة القادسية/كلية الإدارة والاقتصاد

### المستخلص

هدف البحث الى تحديد التأثير التي تؤديه قابلية التكيف مع المسار الوظيفي في تعزيز رفاهية العاملين من خلال الدور الوسيط للاستغراق الوظيفي لدى عينة من تدريسيي الكليات الاهلية في محافظة بابل. وقد بلغ حجم العينة (207) تدريسياً. ولأجل تحقيق هدف البحث صيغت فرضيتين رئيسة وجرى التحقق منهما من خلال الأساليب الإحصائية منها نمذجة المعادلة الهيكلية، وتحليل المسار باستخدام برامج حاسوبية (SPSS V.24)، (Amos.V23). وبعد تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة التي اعدت بالاعتماد على مقاييس اجنبية (Savickas & Porfeli, 2012) لقابلية التكيف مع المسار الوظيفي (Rich et al, 2010) للاستغراق الوظيفي (Zheng et al., 2015) لرفاهية العاملين، وتوصلت الدراسة لعدد من الاستنتاجات لعل أبرزها الدور المهم الذي تؤديه قابلية التكيف مع المسار الوظيفي في تعزيز رفاهية العاملين من خلال الدور الوسيط للاستغراق الوظيفي. وانتهى الدراسة بعدد من التوصيات كان أهمها ضرورة تبني الكليات المبحوثة استراتيجيات جديدة لتطوير المسار الوظيفي تتعدى الفهم التقليدي السائد عن المسار الوظيفي على أنه ترقية وانتقال عبر درجات السلم الوظيفي الى فهم أفضل ووسع يتعلق بمحتوى الوظائف نفسها والتغيرات التي يمكن أن تحدث في تلك الوظائف والمهام التي يؤديها التدريسيين في الكليات والخيارات المستقبلية المتاحة امامهم لتطوير مسارهم الوظيفي.

### Abstract

The aim of the research is to determine the effect that career adaptability in enhancing the employee's well-being through the mediating role of job engagement among a sample of private college professors in Babil Governorate. The sample size reached (207) professor staff. In order to achieve the goal of the research, two main hypotheses were formulated and were verified through statistical methods including structural equation modeling and path analysis using computer programs (SPSS V.24),

(Amos.V23). After analyzing the data collected through a questionnaire prepared on the basis of foreign measures (Savickas & Porfeli, 2012) for career adaptability (Rich et al., 2010) for job engagement (Zheng et al., 2015) for the employee's well-being, the study reached a number of Among the conclusions, perhaps the most prominent of which is the important role that career adaptability in enhancing employee's well-being through the mediating role of job engagement. The study ended with a number of recommendations, the most important of which was the necessity for the researched colleges to adopt new strategies for the development of the career that go beyond the traditional understanding of the career path as promotion and transition across the ranks of the career ladder to a better and broader understanding related to the content of the jobs themselves and the changes that can occur in those jobs and tasks performed College professors and the future options available to them to develop their career.

**المصطلحات الرئيسية للبحث:** قابلية التكيف مع المسار الوظيفي، الاستغراق الوظيفي، رفاهية العاملين.

## المقدمة

يتسم مشهد سوق العمل والمسار الوظيفي الحالي باللاتاكيد المستمر والتغير السريع والمرونة العالية والوظائف الاكثر تنوعاً وعالمية ومساراً وظيفياً بلا حدود، ولذلك اصبحت المنظمات ملزمة بأجراء تغييرات في المسار الوظيفي، وقدم الباحثون نماذج جديدة لتطوير المسار المهني وسعت من دور العاملين في تطوير مسارهم الوظيفي. فالأفراد الذين لديهم القابلية على التكيف مع المسار الوظيفي هم أكثر رضا عن حياتهم المهنية، مقارنة بالأفراد ذوي السلوك الوظيفي السلبي، ولذلك، فإن قابلية التكيف مع المسار الوظيفي تؤثر على النجاح الوظيفي للعاملين. وفي الغالب يسعى الأفراد الذين لديهم القابلية على التكيف مع المسار الوظيفي بنشاط أكبر لتحقيق أهدافهم المهنية، والتي بدورها ستجعلهم يشعرون بمزيد من النجاح في حياتهم المهنية. يبحث العاملون ذوو المستوى العالي من القابلية على التكيف مع المسار الوظيفي عن الفرص التي ستسمح لهم بتغيير نطاق حياتهم المهنية أو تحقيق تقدم وظيفي نحو المناصب أو الوظيفة المرغوبة داخل المنظمة. علاوة على ذلك، يعد تحقيق الرفاهية في مكان العمل أمر بالغ الأهمية للمنظمات نظراً لارتباطه بنتائج تنظيمية ايجابية، على سبيل

المثال، تحسين اداء العاملين وانخفاض معدل دوران العمل. وفي ظل هذه الحقيقة، تم اعتبار قابلية التكيف مع المسار الوظيفي عاملاً حاسماً لتحقيق رفاهية العاملين.

اضافة الى ذلك، فان الاستغراق الوظيفي يعد أحد أهم الطرق لتحقيق الذات من خلال الجهد العالي والتأثير الإيجابي والمعرفة الادراكية في مكان العمل، ونظراً لان الرفاهية ينظر اليها على أنها التكيف الذي ينتج من خلال تحقيق وتحسين الذات. لذلك، فإن الاستغراق الوظيفي له تأثير إيجابي على تحسين رفاهية العاملين.

## المبحث الأول / منهجية البحث

### اولاً: مشكلة البحث

يعد مفهوم قابلية التكيف مع المسار الوظيفي من المفاهيم الحديثة نسبياً والجديرة بالاعتبار والتأمل في ادارة الموارد البشرية، وهو منظور يوسع من المنظور التقليدي في ادارة المسار الوظيفي الذي يرى بان ادارة المسار الوظيفي هي مسؤولية المنظمة فحسب، وهو يذهب الى ابعد من ذلك، اذ ان هذا المنظور يسمح للفرد بالسيطرة على مساره الوظيفي بدرجة كبيرة مما يعزز من شعوره بالرضا عن حياته المهنية ويشعره بتحقيق الذات والنجاح مما ينعكس على شعوره بالرفاهية في مكان العمل. اضافة الى ذلك، فان قابلية التكيف مع المسار الوظيفي تمكن الفرد من التكيف بشكل استباقي مع الظروف المهنية المتغيرة بالطريقة التي تؤثر بها هذه السمات على الاستغراق الوظيفي للعاملين.

وعلى وفق ما تقدم فان مشكلة البحث يمكن اجمالها بوجود فجوة بين الطرح الفكري في أعلاه، وما هو موجود لا سيما في الكليات الاهلية قيد البحث ويمكن اختصار مشكلة البحث الحالية في تساؤل رئيس مفاده: هل يمكن لقابلية التكيف مع المسار الوظيفي التنبؤ برفاهية العاملين وهل هناك دور للوسيط المتمثل بالاستغراق الوظيفي في تعزيز هذه العلاقة؟

### ثانياً: أهمية البحث

تأتي أهمية البحث في أنها:

1. تناولت بالوصف والتحليل التأثير بين ثلاث متغيرات في مجال الموارد البشرية وهما قابلية التكيف مع المسار الوظيفي، والاستغراق الوظيفي، ورفاهية العاملين، مما يكسبها أهمية إضافية.
2. تعمل على تطوير وترسيخ الاعتقاد لدى القيادات في الكليات المبحوثة والمنظمات الأخرى بضرورة السعي الدؤوب لتطوير قابلية التكيف مع المسار الوظيفي لدى تدريسيي الجامعة

كونها تُمثل جانباً مهماً وحيوياً في تعزيز رفايتهم والذي يسهم في تحسين نتائج الاداء في تلك الكليات.

### ثالثاً: اهداف البحث

يهدف البحث الى تحقيق أهداف عديدة من أهمها:

1. الكشف عن مستوى توافر قابلية التكيف مع المسار الوظيفي لدى التدريسيين عينة البحث في الكليات الاهلية/ محافظة بابل، وكيف يمكنها تطوير تلك القابليات.
2. تحديد مستوى الاستغراق الوظيفي لدى التدريسيين عينة البحث في الكليات الاهلية/ محافظة بابل.
3. تحديد مستوى ابعاد رفاية التدريسيين عينة البحث في الكليات الاهلية/ محافظة بابل.

### رابعاً: فرضيات البحث

من اجل تحقيق اهداف البحث واختبار نموذج الفرضي، اعتمد البحث على الفرضيات الرئيسة وعلى النحو الاتي:

#### الفرضية الرئيسة الأولى:

توجد علاقة تأثير مباشر ذات دلالة معنوية لقابلية التكيف مع المسار الوظيفي (مجال الاهتمام، التحكم الذاتي، بناء التصورات، الثقة بالنفس) في رفاية العاملين. وتنتزع منها الفرضيات الاتية:

1. توجد علاقة تأثير مباشر ذو دلالة معنوية لمجال الاهتمام في رفاية العاملين.
2. توجد علاقة تأثير مباشر ذو دلالة معنوية للتحكم الذاتي في رفاية العاملين.
3. توجد علاقة تأثير مباشر ذو دلالة معنوية لبناء التصورات في رفاية العاملين.
4. توجد علاقة تأثير مباشر ذو دلالة معنوية للثقة بالنفس في رفاية العاملين.

#### الفرضية الرئيسة الثانية:

توجد علاقة تأثير غير مباشرة ذات دلالة معنوية لقابلية التكيف مع المسار الوظيفي في رفاية العاملين من خلال الدور الوسيط للاستغراق الوظيفي.

### خامساً: مقاييس البحث:

اعتمد الباحث في هذا البحث على عدد من المقاييس المستخدمة سابقا في الاديبيات الادارية، والتي تمتاز بالثبات والمصدقية العالية وكما موضحة في الجدول (1).

جدول (1) ملخص مقاييس البحث

المتغير	الابعاد	عدد الفقرات	مصدر المقياس
قابلية التكيف مع المسار الوظيفي	مجال الاهتمام	6	Savickas & Porfeli, 2012
	التحكم الذاتي	6	
	بناء التصورات	6	
	الثقة بالنفس	6	
الاستغراق الوظيفي	الاستغراق الجسدي	6	Rich et al, 2010
	الاستغراق العاطفي	6	
	الاستغراق المعرفي	6	
رفاهية العاملين	رفاهية الحياة	6	Zheng et al., 2015
	رفاهية مكان العمل	6	
	الرفاهية النفسية	6	

## سادساً: مجتمع البحث وعينته

تم اختيار الكليات الاهلية/ محافظة بابل لتمثل مكان اجراء البحث، اذ تتكون من (2) كلية جامعة، في حين وحدة التحليل في البحث فقد ركز على الفرد كونه وحدة تحليل تتناسب مع طبيعة متغيرات البحث وأهدافه. قام الباحث بزيارة ميدانية الى الكليات الاهلية في محافظة بابل (مجتمع البحث) للتعرف على حجم المجتمع اذ بلغ (451) تدريسياً (فرداً).

يعتبر حجم العينة الملائم والذي من خلاله يمكن تمثيل المجتمع بشكل مناسب هو (207) فرداً باستخدام معادلة (Kergcie & Morgan,1970:607). قام الباحث بتوزيع الاستبيان من اجل الحصول على البيانات من خلال الاجابة على فقرات الاستبانة. بلغ عدد الاستمارات الموزعة (230) حيث تم توزيعها على التدريسيين في الأقسام العلمية المشمولين بالبحث من أصل مجموع المجتمع البالغ (451) فرداً، في حين تم استلام (210) استمارة فقط، بلغ عدد الاستمارات المفقودة (20)، فيما كانت هناك (3) استمارات غير صالحة للتحليل الاحصائي. بلغ عدد الاستمارات الصالحة للتحليل الاحصائي (207) وكان معدل الاستجابة (91.30%).

## سابعاً: طرق جمع البيانات

### • أسلوب جمع البيانات:

لتحقيق اهداف البحث واختبار فرضياته يتطلب الحصول على البيانات ذات العلاقة بمتغيرات البحث، وبهذا الصدد اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات المطلوبة في البحث اذ تكونت الاستبانة من جانبين هما:

**الجانب الأول:** تتضمن هذا الجانب المعلومات الشخصية والوظيفية للتدريسيين (الافراد) عينة البحث التي تخص النوع الاجتماعي، العمر، الحالة الاجتماعية، التحصيل العلمي، اللقب العلمي، وسنوات الخدمة.

**الجانب الثاني:** يتضمن هذا الجانب من الاستبانة بتناول المتغيرات الثلاث الرئيسية وهي قابلية التكيف مع المسار الوظيفي، الاستغراق الوظيفي، ورفاهية العاملين، مع ابعادها الفرعية.

## المبحث الثاني / الإطار النظري للبحث

أولاً: قابلية التكيف مع المسار الوظيفي

### 1- مفهوم قابلية التكيف مع المسار الوظيفي

تعرف قابلية التكيف مع المسار الوظيفي على انها جودة القابلية على التغيير دون صعوبة كبيرة للتكيف مع الظروف الجديدة أو المتغيرة ويمكن استكشافها بأشكال مختلفة حسب المجال (Urbanaviciute et al.,2014:434). كما تعرف قابلية التكيف على إنها بنية نفسية اجتماعية تعكس موارد الأفراد للتعامل مع التحديات المختلفة، مثل المهام التطويرية والتحويلات المهنية التي تشكل جزءاً لا مفر منه من الحياة (Bocciardi et al.,2017:69) ، وعرفت قابلية التكيف مع المسار الوظيفي على انها بناء نفسي-اجتماعي يشير إلى الموارد التي يحتاجها الافراد للنجاح في الإدارة الحالية والتحويلات المهنية المتوقعة (Koen et al.,2012:396). لذا يمكن تعريف قابلية التكيف مع المسار الوظيفي على انها مجموعة واسعة من الموارد الفردية مؤطره في هيكل اجتماعي نفسي تتيح للفرد بموائمة تلك الموارد في مكان العمل لمواجهة الظروف المتغيرة باستمرار.

### 2- ابعاد قابلية التكيف مع المسار الوظيفي

صورت قابلية التكيف مع المسار الوظيفي باعتباره بناءً هرمياً عالي المستوى مع أبعاد عديدة على مستوى الدرجة الأولى تعكس هذه الأبعاد مقياساً متكاملًا للتكيف الوظيفي العام للفرد،

ووصفت انها رأس مال بشري وأنها كفاءات متراكمة مكتسبة من خلال التعلم والخبرة (Savickas&Porfeli, 2012:663). وقد اتفق اغلب الباحثين على وجود أربعة ابعاد لقابلية التكيف مع المسار الوظيفي وناقش أدناه هذه الأبعاد والمتمثلة في مجال الاهتمام والتحكم وبناء التصورات والثقة بالنفس. ووفقاً لـ (Guan et al.,2013:100) هذه الأبعاد الأربعة لا تشترك فقط مع بعضها البعض، بل يمكنها أيضاً أن تلعب أدواراً مختلفة في التنبؤ بأنواع مختلفة من النتائج المتعلقة بالوظيفة عبر سياقات مختلفة.

أ- **مجال الاهتمام:** أن مجال الاهتمام هو المدى الذي يستكشف فيه الفرد الظروف ويسعى للحصول على معلومات حول الفرص، كما يساهم مجال الاهتمام على التطلع للأمام بشأن مستقبل الأفراد والاستعداد لما قد يحدث لاحقاً (Savickas & Porfeli, 2012:664). وبعبارة أخرى فإن مجال الاهتمام هو مدى توجه الأفراد نحو المستقبل والاستعداد للمهام أو التحديات القادمة (Bocciardi et al., 2017:69). لذلك يشير مجال الاهتمام إلى تطوير موقف إيجابي ومتفائل تجاه المستقبل (Bimrose & Brown, 2015:249).

ب- **التحكم:** التحكم في المسار هو مدى الانضباط الذاتي كما يتضح من خلال المسؤولية في اتخاذ القرارات، وإنه يُمكن الأفراد من تحمل المسؤولية الشخصية وأن يصبحوا مسؤولين عن التأثير على أنفسهم وتطويرها لتلبية ما يأتي بعد ذلك باستخدام التحكم والجهد والمثابرة (Bocciardi et al., 2017:69). يؤكد التحكم على حاجة الأفراد لممارسة درجة من التأثير على مواقفهم (Bimrose & Brown, 2015:250).

ج- **بناء التصورات:** أن بناء التصورات هو الدرجة التي يستكشف بها الفرد الظروف ويسعى للحصول على معلومات حول الفرص، أي بمعنى يتعلق باستكشاف الذات المحتملة والفرص الاجتماعية (Ginevra et al., 2016:103). عندما يكون هناك دافع للأفراد لبناء تصورات للتفكير في أنفسهم في مواقف وأدوار مختلفة، فإنهم يستكشفون الذات المحتملة والسيناريوهات البديلة التي قد يشكلونها، وكما يتم التأكيد على القيمة في توسيع الآفاق من خلال استكشاف الفرص والإمكانيات الاجتماعية (Savickas & Porfeli, 2012:663).

د - **الثقة الذاتية:** الثقة هي مدى اعتقاد الفرد بان لديه القدرة على مواجهة وحل المشاكل المهنية والقيام بما يجب القيام به للتغلب على العقبات (Tladinyane & Van der Merwe, 2016:4). إن امتلاك الثقة هو أن يؤمن الفرد بنفسه وقدرته على تحقيق ما هو ضروري لتحقيق الأهداف المهنية، كما إنها تمثل أيضاً إيمان الفرد بقدرته على تحقيق التطلعات المهنية (Chong & Leong, 2017:82-83). الثقة هي اعتقاد الفرد بأنه يمكنه تحويل أهدافه المهنية إلى واقع،

وحل المشكلات بنجاح والتغلب على العقبات (Bocciardi et al., 2017:70). كما تسمح الثقة بتحقيق تطلعات وأهداف الفرد على الرغم من الصعوبات (Ginevra et al., 2016:103).

## ثانياً: الاستغراق الوظيفي

### 1- مفهوم الاستغراق الوظيفي

يتحقق الاستغراق الوظيفي عندما يلتزم الافراد بعملهم وبالمنظمة ولديهم الحافز لتحقيق مستويات عالية من الأداء (Armstrong, 2013:193). ويعد استغراق العاملين عامل رئيسي للنجاح التنظيمي، إذ تسعى المنظمات العالمية والمحلية الى تحقيق مستويات عالية من الاستغراق والاحتفاظ بالموهب وتعزيز ولاء الزبائن وتحسين الأداء التنظيمي وخلق قيمة لأصحاب المصلحة (Kumar & Swetha, 2011:232). عرف (May et al., 2004:12) الاستغراق الوظيفي بأنه نتيجة الحكم المعرفي حول الحاجة إلى قدرات مرضية للوظيفة ومرتبطة بالصورة الذاتية للفرد، أي يتعلق الاستغراق بكيفية توظيف الأفراد لأنفسهم في أداء وظائفهم علاوة على ذلك يتضمن الاستغراق الاستخدام النشط للمشاعر والسلوكيات. في حين عرف (Miao et al., 2020) عملية الاستغراق في العمل اشارة إلى المدى الذي يزود فيه المشرفون العاملين بمعلومات مفيدة تمكنهم من التعلم والتطوير والتحسين في الوظيفة (Miao et al., 2020:3). لذا يمكن تعريف الاستغراق الوظيفي على انه بنية مميزة وفريدة من نوعها تتكون من مكونات معرفية وعاطفية وسلوكية مرتبطة بالأداء الفردي.

### 2- ابعاد الاستغراق الوظيفي

أ- **البعد الجسدي:** عند الاستغراق في دور ما، يوظف العاملين ويعبرون عن أنفسهم جسدياً (Kahn, 1990:694). يتجلى البعد الجسدي في الاستغراق من خلال بذل الفرد الجهد في عمله (Ongore, 2014:1315). يمكن أن يتراوح هذا الجهد من الخمول أو المشاركة المنخفضة إلى قوة الجهد البدني والذهني، وبالتالي الاستغراق الجسدي للفرد يعتمد جزئياً على المتطلبات السياقية أو الذهنية والجسدية للدور، وكما اقترح (kahn) بأن يمكن تخصيص الطاقات الجسدية لمجموعة من الأنشطة المختلفة بما في ذلك أثناء المهمة وخارج المهمة وأنشطة التنظيم الذاتي، ومع ذلك عندما يستغرق الأفراد في دورهم الجسدي تصبح الطاقات موجهة لإنجاز مهمة الدور (Rich, 2006:12).

ب- **البعد المعرفي:** يتألف الاستغراق المعرفي من عنصرين هما مقدار الوقت الذي يقضى في الاستيعاب ومستوى شدة انتباه الفرد على الدور، والذي يُطلق عليه أيضاً بالاهتمام



(Rich et al.,2010:619). كمصدر آخر لدعم العلاقة بين الانتباه والاستيعاب في العمل لقد صوّر (Rothbard, 2001) الاستغراق المعرفي على أنه الاهتمام والاستيعاب المخصّصان للعمل، وكشف أن الاستغراق المعرفي هو عبارة عن بناء متعدد يحتوي على مكونات الانتباه والاستيعاب (Rothbard, 2001: 4-8).

**ج - البعد العاطفي:** الخبرة العاطفية في العمل ناتجة عن مشاعر الحماس والفخر والعداء، ويمكن أن تكون التجارب العاطفية خاصة أثناء عملية التغيير إيجابية أو سلبية (Watson et al.,1999:821). العاملون ذوو المستويات الأعلى من التأثير الإيجابي هم متحمسون ونشطون ومنتفعون بانخراطهم في وظائفهم، في حين أن التأثير السلبي يجلب الضيق والركود والبلادة وعدم الاستغراق (Rich et al.,2010:619-620).

وتعمل المشاعر على تنشيط الفرد من الناحية الفسيولوجية والحث على العمل، وبهذا يستثمر العاملون الطاقات العاطفية من خلال جلب نواتهم الكاملة إلى الدور وهكذا يمكن أن نقول بان البعد المعرفي لا يمكن ان يتكامل مع الاستغراق الجسدي ما لم يؤخذ في الاعتبار الجانب العاطفي أيضاً (Chhajer et al.,2018:226).

### ثالثاً: رفاهية العاملين

#### 1- مفهوم رفاهية العاملين

تتعلق الرفاهية المرتبطة بالعمل بالتقييمات التي يقوم بها العاملون حول تجارب حياتهم العملية، وعلى هذا النحو قد يكون لها عنصر معرفي وعاطفي، العاملين يتمتعون بمستويات عالية من الرفاهية عندما يكونوا راضيين عن وظائفهم، وعندما يتعرضون للمشاعر الإيجابية بشكل متكرر مثل المتعة والسعادة والمشاعر السلبية بشكل أقل (Xanthopoulou et al.,2012:1053).

ويغطي تعريف رفاهية العمل مجموعة واسعة من الأهداف والعوامل الأساسية، وان الاختلافات في التعاريف هي نتيجة للتغيير المستمر في التركيز على رفاهية العمل بسبب التغييرات في المجتمع والتكنولوجيا والمعرفة حول رفاهية العمل، تقليدياً تركز رفاهية العمل على الظروف المادية في مكان العمل، وخلال السبعينيات كان هناك تركيز واسع لتشمل العوامل النفسية والبيولوجية (Foldspang et al.,2011:17-18). لذا يمكن تعريف رفاهية العاملين على انها مدركات ومشاعر العاملين فيما يتعلق بالرضا عن عملهم وحياتهم وتجربتهم النفسية والتي تنعكس على شخصيتهم وشعورهم بالفخر والسعادة.

## 2- ابعاد رفاهية العاملين

اتفق العديد من الباحثين (Zheng et al.,2015) (Vanhove&Herian,2016) (Dodge et al.,2012) (Urry et al.,2004) (king&Jex,2014:119) Chen (Garcia et al.,2017) (etal.,2013) ان رفاهية العاملين تتكون من ثلاث ابعاد وهي الرفاهية النفسية، ورفاهية مكان العمل، ورفاهية الحياة (العابدي وشعيب، 2017: 165).

أ- **الرفاهية النفسية:** حدد الباحثون المهتمون بقياس وتأثير الرفاهية النفسية بطريقتين عريضتين، الأول والذي يشار إليه عادةً باسم المتعة، الرفاهية بتجربة المشاعر الإيجابية (الحالة المزاجية والمشاعر) بعوامل مثل الرضا العام عن الحياة ( Grant et al.,2007:53). بمعنى آخر فإن الرفاهية تنطوي على الشعور بالرضا، وبعد هذا البعد للرفاهية محدود لأنه لا يأخذ في الاعتبار أهمية تجارب الحياة التي لها هدف (Robertson 2010: 327). يأخذ البعد الآخر التكميلي للرفاهية في الاعتبار أهمية التجارب، ولفهم التمييز بين مقاربات المتعة والسعادة فإنه يساعد على التمييز على سبيل المثال سيقبل معظم الافراد بسهولة أن سلسلة لا هودة فيها من التجارب الممتعة في البداية ستصبح تدريجياً أقل متعة ثم بعد ذلك تفشل في إنتاج نفس التجربة العاطفية الإيجابية لأول مرة، على سبيل المثال الجلوس على متن يخت في البحر الأبيض المتوسط مع أشعة الشمس ملائمة للأجواء اللطيفة والطعام والشراب سيجعل بالتأكيد معظم الافراد سعداء لبعض الوقت ولكن يوماً بعد يوم، وأسبوعاً بعد أسبوع وعاماً بعد عام، سيبدو بالتأكيد بلا فائدة وسيبدو تحدي السعادة حتى أكثر المؤمنين بالمتعة (8: 2007: Boniwell & Henry).

ب- **الرفاهية في مكان العمل:** لا تزال الرفاهية في مكان العمل قضية ذات أهمية عالمية (Spence,2015:109). منذ أكثر من عقد من الزمان، جادل بقوة بأن ضغوط العمل قد وصلت إلى أبعاد وبائية داخل المجتمعات الصناعية الغربية (Wainwright 2002:1282). تشير الأدلة الحديثة إلى أن القليل قد تغير وأن أماكن العمل المعاصرة لا تزال قيد الدراسة في البحث عن إجابات حول أسباب، وما يمنع إجهاد العاملين (Nixon et al., 2011:1-2). ووفقاً لمنظمة الصحة العالمية، يمثل مكان العمل قناة رئيسية لتعزيز الصحة، وهي وجهة نظر يبدو أنها منتشرة على نطاق واسع (Goetzel&Ozminkowski,2008:303).

ج- **رفاهية الحياة:** تعد رفاهية الحياة على انها زيادة الرضا وهذا يعتبر مؤشر بشكل إيجابي في حياة العاملين وعند عدم وجودها او انخفاضها يؤثر بشكل سلبي، ويمثل الرضا عن الحياة

المكون المعرفي والشعوري للسعادة عند العاملين (العابدي وشعيب، 2017:165). وأشار (Lyubomirsky et al., 2005:803) ان الافراد الذين لديهم مستويات عالية من رفاهية الحياة هم أقل عرضة للقلق والاكتئاب.

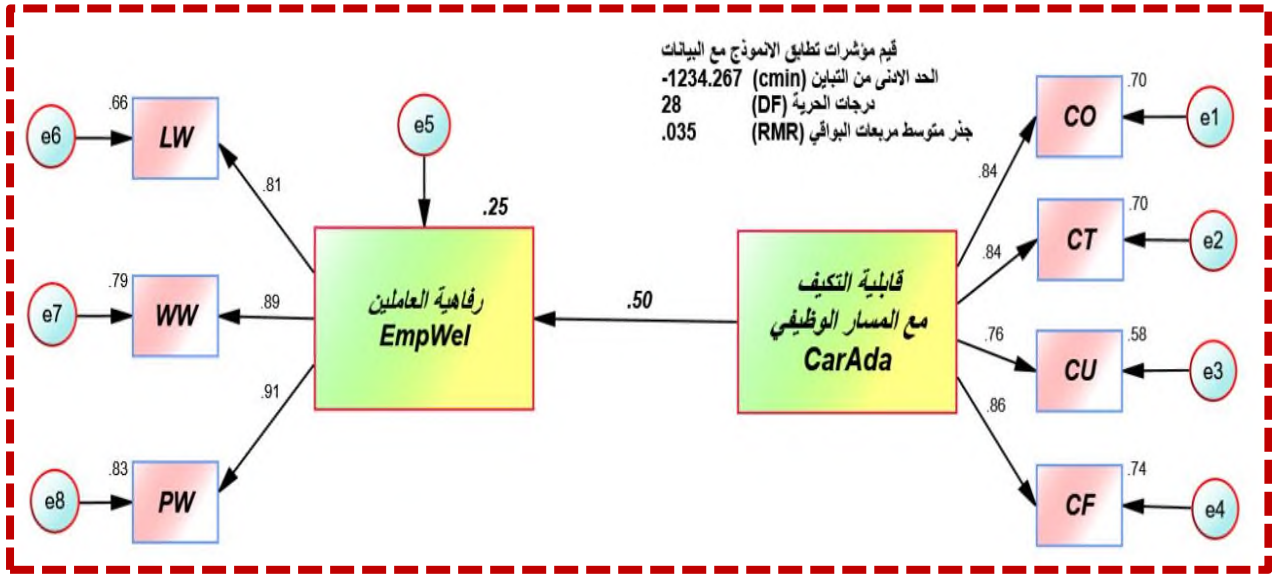
### المبحث الثالث / الجانب العملي للبحث

الفرضية الرئيسية الأولى: (توجد علاقة تأثير مباشر ذو دلالة معنوية لقابلية التكيف مع المسار الوظيفي في رفاهية العاملين)

يوضح الشكل (1) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير قابلية التكيف مع المسار الوظيفي في رفاهية العاملين، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها، فقد بلغت قيمة ( $RMR=0.035$ ) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح ان قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل التأثير المعياري) قد بلغ (0.50) وهذا يعني ان قابلية التكيف مع المسار الوظيفي تؤثر في متغير رفاهية العاملين بنسبة (50%) على مستوى الكليات الاهلية عينة البحث، وهذا يعني ان رفاهية العاملين ستزداد بمقدار (50%) في حال زيادة الاهتمام بقابلية التكيف مع المسار الوظيفي وحدة واحدة. كما نلاحظ ان قيمة معامل التأثير هي قيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (2) البالغة (8.370) هي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (1) ان قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) قد بلغت (0.25) وهذا يعني ان التغيرات التي تحصل في متغير رفاهية العاملين يعود (25%) منها الى تغير قابلية التكيف مع المسار الوظيفي والنسبة المتبقية البالغة (75%) تعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث.

وهذه النتيجة تشير الى وجود تأثير ذو دلالة معنوية لقابلية التكيف مع المسار الوظيفي في رفاهية العاملين على مستوى الكليات الاهلية عينة البحث. وتأسيساً على ما تقدم، يمكن قبول الفرضية الرئيسية الاولى.



الشكل (1) تأثير قابلية التكيف مع المسار الوظيفي في رفاية العاملين

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23)

جدول (2) مسارات ومعلمات اختبار تأثير قابلية التكيف الوظيفي في رفاية العاملين

Paths	S.R.W.	Estimate	S.E.	C.R.	P
EmpWel <--- CarAda	.504	.605	.072	8.370	***
CO <--- CarAda	.836	1.151	.053	21.867	***
CF <--- CarAda	.863	1.030	.042	24.470	***
CT <--- CarAda	.838	1.035	.047	22.057	***
CU <--- CarAda	.762	.784	.046	16.886	***
LW <--- EmpWel	.815	.968	.048	20.165	***
WW <--- EmpWel	.886	.963	.035	27.448	***
PW <--- EmpWel	.910	1.069	.034	31.482	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23)

وبناءً على ما تقدم، يمكن اختبار فرضيات التأثير الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى وكما يأتي:

أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى: (توجد علاقة تأثير مباشر ذو دلالة معنوية لمجال الاهتمام في رفاية العاملين) يوضح الشكل (2) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعدها في مجال الاهتمام في رفاية العاملين، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول

المخصصة لها، فقد بلغت قيمة (RMR=.077) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح ان قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل التأثير المعياري) قد بلغ (0.39) وهذا يعني ان مجال الاهتمام يؤثر في متغير رفاهية العاملين بنسبة (39%) على مستوى الكليات الاهلية عينة الدراسة، وهذا يعني ان رفاهية العاملين ستزداد بمقدار (39%) في حال زيادة الاهتمام بالمسار الوظيفي وحدة واحدة. كما نلاحظ ان قيمة معامل التأثير هي قيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (3) البالغة (6.048) هي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

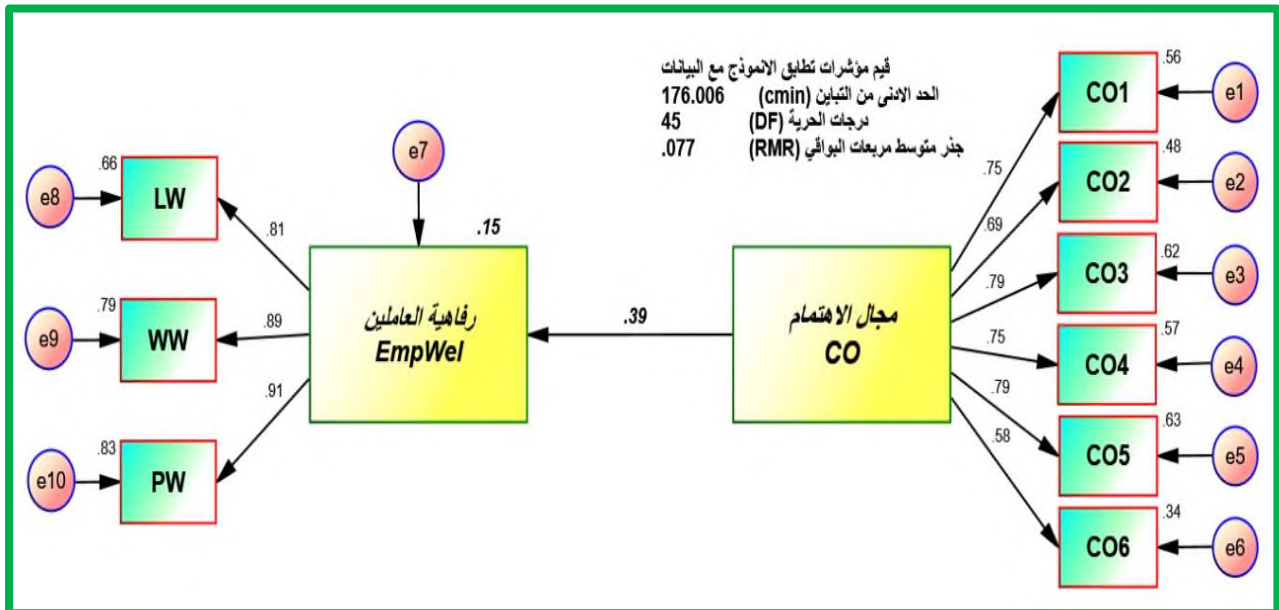
كما يتضح من الشكل (2) ان قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) قد بلغت (0.15) وهذا يعني ان التغيرات التي تحصل في متغير رفاهية العاملين يعود (15%) منها الى تغير مجال الاهتمام والنسبة المتبقية البالغة (85%) تعود الى متغيرات اخرى غير داخلة في انموذج الدراسة.

وهذه النتيجة تشير الى وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمجال الاهتمام بالمسار الوظيفي في رفاهية العاملين على مستوى الكليات الاهلية عينة الدراسة. وتأسيساً على ما تقدم، يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى.

جدول (3) مسار ومعلمات اختبار تأثير مجال الاهتمام في رفاهية العاملين

Paths	S.R.W.	Estimate	S.E.	C.R.	P
EmpWel <--- CO	.388	.339	.056	6.048	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23)



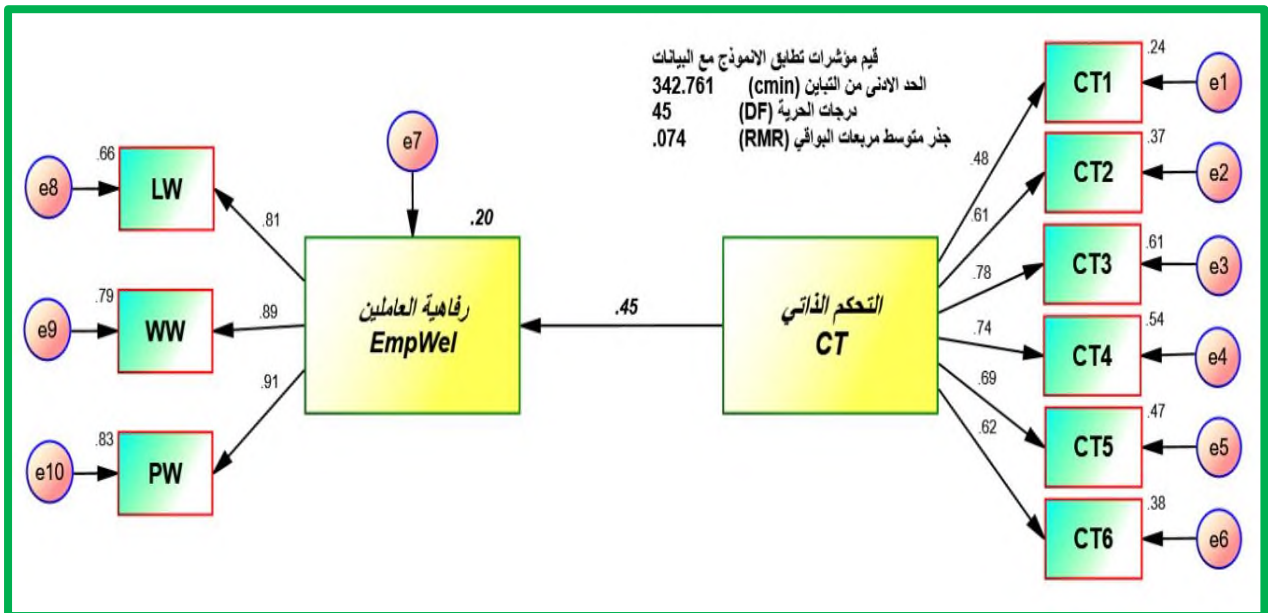
الشكل (2) تأثير مجال الاهتمام في رفاهية العاملين

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23)

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: (توجد علاقة تأثير مباشر ذو دلالة معنوية للتحكم الذاتي في رفاية العاملين)

يوضح الشكل (3) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعث التحكم الذاتي في رفاية العاملين، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها، فقد بلغت قيمة (RMR=.074) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح ان قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل التأثير المعياري) قد بلغ (0.45) وهذا يعني ان التحكم الذاتي يؤثر في متغير رفاية العاملين بنسبة (45%) على مستوى الكليات الاهلية عينة الدراسة، وهذا يعني ان رفاية العاملين ستزداد بمقدار (45%) في حال زيادة الاهتمام بالتحكم الذاتي وحدة واحدة. كما نلاحظ ان قيمة معامل التأثير هي قيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (4) البالغة (7.227) هي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (3) ان قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) قد بلغت (0.20) وهذا يعني ان التغيرات التي تحصل في متغير رفاية العاملين يعود (20%) منها الى تغير التحكم الذاتي والنسبة المتبقية البالغة (80%) تعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج الدراسة. وهذه النتيجة تشير الى وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتحكم الذاتي في رفاية العاملين على مستوى الكليات الاهلية عينة الدراسة. وتأسيساً على ما تقدم، يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى.



شكل (3) تأثير التحكم الذاتي في رفاية العاملين

جدول (4) مسار ومعلمات اختبار تأثير التحكم الذاتي في رفاهية العاملين

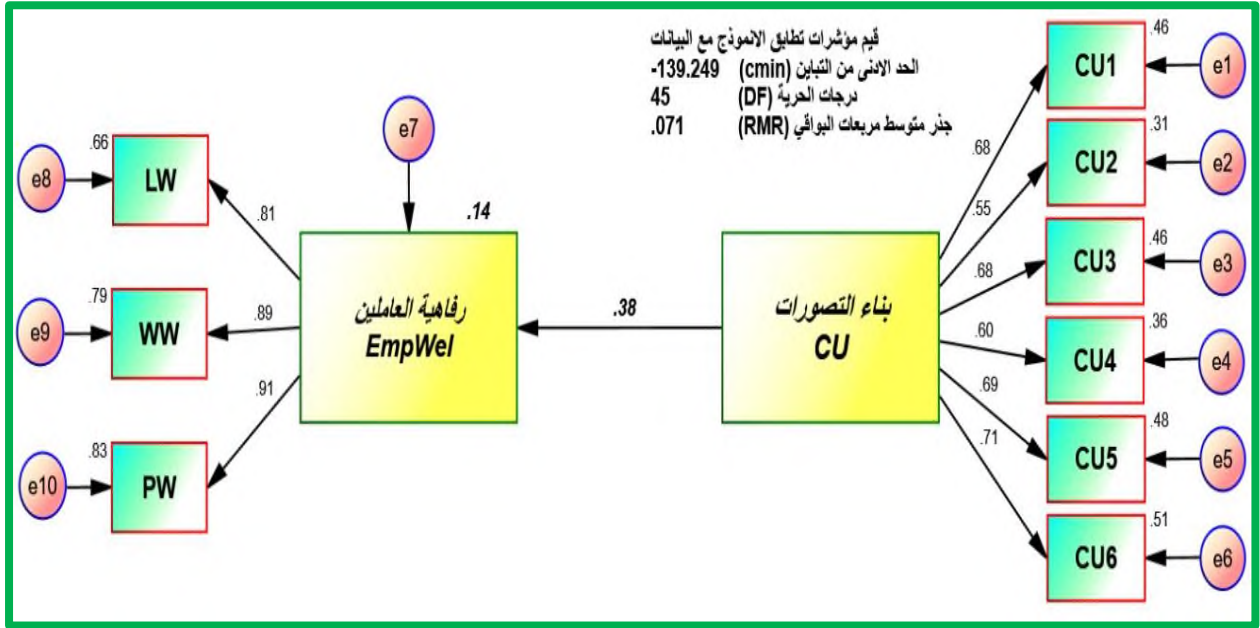
Paths	S.R.W.	Estimate	S.E.	C.R.	P
EmpWel <--- CT	.450	.437	.060	7.227	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23)

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: (توجد علاقة تأثير مباشر ذو دلالة معنوية لبناء التصورات في رفاهية العاملين)

يوضح الشكل (4) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعء بناء التصورات في رفاهية العاملين، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها، فقد بلغت قيمة (RMR=.071) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح ان قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل التأثير المعياري) قد بلغ (0.38) وهذا يعني ان بناء التصورات يؤثر في متغير رفاهية العاملين بنسبة (38%) على مستوى الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة، وهذا يعني ان رفاهية العاملين ستزداد بمقدار (38%) في حال زيادة الاهتمام ببناء التصورات وحدة واحدة. كما نلاحظ ان قيمة معامل التأثير هي قيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (5) البالغة (5.811) هي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته. كما يتضح من الشكل (4) ان قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) قد بلغت (0.14) وهذا يعني ان التغيرات التي تحصل في متغير رفاهية العاملين يعود (14%) منها الى تغير بناء التصورات والنسبة المتبقية البالغة (86%) تعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج الدراسة.

وهذه النتيجة تشير الى وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبناء التصورات بخصوص المسار الوظيفي في رفاهية العاملين على مستوى الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة. وتأسيساً على ما تقدم، يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى.



شكل (4) تأثير بناء التصورات في رفاهية العاملين

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23)

جدول (5) مسار ومعلمات اختبار تأثير بناء التصورات في رفاهية العاملين

Paths	S.R.W.	Estimate	S.E.	C.R.	P
EmpWel <--- CU	.375	.438	.075	5.811	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23)

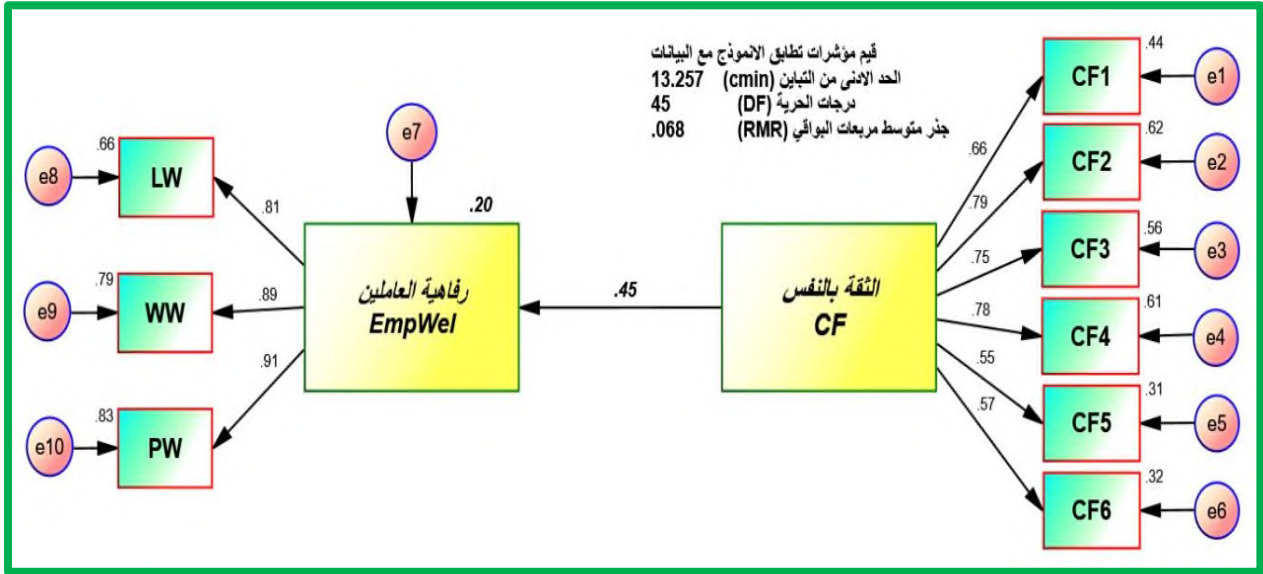
د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: (توجد علاقة تأثير مباشر ذو دلالة معنوية للثقة بالنفس في رفاهية العاملين)

يوضح الشكل (5) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الثقة بالنفس في رفاهية العاملين، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها، فقد بلغت قيمة (RMR=.068) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح ان قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل التأثير المعياري) قد بلغ (0.45) وهذا يعني ان الثقة بالنفس يؤثر في متغير رفاهية العاملين بنسبة (45%) على مستوى الكليات الاهلية عينة الدراسة، وهذا يعني ان رفاهية العاملين ستزداد بمقدار (45%) في حال زيادة الثقة بالنفس وحدة واحدة. كما نلاحظ ان قيمة معامل التأثير هي قيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (6) البالغة (7.260) هي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (P-Value) الظاهر في الجدول



ذاته. كما يتضح من الشكل (5) ان قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) قد بلغت (0.20) وهذا يعني ان التغيرات التي تحصل في متغير رفاهية العاملين يعود (20%) منها الى تغير الثقة بالنفس والنسبة المتبقية البالغة (80%) تعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج الدراسة.

وهذه النتيجة تشير الى وجود تأثير ذو دلالة معنوية للثقة بالنفس في رفاهية العاملين على مستوى الكليات الاهلية عينة الدراسة. وتأسيساً على ما تقدم، يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى.



شكل (5) تأثير الثقة بالنفس في رفاهية العاملين

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23)

جدول (6) مسار ومعلومات اختبار تأثير الثقة بالنفس في رفاهية العاملين

Paths	S.R.W.	Estimate	S.E.	C.R.	P
EmpWel <--- CF	.451	.454	.062	7.260	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23)

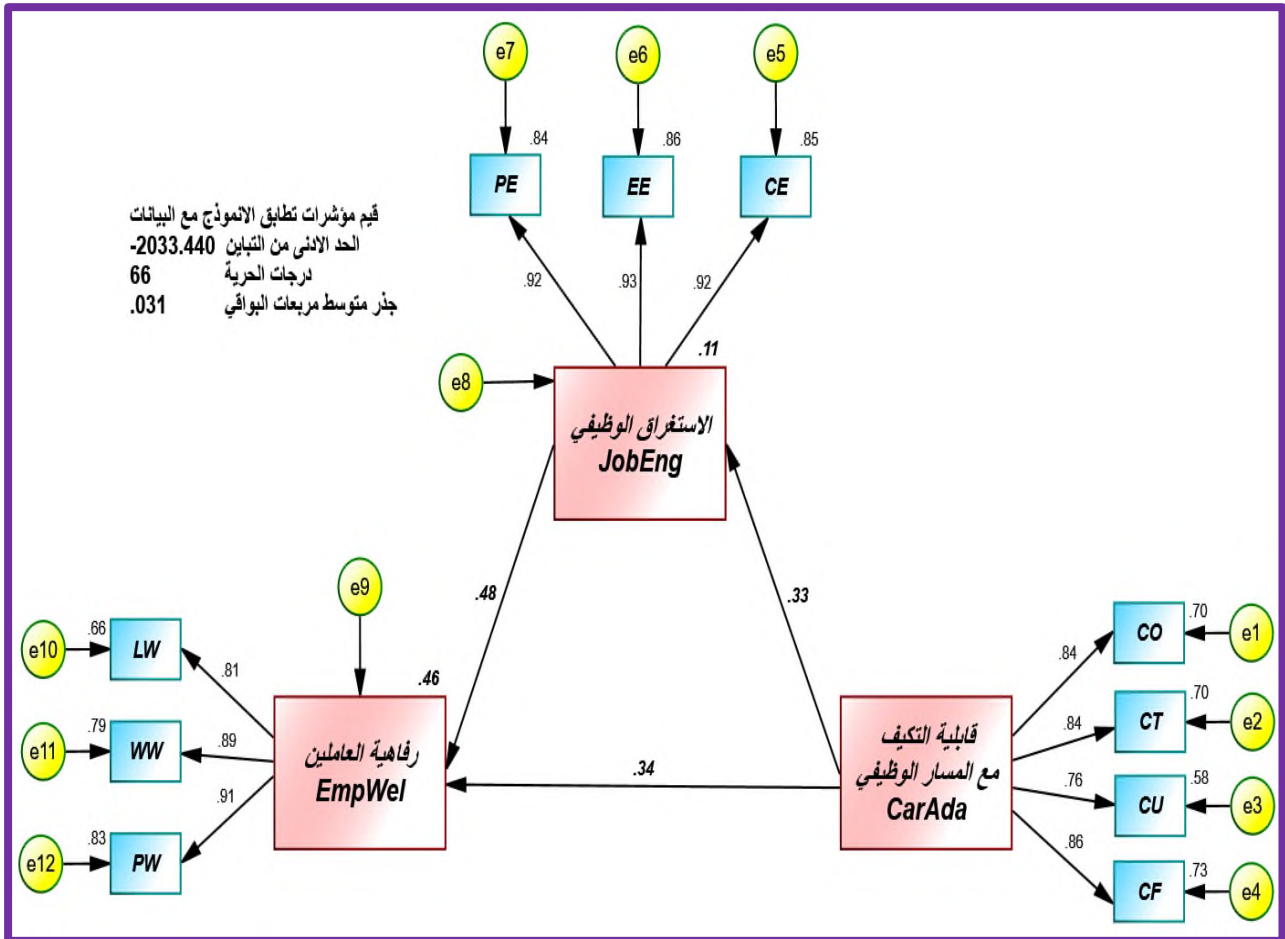
اختبار فرضيات التأثير غير المباشر

لغرض اختبار فرضية التأثير غير المباشر سيعتمد الباحث أسلوب تحليل المسار (Path Analysis) وفق تقنية نمذجة المعادلة الهيكلية وهو من أفضل الاساليب المعتمدة في اختبار فرضيات التأثير غير المباشر، ويعد تحليل المسار اداة تحليلية تعتمد اسلوب تحليل الانحدار في استخراج قيم التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات البحث، وكما يأتي:

## الفرضية الرئيسية الثانية:

(توجد علاقة تأثير غير مباشرة ذات دلالة معنوية لقابلية التكيف مع المسار الوظيفي في رفاية العاملين من خلال الدور الوسيط للاستغراق الوظيفي)

يتضح من الشكل (6) مسارات الانحدار المعيارية ونسب ( $R^2$ ) الخاصة بتقييم العلاقة المباشرة وغير المباشرة لمتغيرات البحث الثلاث أي عرض تفسير التأثير المباشر بين المتغير المستقل (قابلية التكيف مع المسار الوظيفي) وبين المتغير التابع (رفاهية العاملين) والتأثير غير المباشر من خلال المتغير الوسيط (الاستغراق الوظيفي) كما يبين الشكل (6) قيم مؤشرات مطابقة الأنموذج التي كانت مؤشرات ذات مطابقة تامة إذ بلغ مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي (RMR) (0.031).



شكل (6) الإتمودج الهيكلية الخاص باختبار الفرضية الرئيسية الثانية

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23)

جدول (7) مسارات ومعلمات اختبار فرضية التأثير غير المباشر الرئيسية الثانية

Paths	S.R.W.	Estimate	S.E.	C.R.	P
JobEng <--- CarAda	.335	.429	.084	5.101	***
EmpWel <--- JobEng	.478	.448	.051	8.775	***
EmpWel <--- CarAda	.344	.412	.065	6.305	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23)

وبالتالي نلاحظ أن قيمة التأثير غير المباشر تستنتج من خلال المسارين التي يتوسط فيهما المتغير الوسيط الاستغراق الوظيفي بين المتغير المستقل قابلية التكيف مع المسار الوظيفي والمتغير التابع رفاهية العاملين وبذلك بلغ التأثير غير المباشر (0.160) وهذا ما ظهر في الجدول (8) وبالتالي يتضح أن التأثير الكلي المباشر وغير المباشر قد بلغ (0.504).

كما يتضح من الشكل (6) والجدول (8) أن قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) الخاصة برفاهية العاملين قد بلغت (0.46) وهي تعني أن التغيرات التي تعزز رفاهية العاملين تعود إلى التغير في قيمة قابلية التكيف مع المسار الوظيفي والاستغراق الوظيفي بنسبة (46%) اما النسبة المتبقية والبالغة (54%) فإنها تعود إلى تأثير متغيرات أخرى غير داخلية في انموذج البحث.

الجدول (8) مسارات التأثير المباشر وغير المباشر للفرضية الرئيسية الثانية

$R^2$	المسارات	
	تأثير مباشر	تأثير غير مباشر كلي
0.46	0.344	EmpWel <--- CarAda
	0.160	EmpWel <--- JobEng <--- CarAda

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23)

ولاختبار الدلالة المعنوية لنتائج التأثير غير المباشر للمتغير المستقل (قابلية التكيف مع المسار الوظيفي) في المتغير التابع (رفاهية العاملين) من خلال المتغير الوسيط (الاستغراق الوظيفي) فقد تم الاعتماد على اختبار (Sobel) الذي يمكن من خلاله التأكد من معنوية التأثير غير المباشر الذي يدخله المتغير الوسيط. ويمكن التوصل إلى قيمة (Sobel Test) من خلال برنامج حاسوبي يعتمد على قيمة أربع معلمات أساسية وكما يتضح في الجدول (9):

الجدول (9) نتائج اختبار (sobel)

P-value	قيمة اختبار Sobel	المدخلات	الانموذج
0.00001	4.415	a = 0.429	EmpWel <--- CarAda
		b = 0.448	EmpWel <--- JobEng <--- CarAda
		S <sub>a</sub> = 0.084	
		S <sub>b</sub> = 0.051	

المصدر: مخرجات برنامج اختبار (Sobel)

اذ يتضح من الجدول (9) ان قيمة ( $p$ -value) كانت قيمة معنوية وهذا يؤكد الدلالة المعنوية لنتائج اختبار التأثير غير المباشر لقابلية التكيف مع المسار الوظيفي في رفاهية العاملين من خلال المتغير الوسيط الاستغراق الوظيفي.

وتأسيساً على ما سبق، يمكن قبول الفرضية الرئيسية الرابعة.

## المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

### الاستنتاجات

1. كشفت نتائج الدراسة عن وجود تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد قابلية التكيف مع المسار الوظيفي في رفاهية العاملين، بمعنى أن التدريسيين الذين يكون لديهم مستوى عالٍ من قابلية التكيف مع المسار الوظيفي يمكن أن يشعروا بوجود مستوى عالٍ من الرفاهية.
2. عكست نتائج الدراسة عن وجود تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد الاستغراق الوظيفي في رفاهية العاملين، مما يفيد بأن التدريسيين الذين يكون لديهم مستوى عالٍ من الاستغراق الوظيفي يمكن أن يتنبؤوا بوجود مستوى عالٍ من الرفاهية.
3. أن التدريسيين الذين يظهرون قدراً عالياً من الاستغراق الوظيفي يستطيعون أن يستثمروا العلاقة بشكل أفضل بين قابلية التكيف مع المسار الوظيفي والرفاهية، بعبارة أخرى أن التدريسيين الذين يرغبون بتحسين مستوى رفاهيتهم في العمل عليهم أن ينغمسوا جسدياً وعاطفياً وفكرياً في المهام والاعمال التي يؤديونها.

## التوصيات

1. ضرورة تبني الكليات المبحوثة استراتيجيات جديدة لتطوير المسار الوظيفي تتعدى الفهم التقليدي السائد عن المسار الوظيفي على أنه ترقية وانتقال عبر درجات السلم الوظيفي الى فهم أفضل واوسع يتعلق بمحتوى الوظائف نفسها والتغيرات التي يمكن أن تحدث في تلك الوظائف والمهام التي يؤديها التدريسيين في الكليات والخيارات المستقبلية المتاحة امامهم لتطوير مسارهم الوظيفي.
2. ينبغي على القيادات الجامعية في الكليات المبحوثة متابعة واقع الاستغراق الوظيفي فيها ووضع المعالجات والحلول المناسبة للإخفاقات في هذا الجانب وذلك من خلال تعزيز ثقافة الشفافية في العمل وتقديم المعلومات الكافية والمستجدة للتدريسيين لغرض تعزيز ادراكهم الذهني لأداء المهام والادوار المطلوبة منهم في تقديم الخدمة التعليمية وبما يحقق الاستغراق المعرفي بشكل كامل.
3. أن تولي الكليات اهتماماً كبيراً بالتدريسيين لزيادة مستوى شعورهم بالرضا عن حياتهم وذلك من خلال وضع استراتيجية شاملة لتحسين ظروف العمل وتقليل ضغوط العمل ومنحهم التعويضات المناسبة وزيادة تمكينهم في العمل، وزيادة شعورهم بالسعادة من خلال زيادة قدرتهم على مواجهة اعباء الحياة وتحقيق التوازن بين الحياة والعمل.

## قائمة المصادر

### اولاً: المصادر العربية

- 1- العابدي، علي رزاق جواد وشعيب احمد عزيز، (2017)، تأثير التنشئة الاجتماعية التنظيمية في السلوك المبدع عن طريق الدور الوسيط لرفاهية العاملين دراسة تطبيقية في المديرية العامة لتربية بابل، المجلة العراقية للعلوم الادارية، مجلد 13، العدد54، ص165.

### ثانياً: المصادر الأجنبية

- 1- Armstrong, S. (2013). Armstrong's handbook of human resource management practice. Kogan Page Publishers.
- 2- Bimrose, J., Brown, A., Barnes, S. A., & Hughes, D. (2011). The role of career adaptability in skills supply.

- 3- Bocciardi, F., Caputo, A., Fregonese, C., Langher, V., & Sartori, R. (2017). Career adaptability as a strategic competence for career development. *European Journal of Training and Development*.
- 4- Boniwell, I., & Henry, J. (2007). Developing conceptions of well-being: Advancing subjective, hedonic and eudaimonic theories. *Social Psychology Review*, 9(1), 3-18.
- 5- Chhajer, R., Rose, E. L., & Joseph, T. (2018). Role of self-efficacy, optimism and job engagement in positive change: Evidence from the middle east. *Vikalpa*, 43(4), 222-235.
- 6- Chong, S., & Leong, F. T. (2017). Antecedents of career adaptability in strategic career management. *Journal of career assessment*, 25(2), 268-280.
- 7- Foldspang, L., Mark, M., Mørk Puggaard, K., Melchior Poulsen, O., Johansson, U., Ahonen, G., & Aasnæss, S. (2011). *Measuring Work Well-Being and Productivity in the Nordic Countries: A manual*. Nordic Council of Ministers.
- 8- Ginevra, M. C., Pallini, S., Vecchio, G. M., Nota, L., & Soresi, S. (2016). Future orientation and attitudes mediate career adaptability and decidedness. *Journal of Vocational Behavior*, 95, 102-110.
- 9- Goetzel, R. Z., & Ozminkowski, R. J. (2008). The health and cost benefits of work site health-promotion programs. *Annual Review of Public Health*, 29, 303-323.
- 10- Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of management perspectives*, 21(3), 51-63.

- 11- Gu, H., Li, F., Guan, X., Li, Z., & Yu, Q. (2013). Remediation of steel slag on acidic soil contaminated by heavy metal. *Asian Agricultural Research*, 5(1812-2016-143827), 100-104.
- 12- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- 13- King, R., & Jex, S. (2014). Age, resilience, well-being, and positive work outcomes. In *the Role of Demographics in Occupational Stress and Well Being* (pp. 113-133). Emerald Group Publishing Limited.
- 14- Koen, J., Klehe, U. C., & Van Vianen, A. E. (2012). Training career adaptability to facilitate a successful school-to-work transition. *Journal of Vocational Behavior*, 81(3), 395-408.
- 15- Kumar, D. P., & Swetha, G. (2011). A prognostic examination of employee engagement from its historical roots. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 2(3), 232.
- 16- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success?. *Psychological bulletin*, 131(6), 803.
- 17- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(1), 11-37.
- 18- Miao, S., Rhee, J., & Jun, I. (2020). How Much Does Extrinsic Motivation or Intrinsic Motivation Affect Job Engagement or Turnover Intention? A Comparison Study in China. *Sustainability*, 12(9), 3630.
- 19- Nixon, A. E., Mazzola, J. J., Bauer, J., Kruger, J. R., & Spector, P. E. (2011). Can work make you sick? *Ameta-*

- analysis of the relationships between job stressors and physical symptoms. *Work and Stress*, 25(1), 1-22.  
<http://dx.doi.org/10.1080/02678373.2011.569175>
- 20- Ongore, O. (2014). A study of relationship between personality traits and job engagement. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 141, 1315-1319.
- 21- Rich, B. L. (2006). Job engagement: Construct validation and relationships with job satisfaction, job involvement, and intrinsic motivation. University of Florida.
- 22- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of management journal*, 53(3), 617-635.
- 23- Robertson, I. T., & Cooper, C. L. (2010). Full engagement: the integration of employee engagement and psychological well-being. *Leadership & Organization Development Journal*.
- 24- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative science quarterly*, 46(4), 655-684.
- 25- Savickas, M. L., & Porfeli, E. J. (2012). Career Adapt-Abilities Scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. *Journal of vocational behavior*, 80(3), 661-673.
- 26- Spence, G. B. (2015). Workplace wellbeing programs: if you build it they may NOT come... because it's not what they really need!.
- 27- Tladinyane, R., & Van der Merwe, M. (2016). Career adaptability and employee engagement of adults employed in an insurance company: An exploratory study. *SA Journal of Human Resource Management*, 14(1), 1-9.



- 28- Urbanaviciute, I., Kairys, A., Pociute, B., & Liniauskaite, A. (2014). Career adaptability in Lithuania: A test of psychometric properties and a theoretical model. *Journal of Vocational Behavior, 85*(3), 433-442.
- 29- Wainwright, D., & Calnan, M. (2002). *Work stress: The making of a modern epidemic*. McGraw-Hill Education (UK).
- 30- Watson, D., Wiese, D., Vaidya, J., & Tellegen, A. (1999). The two general activation systems of affect: Structural findings, evolutionary considerations, and psychobiological evidence. *Journal of personality and social psychology, 76*(5), 820.
- 31- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., & Ilies, R. (2012). Everyday working life: Explaining within-person fluctuations in employee well-being. *Human relations, 65*(9), 1051-1069.
- 32- Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., & Zhang, C. (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior, 36*(5), 621-644.