

الدور الوسيط للتعديل الوظيفي في العلاقة بين الاستقلال الوظيفي وكل من السلوك الخدمي الابتكاري وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة

مرفت محمد السعيد مرسى

جامعة الأزهر
(فرع تقهنا الأشراف)

جمهورية مصر العربية

الملخص

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى تحديد ما إذا كان التعديل الوظيفي: يتوسط تداخلياً العلاقة بين
المباشرتين بين الاستقلال الوظيفي وكل من متغيري السلوك الخدمي الابتكاري وسلوكيات المواطنة
التنظيمية الموجهة بالخدمة أم لا.

تصميم | منهجية | طريقة الدراسة: عبر الاستعانة بقائمة استقصاء، تضمنت مجموعة من العبارات لقياس
متغيرات الدراسة.

عينة الدراسة وبياناتها: أجريت الدراسة الميدانية على عينة ميسرة قوامها (398) موظف واجهة من
العاملين في خمسة بنوك مصرية.

نتائج الدراسة: أفادت النتائج أن متغير التعديل الوظيفي يتوسط تداخلياً العلاقة بين المباشرين بين
الاستقلال الوظيفي وكل من السلوكيات الخدمية الابتكارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة.

أصالة الدراسة: تعد الدراسة الحالية من أولى الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت العلاقات بين
المتغيرات الأربعة الواردة في الدراسة.

حدود الدراسة وتطبيقاتها: اقتصرَت الدراسة الحالية على عدد خمسة بنوك مصرية، وعلى موظفي
الواجهة العاملين فيها.

المصطلحات العلمية: التعديل الوظيفي، الاستقلال الوظيفي، السلوك الخدمي الابتكاري، سلوكيات
المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة.

تصنيف JEL: M12

مقدمة

أبدت العديد من الاقتصادات المتقدمة والنامية نزعتها نحو التحول من التركيز على
قطاعاتها الإنتاجية إلى الخدمية (Thakur & Hale, 2013)، حتى بات ما يزيد على 70% من
مجمَل ناتجها المحلي يتركز على قطاعاتها الخدمية بشكل منفرد (Ostrom et al., 2010).

تم تسلم البحث في 2020/10/6، التعديل الأول في 2020/10/26، التعديل الثاني في 2020/11/5، أجيَز للنشر
في 2020/11/11.

وللبقاء في عالم الأعمال اليوم، باتت المنظمات في حاجة إلى السلوكيات الخدمية الابتكارية (Kindstrom *et al.*, 2013)؛ وذلك لما تتمتع به من مزايا، تتمثل في: جلب القيمة للمنظمة، وتعزيز كفاءة السوق وكسب ولاء المستهلك (Chen *et al.*, 2011)، إضافة إلى المساهمة في توليد الثروة وتحقيق النمو الاقتصادي المستدام (Thakur & Hale, 2013).

وتعتبر السلوكيات الخدمية الابتكارية عن "إنتاج أو تبني مجموعة من الأفكار المفيدة، وتطبيق تلك الأفكار، وهي تبدأ بتعرّف المشكلات؛ ومن ثم توليد الأفكار والحلول المقترحة لها (Scott & Bruce, 1994, p. 581)". لقد أكدت الدراسات الحديثة حاجة المؤسسات الخدمية إلى أفراد يتوافر لديهم القدرة على توليد أفكار مبتكرة بشأن الخدمات المقدمة للعملاء (Hon, 2011). ولذا، أصبح من الضروري لهؤلاء الأفراد الانخراط في السلوكيات الخدمية الابتكارية للمساهمة في تحقيق المزايا التنافسية (Nightingale, 1985). ونظراً لأن جودة الخدمة تشكل أحد الجوانب الرئيسة لكسب ولاء المستهلكين، فقد أصبحت المؤسسات الخدمية في حاجة إلى تركيز محور اهتمامها بشكل رئيس على صقل السلوكيات الخدمية الابتكارية لعاملها، وذلك عبر منحهم الاستقلال الوظيفي (Dhar, 2016).

ويصف الاستقلال الوظيفي مقدار الحرية أو الاستقلالية المتاحة للأفراد لأداء مهام عملهم وتنفيذها (Hackman & Oldham, 1976)، وهو يشكل أحد المبادئ الرئيسة للنظريات المعاصرة لكل من دافعية العمل (Gagne & Deci, 2005) وتصميم العمل (Humphrey *et al.*, 2007). ويمكن المستوى المرتفع منه العاملين من تجربة مجموعة جديدة ومفيدة من إجراءات العمل (Wang & Cheng, 2010)، كما يمكنهم من كسر الروتين واختيار أفضل الحلول (Shalley & Gilson, 2004).

ويؤثر الاستقلال الوظيفي على التعديل الوظيفي، عبر منح العاملين الحرية لأخذ زمام المبادرة بالتغيير (Petrout *et al.*, 2012; Grant & Ashford, 2008). ويعد التعديل الوظيفي بمثابة عملية سلوكية استباقية لتغيير الحدود الوظيفية (Wrzesniewski & Dutton, 2001)، وهو يحدث عندما يقوم العاملون بإجراء تغييرات وظيفية (Griffin *et al.*, 2007). ويمكن الافتراض الرئيس لنظرية التعديل الوظيفي في كونه يشكل عملية مستمرة، يمكن للأفراد من خلالها إجراء التغييرات الاستباقية وتعديل حدود عملهم (Berg *et al.*, 2010).

وبالإضافة إلى ما سبق أيضاً، أوضحت نتائج عدد من الدراسات السابقة أن هناك علاقة مباشرة ومعنوية بين الاستقلال الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية (Cappelli & Rogovsky, 1998; Farh *et al.*, 1990). وتشير سلوكيات المواطنة التنظيمية إلى مجموعة من سلوكيات العمل الاختيارية، التي لا يكافأ عليها الفرد (Wu & Liao, 2016; Organ, 1988). وعندما تكون تلك السلوكيات موجهة إلى العملاء، فإنها تعرف بسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل، أو سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة (Bettencourt, *et al.*, 1997; Bettencourt & Brown, 2001). وتصف سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تؤدي بواسطة العاملين ذوي الاتصال المباشر بالعملاء، وتكون موجهة نحو عملائهم (Bettencourt *et al.*, 2001).

وجدير بالذكر، أنه على الرغم مما يحظى به مفهوم التعديل الوظيفي من أهمية بالغة في القطاع الخدمي (Chen *et al.*, 2014)، فإن الأدبيات والدراسات المتعلقة به مازالت في مهبها (Hetland *et al.*, 2018)؛ فضلاً عن أن الدراسات والبحوث السابقة المتعلقة به قد ركزت بشكل مكثف على النواتج المتمخضة عنه، في حين أهملت تلك المثيرة أو المسببة له (Kim *et al.*, 2018). واستناداً إلى الدراسات السابقة التي تناولت هذا المتغير وغيره من المتغيرات الأخرى الواردة في هذه الدراسة، واستكمالاً لجهودها، فإن هذه الدراسة تسعى إلى التعرف على الدور الوسيط الذي يمكن أن يؤديه التعديل الوظيفي في العلاقتين غير المباشرتين بين الاستقلال الوظيفي وكل من متغيري السلوكيات الخدمية الابتكارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة، وذلك لعينة من موظفي الواجهة بالبنوك المصرية محل الدراسة. وفيما يلي يوضح الشكل 1 النموذج المقترح للدراسة الحالية.



شكل 1: النموذج المقترح للدراسة

مشكلة الدراسة

يمثل القطاع المصرفي إحدى أهم الركائز الرئيسة للاقتصاد المصري حالياً؛ وذلك لما يمتلكه من معدلات سيولة وقاعدة رأسمالية جيدة، مكنته من تجاوز العديد من الأزمات المحلية والدولية، كما أنه يمثل رهان المستقبل في تمويل المشروعات الإنتاجية والخدمية؛ ذلك أن نسبة القروض إلى الودائع في هذا القطاع بلغت نحو 44% بنهاية سبتمبر 2019م (التقرير الشهري للبنك المركزي، 17 ديسمبر 2019)، وهو ما يعد مؤشراً على كفاية السيولة لتمويل المشروعات، ويسهم في نمو الناتج المحلي الإجمالي المصري. وقد قام اتحاد بنوك مصر⁽¹⁾ باستقصاء آراء العملاء عبر موقعه الإلكتروني⁽²⁾؛ للوقوف على أهم المشكلات التي تواجههم في أثناء إنجاز معاملاتهم المصرفية في البنوك

(1) يتمتع اتحاد بنوك مصر بشخصية اعتبارية، وهو غير هادف للربحية، ويشمل جميع البنوك وفروع البنوك الأجنبية الخاضعة لأحكام القانون رقم 88 لسنة 2003 بإصدار قانون البنك المركزي والجهاز المصرفي والنقد.

(2) <http://www.febgate.com>

العاملة في السوق المصرية؛ وذلك بغية تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء. وقد كشفت نتائج الاستقصاء الذي شمل 840 عميلاً، تتراوح أعمارهم ما بين 21 و55 عاماً من مختلف المحافظات المصرية، أن نسبة 70% من المشاركين في الاستقصاء قد أجمعوا على أن مشكلة "طول الانتظار"، تعد من أهم وأصعب المشكلات التي تواجههم في البنوك.

بينما أكد 11% من المشاركين أن مشكلة تدني مستوى جودة الخدمات تعد من أهم العقبات التي تواجههم، وقد تضمنت هذه المشكلة الجوانب الآتية: عدم التركيز على فهم نفسية العملاء وعاداتهم وتقاليدهم وأهدافهم، وعدم تقديم الخدمة بشكل صحيح ومن المرة الأولى، في حين اتجه 10% من العملاء إلى وجود مشكلات متعلقة بخدمة العملاء، تتضمن: انخفاض خبرة موظفي خدمة العملاء، وتدني مستوى قدرتهم على التعامل مع مستويات ثقافية متباينة من العملاء، في حين أعرب 4% من المستقصى منهم أنه لم تواجههم أية مشكلات في أثناء إنجاز معاملاتهم المصرفية.

يضاف إلى ما سبق، أنه من خلال ما قامت به الباحثة من زيارات استطلاعية لعدد من موظفي الواجهة بالبنوك محل الدراسة والمقابلات الشخصية معهم، أمكن لها الوقوف على عدد من المشكلات التي يعانون منها، ودفعت الباحثة إلى التعامل معها؛ ومن ثم دراستها دراسة علمية للوقوف على حقيقتها، ولقد تمثل أهمها في⁽³⁾:

- التعامل مع عملاء ذوي مستويات تعليمية وثقافية متباينة؛ ومن ثم تكون مطالبهم غير متوقعة واحتياجاتهم متنوعة؛ الأمر الذي يفرض على موظفي الواجهة تكييف أدوارهم وإعادة تصميمها لتلبية الاحتياجات المختلفة والمطالب غير المتوقعة للعملاء.
- طول ساعات العمل، التي تتجاوز في كثير من الأحيان ساعات العمل الرسمية.
- يناط بهم مسؤولية اجتذاب قروض وودائع بنكية وعملاء جدد، وذلك من خلال تزويد هؤلاء العملاء بخدمات متميزة.

وفي الواقع، فإن هذه المشكلات وغيرها، تدل على ضرورة اكتراث مسؤولي البنوك محل الدراسة بتحسين مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء؛ وذلك لكسب رضاهم وولائهم؛ وهو ما يساهم في تحسين صورتها التنظيمية لدى عملائها، ويعزز الأداء المالي لهذه البنوك، ويدعم قدراتها التنافسية. وتعتقد الباحثة أنه في حال تنمية شعور موظفي

(3) مقابلة الباحثة مع 82 مفردة من موظفي الواجهة بالبنوك محل الدراسة خلال الفترة من 3 أبريل حتى 18 أبريل 2019م؛ وذلك لاستقصاء اتجاهاتهم حيال متغيرات الدراسة؛ بغية الوقوف على أهم المشكلات التي يعانون منها.

الواجهة بالاستقلال الوظيفي، وحفزهم على الانخراط في سلوكيات كل من التعديل الوظيفي والخدمي الابتكاري والمواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة، فإن ذلك يسهم في تحسين مستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة للأفراد. وعلى ذلك؛ فإن مشكلة الدراسة الحالية تكمن في كيفية حفز موظفي الواجهة بالبنوك المصرية محل الدراسة على الانخراط في كل من السلوكيات الخدمية الابتكارية والمواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة عبر منحهم الاستقلال الوظيفي، وتدعيم سلوكيات التعديل الوظيفي.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة - بشكل رئيس - إلى التعرف على الدور الوسيط الذي يمكن أن يؤديه التعديل الوظيفي في العلاقتين غير المباشرتين بين الاستقلال الوظيفي وكل من السلوكيات الخدمية الابتكارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة. ولتحقيق هذا الهدف الرئيس، صاغت الباحثة مجموعة من الأهداف الفرعية، تمثلت فيما يأتي:

- تقصي العلاقة بين الاستقلال الوظيفي والتعديل الوظيفي.
- رصد العلاقة بين التعديل الوظيفي والسلوك الخدمي الابتكاري.
- توضيح أثر التعديل الوظيفي بوصفه متغيراً وسيطاً في العلاقة غير المباشرة بين الاستقلال الوظيفي والانخراط في السلوكيات الخدمية الابتكارية.
- التعرف على العلاقة بين التعديل الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة.
- الوقوف على أثر التعديل الوظيفي بوصفه متغيراً وسيطاً في العلاقة غير المباشرة بين الاستقلال الوظيفي والانخراط في سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة.

أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الاعتبارات العلمية والعملية الآتية:

- أهمية مجال تطبيقها، ألا وهو القطاع المصرفي؛ إذ يعد أحد أهم القطاعات الأساسية في الاقتصاد المصري ليس لدوره المهم في حشد وتعبئة المدخرات المحلية والأجنبية وتمويل الاستثمار الذي يمثل عصب النشاط الاقتصادي فحسب، بل لكونه أيضاً يمثل حلقة الاتصال الأكثر أهمية مع العالم الخارجي؛ فقد أصبح هذا القطاع - بفعل اتساعه وتنوع أنشطته - بمثابة النافذة التي يطل منها العالم على مصر، وتطل منها مصر على العالم، وأصبح تطوره وقوة أوضاعه معياراً للحكم على سلامة الاقتصاد وقابليته لجذب رؤوس الأموال المحلية والخارجية.
- تركيزها على سلوكيات العاملين في القطاع الخدمي، والتي تعد بمثابة المفتاح لتحقيق

الأهداف التنظيمية المرجوة (Dhar, 2015; Garg & Dhar, 2014)، فضلاً عما تحظى به الخدمات من دور مهم في ازدهار الاقتصاديات النامية وتنميتها (Thakur & Hale, 2013).

- استهدافها تناول مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة، فعلى الرغم أن مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة قد لاقى اهتماماً كبيراً في السنوات الأخيرة (Tsai & Su, 2011)، فإنه مازالت هناك حاجة ملحة لدراسة سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة لموظفي الواجهة؛ وذلك نظراً لصعوبة التنبؤ بطلبات العملاء (Dimitriades, 2007).

- تناولها لمفهوم السلوك الخدمي الابتكاري، ومما يزيد من أهمية الدراسة أن السلوك الخدمي الابتكاري لم يحظ بأي اهتمام من قبل الباحثين في الاقتصاديات النامية (Thakur & Hale, 2013)، على الرغم من أهميته البالغة والنابعة من تأثيره على كل من العاملين والعملاء عبر الأداء التنظيمي (Hyun, 2016)؛ وذلك استجابة لما أوصى به Hu *et al* (2009) بضرورة التوسع في البحوث والأدبيات المتعلقة بالسلوك الخدمي الابتكاري، الذي بات يشكل أحد أهم الأهداف الرئيسة للمنظمات؛ ومما يزيد من أهمية هذه الدراسة أيضاً اتجاهها للإجابة عن التساؤل البحثي المهم الذي طرحه Garg and Dhar (2017)، ألا وهو: كيف يتسنى للمديرين التنظيميين تحفيز مرؤوسيهم على الانخراط في السلوكيات الخدمية الابتكارية؟

الإطار النظري للدراسة

تهدف الباحثة من خلال هذا الجزء إلى عرض الإطار النظري لمفاهيم: الاستقلال الوظيفي، التعديل الوظيفي، السلوك الخدمي الابتكاري، سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة، وذلك على النحو الآتي:

مفهوم الاستقلال الوظيفي Job autonomy

يمثل الاستقلال الوظيفي - بشكل عام - إحدى الخصائص المهمة لتصميم العمل (Hackman & Oldham, 1980). وهو يعبر عن مقدار الحرية المتاحة للعاملين في اتخاذ القرارات المهمة المتعلقة بعملهم، ومنها - على سبيل المثال - تحديد توقيت أداء المهام وأساليبه (Parker *et al.*, 2001). ويرى Cohen-Meitar *et al.* (2009) أن الاستقلال الوظيفي يصف المستوى الذي يتسنى به للفرد تحديد مستوى سرعة أدائه للمهام وكذا تسلسلها وطريقة أدائها. ويختلف الاستقلال الوظيفي عن الحرية في أن الأخيرة تعبر عن الفرص المتاحة للأفراد لإصدار الأحكام في العمل، واختيار المهام التي سيتم أدائها.

ويمتدح عن الاستقلال الوظيفي العديد من الجوانب الإيجابية، التي تتمثل في: الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الدافع الذاتي، تحسين مستوى الأداء (Humphrey *et al.*, 2007)،

توسيع الدور (Morgeson *et al.*, 2005)، صقل المهارات وتوفير المعلومات المهمة للإدارة (Parker, 1998)، دافعية العامل لأداء المهمة ببراعة (Morgeson *et al.*, 2005). وبالإضافة إلى ما سبق، فإن الاستقلال الوظيفي يسهم في تقليل كل من معدلات الغياب ومستويات الضغوط والاحتراق الوظيفي (Humphrey *et al.*, 2007).

مفهوم التعديل الوظيفي Job crafting

تعد نظرية التعديل الوظيفي مكملة للنظريات الحالية للتصميم الوظيفي، وتدور نظرية التعديل الوظيفي حول افتراض رئيس، مؤداه: أن الأفراد يمكنهم المبادرة بتغيير مهام العمل التي يكلفون القيام بها، وحدودها وعلاقاتها؛ وذلك لزيادة مستوى رضاهم عن العمل؛ بينما تركز الرؤية التقليدية للتصميم الوظيفي على تفسير العاملين للخصائص المهمة والمعلومات الاجتماعية في البيئة الوظيفية؛ وذلك لإيجاد اتجاهات إيجابية وتحفيزية (Griffin & McMahon, 1994). وتسלט نظرية التعديل الوظيفي الضوء على أن نوايا الأفراد للانخراط في التعديل الوظيفي ربما تتوافق بشكل أفضل مع احتياجاتهم، وقدراتهم، وهوياتهم ومع المتطلبات الوظيفية (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

وطبقاً لـ Leana *et al.* (2009) فإن التعديل الوظيفي شكلين رئيسيين، هما: التعديل الفردي، والتعديل الجماعي. ويحدث التعديل الفردي عندما يؤدي الفرد دوراً فعالاً في تعديل حدود مهمته باختيار الطريقة الفعلية للعمل؛ بينما يتحقق التعديل الجماعي عندما يتعاون العاملون معاً لتحديد الكيفية التي يغيرون بها حدود مهامهم؛ ليتسنى لهم أداء عملهم. ويتمخض عن التعديل الوظيفي العديد من النواتج الإيجابية، وتتمثل في زيادة كل من: الاندماج في العمل، تعزيز معنى العمل (Bakker, 2010)، رفاة العاملين وأدائهم الوظيفي (Tims & Bakker, 2010)، التوافق بين الفرد والمنظمة، الرضا الوظيفي، الهوية الإيجابية، تقليل معدلات ترك العمل (Bakker *et al.*, 2013).

مفهوم السلوك الخدمي الابتكاري Service innovative behavior

يمثل السلوك الخدمي الابتكاري أحد موارد الإدارة التنظيمية (Hyun, 2016)، ويمكن استخدامه في جمع الأفكار والمعارف الجديدة؛ وذلك لمعالجة مشكلات معينة (Kim & Lee, 2013). ويعبر السلوك الخدمي الابتكاري عن رغبة العاملين في اقتراح أفكار مبدعة لإقناع العملاء، وزيادة مستوى رضاهم عبر تزويدهم بخدمات عالية الجودة (Hyun, 2016)؛ وهو ما يسهم في زيادة مستوى الأداء التنظيمي وخلق القيمة للعملاء (Chen *et al.*, 2011).

ولا يقتصر الدور الرشيد للسلوك الابتكاري الخدمي على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإبداعية لحل المشكلات فقط (Cingoz & Akdoğan, 2011)، وإنما يتعداها ليشمل الحصول على التقدير الإيجابي من جانب العملاء نحو المنظمة (Yuan & Woodman, 2010).

وعلى ذلك؛ فإن التوجه الابتكاري الخدمي من جانب المؤسسات الخدمية يعني أن الأفراد العاملين في مجال خدمة العملاء يساهمون بإيجابية في التطبيق الناجح للإجراءات الخدمية المتبعة في المنظمة (Cadwallader *et al.*, 2010).

مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة Service - oriented organizational citizenship behavior

تمتد جذور سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة إلى المفاهيم العامة لسلوكيات المواطنة التنظيمية (Bateman & Organ, 1983). وتعتبر سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة عن السلوكيات الاختيارية لموظفي الواجهة في خدمة العملاء، التي تتجاوز متطلبات الدور الرسمي (Bettencourt & Brown, 1997)؛ كما عرفت أيضاً بأنها تشير إلى السلوكيات الاختيارية لموظفي الواجهة، التي تتجاوز متطلبات دورهم الرسمي؛ وذلك لتعزيز الوظائف التنظيمية الفعلية (Bettencourt *et al.*, 2013).

وجدير بالذكر، أن هناك ثلاثة أبعاد رئيسة لسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة (Bettencourt *et al.*, 2001). وتتمثل في:

- **الولاء Loyalty:** ينبغي ألا يقتصر دور موظفي الواجهة على تقديم الخدمة للعملاء فقط، بل لابد أن يمتد دورهم ليشمل الدفاع عن المنظمة وحقوقها، وبذل جميع الجهود لتحسين الصورة التنظيمية (Schneider & Bowen, 1985). لذلك لابد أن ينخرط موظفو الواجهة في سلوكيات المواطنة التنظيمية ذات الولاء، وهي تعكس الولاء والإخلاص للمنظمة عبر تعزيز مصالحها وصورتها للأطراف الخارجية (Van Dyne *et al.*, 1994).
- **تقديم الخدمة Service delivery:** من الضروري لموظفي الواجهة التزام المصادقية والثقة والسلوكيات المهذبة في تقديم الخدمة للعملاء، خاصة أن السلوك الخدمي يتأثر بنوايا العملاء للشراء ومستوى رضاهم (George, 1991).
- **المشاركة Participation:** وذلك للربط الفعال بين البيئتين الخارجية والداخلية، وينبغي لموظفي الواجهة أن يزودوا العملاء بالمعلومات التي يحتاجون إليها، وكذا التقدم بعدد من المقترحات التي يمكن أن تساهم في تحسين الخدمات المقدمة للعملاء (Parasuraman *et al.*, 1988)، وتتوقع المنظمة من موظفي الواجهة أن يستجيبوا لمطالب العملاء بسلوك مهذب، وأن يمنحهم الشعور بالثقة.

واتساقاً مع الأبعاد السابقة، يرى Borman and Motowidlo (1993) أن هناك ثلاثة أدوار رئيسة لموظفي الواجهة، أولها: عمل موظفي الواجهة ممثلين عن المؤسسة أمام الأفراد الخارجيين؛ ومن ثم، فإنهم قد يمكنهم تعزيز الصورة التنظيمية أو هدمها (Schneider & Bowen, 1985; 1993). لذا، يكون من الضروري لهم أن ينخرطوا في سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالولاء، وأن لا يعملوا كمدافعين عن منتجات المنظمة وخدماتها فحسب،

وإنما عن صورتها التنظيمية أيضاً. وينصب ثاني هذه الأدوار على توفير الصلة الإستراتيجية بين البيئة الخارجية والبيئة الداخلية، وذلك عبر قيامهم بتوفير المعلومات عن احتياجات العملاء، وكذا تقديم عدد من المقترحات التي يمكن أن تسهم في تحسين الخدمة المقدمة لهؤلاء العملاء (Schneider & Bowen, 1985). ويتمثل ثالث هذه الأدوار في أداء الدور الواعي، وخاصة فيما يتعلق بالسلوكيات التي تؤثر مباشرة على العملاء. ومن أمثلة سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة في القطاع الفندقي: تقديم ملابس للعميل الذي فقد حقاؤه في المطار، تنظيف الجليد من نوافذ سيارته، تنظيف بقع الطعام من فستان الزفاف، تقديم أحذية للعميل الذي فقد حذاءه، ترتيب جدول زمني لعودة العميل إلى الغرفة نفسها في مناسبات عدة (Torres et al., 2014).

فروض الدراسة وخلفياتها النظرية

للتحقق من صحة النموذج المقترح، وتحقيقاً لأهداف هذه الدراسة، صاغت الباحثة الفروض الآتية:

الفرض الأول – العلاقة بين الاستقلال الوظيفي والتعديل الوظيفي:

يشكل الاستقلال الوظيفي أحد العوامل الرئيسة التي تسهم في الفرص المدركة للتعديل الوظيفي (Sekiguchi et al., 2017). وكلما أتيحت للأفراد مستويات مرتفعة من الاستقلال الوظيفي، كان ذلك محفزاً لهم على التعديل الوظيفي، وذلك عبر إعطاء الضوء الأخضر لهم، بأنهم يمتلكون الحرية والفرصة للمبادرة بالتغيير (Bindle & Parker, 2011; Grant & Ashford, 2008).

لقد افترض كل من Bakker (2010); Leana et al. (2009); Wrzesniewski and Dutton (2001) أن الاستقلال الوظيفي يؤثر على التعديل الوظيفي. استناداً إلى ما سبق، يمكن افتراض أنه توجد علاقة ارتباط إيجابية بين الاستقلال الوظيفي والتعديل الوظيفي. وعليه؛ فقد أمكن صياغة الفرض الآتي:

ف1: توجد علاقة ارتباط إيجابية بين الاستقلال الوظيفي والتعديل الوظيفي، وذلك لموظفي الواجهة بالبنوك محل الدراسة.

الفرض الثاني – العلاقة بين التعديل الوظيفي والسلوك الخدمي الابتكاري:

تفترض نظرية التعديل الوظيفي job crafting theory أنه يتوافر لدى الفرد ثلاثة احتياجات رئيسة، تدفعه إلى تعديل وظيفته، وتشمل: السيطرة والتحكم في الوظيفة، معنى العمل، الصورة الذاتية الإيجابية، التواصل الإنساني مع الآخرين (Berg et al., 2013: 2008). ونتيجة لذلك، يقيم العاملون الفرص المتاحة لهم لتعديل وظائفهم (Sekiguchi et al, 2017).

ويمثل التعديل الوظيفي شكلاً من أشكال السلوكيات الاستباقية (Grant & Ashford, 2008)، وهو يتضمن مجموعة من السلوكيات النشطة والتفاعلية التي تستهدف إجراء تغييرات في بيئة العمل لزيادة التوافق معها (Parker & Ohly, 2008). ومن منظور جديد، حاول Tims and Bakker (2010) تناول التعديل الوظيفي باستخدام نظرية الموارد والمتطلبات الوظيفية job-demand resources، التي تفترض أن الموارد والمتطلبات الوظيفية تمثل خصائص وظيفية مهمة، تؤثر على تعزيز دافعية الأفراد، كما تحميهم من الضغوط الوظيفية. واتساقاً مع هذا المنظور، تم تعريف التعديل الوظيفي بأنه يمثل مجموعة من السلوكيات الاستباقية التي يحشد من خلالها الأفراد مواردهم الوظيفية للتغلب على تحديات المتطلبات الوظيفية.

وانتهى Huhtala and Parzefall (2007) إلى أن المتطلبات والموارد الوظيفية تؤثر مباشرة على رفاهية العاملين وابتكارهم. وعلى ذلك، تعتقد الباحثة أنه ربما توجد علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين التعديل الوظيفي والسلوك الخدمي الابتكاري؛ ومن ثم، فقد أمكن صياغة الفرض الآتي:

ف2: توجد علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين التعديل الوظيفي والسلوك الخدمي الابتكاري لموظفي الواجهة بالبنوك محل الدراسة.

الفرض الثالث - أثر التعديل الوظيفي بوصفه متغيراً وسيطاً في العلاقة بين الاستقلال الوظيفي والسلوك الخدمي الابتكاري:

يعبر الاستقلال الوظيفي عن الدرجة أو المدى المتاح للفرد للتحكم في الكيفية التي يؤدي بها مهامه الوظيفية، وهو يشكل إحدى الخصائص الوظيفية الرئيسية (Hackman & Oldham, 1976)، ويتيح للعاملين الفرصة لتجربة مجموعة من أساليب العمل وإجراءاته الجديدة والمفيدة (Wang & Cheng, 2010)، وكلما ارتفع مستوى الاستقلال الوظيفي المتاح للفرد، تمكن من التغلب على الروتين وانتقاء أفضل الحلول (Shalley & Gilson, 2004)، فضلاً عن زيادة رغبته في الانخراط في مشاركة المعرفة (Cabreria et al., 2006). كذلك أوضح Dhar (2016) أن الأفراد الذين يتاح لهم مستوى مرتفع من الاستقلال الوظيفي، يكونون عادة ممن يمتلكون مهارات ومعارف متنوعة، تحظى بأهمية بالغة بالنسبة لأدوارهم الوظيفية؛ وهو ما يحفزهم على الانخراط في أنشطة التعديل الوظيفي. وعندما يعدل العاملون وظائفهم، فإنهم يقومون بإجراء تغييرات على المهام أو العلاقات، ويعتمدون إلى استخدام موارد وظيفية جديدة ويقللون من مطالبهم المعوقة (Vanden Heivel et al., 2015). وبمعنى آخر، فإنهم يقومون بإجراء التغييرات على الموارد أو المتطلبات كي تتوافق بشكل أفضل مع الاحتياجات الشخصية والقدرات؛ وهو ما يحفزهم على التغلب على التحديات، وزيادة مواردهم الوظيفية (مثل: الحصول على مزيد من التغذية المرتدة) وتقليل مطالبهم (Tims et al., 2012)؛ ومن ثم، فإن التعديل الوظيفي يعمل على تسهيل عملية إحداث التغيير، مثل: شعور العاملين بالحيوية

والحماسة والمشاركة في تحدي الحالة الراهنة (Bashawir *et al.*, 2019)، ذلك أنه من خلال التعديل الوظيفي، تشجع المنظمة عاملها على تجربة وتطبيق طرق جديدة لأداء المهام؛ وهو ما يقلل من مستوى شعورهم بالملل والإرهاق النفسي والإحباط والاحتراق إلى حد كبير لمعالجة رتابة أداء الأنشطة والمهام نفسها؛ ومن ثم، فإن التعديل الوظيفي يعد بمثابة ميزة إستراتيجية مثلى للعاملين في سياق اقتراح أفكار جديدة وتنفيذها (Petrou *et al.*, 2012). وانطلاقاً مما انتهى إليه (Afsar *et al.*, 2019) من أن التعديل الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك العمل الابتكاري، يمكن افتراض أن التعديل الوظيفي يتوسط العلاقة بين الاستقلال الوظيفي والسلوك الخدمي الابتكاري. وعلى ذلك؛ أمكن للباحثة صياغة الفرض الآتي:

ف3: يتوسط التعديل الوظيفي بشكل داخلي وكامل العلاقة الإيجابية بين الاستقلال الوظيفي والسلوك الخدمي الابتكاري.

الفرض الرابع - العلاقة بين التعديل الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة:

تعتبر الفرص المدركة لتعديل الوظائف عن "حرية التصرف المدركة من جانب الفرد فيما يؤديه من أعمال، وكيفية أدائه لها (Wrzesniewski & Dutton, 2001, p. 183)". وقد أشارت البحوث والدراسات التطبيقية الحديثة التي أجريت على مفهوم التعديل الوظيفي إلى أنه عندما ينخرط العاملون في سلوكيات التعديل الوظيفي، فإن ذلك يزيد من مستوى التوافق الوظيفي، ويزيد من مستوى شعورهم بالاندماج الوظيفي؛ وهو ما يدفعهم في النهاية إلى الانخراط في سلوكيات المواطنة التنظيمية (Vogel *et al.*, 2016). كذلك انتهى (Shin and Hur, 2019) إلى أن سلوكيات التعديل الوظيفي ترتبط إيجابياً بسلوكيات المواطنة التنظيمية. استناداً إلى ما سبق، يمكن افتراض أنه توجد علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين التعديل الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة. وعليه؛ أمكن صياغة الفرض الآتي:

ف4: توجد علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين التعديل الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة.

الفرض الخامس - أثر التعديل الوظيفي بوصفه متغيراً وسيطاً في العلاقة بين الاستقلال الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة:

أشارت البحوث والدراسات التطبيقية الحديثة التي أجريت على مفهوم التعديل الوظيفي إلى أنه عندما ينخرط العاملون في سلوكيات التعديل الوظيفي، فإن ذلك يزيد من مستوى التوافق الوظيفي، ويزيد من مستوى شعورهم بالاندماج الوظيفي؛ وهو ما يدفعهم في النهاية إلى الانخراط في سلوكيات المواطنة التنظيمية (Vogel *et al.*, 2016). كذلك انتهى

كل من (Shin and Hur, 2019) إلى أن سلوكيات التعديل الوظيفي ترتبط إيجابياً بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

ويرى (Organ, 1988) أن سلوك المواطنة التنظيمية يمثل سلوكاً اختياريّاً للفرد؛ ومن ثم فإن الفرد ينخرط في سلوكيات المواطنة التنظيمية طواعية وبناء على خياراته الشخصية. ووفقاً لذلك؛ فإن الافراد يتمتعون بحرية أكبر في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

وتأسيساً على ما سبق ذكره، من أن الاستقلال الوظيفي يشكل أحد العوامل الرئيسة التي تسهم في الفرص المدركة للتعديل الوظيفي (Sekiguchi et al., 2017)، يمكن افتراض أن التعديل الوظيفي يتوسط بشكل تداخلي وكامل العلاقة بين الاستقلال الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة. وفي ضوء ما سبق، أمكن للباحثة صياغة الفرض الآتي:

ف5: يتوسط التعديل الوظيفي بشكل تداخلي وكامل العلاقة الإيجابية بين الاستقلال الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة.

ويلاحظ مما سبق عرضه، أنه توجد فجوة بحثية تكمن في:

* إغفال الدراسات السابقة للعلاقة بين الاستقلال الوظيفي والسلوك الخدمي الابتكاري، سواء العربية منها أو الأجنبية.

* عدم استهداف أي من الدراسات السابقة تناول العلاقة بين التعديل الوظيفي والسلوك الخدمي الابتكاري، سواء العربية منها أو الأجنبية.

* ندرة الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت العلاقة بين التعديل الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة.

* عدم اتجاه أي من الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية إلى الجمع بين متغيرات الاستقلال الوظيفي، التعديل الوظيفي، السلوك الخدمي الابتكاري، سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة في دراسة واحدة.

* محدودية الدراسات السابقة التي تناولت الدور الوسيط الذي يمكن أن يضطلع به التعديل الوظيفي في العلاقة بين المتغيرات التنظيمية.

* تدني الاهتمام بمتغير السلوك الخدمي الابتكاري، الذي لم ينل اهتماماً من قبل الباحثين في الاقتصاديات النامية (Thakur & Hale, 2013).

وعلى ذلك؛ فإن هذه الدراسة تسعى إلى سد هذه الفجوة البحثية من خلال التعرف على الدور الوسيط الذي يمكن أن يؤديه التعديل الوظيفي في العلاقة غير المباشرة بين الاستقلال الوظيفي وكل من متغيري السلوك الخدمي الابتكاري وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة.

مجتمع الدراسة وعينتها

يتمثل مجتمع الدراسة في خمسة بنوك مصرية، ويعزى اختيار الباحثة لهذه البنوك بالتحديد دون غيرها من البنوك إلى ضخامة الشريحة الأولى لرأسمالها؛ الأمر الذي جعلها ضمن أكبر ألف مصرف في العالم، وقد أظهر تحليل صادر عن الأمانة العامة لاتحاد المصارف العربية تصنيف تلك البنوك الخمسة ضمن أكبر ألف مصرف في العالم؛ من حيث الشريحة الأولى لرأسمالها، وفقاً لتصنيف مجلة the Banker الصادرة في شهر يوليو عام 2015م.

ويعزى تركيز هذه الدراسة على القطاع البنكي دون غيره من القطاعات إلى أن البنوك تمثل أحد القطاعات الخدمية التي تعنى بإيجاد أساليب وطرق مفيدة لخدمة العملاء (Alam, 2013)، فضلاً عن أن طبيعة الوظائف البنكية تقتضي من شاغليها ضرورة تطوير أفكار مبتكرة (Shah et al., 2010) لتحقيق التميز التنافسي (Dhar, 2017). ومن ناحية أخرى، فإن التحدي الرئيس للبنوك يتمثل في تلبية توقعات العملاء لكسب ولائهم وتلبية احتياجاتهم عبر تزويدهم بالخدمات القيمة (Goyal & Joshi, 2012). وعلى ذلك؛ فإن السلوك الخدمي الابتكاري وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة يساعد على تعزيز الأداء التنظيمي وتقديم خدمات قيمة للعملاء (Chen et al., 2011). إضافة إلى حاجة موظفي البنوك إلى امتلاك القدرة على الاحتفاظ بالعملاء وجذب الجدد منهم وإمدادهم بالخدمات المتميزة (Dhar, 2016).

وتتمثل وحدة المعاينة في جميع موظفي الواجهة بالبنوك محل الدراسة من العاملين في أقسام: الخزينة، الحسابات الجارية، الودائع، الحوالات، الصرف الأجنبي، حسابات التوفير، خدمة العملاء، الائتمان. ويعود اقتصار الدراسة على هذه الفئة بالتحديد دون غيرها من الفئات العاملة في باقي الأقسام الأخرى إلى تركيز سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة على موظفي الواجهة في المؤسسات الخدمية، نظراً لصعوبة التنبؤ باحتياجات العملاء ومتطلباتهم (Tang & Tang, 2012; Dimitriadis, 2007; Stamper & Van Dyne, 2001). فضلاً عن أن التعديل الوظيفي يحظى بأهمية كبيرة بالنسبة لموظفي الواجهة (Cheng & Yang, 2018; Chen et al., 2014).

وقد اعتمدت الباحثة على عينة ميسرة convenience sample قوامها 450 مفردة. ويعزى اختيار الباحثة لهذا النوع من العينات إلى ما تتميز به من مزايا، تتمثل في: انخفاض تكلفتها والسرعة والراحة في عملية جمع البيانات (Dornyei, 2007). ووفقاً لهذا النوع من العينات، يتم اختيار وحدة المعاينة من موظفي الواجهة وفقاً لإحتاحتهم خلال وجود الباحثة بمقر البنوك محل الدراسة.

وقد بلغ العدد الإجمالي للقوائم الواردة (404) قوائم؛ بنسبة (89.7%) من إجمالي القوائم الموزعة، وبعد أن قامت الباحثة بفرز القوائم الواردة ومراجعتها، استبعدت ست قوائم منها؛ لعدم استكمال البيانات الخاصة بها؛ ومن ثم أصبح عدد القوائم الواردة الصحيحة التي تم تفريغها وتحليلها (398) قائمة؛ بنسبة (88.4%) من إجمالي القوائم المرسلّة، ويعد معدل الاستجابة هذا من المعدلات المرتفعة؛ إذ إنه يفوق الحدود المتعارف عليها، التي تراوح بين 10% و75%. ولعل الارتفاع النسبي للردود يمكن إيعازه إلى المتابعة المستمرة من جانب الباحثة لمفردات العينة للحصول على إجاباتهم على القوائم.

وفيما يلي يوضح الجدول 1 توزيع مفردات العينة وفقاً لخصائصهم الديموغرافية:

جدول 1
توزيع مفردات العينة وفقاً لخصائصهم الديموغرافية

النسبة المئوية (%)	العدد	الخصائص الديموغرافية
86.4	344	النوع ذكور
13.6	54	إناث
23.6	94	العمر أقل من 25 سنة
68.6	273	من 25 إلى أقل من 40 سنة
7.8	31	من 40 إلى أقل من 60 سنة
79.6	317	مستوى التعليم بكالوريوس
19.3	77	دبلوم دراسات عليا
0.1	5	ماجستير أو دكتوراه
59	235	مدة الخدمة التنظيمية أقل من 5 سنوات
35.2	140	من 5 إلى أقل من 20 سنة
5.8	23	20 سنة فأعلى

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

وبمراجعة البيانات الواردة في الجدول السابق، يتضح أن عدد مفردات العينة الذكور قد بلغ 344 مفردة؛ بنسبة 86.4%، في حين بلغ عدد المفردات الإناث 54 مفردة؛ بنسبة 13.6%. وبالنسبة لمتغير العمر، نجد أن عدد مفردات العينة الذين تتخفص أعمارهم عن 25 سنة قد بلغ 94 مفردة؛ بنسبة 23.6%، في حين بلغ عدد مفردات العينة الذين تراوح أعمارهم بين 25 و 40 سنة 273 مفردة؛ بنسبة 68.6%، بينما بلغ عدد الذين تراوح أعمارهم بين 40 و 60 سنة 31 مفردة؛ بنسبة 7.8%. وأما فيما يختص بمستوى التعليم؛ فنجد أن عدد مفردات العينة الحاصلين على درجة البكالوريوس قد بلغ 317 مفردة؛ بنسبة 79.6%، في حين بلغ عدد الحاصلين على دبلوم الدراسات العليا 77 مفردة؛ بنسبة 19.3%، بينما بلغ عدد

الحاصلين على درجة الماجستير أو الدكتوراه 5 مفردات؛ بنسبة 0.1%. وفيما يتعلق بمتغير مدة الخدمة التنظيمية، نجد أن عدد مفردات العينة الذين تنخفض مدة خدمتهم التنظيمية عن 5 سنوات قد بلغ 235 مفردة؛ بنسبة 59%، في حين بلغ عدد الذين تتراوح مدة خدمتهم التنظيمية ما بين 5 سنوات و 20 سنة 140 مفردة؛ بنسبة 35.2%، في حين بلغ عدد الذين تتجاوز مدة خدمتهم التنظيمية 20 سنة 23 مفردة؛ بنسبة 5.8%.

وفيما يتعلق بالاعتبارات الأخلاقية، تؤكد الباحثة أن جميع المستقصى منهم قد شاركوا في الدراسة طوعية ودون إجبار من أحد، وأن عملية جمع البيانات قد تمت في محل عملهم عبر المقابلة الشخصية بوساطة الباحثة نفسها، إضافة إلى الحرص على ضمان سرية إجاباتهم. و جدير بالذكر، أن عملية جمع البيانات قد استمرت لمدة شهر ونصف الشهر بدءاً من يونيو حتى منتصف يوليو 2019.

أساليب جمع البيانات

تقوم هذه الدراسة على الجمع بين نوعين رئيسيين من البيانات، هما:

أ - البيانات الثانوية:

تم استخدام البيانات الثانوية في تغطية الجانب النظري للمتغيرات الأربعة: الاستقلال الوظيفي، التعديل الوظيفي، السلوك الخدمي الابتكاري، سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة، وذلك بالاعتماد على المراجع والدراسات والبحوث العلمية التي تخدم موضوع الدراسة من جوانبه المختلفة، والمعلومات المتوافرة في السجلات عن أعداد العاملين بالبنوك محل الدراسة؛ وذلك بهدف تكوين الإطار النظري والأكاديمي للدراسة الحالية.

ب - البيانات الأولية:

اعتمدت الباحثة في جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة على أسلوب الاستقصاء؛ لكونه الأسلوب الأكثر شيوعاً في الدراسات الإنسانية والاجتماعية.

أداة جمع البيانات

تتمثل أداة جمع البيانات التي اعتمدت عليها الباحثة في الحصول على البيانات اللازمة للدراسة في قائمة استقصاء تم إعدادها وتطويرها بناء على المقاييس التي صاغها الباحثون للمتغيرات الأربعة: ممثلة في: الاستقلال الوظيفي، التعديل الوظيفي، السلوك الخدمي الابتكاري، وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة (Leana et al., 2009; Hu et al., 2009; Organ & Ryan, 1995; Hackman & Oldham, 1980).

وتنطوي قائمة الاستقصاء على عبارات مغلقة ومحددة الإجابة، وهي موزعة على خمسة أقسام رئيسية، تتمثل في:

القسم الأول (المتغيرات الضابطة): حيث جرى ضبط عدد من الخصائص الديموغرافية، ممثلة في: النوع والعمر والمستوى التعليمي ومدة الخدمة التنظيمية في الدراسة، تأسيساً بدراسة (Dhar, 2015)، الذي قام بضبطها وتحديد تأثيرها على السلوك الخدمي الابتكاري، وكذا دراسة (Lin & Lin, 2011)، اللذين قاما بتحديد تأثيرها على سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة.

القسم الثاني (الاستقلال الوظيفي): ويتضمن هذا القسم ثلاث عبارات تبدأ من العبارة الأولى حتى العبارة الثالثة بالقائمة، وذلك لقياس مستوى الحرية أو الاستقلالية التي يتأتى بها للفرد تحديد مستوى أدائه للمهام التي تسند إليه وتسلسلها وطريقة أدائها؛ وذلك بالاعتماد على المقياس الذي صممه (Hackman & Oldham, 1980) لقياس الاستقلال الوظيفي، والوارد في (Morgeson et al., 2005).

القسم الثالث (التعديل الوظيفي): يتضمن هذا القسم اثنتي عشرة عبارة تبدأ من العبارة الرابعة حتى العبارة الخامسة عشرة بالقائمة؛ وذلك لقياس مجمل التغيرات المادية والمعرفية التي يجريها الأفراد على المهام التي يكلفون القيام بها أو على حدود تلك المهام أو على علاقات عملهم، وذلك بالاعتماد على المقياس الذي صاغه كل من (Tims et al., 2012)⁽⁴⁾ لقياس التعديل الوظيفي، الوارد في دراسة (Hetland et al., 2018).

القسم الرابع (السلوك الخدمي الابتكاري): ويضم هذا القسم أربع عبارات، من العبارة السادسة عشرة، حتى العبارة التاسعة عشرة بالقائمة؛ وذلك لقياس مبادرات العاملين المتعلقة بتقديم عمليات أو منتجات أو أسواق جديدة أو توليفة منها في المنظمة، وذلك باستخدام المقياس الذي صممه (Scott & Bruce, 1994) لقياس السلوك الخدمي الابتكاري، الوارد في دراسة (Kim & Lee, 2013).

القسم الخامس (سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة): يتكون هذا القسم من 13 عبارة؛ من العبارة العشرين حتى العبارة الثانية والثلاثين بالقائمة؛ وذلك لقياس السلوكيات الاختيارية لموظفي الواجهة، التي تتجاوز متطلبات دورهم الرسمي، اعتماداً على المقياس الذي طوره (Bettencourt et al., 2001) لقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة.

(4) جدير بالذكر، أن المقياس الأصلي قد انطوى على 15 عبارة، إلا أن السادة المحكمين لأداة الاستقصاء المستخدمة في هذه الدراسة قد أوصوا بضرورة إسقاط ثلاث عبارات منها؛ وذلك لتكرار المعنى أو عدم مناسبتها للدراسة، ليصبح إجمالي عبارات المقياس المستخدمة 12 عبارة.

وقد قامت الباحثة بالاختبار المبدئي للقائمة، وذلك بعرضها على (39) موظف واجهة بالبنوك محل الدراسة، تم اختيارهم استناداً إلى قواعد العينة الميسرة؛ وذلك للتحقق من مدى فهمهم واستيعابهم للعبارة الواردة فيها، وقد أسفر ذلك عن إجراء بعض التعديلات على القائمة، وخاصة بعض مفاهيمها ومصطلحاتها لتنسجم مع المفاهيم السائدة لمفردات العينة، وتزيد من مدى فهمهم واستيعابهم لها، كما اعتمد على تحليل نتائج استجاباتهم للوقوف على ثبات قائمة الاستقصاء المستخدمة في الدراسة.

وجدير بالذكر، أن قائمة الاستقصاء صممت على غرار مقياس ليكرت الخماسي؛ فراوحت القياسات بين "موافق جداً" و "غير موافق على الإطلاق"، مع إعطاء أوزان نسبية متدرجة من أعلى إلى أسفل بحسب المستويات التالية على التوالي: موافق جداً = 5، موافق = 4، محايد = 3، غير موافق = 2، غير موافق على الإطلاق = 1.

أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة

استخدمت الباحثة في تحليل بيانات الدراسة الحالية، واختبار صحة فروضها مجموعة من أساليب التحليل الإحصائي، تضمنها البرنامج الاحصائي الجاهز SPSS، وهي:

- التحليل العاملي: وذلك لتعرف مدى صدق أداة الدراسة.
- تحليل الثبات وفقاً لاختبار كرونباخ ألفا: وذلك للوقوف على معامل ثبات أداة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون: وذلك للوقوف على العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- تحليل الانحدار الهرمي: وذلك لتعرف أثر التعديل الوظيفي بوصفه متغيراً وسيطاً في العلاقة بين الاستقلال الوظيفي وكل من السلوك الخدمي الابتكاري وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة على حدة.
- اختبار Sobel: وذلك للتحقق من معنوية وساطة متغير ما للعلاقة بين متغيرين آخرين.

الصدق والثبات للمقاييس المستخدمة

عرضت الباحثة مسودة أداة القياس على مجموعة من المحكمين من أساتذة إدارة الموارد البشرية، ملتزمة منهم مراجعة المقاييس التي تضمنتها؛ وذلك للتحقق من صدق مضمونها، وقد أسفر ذلك عن إعادة صياغة بعض العبارات لتأخذ القائمة شكلها النهائي. وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذه المرحلة قد سبقت الاختبار المبدئي للقائمة على مفردات العينة.

وللتحقق من الصدق الإحصائي للقائمة، قامت الباحثة بإجراء التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory factor analysis لجميع عبارات القائمة باستخدام طريقة العناصر الرئيسية، اعتماداً على التدوير المتعامد Varimax. وفيما يلي يوضح الجدول 2 نتائج التحليل العاملي للعبارة المستخدمة في الدراسة الحالية:

جدول 2
نتائج التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة

Construct (% of total variance loadings)				
م	العبارات	التعديل الوظيفي (435.244%)	سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة (9.037%)	السلوك الخدمي الابتكاري (6.764%)
	الاستقلال الوظيفي (5.755%)			
1	تتاح لي درجة كبيرة من الاستقلالية لتحديد كيفية أداء عملي.	0.316	0.253	0.041
2	يمكنني اتخاذ كافة القرارات المتعلقة بكيفية أداء عملي.	0.333	0.267	0.051
3	تتيح لي إدارة البنك فرصاً مهمة للحرية والاستقلالية في كيفية أداء عملي.	0.305	0.250	0.042
4	أحرص على استغلال قدراتي على أكمل وجه.	0.741	0.151	0.130
5	أسعى إلى تطوير نفسي مهنيًا.	0.707	0.168	0.124
6	يمكنني اتخاذ القرارات المتعلقة بكيفية أداء المهام منفردًا.	0.723	0.081	0.027
7	أهتم بتطبيق كل ما هو جديد في عملي.	0.684	0.161	0.170
8	ألتزم النصيحة من زملائي بالبنك.	0.843	0.188	0.081
9	أهتم بالتعرف على إذا ما كان رئيسي في العمل راضياً عن أدائي أم لا.	0.816	0.244	0.090
10	أهتم بالتعرف على التغذية المرتدة حيال أدائي الوظيفي.	0.795	0.157	0.057
11	أعدّ رئيسي في العمل ملهمًا لي.	0.829	0.221	0.039
12	ألتزم من رئيسي أن يدريني على أداء عملي.	0.746	0.305	0.145
13	أحرص على تعلم كل ما هو جديد في عملي وتطبيقه.	0.513	0.189	-0.110
14	تم تكليفي بأداء عدد من المهام الإضافية في العمل.	0.676	0.270	0.076
15	أهتم بجعل عملي مثيّرًا للتحدي.	0.744	0.209	0.046
16	أهتم بابتكار أفكار مبدعة وجديدة في تقديم الخدمة للعميل.	0.234	0.231	0.625
17	أعتمد إلى ابتكار أفكار مبدعة وأقنع الآخرين بها.	0.028	0.119	0.866
18	أعتني بالتعرف على أحدث الأساليب والطرق لتقديم الخدمات المصرفية للعملاء.	0.084	0.060	0.840
19	أهتم بوضع الخطط المناسبة لتقديم خدمات مصرفية للعملاء.	0.026	0.132	0.872

تابع / جدول 2
نتائج التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة

Construct (% of total variance loadings)					
م	العبارات	التعديل الوظيفي (435.244%)	سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة (9.037%)	السلوك الخدمي الابتكاري (6.764%)	الاستقلال الوظيفي (5.755%)
20	أخبر الآخرين خارج البنك بأنه أفضل مكان للعمل.	0.338	0.504	0.148	-0.014
21	أهتم بإعطاء الآخرين انطباعات جيدة عن البنك الذي أعمل به.	0.262	0.345	0.117	-0.003
22	أعتني بالترويج للخدمات المصرفية البنكية.	0.256	0.474	0.171	0.231
23	أشجع أصدقائي وأسرتي على أن يكونوا من عملاء هذا البنك.	0.218	0.724	0.076	0.083
24	أحرص على الالتزام الواعي بإرشادات دعم العملاء.	0.309	0.516	0.040	-0.057
25	أعتني بأداء واجباتي ومهامي الوظيفية بأقل أخطاء ممكنة.	0.291	0.600	-0.022	0.033
26	يتوافر لدي اتجاهات إيجابية عن العمل في هذا البنك.	0.145	0.692	0.050	0.076
27	أياً كانت الظروف فإنني ألتزم السلوك المهذب والمحترم في تقديم الخدمات المصرفية للعملاء.	0.006	0.368	0.087	0.324
28	أهتم بالالتزام الإجراءات المحددة لتقديم الخدمات المصرفية للعملاء.	0.107	0.642	0.084	0.170
29	أعتمد إلى الاستجابة لمتطلبات العملاء واحتياجاتهم في التوقيت المناسب.	-0.028	0.635	0.096	0.241
30	أهتم باقتراح أفكار مبدعة في تقديم الخدمات المصرفية للعملاء والتواصل معهم.	-0.030	0.624	0.091	0.232
31	أحرص على المساهمة باقتراحات بناءة لتحسين الخدمات المصرفية للعملاء.	0.231	0.473	-0.098	0.132
32	أميل غالباً إلى طرح حلول مبدعة لمشكلات العملاء.	0.334	0.602	0.192	0.014
33	أعتمد إلى تشجيع زملائي على المساهمة بأفكار ومقترحات جديدة ومتطورة لتحسين الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء.	0.294	0.527	0.285	0.119
34	أحرص على اصطحاب الكتيبات الدعائية إلى منزلي للإلمام بجميع الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء.	0.292	0.448	0.319	0.157
		df = 561	KMO = 0.890		
		Bartlett's sphericity = 11212.793**			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

وبالنظر إلى النتائج الواردة في الجدول السابق، يتضح أن جميع العبارات الواردة في المقاييس المستخدمة للدراسة قد تشبعت على أربعة متغيرات رئيسية، وذلك على النحو الآتي:

- تشبع العبارات الثلاث الأولى على متغير واحد رئيس، يعرف بالاستقلال الوظيفي؛ إذ بلغت قيم معاملات تشبع هذه العبارات 0.814، 0.816، 0.840 على التوالي، وجميعها أعلى من القيمة القاطعة The cutoff value، التي تساوي 0.40 وفقاً لما اقترحه (Hair *et al.*, 2010)، ويفسر هذا المتغير ما قيمته (5.755%) من التباين الكلي لجميع العبارات الواردة بالقائمة.
- تشبع اثنتي عشرة عبارة، وذلك من العبارة الرابعة حتى الخامسة عشرة على متغير واحد رئيس يعرف بالتعديل الوظيفي، وقد تراوحت قيم معاملات تشبع هذه العبارات بين 0.513 و 0.843، وجميعها أعلى من القيمة القاطعة، ويفسر هذا المتغير ما قيمته (35.244%) من التباين الكلي لجميع العبارات الواردة بالقائمة.
- تشبع أربع عبارات، وذلك من العبارة السادسة عشرة حتى التاسعة عشرة على متغير واحد يعرف بالسلوك الخدمي الابتكاري، وقد تراوحت قيم معاملات تشبع هذه العبارات بين 0.625 و 0.872، وجميعها أعلى من القيمة القاطعة، ويفسر هذا المتغير ما قيمته (6.764%) من التباين الكلي لجميع العبارات الواردة بالقائمة.
- تشبع العبارات بدءاً من العبارة العشرين حتى العبارة الرابعة والثلاثين بالقائمة على متغير واحد يعرف بـ "سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة"، وقد تراوحت قيم معاملات تشبعها بين 0.448 و 0.724، وجميعها أعلى من القيمة القاطعة؛ عدا العبارتين "أهتم بإعطاء الآخرين انطباعات جيدة عن البنك الذي أعمل به" و "أياً كانت الظروف فأني ألتزم السلوك المهذب والمحترم في تقديم الخدمات المصرفية للعملاء"؛ فقد انخفضت قيمتا تشبعهما عن القيمة القاطعة؛ إذ بلغت 0.345 و 0.368، لذا جرى إسقاطهما من المقياس المستخدم في هذه الدراسة. وتجدر الإشارة هنا إلى أن متغير سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة يفسر (6.764%) من التباين الكلي لجميع العبارات الواردة بالقائمة.

وبشكل عام، جاءت قيمة اختبار Bartlett's test of sphericity معنوية، حيث بلغت قيمتها 11212.793**، كما جاءت قيمة Kaiser-Meyer - Olkin، الذي يرمز إليه اختصاراً KMO أكبر من 0.50؛ إذ بلغت 0.890؛ وهو ما يدل على كفاءة عينة البحث.

وقد اعتمدت الباحثة في تقييمها لثبات أداة القياس على معامل كرونباخ ألفا؛ وذلك للتحقق من ثبات المقياس وخلوه من الأخطاء وبصفة خاصة العشوائية منها، وفيما يلي يوضح الجدول 3 نتائج معاملات كرونباخ ألفا:

جدول 3
نتائج قيم كرونباخ ألفا

م	المتغيرات	قيم معامل كرونباخ ألفا	عدد العبارات
1	الاستقلال الوظيفي	0.974	3
2	التعديل الوظيفي	0.884	12
3	السلوك الخدمي الابتكاري	0.857	4
4	سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة	0.876	13

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

وبمراجعة البيانات الواردة في الجدول السابق، يتضح أن معاملات الثبات لمقاييس الدراسة قد تجاوزت الحد الأدنى المطلوب لاختبارات الثبات المعروفة (70%)؛ وهو ما يشير إلى تمتع مقاييس الدراسة بدرجة ثبات جيدة، إضافة إلى صلاحية استخدامها كمقاييس لهذه الدراسة لتحديد العلاقة بين متغيراتها.

وللوقوف على العلاقة بين متغيرات الدراسة الأربعة، استخدمت الباحثة معامل ارتباط بيرسون، الذي توضح نتائجه بيانات الجدول التالي 4:

جدول 4
نتائج معامل ارتباط بيرسون

المتغيرات	الاستقلال الوظيفي	التعديل الوظيفي	السلوك الخدمي الابتكاري	سلوك مواطنة تنظيمية موجهة بالخدمة
الاستقلال الوظيفي	1	0.628**	0.190**	0.487**
التعديل الوظيفي		1	0.275**	0.731**
السلوك الخدمي الابتكاري			1	0.340**
سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة				1

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي. Notes: P* > 0.05, P** > 0.01.

وبمراجعة البيانات الواردة في الجدول السابق، يتضح وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين الاستقلال الوظيفي وكل من التعديل الوظيفي والسلوك الخدمي الابتكاري وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة؛ فقد بلغت معاملات الارتباط 0.628**، 0.190**، 0.487** على التوالي. كذلك أشارت النتائج الواردة في الجدول السابق إلى وجود علاقات ارتباط إيجابية ومعنوية بين التعديل الوظيفي وكل من السلوك الخدمي الابتكاري وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة؛ إذ بلغت قيمتا معاملات الارتباط 0.275**

و**0.731 على التوالي. بالمثل أيضاً، أشارت النتائج الواردة في الجدول السابق إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين السلوك الخدمي الابتكاري وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة؛ إذ بلغت قيمة معامل الارتباط **0.340.

اختبار فروض الدراسة

للتحقق من صحة فروض الدراسة، استخدمت الباحثة أسلوب الانحدار الهرمي المتعدد Multiple Hierarchical regression اعتماداً على مدخل (Baron & Kenny, 1986)؛ وذلك نظراً لأن أسلوب الانحدار الهرمي المتعدد يعد من أكثر الأساليب ملاءمة للفروض التي تختبر متغيرات وسيطة (Tabachnick & Fidell, 2001). وفيما يلي يوضح الجدول 5 نتائج تحليل الانحدار الهرمي المتعدد:

جدول 5
القيم المعيارية لتحليل الانحدار الهرمي

المتغيرات	التعديل الوظيفي	السلوك الخدمي الابتكاري	سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة							
نموذج 1	نموذج 2	نموذج 3	نموذج 4	نموذج 5	نموذج 6	نموذج 7	نموذج 8	نموذج 9	نموذج 10	
المتغيرات الضابطة:										
النوع	0.088	0.050	-0.06	-0.075	-0.088	-0.089	0.093	0.064	0.028	0.028
العمر	-0.087	-0.053	-0.04	-0.039	-0.025	-0.024	-0.051	-0.025	0.013	0.013
المستوى التعليمي	0.025	0.037	-0.11**	-0.107**	-0.118**	-0.117**	-0.014	-0.002	-0.031	-0.030
مدة الخدمة	-0.132**	-0.063	-0.009	0.003	0.018	0.019	-0.039	0.015	0.060	0.061
المتغير المستقل:										
الاستقلال الوظيفي	-	0.617**	-	0.189**	-	0.026	-	0.483**	0.045	0.045
المتغير الوسيط:										
التعديل الوظيفي	-	-	-	-	0.281**	0.265**	-	-	0.736**	0.708**
Adj R ²	2.857	0.394	0.009	0.041	0.084	0.082	0.003	0.231	0.532	0.533
F	0.018	52.501**	1.895	4.419**	8.233**	6.875**	1.254	24.882**	91.207**	76.184**

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي. Notes: P* > 0.05, P** > 0.01.

استناداً إلى ما أشار إليه (Baron and Kenny 1986) من ضرورة استيفاء أربعة اشتراطات رئيسة لتحقيق وساطة متغير ما للعلاقة بين متغيرين، وهي:

- وجود علاقة معنوية بين المتغيرين المستقل والتابع.
- وجود علاقة معنوية بين المتغيرين المستقل والوسيط.

- وجود علاقة معنوية بين المتغيرين الوسيط والتابع.
- عند إدخال المتغير الوسيط تصبح العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع غير معنوية او يضعف أثرها.

فقد عمدت الباحثة إلى إجراء تحليل الانحدار الهرمي المتعدد عبر عشرة نماذج أساسية؛ للتحقق من استيفاء الاشتراطات الأربعة السابقة، وقد تضمن النموذج الأول منها اختبار تأثير المتغيرات الضابطة، ممثلة في: النوع والعمر والمستوى التعليمي ومدة الخدمة، على المتغير الوسيط (التعديل الوظيفي)؛ بينما تضمن النموذج الثاني منها التعرف على تأثير كل من المتغيرات الضابطة والاستقلال الوظيفي على التعديل الوظيفي؛ واقتصر النموذج الثالث منها على التعرف على تأثير المتغيرات الضابطة على السلوك الخدمي الابتكاري؛ في حين امتد النموذج الرابع منها ليشمل اختبار تأثير كل من المتغيرات الضابطة والاستقلال الوظيفي على السلوك الخدمي الابتكاري؛ واستهدف النموذج الخامس التعرف على تأثير كل من المتغيرات الضابطة والتعديل الوظيفي على السلوك الخدمي الابتكاري؛ بينما اهتم النموذج السادس بتعرف تأثير كل من المتغيرات الضابطة والاستقلال الوظيفي والتعديل الوظيفي على السلوك الخدمي الابتكاري؛ وانصب اهتمام النموذج السابع على اختبار تأثير المتغيرات الضابطة على سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة؛ وركز النموذج الثامن على تعرف تأثير المتغيرات الضابطة والاستقلال الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة؛ وتناول النموذج التاسع تأثير كل من المتغيرات الضابطة والتعديل الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة، بينما تطرق النموذج العاشر ليشمل تأثير كل من المتغيرات الضابطة والاستقلال الوظيفي والتعديل الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة.

وللتحقق من صحة الفرض الأول للدراسة، فقد بينت النتائج الواردة في الجدول السابق وجود تأثير إيجابي ومعنوي للاستقلالية الوظيفية على التعديل الوظيفي، وقد بلغ معامل التأثير ($B=0.617^{**}$) وفقاً لما هو وارد في النموذج الثاني بالجدول؛ ومن ثم يؤكد صحة الفرض الأول للدراسة، الذي ينص على أنه "توجد علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين الاستقلال الوظيفي والتعديل الوظيفي".

وللتحقق من صحة الفرض الثاني للدراسة، أكدت النتائج الواردة في الجدول السابق وجود تأثير إيجابي ومعنوي للتعديل الوظيفي على السلوك الخدمي الابتكاري، وقد بلغ معامل التأثير ($B=0.281^{**}$) وفقاً لما هو وارد في النموذج الخامس بالجدول؛ ومن ثم يؤكد صحة الفرض الثاني للدراسة، الذي ينص على أنه "توجد علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين التعديل الوظيفي والسلوك الخدمي الابتكاري".

وللتحقق من صحة الفرض الثالث للدراسة، أفادت النتائج الواردة في الجدول السابق

ما يأتي:

- أن تأثير الاستقلال الوظيفي على التعديل الوظيفي كان إيجابياً ومعنوياً.
- أن متغير التعديل الوظيفي يؤثر إيجابياً ومعنوياً على السلوك الخدمي الابتكاري.
- عند إدخال متغير التعديل الوظيفي إلى العلاقة بين الاستقلال الوظيفي والسلوك الخدمي الابتكاري وملاحظة تأثيره، لوحظ أن هذه العلاقة أصبحت غير معنوية، وانخفضت قيمة معامل تأثيرها لتصبح ($B = 0.026$)؛ وذلك وفقاً لما هو وارد في النموذج السادس للدراسة. استناداً إلى ما سبق، ووفقاً لما افترضه (Baron & Kenny, 1986) فإن متغير التعديل الوظيفي يتوسط تداخلياً وكلياً العلاقة بين الاستقلال الوظيفي والسلوك الخدمي الابتكاري.
- علاوة على ذلك، أجرت الباحثة (Sobel (1982 اختباراً للتحقق من توسط متغير التعديل الوظيفي للعلاقة بين الاستقلال الوظيفي والسلوك الخدمي الابتكاري، وقد بلغت قيمته ($Z = 5.3566^{**}$) وفقاً لما هو وارد في الجدول 6، وهو ما يؤكد أن متغير التعديل الوظيفي يتوسط بشكل تداخلي وكامل العلاقة بين الاستقلال الوظيفي والسلوك الخدمي الابتكاري. وعليه؛ يمكن قبول الفرض الثالث للدراسة، الذي ينص على أنه "يتوسط التعديل الوظيفي بشكل تداخلي وكامل العلاقة الإيجابية بين الاستقلال الوظيفي والسلوك الخدمي الابتكاري".

وللتحقق من صحة الفرض الرابع للدراسة، أكدت النتائج الواردة في الجدول السابق

- وجود تأثير إيجابي ومعنوي للتعديل الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة؛ حيث بلغ معامل التأثير ($B = 0.736^{**}$) وفقاً لما هو وارد في النموذج التاسع بالجدول؛ ومن ثم يؤكد ذلك صحة الفرض الرابع للدراسة، الذي ينص على أنه "توجد علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين التعديل الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة".

وللتحقق من صحة الفرض الخامس للدراسة، أوضحت النتائج الواردة في الجدول

السابق:

- وجود تأثير إيجابي ومعنوي للاستقلال الوظيفي على التعديل الوظيفي.
- وجود تأثير إيجابي ومعنوي للتعديل الوظيفي على السلوك الخدمي الابتكاري.
- عند إدخال متغير التعديل الوظيفي إلى العلاقة بين الاستقلال الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة، أصبحت غير معنوية، وانخفضت قيمة معامل تأثيرها لتصبح ($B = 0.045$)، وذلك وفقاً لما هو وارد في النموذج العاشر من الجدول.
- استناداً إلى ما سبق، ووفقاً لما افترضه (Baron & Kenny (1986، فإن التعديل الوظيفي يتوسط العلاقة بين الاستقلال الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة. وبالإضافة إلى ما سبق، أجرت الباحثة (Sobel (1982 اختباراً أيضاً للتحقق من معنوية توسط متغير التعديل الوظيفي للعلاقة السابقة، وقد بلغت قيمته ($Z = 12.76^{**}$) وفقاً لما هو وارد في

الجدول 6؛ ومن ثم دلت على أن متغير التعديل الوظيفي يتوسط بشكل تداخلي وكامل العلاقة بين الاستقلال الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة. وعليه؛ يمكن قبول الفرض الخامس للدراسة، الذي ينص على أنه: " يتوسط التعديل الوظيفي بشكل تداخلي وكامل العلاقة الإيجابية بين الاستقلال الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة " .

جدول 6
نتائج اختبار Sobel

المتغير الوسيط	المتغيران التابعان	Z	مستوى المعنوية (P)
التعديل الوظيفي	السلوك الخدمي الابتكاري	5.3566	0.000
	سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة	12.76	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

مناقشة نتائج الدراسة ودلالاتها

انتهت الدراسة إلى عدد من النتائج، تمثلت في الآتي:

- أكدت نتائج الدراسة الحالية أنه توجد علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين الاستقلال الوظيفي والتعديل الوظيفي. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Bindle & Parker (2011) من أنه عندما يتاح للأفراد مستوى مرتفع من الاستقلال الوظيفي، فإن ذلك يحفزهم على التعديل الوظيفي؛ ومن ثم أخذ زمام المبادرة بالتغيير. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن إتاحة الفرصة أمام الأفراد للاستقلال الوظيفي والسيطرة على كيفية وطريقة أدائهم للمهام التي يكلفون القيام بها، تحفزهم إيجابياً على الانخراط في سلوكيات التعديل الوظيفي. وأشارت الدراسات السابقة إلى أن إتاحة مستوى مرتفع من الاستقلال الوظيفي أمام الأفراد، تعزز من شعورهم بأن النتائج الوظيفية هي محصلة مجهوداتهم (Evans *et al.*, 1979)؛ وهو ما يدفعهم إلى تطوير استجابات سلوكية ووجدانية إيجابية ومواتية لوظائفهم (Hackman & Oldham, 1976)؛ ذلك أن إتاحة قدر كبير من الحرية أمام الأفراد، تمكنهم من توسعة أدوارهم الوظيفية (Troyer *et al.*, 2000)؛ ومن ثم الانخراط في سلوكيات التعديل الوظيفي، ويمكن تفسير هذه النتيجة وعزوها إلى نظرية التبادل الاجتماعي لـ (Blau, 1964)؛ ذلك أن إتاحة الحرية أمام الأفراد في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم، تجعلهم يردون الجميل بسلوكيات العمل الإيجابية، ومنها: سلوكيات التعديل الوظيفي.
- توجد علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين التعديل الوظيفي والسلوك الخدمي الابتكاري. لقد استنتج (Tims *et al.*, 2013) أن التعديل الوظيفي يؤدي إلى تعزيز الموارد الوظيفية

وزيادتها؛ وكلما زادت الموارد الوظيفية المتاحة للفرد، تحسّن مستوى شعوره بالرضا الوظيفي (Cheng & Yang, 2018). وقد أكد Tims *et al.* (2012) أن التعديل الوظيفي يعد بمثابة أسلوب فعال لدمج الأفراد في العمل وإشباع احتياجاتهم النفسية، وتقليل مدركاتهم لعدم التوافق مع وظائفهم. وأشارت الدراسات الحديثة إلى أن التعديل الوظيفي يتغير من يوم إلى آخر (Demerouti *et al.*, 2015; Petrou *et al.*, 2012)؛ فعبّر التعديل الوظيفي يغير الأفراد مهامهم الوظيفية أو حدودها أو علاقاتهم الوظيفية؛ وهو ما يجعلهم أكثر اندماجاً وظيفياً (Chen *et al.*, 2014).

- يتوسط التعديل الوظيفي بشكل تداخلي وكامل العلاقة بين الاستقلال الوظيفي والسلوك الخدمي الابتكاري؛ ذلك أن الاستقلال الوظيفي يمثل أحد العوامل الرئيسية التي تسهم في الفرص المدركة للتعديل الوظيفي (Bindle & Parker, 2011)؛ فالأفراد الذين يتاح لهم مستوى مرتفع من الاستقلال الوظيفي، ينخرطون في أنشطة التعديل الوظيفي بدرجة أكبر من أولئك الذين لم يتح لهم هذا القدر من الاستقلال الوظيفي؛ وهو ما يدفعهم إلى إجراء التغييرات الضرورية لأداء وظائفهم بفعالية (Otuwaseun & Bobye, 2017). وأضاف (Bindle & Parker, 2011)، أن إتاحة مستويات مرتفعة من الاستقلال الوظيفي أمام الأفراد، فإن ذلك يحفزهم على التعديل الوظيفي؛ ومن ثم أخذ زمام المبادرة بالتغيير. وعندما يعمد الأفراد إلى تعديل وظائفهم، فإنهم بمقتضى ذلك يقومون بإجراء تغييرات على مهامهم الوظيفية أو علاقاتهم مع الآخرين، ويستخدمون موارد وظيفية جديدة ويخفضون من مطالبهم المعوقة (Vanden *et al.*, 2015). وانخراط الأفراد في أنشطة التعديل الوظيفي، يتضمن ابتكار أفكار جديدة وتطبيقها؛ وهو ما يعني الانخراط في السلوكيات الابتكارية، لقد انتهى (Afsar *et al.*, 2019) إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين التعديل الوظيفي وسلوك العمل الابتكاري؛ وعلى ذلك، فإن إتاحة الفرصة أمام الأفراد للاستقلال الوظيفي، تحفزهم على الانخراط في سلوكيات التعديل الوظيفي، التي تمثل ميزة إستراتيجية مثلى للعاملين لاقتراح أفكار جديدة وتطبيقها (Petrou *et al.*, 2012)، والانخراط في السلوك الخدمي الابتكاري (Hu *et al.*, 2009).

- توجد علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين التعديل الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Shin and Hur (2019) من أن سلوكيات التعديل الوظيفي ترتبط إيجابياً بسلوكيات المواطنة التنظيمية؛ ذلك أن انخراط العاملين في التعديل الوظيفي، يزيد من مستوى توافقهم الوظيفي، ويزيد من مستوى شعورهم بالاندماج الوظيفي، ويدفعهم إلى الانخراط في سلوكيات المواطنة التنظيمية (Vogel *et al.*, 2016). ويمكن تفسير هذه النتيجة وعزوها إلى نظرية التبادل الاجتماعي لـ (Blau, 1964)؛ ذلك أن إتاحة الفرصة أمام الأفراد للانخراط في سلوكيات

التعديل الوظيفي، تجعلهم يردون الجميل بسلوكيات العمل الإيجابية، ومنها: سلوكيات المواطنة التنظيمية (Organ, 1997).

- يتوسط التعديل الوظيفي بشكل تداخلي وكامل العلاقة بين الاستقلال الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة؛ وهو ما يعني أنه كلما ازداد إدراك مفردات العينة لفرص الاستقلال الوظيفي المتاحة لهم، تحفزوا على الانخراط في التعديل الوظيفي؛ ومن ثم دفعهم إلى الانخراط في سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة. أشارت الدراسات والبحوث السابقة إلى أن الاستقلال الوظيفي يرتبط إيجابياً بمستوى عال من الكفاءة الذاتية، التي تشجع العاملين على إعادة تحديد أنوارهم وحدودهم الوظيفية (Hornung & Rousseau, 2007; Parker, 1998)؛ وهو ما يزيد بدوره من انخراطهم في سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة. ومن ناحية أخرى، فإنه عند انخراط العاملين في التعديل الوظيفي، يزيد - كما سبق ذكره - من مستوى توافقهم الوظيفي، ويزيد من مستوى شعورهم بالاندماج الوظيفي، ويدفعهم إلى الانخراط في سلوكيات المواطنة التنظيمية (Vogel et al., 2016).

وجدير بالذكر، أنه توجد بعض الدلالات التي يمكن استخلاصها على مستوى النظرية والتطبيق، وتوضح فيما يأتي:

- **على مستوى النظرية:** أكدت الدراسة الحالية الوساطة الكلية والتداخلية لمتغير التعديل الوظيفي في العلاقات بين الاستقلال الوظيفي وكل من السلوك الخدمي الابتكاري وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة. وكما سبق ذكره، فإن هذه الدراسة تعد من أولى الدراسات التي تناولت العلاقات بين المتغيرات الأربعة؛ إذ إنه لم يسبق اختبارها في أي من الدراسات العربية أو الأجنبية. ومن ثم؛ فإن هذه الدراسة تعمل على إثراء هذا المجال من دراسات السلوك التنظيمي، تزامناً مع الاتجاه الواسع في مجال علم النفس التنظيمي نحو ترسيخ فهم أكثر عمقاً لسلوكيات العمل الإيجابية، ومنها: الاستقلال الوظيفي، التعديل الوظيفي، السلوك الخدمي الابتكاري، وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة؛ وكذا الرغبة في توسيع القاعدة البحثية المتعلقة بالتعديل الوظيفي، خاصة أن الدراسات المتعلقة به ما زالت في مهدها (Hetland et al., 2018).

- **على مستوى التطبيق:** إن ما أكدته الدراسة الحالية من أن تأثر السلوك الخدمي الابتكاري وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة بكل من الاستقلال الوظيفي والتعديل الوظيفي، يعطي دلالة على أن سبيل المنظمة لتعزيز كل من السلوكيات الخدمية الابتكارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة لعاملها يتأتى من خلال حفز قادتها على منح الحرية لمروؤسيهم لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، وتحديد توقيتات أداء المهام وأساليبه، وكذا إرساء المناخ الذي يمكن الأفراد من تغيير مهام العمل التي يكلفون القيام

بها، وتغيير حدود تلك المهام وعلاقاتهم الوظيفية؛ وذلك لزيادة مستوى رضاهم عن العمل.

- يتوسط التعديل الوظيفي بشكل تداخلي وكامل العلاقات بين الاستقلال الوظيفي وكل من السلوك الخدمي الابتكاري وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة؛ بمعنى أن إتاحة قدر مرتفع من الاستقلال الوظيفي للأفراد، يحفزهم على الانخراط في التعديل الوظيفي، ويدفعهم إلى الانخراط في كل من السلوكيات الخدمية الابتكارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة؛ وهو ما يعطي دلالة لإدارة الشركة محل الدراسة على ضرورة تشجيع العاملين على الانخراط في التعديل الوظيفي، وتمكينهم من استخدام أساليب جديدة تناسب مهاراتهم؛ وذلك لتحسين عملهم، وهو ما يتأتى من خلال تكليفهم عدداً من المهام المفضلة لديهم، وتجنب تكليفهم المهام غير المفضلة لديهم، وزيادة مواردهم الوظيفية وتكليفهم المهام المثيرة للتحدي.
- سلطت الدراسة الحالية الضوء على سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة، وهي بذلك تسائر التطور المنشود في هذا المجال، والذي جذب اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين في السنوات الأخيرة، وما زالت هناك حاجة ملحة لدراسته بالنسبة لموظفي الواجهة (Tsai & Su, 2011)، وهو ما اهتمت به الدراسة الحالية.

توصيات الدراسة

- في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج، توصي الباحثة بما يأتي:
- 1 - نظراً لما أشارت إليه نتائج الدراسة الحالية من وجود تأثير إيجابي للاستقلال الوظيفي على التعديل الوظيفي، وكونه يمثل إحدى الأسبقيات المهمة له في البنوك محل الدراسة، فإن ذلك يقتضي من إدارتها ضرورة العمل على:
 - بناء الثقة ما بين الرؤساء والمرؤوسين؛ ذلك أنه من دون تلك الثقة، سيصبح الاستقلال الوظيفي صعب التحقيق؛ ذلك أنه عندما تتوافر الثقة، فإنها تمنح العاملين الحرية في التحكم واتخاذ القرارات المتعلقة بجدولة عملهم وطريقة الأداء وتوقيت التنفيذ.
 - استقطاب وجذب الأفراد الذين يتميزون بالشخصية المستقلة، ولا يميلون إلى التبعية للآخرين، وجعل الاستقلالية أحد معايير الاختيار، وعندما يتم تعيين الأفراد ذوي الشخصية الاستقلالية، ينبغي للمنظمة تزويدهم بما يحتاجون إليه لأداء تلك المهام، وتشجيعهم على المخاطرة.
 - ينبغي لإدارة البنوك محل الدراسة منح مرؤوسيهم بشكل عام، وموظفي الواجهة

بشكل خاص، الحرية لإنشاء جداول العمل الخاصة بهم؛ ذلك أن القدرة على تحديد جدول العمل وتوقيتاته تعد من أفضل الطرق وأيسرها لبناء الاستقلالية في العمل.

2 - انطلاقاً مما أشارت إليه نتائج الدراسة من توسط التعديل الوظيفي بشكل تداخلي وكامل للعلاقة بين الاستقلال الوظيفي وكل من السلوك الخدمي الابتكاري وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة؛ فإن ذلك يقتضي من إدارة البنوك محل الدراسة ضرورة العمل على تشجيع عاملها بوجه عام، وموظفي الواجهة بشكل خاص، على الانخراط في التعديل الوظيفي من خلال:

- استقصاء العاملين بشكل مستمر للتعرف على إجراءات العمل والمهام التي يعتبرونها غير ضرورية، وذلك لتغييرها أو استبعادها.
- دعم العاملين ومساندتهم لتغيير الطرق التقليدية المتبعة في تقديم الخدمة للعملاء، والاستبدال بها أخرى حديثة تحقق السهولة واليسر.
- عقد جلسات العصف الذهني للعاملين لتشجيعهم على التفكير الجماعي والتعاون معاً في اقتراح أساليب وطرق جديدة لرفع مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء.

3 - في ضوء ما أشارت إليه نتائج الدراسة من أن وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين التعديل الوظيفي والسلوك الخدمي الابتكاري، فإن الأمر يقتضي من إدارات البنوك محل الدراسة ضرورة العمل على تعزيز هذا السلوك الإيجابي وتدعيمه من خلال:

- تشجيع ثقافة الابتكار، وذلك من خلال تقدير ومكافأة الأفراد الذين يطورون أفكاراً وطرقاً جديدة في خدمة العملاء؛ وهو ما يتطلب تشجيع الأفراد على أن يكونوا صادقين ومنفتحين، ويشاركوا أفكارهم المبتكرة ويعبروا عن مبادراتهم دون الخشية من أية عواقب.

- ينبغي لمسؤولي البنوك محل الدراسة أن يحرصوا على أن يكونوا قدوة لمروؤسيهم في ابتكار طرق وأساليب جديدة في تقديم الخدمات المصرفية للعملاء.

4 - وفيما يتعلق بسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة التي أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية بينها وبين التعديل الوظيفي، فإنه ينبغي لإدارات البنوك محل الدراسة اتخاذ عدد من الإجراءات التي تكفل تدعيم هذه السلوكيات وتعزيزها، وذلك من خلال:

- تنمية الشعور بالمسؤولية الوظيفية نحو العمل؛ وهو ما يحفز العاملين على الانخراط في سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة، انطلاقاً من شعورهم بتلك المسؤولية.

- ترسيخ القيم واللوائح التي تشجع الأفراد على الانخراط في سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة.
- نشر وترسيخ القيم التي تدعو إلى احترام العملاء وبذل الجهود في سبيل إرضائهم.
- تشجيع العاملين على اقتراح الأفكار المبدعة في تقديم الخدمات المصرفية للعملاء.
- تدعيم السلوكيات المهذبة ومعاقبة كل من يخالف ذلك.
- تنمية شعور العاملين بالتزام أداء واجباتهم ومهامهم الوظيفية بأقل الأخطاء الممكنة.

الخاتمة

اهتمت هذه الدراسة بإثراء المعرفة حول التعديل الوظيفي وتعرف أسبقياته ونواتجه. وبمعنى آخر، فإنها اهتمت بتحديد الآلية التي من خلالها يؤثر الاستقلال الوظيفي على كل من السلوك الابتكاري الخدمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة عبر التعديل الوظيفي بوصفه متغيراً بسيطاً؛ وعلى ذلك تكون هذه الدراسة قد ألقت الضوء ووسعت دائرة الاهتمام بكيفية تدعيم هذه المتغيرات في عدد من البنوك المصرية.

المراجع

- Afsar, B., Masood, M. and Umrani, W.A. 2019, The Role of Job Crafting and Knowledge Sharing on the Effect of Transformational Leadership on Innovative Work Behavior. *Personnel Review*, 48 (5): 1186-1208.
- Alam, I. 2013. Customer Interaction in Service Innovation: Evidence from India. *International Journal of Emerging Markets*, 8(1): 41-64.
- Bakker, A. B., Oerlemans, W. M., & Brummelhuis, T. 2013. Becoming Fully Engaged in the Workplace: What Individuals and Organizations can do to Foster Work Engagement. In *The Fulfilling Workplace: The Organization's Role in Achieving Individual and Organizational Health*, ed. RJ Burke, CL Cooper: 55-69. Farnham.
- Bakker, A. B. 2010. Engagement and "Job Crafting": Engaged Employees Create their Own Great Place to Work". In S. L. Albrecht (Ed.), *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice* (pp. 229-244). Cheltenham, England: Edward Elgar.
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. 2012. Proactive Personality and Job Performance: The Role of Job Crafting and Work Engagement. *Human Relations*, 65: 1359-1378.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. 1986. The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6): 1173-1182.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. 1983. Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee "Citizenship". *Academy of Management Journal*, 26(4): 587-595.

- Berg, J. M., Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. 2010. "Perceiving and Responding to Challenges in Job Crafting at Different Ranks: When Proactivity Requires Adaptivity". *Journal of Organizational Behavior*, 31:158-186.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. 2013. "Job Crafting and Meaningful Work", in Dik, B.J., Byrne, Z.S. and Steger, M.F. (Eds), Purpose and Meaning in the Workplace, American Psychological Association, Washington, DC : 81-104.
- Berg, J., Dutton, J., & Wrzesniewski, A. 2008. What is Job Crafting and Why Does it Matter. Retrieved from <http://positiveworks.bus.umich.edu/wp-content/uploads/What-is-Job-Crafting-and-Why-Does-it-Matter1.pdf>.
- Bettencourt, L. A., Gwinner, K. P., & Meuter, M. L. 2001. A Comparison of Attitude, Personality, and Knowledge Predictors of Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 86(1): 29-41.
- Bettencourt, L. A., & Brown, S. W. 1997. Customer-Contact Employees: Relationships among Workplace Fairness, Job Satisfaction and Prosocial Service Behaviors". *Journal of Retailing*, 73(1): 39-61.
- Bindle, U. K., & Parker, S. K. 2011. Proactive Work Behavior: Forward-Thinking and Change Oriented Action in Organizations". In S. Zedeck (Ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 2, pp. 567-598). Washington, DC: American Psychological Association.
- Blau, P. M. 1964. *Exchange and Power in Social Life*. New York: NY: Wiley.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. 1993. Expanding the Criterion Domain to include Elements of Contextual Performance. In N. Schmitt, & W. C. Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organizations* (pp. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Cabrera, A., Collins, W. C., & Salgado, J. F. 2006. Determinants of Individual Engagement in Knowledge Sharing. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(2):245-264.
- Cadwallader, S., Jarvis, C. B., Bitner, M. J., & Ostrom, A. L. 2010. Frontline Employee Motivation to Participate in Service Innovation Implementation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(2): 219-239.
- Cappelli, P., & Rogovsky, N. 1998. Employee Involvement and Organizational Citizenship: Implications for Labor-Law Reform and Lean Production. *Industrial and Labor Relations Review*, 51: 633-653.
- Chen, C. Y., Yen, C. H., & Tsai, F. C. 2014. "Job Crafting and Job Engagement: The Mediating Role of Person-Job Fit". *International Journal of Hospitality Management*, 37: 21-28.
- Chen, J. S., Tsou, H. T., & Ching, R. H. 2011. Co-Production and its Effects on Service Innovation. *Industrial Marketing Management*, 40(8):1331-1346.
- Cheng, J.-C., & Yang, Y.-O. 2018. Hotel Employee Job Crafting, Burnout, and Satisfaction: The Moderating Role of Perceived Organizational Support. *International Journal of Hospitality Management*, 72: 78-85.

- Cingoz, A., & Akdodan, A. A. 2011. "An Empirical Examination of Performance and Imageoutcome Expectation as Determinants of Innovative Behavior in the Workplace". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24: 847-853.
- Cohen-Meitar, R., Carmeli, A., & Waldman, D. A. 2009. Linking Meaningfulness in the Workplace to Employee Creativity: The Intervening Role of Organizational Identification and Positive Psychological Experiences. *Creativity Research Journal*, 21(4):361-375.
- Dhar, R. L. 2015. "The Effects of High Performance Human Resource Practices on Service Innovative Behavior". *International Journal of Hospitality Management*, 51:65-75.
- Dhar, R. L. 2016. Ethical Leadership and its Impact on Service Innovative Behavior: The Role of LMX and Job Autonomy. *Tourism Management*, 57: 139-148.
- Dhar, S. R. 2017. Employee Service Innovative Behavior: The Roles of Leader-Member Exchange (LMX), Work Engagement, and Job Autonomy. *International Journal of Manpower*, 38(2): 242-258.
- Dimitriades, Z. S. 2007. The Influence of Service Climate and Job Involvement on Customer-Oriented Organizational Citizenship Behavior in Greek Service Organizations: A survey". *Employee Relations*, 29(5): 469-491.
- Doranyi, Z. 2007. *Research Methods in Applied Linguistics*. New York: Oxford University Press.
- Evans, M. G., Kiggundu, M. N., & House, R. J. 1979. A Partial Test and Extension of the Job Characteristics Model of Motivation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 24: 354-381.
- Farh, J. L., Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. 1990. Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope Versus Satisfaction. *Journal of Management*, 16:705-721.
- Gagne', M., & Deci, E. L. 2005. Self-Determination Theory and Work Motivation". *Journal of Organizational Behavior*, 26:331-362.
- Garg, S., & Dhar, R. 2017. Employee Service Innovative Behavior: The Roles of Leader-Member Exchange (LMX), Work Engagement, and Job Autonomy". *International Journal of Manpower*, 38(2): 242-258.
- Garg, S., & Dhar, R. L. 2014. Effects of Stress, LMX and Perceived Organizational Support on Service Quality: Mediating Effects of Organizational Commitment". *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 21: 64-75.
- George, J. M. 1991. State or Trait: Effects of Positive Mood on Prosocial Behaviors at Work. *Journal of Applied Psychology*, 76:299-307.
- Goyal, K. A., & Joshi, V. 2012. Indian Banking Industry: Challenges And Opportunities. *International Journal of Business Research and Management*, 3(1):18-28.
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. 2008. The Dynamics of Proactivity at Work". *Research in Organizational Behavior*, 28: 3-34.

- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. 2007. A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2): 327-347.
- Griffin, R. W., & McMahon, G. C. 1994. Motivation through Job Design. In J. Greenberg (Ed.), *Organizational Behavior: The State of the Science* (pp. 23e43). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. 1976. Motivation through the Design of Work: Test of a Theory". *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2): 250-279.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. 1980. *Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hetland, J., Hetland, H., Bakker, A. B., & Demerouti, E. 2018. Daily Transformational Leadership and Employee Job Crafting: The Role of Promotion Focus. *European Management Journal*, 36(6): 746-756.
- Hon, A. Y. 2011. Enhancing Employee Creativity in the Chinese Context: The Mediating Role of Employee Self-Concordance. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2): 375-384.
- Hornung, S., & Rousseau, D. M. 2007. Active on the Job-Proactive in Change: How Autonomy at Work Contributes to Employee Support for Organizational Change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43: 401-426.
- Hu, M.-L., Horng, J. S., & Sun, Y.-H. 2009. Hospitality Teams: Knowledge Sharing and Service Innovation Performance. *Tourism Management*, 30(1): 41-50.
- Huhtala, H., & Parzefall, M. R. 2007. Promotion of Employee Wellbeing and Innovativeness: An Opportunity for a Mutual Bene. *Creativity and Innovation Management*, 16(3): 299-307.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. 2007. Integrating Motivational, Social and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature. *Journal of Applied Psychology*, 92:1332-1356.
- Hyun, K.-H. L. 2016. An Extended Model of Employees' Service Innovation Behavior in the Airline Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(8): 1622-1648.
- Kim, T. T., Karatepe, O. M., & Lee, G. 2018. Psychological Contract Breach and Service Innovation Behavior: Psychological Capital as a Mediator. *Service Business*, 12: 305-329.
- Kim, T. T., & Lee, G. 2013. Hospitality Employee Knowledge-Sharing Behaviors in the Relationship between Goal Orientations and Service Innovative Behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 34(0):324-337.
- Kim, T.-Y., Cable, D. M., Kim, S.-P., & Wang, S. 2009. Emotional Competence and Work Performance: The Mediating Effect of Proactivity and the Moderating Effect of Job Autonomy. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7): 983-1000.

- Kindstrom, D., Kowalkowski, C., & Sandberg, E. 2013. Enabling Service Innovation: A Dynamic Capabilities Approach. *Journal of Business Research*, 66(8): 1063-1073.
- Leana, C., Appelbaum, E., & Shevchuk, I. 2009. Work Process and Quality of Care in Early Childhood Education: The Role of Job Crafting. *Academy of Management Journal*, 5: 1169-1192.
- Lin, J. S.-J., & Lin, S.-C. 2011. Moderating Effect of Organizational Climate on the Relationship of Organizational Support and Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors. *African Journal of Business Management*, 5(2):582-595.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. 2006. The Work Design Questionnaire (WDQ):Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work. *Journal of Applied Psychology*, 91: 1321-1339.
- Morgeson, F., Hemingway, M., & Delaney-Klinger, K. 2005. The Importance of Job Autonomy, Cognitive Ability, and Job-Related Skill for Predicting Role Breadth and Job Performance. *J. Appl. Psychol*, 90(2): 399-406.
- Morrison, E. W. 1996. Organizational Citizenship Behavior as a Critical Link between HRM Practices and Service Quality. *Human Resource Management*, 35(4): 493-512.
- Nightingale, M. 1985. The Hospitality Industry: Defining Quality for a Quality Assurance Program - A Study of Perceptions. *Service Industries Journal*, 5(1): 9-22.
- Organ, D. W. 1988. *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington:MA:: Lexington Books.
- Organ, D. W. 1997. Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-up Time. *Human Performance*, 10: 85-97.
- Organ, D. W., & Ryan, K. 1995. A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*, 48:775-802.
- Ostrom, A., Bitner, M. J., Brown, S., Burkhard, K., Goul, M., & Smith-Daniels, V. 2010. Moving Forward and Making a Difference: Research Priorities for the Science of Service. *Journal of Service Research*, 13(1): 4-36.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. 1988. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1): 12-40.
- Parker, S. K. 1998. Enhancing Role Breadth Self-Efficacy: The Roles of Job Enrichment and other Organizational Interventions. *Journal of Applied Psychology*, 83: 835-852.
- Parker, S. K., & Ohly, S. 2008. Designing Motivating Jobs. In R. Kanfer, G. Chen, & R. D. Pritchard (Eds.), *Work Motivation: Past Present, and Future* (233-384). New York:Routledge.
- Parker, S. K., Wall, T. D., & Cordery, J. L. 2001. Future Work Design Research and Practice: Towards an Elaborated Model of Work Design. *J. Occup. Organ. Psychol*, 74(4): 413-440.

- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C., Schaufel, W. B., & Hetland, J. 2012. "Crafting" a Job on a Daily Basis: Contextual Correlates and the Link to Work Engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8): 1120-1141.
- Schneider, B., & Bowen, D. E. 1985. Employee and Customer Perceptions of Service in Banks: Replication and Extension. *J. Appl. Psychol*, 70:423-433.
- Schneider, B., & Bowen, D. E. 1993. The Service Organization: Human Resources Management is Crucial. *Organizational Dynamics*, 21(4): 39-52.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. 1994. Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3):580-607.
- Sekiguchi, T., Li, J., & Hosomi, M. 2017. "Predicting Job Crafting from the Socially Embedded Perspective: The Interactive Effect of Job Autonomy, Social Skill, and Employee Status". *Journal of Applied Behavioral Science*, 53(4): 470-497.
- Shah, A., Garg, A., Poddar, B., Aggarwal, N., Mehrotra, P., Goyal, R., & Tripathi, S. 2010. Indian Banking 2020: Making the Decade's Promise Come True available at: <http://www.iba.org.in/events/FICCI-Sep10.pdf> (accessed 5.
- Shalley, C. E., & Gilson, L. L. 2004. What Leaders Need to Know: A Review of Social and Contextual Factors that can Foster or Hinder Creativity. *The Leadership Quarterly*, 15(1): 33-53.
- Shin, Y., & Hur, W. M. 2019. Linking Flight Attendants' Job Crafting and OCB from a JD-R Perspective: A Daily Analysis of the Mediation of Job Resources and Demands. *Journal of Air Transport Management*, 79: 1-9.
- Sobel, M. E. 1982. Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models. *Sociological Methodology*, 13:290-312.
- Stamper, C. L., & Van Dyne, L. 2003. Organizational Citizenship: A comparison between Part-Time and Full-Time Service Employees. *Cornell Hotel Restaur. Adm. Q.*, 44(1): 33-42.
- Stamper, C. L., & Van Dyne, L. 2001. Work Status and Organizational Citizenship Behavior: A Field Study of Restaurant Employees. *Journal of Organizational Behavior*, 22(5): 517-536.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. 2001. *Using Multivariate Statistics*. Boston: Allyn & Bacon.
- Tang, T., & Tang, Y. 2012. Promoting Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors in Hotels: The Role of High-Performance Human Resource Practices and Organizational Social Climates. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3): 885-895.
- Thakur, R., & Hale, D. 2013. Service Innovation: A Comparative Study of U.S. and Indian Service Firms. *Journal of Business Research*, 66(8): 1108-1123.
- Tims, M., & Bakker, A. B. 2010. Job Crafting: Towards a New Model of Individual Job Redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2): 1-9.

- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. 2012. Development and Validation of the Job Crafting Scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1):173-186.
- Torres, E. N., Fu, X., & Lehto, X. 2014. Examining Key Drivers of Customer Delight in a Hotel Experience: A Cross-Cultural Perspective. *Int. J. Hospitality Manage*, 36: 255-262.
- Troyer, L., Mueller, C. W., & Osinsky, P. I. 2000. Who's the Boss? A Role-Theoretic Analysis of Customer Work. *Work and Occupations*, 27: 406-427.
- Tsai, C., & Su, C. 2011. Leadership, Job Satisfaction, and Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors in Flight Attendants. *African Journal of Business Management*, 5(5): 1915-1926.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. 1994. "Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation". *Academy of Management Journal*, 37: 765-802.
- van den Heuvel, M., Demerouti, E., & Peeters, M. C. W. 2015. The Job Crafting Intervention: Effects on Job Resources, Self-Efficacy, and Affective Well-Being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(3): 511-532.
- Vogel, R. M., Rodell, J. B., & Lynch, J. W. 2016. Engaged and Productive Misfits: How Job Crafting and Leisure Activity Mitigate the Negative Effects of Value Incongruence. *Academy of Management Journal*, 59: 1561-1584.
- Wang, A. C., & Cheng, B. S. 2010. When Does Benevolent Leadership Lead to Creativity? The Moderating Role of Creative Role Identity and Job Autonomy. *Journal of Organizational Behavior*, 31: 106-121.
- Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J. E., & Berg, J. M. 2013. Job Crafting and Cultivating Positive Meaning and Identity in Work. *Advances in Positive Organizational Psychology*, 1(1): 281-302.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. 2001. Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of their Work. *Academy of Management Review*, 26(2):179-201.
- Wu, P.-H., & Liao, J.-F. 2016. "Service-Oriented Organizational Citizenship Behavior, Perceived Service Quality and Customer Satisfaction in Hospitality Industry". *Journal of Applied Sciences*, 16(1): 18-24.
- Yuan, F., & Woodman, R. W. 2010. "Innovative Behavior in the Workplace: The Role of Performance and Image Outcome Expectations". *Academy of Management Journal*, 53(2) 323-342.

ABSTRACT

The Mediating Role of Job Crafting in the Relationships Among Job Autonomy and Both of Service Innovative Behavior and Service - Oriented Organizational Citizenship Behavior

Mervat M. Elsaid

Al-Azhar University, Egypt

Purpose: This study aimed to examine if job crafting intervention mediates the relationships among job autonomy and both service innovative behavior and service-oriented organizational citizenship behavior.

Study design/methodology/approach: By utilizing a questionnaire, which including items to measures the research constructs.

Sample and data: This study was conducted on a convenience sample of (398) first-line employees working in five Egyptian banks.

Results: This study concluded that job crafting intervention mediates the relationships among job autonomy and both service innovative behavior and service-oriented organizational citizenship behavior.

Originality/value: This is one of the first Arabic and English studies addressing four variables together.

Research limitations/implications: This study is only limited to five Egyptian banks and first-line employees working in them.

مرفت محمد السعيد مرسي، حاصلة على درجة دكتوراه إدارة الأعمال من كلية التجارة، جامعة عين شمس عام 2011. تعمل حالياً أستاذاً مساعداً بقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة، جامعة الأزهر. تنصب اهتماماتها البحثية على مجالات: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي والتسويق، كما تركز اهتماماتها التدريسية على إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي والتسويق وإدارة الإنتاج. (mervat@azhar.edu.eg)

