مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية

اسم المقال: نموذج متطلبات – موارد الوظيفة: استعراض وتقييم للأدبيات
اسم الكاتب: شفا سالم السقا بسيسو، ليلى حسام الدين شكر، دينا فاروق العجري
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/9171
تاريخ الاسترداد: 2026/11/01 19:05 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

جامعة الشارقة
UNIVERSITY OF SHARJAH

مجلة جامعة الشارقة

مجلة علمية محكمة

للعلوم الإنسانية والاجتماعية



المجلد 19، العدد 1
شعبان 1443هـ / مارس 2022م

الترقيم الدولي المعياري للدوريات 1996-2339

مارس 2022م **مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية** المجلد 19 العدد 1
https//:doi.org/10.36394/jhss/19/1/11

نموذج متطلبات ـ موارد الوظيفة: استعراض وتقييم للأدبيات

شفا سالم السقا بسيسو[1]

ليلى حسام الدين شكر[2]

دينا فاروق العجري[3]

تاريخ الاستلام: 05-10-2020 **تاريخ القبول: 27-09-2020**

ملخص البحث:

يقدم هذا البحث المرجعي نظرة عامة على نموذج متطلبات ـ موارد الوظيفة JD-R Model، والذي يتضمن العديد من ظروف العمل الممكنة، ويركز على كل من المؤشرات السلبية والإيجابية لرفاهية الأفراد العاملين، بالإضافة إلى مناقشة مقترحات النموذج. ومن ثم تقديم نموذج متطلبات ـ موارد الوظيفة الموسع والأكثر مرونة ومناقشة مبادئه الأساسية ونقاط القوة والضعف فيما يتعلق بالقيمة التنبؤية لرفاهية الفرد العامل، وذلك من خلال مراجعة الأدبيات لتوضيح العمليات الصحية والتحفيزية التي اقترحها النموذج.

أظهرت النتائج أنه يمكن استخدام النموذج كأداة لإدارة الموارد البشرية، وللتنبؤ بالاحتراق الوظيفي، والنية لترك العمل، والتنمر. كما يمكن تطبيق النموذج على مجموعة واسعة من المهن، واستخدامه لتحسين رفاهية الفرد العامل وأدائه، وكذا النتائج التنظيمية، إلى جانب تأكيد العمليتين المقترحتين للنموذج اللتين تسلطان الضوء على نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين، ومجموعات العمل، والإدارات، والمنظمات ككل. علاوة على ذلك، يمكن اعتبار الرفاهية النفسية مقدمة افتراضية لمتطلبات الوظيفة ومواردها.

الكلمات الدالة: نموذج متطلبات ـ موارد الوظيفة JD-R Model، الارتباط بالعمل، الرفاهية النفسية

---

(1) كلية التجارة - جامعة الأزهر (القاهرة - مصر)
Al-sagga@hotmail.com

(2) كلية التجارة - جامعة الأزهر (القاهرة - مصر)

(3) كلية التجارة - جامعة الأزهر (القاهرة - مصر)

1. المقدمة Introduction :

يحظى موضوع الرفاهية النفسية للعاملين باهتمام المديرين وصانعي القرارات في المنظمات المعاصرة نظرا لكونها عاملا حاسما في تعزيز الأداء، وتقليل الاحتراق الوظيفي للأفراد (De Neve, J., et al., 2013). وتعد متطلبات الوظيفة ومواردها أحد الآليات المتميزة والفعالة لمواجهة التغيرات المتسارعة والمتلاحقة والتي لا يمكن التنبؤ بها في بيئة عمل المنظمات؛ إذ تتيح للمنظمات إمكانية تحقيق التوازن المطلوب بين النتائج النفسية، والتحفيزية، والسلوكية، والاجتماعية، والتنظيمية.

قُدم نموذج متطلبات- موارد الوظيفة Job Demands-Resources لأول مرة عام 2001 في مقالة بعنوان نموذج متطلبات وموارد الوظيفة للاحتراق الوظيفي Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, (2001)، وذلك كمحاولة للتغلب على القصور الموجود في العديد من النماذج التي سبقته. وبمراجعة الدراسات السابقة في هذا المجال والمتاحة على قاعدة البيانات العالمية Scopus، تبين أنها دراسات تطبيقية تناولت الآثار الإيجابية والسلبية لنموذج JD-R. هذا، ويهدف هذا البحث المرجعي إلى تقديم عرض نظري متكامل لنموذج JD-R من حيث ماهيته ونظرياته وآلية عمله، وذلك استنادًا إلى جملة ما توصلت إليه الأبحاث العلمية السابقة، وذلك لتمهيد الطريق للباحثين في هذا المجال. وقد اعتمد البحث الحالي على إجراء حصر شامل لجميع المقالات العلمية التي تناولت نموذجJD-R، والمتاحة على قاعدة البيانات العالمية Scopus.

هذا، ويعد نموذج JD-R أداة مهمة من أدوات إدارة الموارد البشرية إذ يستخدم هذا النموذج لدراسة العوامل التي تثبط وتحفز العاملين في بيئة العمل. بمعنى آخر تعد متطلبات وموارد الوظيفة محفزات لعمليتين مستقلتين تماما، وهما عملية الضعف الصحي، والعملية التحفيزية. ومن ثم، ففي حين أن متطلبات الوظيفة هي عمومًا أحد أهم عوامل التنبؤ بنتائج تنظيمية هامة مثل الإنهاك، والشكاوى الصحية النفسية والجسدية، وإصابات الإجهاد المتكررة (e.g., Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2003b; Hakanen et al., 2006; Santa Maria, Andreas, et al. 2018)، فإن موارد الوظيفة هي بوجه عام أحد أهم عوامل التنبؤ بالرفاهية النفسية، والارتباط الوظيفي (Bakker et al., 2007, 2010; Upadyaya, K., Vartiainen, M., & Salmela-Aro, K. 2016)، وبالتالي فإذا ما تمكنت إدارة الموارد البشرية من تحقيق التوازن بين متطلبات وموارد الوظيفة فإن هذا سينتج عنه زيادة درجة ارتباط العاملين والتزامهم التنظيمي. ولتحقيق هذا التوازن فقد تقوم إدارة الموارد البشرية بإعادة صياغة الوظيفة متبعة أحد الطرق التالية: (1) زيادة موارد الوظيفة الهيكلية، (2) زيادة موارد الوظيفة الاجتماعية، (3) زيادة متطلبات الوظيفة المليئة بالتحديات، (4) خفض متطلبات الوظيفة المعرقلة.

1 / 1 مشكلة وأسئلة البحث

الغرض من هذه المراجعة النظرية النقدية للأدبيات هو استعراض وتحليل الأبحاث والدراسات الكمية والنوعية التي أجريت خلال العقود الثلاثة الماضية حول نموذجJD-R، وتحديد مدى مناسبة هذا النموذج لكل من الأفراد العاملين والمنظمات، مع التركيز بشكل خاص على العمليتين المقترحتين للنموذج.

أما عن تساؤلات هذا البحث فتشتمل على مدى دعم النتائج للعلاقة بين نموذج JD-R وبعض المتغيرات، بما في ذلك الرفاهية النفسية، والرضا الوظيفي، وخصائص الوظيفة؟. وهل يمكن للمنظمات استخدام نموذج JD-R لتحسين صحة الأفراد العاملين وتحفيزهم، وفي الوقت نفسه تحسين النتائج التنظيمية المختلفة؟. وهل يمكن اعتبار الرفاهية النفسية مقدمة افتراضية لمتطلبات الوظيفة ومواردها؟.

1 / 2 أهداف البحث

تهدف الدراسة النظرية الحالية إلى تغطية المجالات الثلاثة التالية: أولا تقديم نبذة تاريخية عن نشأة النموذج تختتم بتقييم نقدي للنماذج السابقة لنموذج JD-R، مع تسليط الضوء على الأسباب المحتملة لتزايد اهتمام الباحثين والممارسين بهذا النموذج. ثانيا مناقشة عدد من النقاط الهامة المتعلقة بالنموذج (ماهيته، وسماته، وآلية عمله). وأخيرًا، تختتم المراجعة بعرض الاستنتاجات، مع تسليط الضوء على مجالات الاهتمام في بحوث نموذج JD-R المستقبلية.

2. نبذة تاريخية عن نشأة متطلبات وموارد الوظيفة

قُدم نُموذج JD-R لأول مرة عام (2001) في مقالة بعنوان نموذج متطلبات وموارد الوظيفة للاحتراق الوظيفي (Demerouti, E., et al., 2001)، كمحاولة للتغلب على القصور الموجود في العديد من النماذج التي سبقته، والتي انصب محور تركيزها على دراسة رفاهية الأفراد العاملين ومخرجات العمل، وعلاقتها بمتطلبات وموارد الوظيفة. وفي هذا السياق فقد أكد (Demerouti, E., et al., 2012) أن فهم المنطلق الفكري الذي بُني عليه نموذج JD-R يتطلب بالضرورة دراسة وتحليل النماذج والنظريات الخمسة الأساسية السابقة، وذلك كنقطة بداية لهذا النموذج، ويمكن الإشارة بإيجاز لتلك النماذج على النحو الآتي:

أولاً- نظرية ذات العاملين Two-Factor Theory (TF)

يشير نموذج ذات العاملين TF (Herzberg & Mausner, et al., 1959; Herzberg, F., 1966) إلى وجود مجموعتين مستقلتين من العوامل التي تؤثر على رضا الأفراد العاملين وحافزيتهم في العمل، وهذه العوامل تتمثل في العوامل الوقائية، والعوامل المحفزة. اشتملت العوامل الوقائية على: سياسات الشركة، والإشراف، والرواتب، والعلاقات بين الأفراد العاملين، وظروف العمل. ويؤدي عدم توافر تلك العوامل، أو عدم وجودها في بيئة العمل إلى حالة من الاستياء وعدم الرضا الوظيفي في العمل، ولكن توافرها لا يؤدي إلى حافزية قوية في العمل. أما العوامل المحفزة فقد اشتملت على: الإنجاز في العمل، والاعتراف بالجهد المبذول، وطبيعة العمل، والمسؤولية، والتطور الشخصي، وكل هذه العوامل من المفترض أن تعزز الرضا. وبدون وجود العوامل المحفّزة، سيقوم الأفراد العاملون بأداء وظائفهم كما هو مطلوب منهم، ولكن مع العوامل المحفّزة، سيزيد العاملين من جهودهم ويتجاوزون الحد الأدنى من المتطلبات (Robbins & Judye, 2013: P. 205).

ومما سبق يتضح أن العوامل المحفِّزة في نظرية Herzberg تركز على محتوى العمل، بمعنى أنها تتفق مع ماهية العمل، وإنجاز الفرد لذلك العمل، والاعتراف الذي يحصل عليه من خلال تأدية ذلك العمل، في حين أن العوامل الوقائية لا تعود إلى محتوى العمل بل تتعلق بالظروف والعوامل المحيطة بالعمل. ويبين الشكل رقم (1) نموذج TF، حيث يبين العوامل الصحية الوقائية، والعوامل المحفِّزة ونتائجهما.



شكل رقم (1): نموذج ذات العاملين TF

المصدر: Robbins & Judge, (2013)

ثانيًا- نموذج خصائص الوظيفة Job Characteristics Model (JCM)

اقترح (Hackman & Oldham, 1976; 1980) نموذج خصائص الوظيفة JCM. وقد صُمم هذا النموذج لقياس وتشخيص خصائص الوظيفة ومميزاتها التي تنعكس على الحالة النفسية للأفراد العاملين، وتؤدي إلى نتائج سلوكية تتمثل في زيادة حافزيتهم، وجودة

أدائهم، ورفع مستوى الرضا الوظيفي، وخفض معدلات ترك العمل (Roberts & Glick, 1981). ويعرف الباحثان Hackman & Lawler, (1971) نموذج JCM بأنه نموذج يتضمن خمسة أبعاد أساسية متمثلة في تنوع المهارات، وأهمية المهمة، وهوية المهمة، والاستقلال الوظيفي، والتغذية المرتدة، والذي يخلق شعور لدى الأفراد العاملين بأن العمل له معنى، وشعور بالمسؤولية عن نتائج العمل ونشاطاته مما يضمن التحفيز بدرجة مرتفعة نحو العمل، وجودة أعلى وأداء مميز وانخفاض دوران العمل.

وتؤثر خصائص الوظيفة JC على الرضا الوظيفي، وحوافز العمل الأساسية من خلال تحقيق ثلاث حالات نفسية حاسمة Hackman & Lawler, 1971; Hackman & Oldham, 1976; 1980))، وهي متمثلة في الخبرة ذات الجدوى في العمل، والمسؤولية عن النتائج، ومعرفة نتائج أنشطة العمل. ومع ذلك، فقد أغفلت معظم الأبحاث الحالات النفسية الثلاثة لنموذج JCM، وركزت بدلاً من ذلك على الأثر المباشر لخصائص الوظيفة الجوهرية على النتائج. ويشير نموذج JCM إلى أن العلاقة بين خصائص الوظيفة والحالات النفسية، وكذلك العلاقة بين الحالات النفسية والنتائج هي أقوى بالنسبة للأفراد العاملين ذوي النمو المرتفع (أولئك الذين لديهم حافز مرتفع للتعلم، والنمو أثناء العمل).

ويبين الشكل رقم (2) نموذج JCM حيث يُلاحظ أن الأبعاد الثلاثة الأولى (تنوع المهارات، وأهمية المهمة، وهوية المهمة) هي التي تُنشئ معنى للعمل، أما بُعد الاستقلال الوظيفي فإنه يعطي الشعور بالمسؤولية تجاه العمل المنجز، ومن خلال التغذية المرتدة سيشعر الفرد العامل بالنتائج الفعلية للعمل المنجز. وكما يظهر الشكل، فإن العوامل الجوهرية لخصائص الوظيفة ستنعكس على مخرجات الأفراد العاملين من خلال تحسين حوافز الوظيفة، وزيادة جودة الأداء الوظيفي، والحد من التغيب ودوران العمل (Robbins & Judye, 2013: P. 241).



شكل رقم (2): نموذج خصائص الوظيفة JCM

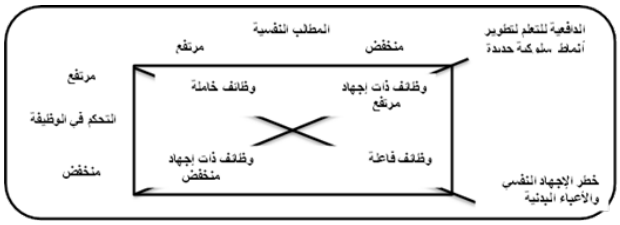
المصدر: (Robbins & Judye, 2013: p. 241)

ثالثا: نموذج متطلبات ـ التحكم في الوظيفة Job Demand-Control (JDC) Model

قُدم هذا النموذج من قبل عالم الاجتماع Karasek عام 1979 ليعكس حالة التفاعل بين متطلبات الوظيفة الملقاة على عاتق الفرد العامل، والحرية الممنوحة للفرد العامل في تنفيذ هذه المتطلبات. ويعتبر نموذج متطلبات ـ التحكم في الوظيفة JDC أحد النماذج التي ظهرت بصورة واسعة في أبحاث الضغط الوظيفي. ووفقا لنموذج JDC فإن متطلبات الوظيفة النفسية تشير إلى العبء الذهني، واليقظة المطلوبة لتنفيذ مهام الوظيفة. أما التحكم في الوظيفة (حرية العمل) فإنها تعبر عن استقلالية الفرد العامل والحرية الممنوحة له لاتخاذ القرارات الخاصة بالوظيفة، وحرية تعلم المهارات المطلوبة لتنفيذ مهام هذه الوظيفة.

ويقوم هذا النموذج على افتراض أساسي مفاده: أن الضغط الوظيفي سيكون مرتفع في الوظائف التي تتميز بمزيج من متطلبات الوظيفة المرتفعة، ومعدلات منخفضة من القدرة على التحكم في الوظيفة. ويطلق على هذه النوعية من الوظائف: «الوظائف ذات الضغط المرتفع». وعلى النقيض من ذلك، فإن فرضية التعلم النشط في نموذج JDC تنص على أن الاستمتاع بأداء المهام، والتعلم، والنمو الشخصي يرفع مستواهم في الوظائف التي تتميز بمزيج من متطلبات الوظيفة المرتفعة، ومعدلات مرتفعة من القدرة على التحكم في الوظيفة. وقد صنف Karasek هذه الوظائف بأنها «وظائف التعلم النشط». وعلى الرغم من أن هذه الوظائف تتطلب الكثير من المتطلبات، إلا أنه من المتوقع أن الأفراد العاملين الذين يستخدمون جميع مهاراتهم المتاحة يتمتعون بخبرة كافية في اتخاذ القرار، ما يسمح بتحويل طاقتهم إلى عمل من خلال حل المشكلات بفاعلية.

ويلاحظ من خلال الشكل رقم (3) إن التفاعل بين متطلبات الوظيفة والتحكم في الوظيفة يعكس طبيعة انغماس الأفراد العاملين في بيئة العمل، وهذا التفاعل يعرض وجهة نظر مفادها أن أبعاد التحكم في الوظيفة المتمثلة في حرية العمل، والاستقلالية بمثابة مثبطات لضغوط وإجهاد الوظيفة المتولدة من متطلبات الوظيفة، وكما يظهر فإن ارتفاع متطلبات الوظيفة مع انخفاض القدرة على التحكم في الوظيفة يولد حالة من الضغط والإجهاد الوظيفي المرتفع، والتي تنعكس نفسيا وجسديا على الأفراد العاملين (Karasek & Theorell, 1990: P. 63).



شكل رقم (4): نظرية الحفاظ على الموارد COR

المصدر: Halbesleben, J. B., et al., (2014)

رابعـا: : نظريــة الحفـاظ علــى المــوارد Conservation of Resources (COR) Theory

قدمـت هـذه النظريــة مـن قبـل العالـم Hobfoll عـام (1998)، ووفقـا لهـذه النظريــة فـإن المـوارد هـي مصـادر الدعـم ذات القيمـة للأفـراد العامليـن، والتـي يكافحـون للحصـول عليهـا، والاحتفـاظ بهـا وصيانتهـا، وأن مـا يهددهـم ويزيـد مـن الضغـط الواقـع عليهـم هـو الخسـارة المحتملـة أو الفعليـة لمـوارد الوظيفـة القيمـة. هـذا، وقـد افتـرض (Hobfoll, S., 1998; 2002; 2003) أن الضغـط النفسـي يحـدث فـي ثـلاث حـالات؛ وجـود تهديـد بفقـدان المـوارد، والخسـارة الفعليـة للمـوارد الصافيـة، ونقـص المـوارد المكتسـبة بعـد إنفـاق المـوارد.

وتتميـز نظريــة الحفـاظ علـى المـوارد CORبقدرتهـا علـى تقديـم مجموعـة واسـعة مـن الفرضيـات المحـددة التـي هـي الأوسـع نطاقـا مـن تلـك التـي تقدمهـا النمـاذج التـي تركـز علـى مـورد مركـزي واحـد، مثـل التحكـم فـي الوظيفـة، أو التـي تبحـث عـن المـوارد بشـكل عـام. حيـث تقـوم هـذه النظريــة علـى افتراضيـن أساسـيين، وهمـا:

- الافتـراض الأول: أن الأفـراد العامليـن يسـتثمرون مواردهـم مـن أجـل التعامـل مـع أيـة مخاطـر تواجههـم، وكذلـك لحمايـة أنفسـهم مـن النتائـج السـلبية.
- الافتـراض الآخـر: أن المـوارد التنظيميـة المختلفـة تلعـب دورا هامـا فـي الحصـول علـى مـوارد جديـدة، وفـي تعزيـز الرفاهيـة النفسـية للأفـراد العامليـن.

كمـا تتبنـى نظريــة COR مبدأيـن أساسـيين لحمايـة المـوارد مـن الفقـدان. المبـدأ الأول، أولويـة Primacy فقـدان المـوارد، والمبـدأ الثانـي، اسـتثمار المـوارد. مـن خـلال هذيـن المبدأيـن، اقترحـت نظريــة CORعـددًا مـن النتائـج الطبيعيــة التـي يمكـن تطبيقهـا علـى التغيـرات فـي المـوارد موضحـة مـن خـلال الشـكل رقـم (4):



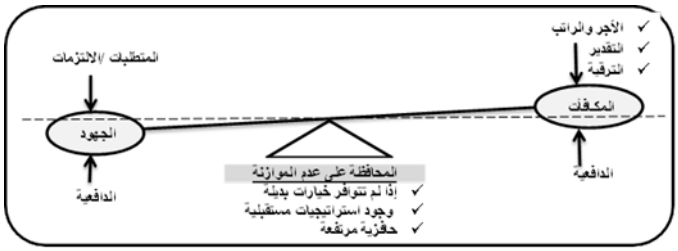
شكل رقم (5): نموذج عدم توازن الجهد-المكافأة ERI

المصدر:Siegrist, J., (1996)

خامسا: نموذج عدم توازن الجهد ـ المكافأة Effort – Reward Imbalance (ERI) Model

يعتمد نموذج عدم توازن الجهد ـ المكافأةERI على مقدمة منطقية أساسية تفيد بأن المنافع المرتبطة بالعمل تعتمد على العلاقة التبادلية بين الجهود، والمكافآت في مكان العمل. ويقصد بالجهود متطلبات الوظيفة، أو الالتزامات التي تلقي على عاتق الأفراد العاملين. أما المكافآت فإنها تقدم من قبل أصحاب العمل إلى الأفراد العاملين. وبشكل محدد فإن هذا النموذج يؤكد على أن خصائص الوظيفة التي تتصف بجهود مرتفعة، ومكافأت منخفضة تمثل حالة من العجز في التبادل بين المكاسب، والأعباء. وهذا يمثل حالة من عدم التوازن تكون ردة فعلها شعور الفرد العامل بالضغط الوظيفي (Van Vegchel, N., et al., 2005: P. 117).

ويقوم نموذج ERI على افتراض أساسي مفاده: أن الجهد المبذول في العمل يجب أن يتم تعويضه بعائد ملائم، وأن عدم التوازن بين الجهد المبذول في العمل، والعائد سيؤدي إلى ضغوط العمل (Siegrist, 1999). الضغط الوظيفي وفقا لذلك النموذج ينتج عن اختلال التوازن بين الجهد (متطلبات الوظيفة «عبء العمل»، والحوافز الجوهرية «تحفيز الفرد لنفسه مثل الحاجة للتحكم فى الوظيفة والالتزام» لتلبية هذه المتطلبات) من جانب، والمكافأة (من حيث الرواتب، ومكافأة التقدير، والترقية، والأمان الوظيفي) من الجانب الآخر. وعدم التوازن بين الجهد والمكافأة (أي بذل جهد مرتفع/ مكافأة منخفضة) سيؤدي إلى التوتر والإجهاد (equity theory; Walster, E., et al., 1978)، مما قد يؤدي بدوره إلى مخاطر الضعف الصحي، وردود فعل الضغوط الأخرى كما هو موضحا بالشكل رقم (5).



شكل رقم (6): نموذج متطلبات الوظيفة ومواردها JD-R

المصدر: Schaufeli & Bakker, (2004)

سادسا: نموذج متطلبات ـ موارد الوظيفة (Job Demands- Resources Model (JD-R

قُدم هذا النموذج من قبل (Demerouti, E., et al., 2001) وزملاءه لمعالجة نقاط الضعف الموجودة في النماذج والنظريات المبكرة الخاصة بالحافزية والضغط الوظيفي. إذ يعمل نموذجJD-R على توحيد الأفكار الخاصة بنماذج الضغط الوظيفي مع أفكار الحافزية بغية إعطاء تصور واضح عن طبيعة هذين المفهومين. والفكرة الأساسية لهذا النموذج أن كل وظيفة، أو مهنة لها عوامل مخاطرة خاصة بها تنقسم إلى قسمين أساسين هما: متطلبات الوظيفة، وموارد الوظيفة.

ويُبنى نموذج JD-R على الافتراض الأساسي الأول ومفاده أن خصائص الوظيفة هي المحدد الرئيسي للرفاهية النفسية للأفراد العاملين (Demerouti, E., et al., 2001). هذا وينبثق من ذلك الفرض الأساسي فرضان فرعيان وهما: (Demerouti, E., et al., 2001; Bakker, A., et al., 2003; 2005).

- الافتراض الفرعي الأول: أنه بالرغم من اختلاف بيئات عمل الأفراد، فإن خصائص الوظيفة يمكن تقسيمها إلى مجموعتين هما: متطلبات الوظيفة التي تشير إلى الجوانب الوظيفية التي تتطلب جهدًا بدنيًا و/ أو نفسيًا. وموارد الوظيفة التي تشير إلى الجوانب الوظيفية التي تعمل على تحقيق أهداف العمل، وقد تقلل من متطلبات الوظيفة، والأعباء البدنية و/أو النفسية المرتبطة بها، وتحفز النمو والتطوير الشخصي للأفراد العاملين. هذا، ويمكن أن تعتبر موارد الوظيفة بمثابة حافز جوهري للعمل، وموارد الوظيفة ضرورية للتعامل مع متطلبات الوظيفة، وتحقيق أهداف العمل، وهنا يظهر الحافز الوظيفي. ويحدث الحافز الجوهري من خلال تلبية الاحتياجات النفسية الأساسية للاستقلالية، والانتماء، والجدارة للأفراد العاملين (Van den Broeck, A., et al., (2008.
- الافتراض الفرعي الثاني: أن هذا النموذج يدعم وجود علاقة بين متطلبات الوظيفة ومواردها من ناحية، والرفاهية النفسية من ناحية أخرى. لذلك، فإن زيادة متطلبات الوظيفة مثل (عبء الدور الزائد، وغموض الدور، وصراع الدور)، ينتج عنها بعض الاتجاهات السلبية في العمل مثل (ضغوط العمل، ونقص الرفاهية النفسية للفرد العامل). في حين أننا نجد أن الانخفاض في موارد الوظيفة مثل (قلة الدعم الاجتماعي في العمل، وانخفاض درجة رقابة الوظيفة، وانعدام الأمان الوظيفي)، ينتج عنها أيضا بعض الاتجاهات السلبية في العمل مثل (انخفاض الالتزام التنظيمي، والاحتراق الوظيفي، وأيضاَ زيادة معدلات النية في ترك العمل).

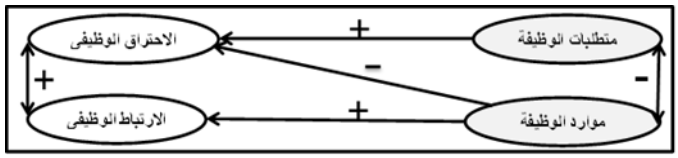
ووفقًا للافتراض الأساسي الثاني للنموذج، يتضح أن نموذج JD-R هو نموذج ذو عملية ثنائية، حيث تتمثل العملية الأولى في الضعف الصحي، والتي تشير إلى أن متطلبات الوظيفة المختلفة (المطالب الذهنية، أو الاجتماعية) تعمل على استنزاف موارد الفرد العامل العقلية والبدنية مما يؤدي في المستقبل إلى ظهور حالات الانهاك والإجهاد والمشاكل الصحية. وتؤدي متطلبات الوظيفة إلى حدوث الضغط الوظيفي لأنها تعمل على استهلاك طاقة الفرد العامل التي يستخدمها للتغلب على هذه التحديات في العمل. وقد أظهرت نتائج الدراسات السابقة وجود تأثير مباشر لمتطلبات الوظيفة (مثل عبء العمل الزائد، وضغط الوقت) على زيادة الضغط الوظيفي، ونوايا الدوران، والاحتراق الوظيفي Scanlan & Still, (2019).

أما العملية الثانية التي يفترضها نموذج JD-R فهي عملية تحفيزية في طبيعتها حيث يفترض بأن موارد الوظيفة تمتلك إمكانية تحفيزية، وتقود لمستويات مرتفعة من الارتباط الوظيفي، وتقلل التهكم التنظيمي وتزيد من الأداء المتميز في مكان العمل. وكما تم الاشارة في التعريف فإن موارد الوظيفة تستطيع أن تلعب دورا تحفيزيا من خلال اتجاهين: الاتجاه الأول، هو تحفيز داخلي وجوهري يتمثل في زيادة مستوى الرغبة في النمو والتطوير. الاتجاه الثاني، دور تحفيزي عرضي، أو خارجي من خلال عكسها الجوانب الأدائية في العمل، والمطلوبة لتحقيق أهداف العمل. وتتضمن موارد الوظيفة كل من الدعم الاجتماعي، والتغذية المرتدة، وفرص النمو والتطور والتعلم وما شابه ذلك. وتأخذ موارد الوظيفة أهميتها من دورها في تقليل الآثار الناتجة عن متطلبات الوظيفة، أي أنها بمثابة حواجز ومثبطات لعواقب متطلبات الوظيفة المتنوعة. كما أن موارد الوظيفة لها أهمية خاصة بحد ذاتها من خلال خلق الجانب التحفيزي في العمل. لذلك، فإن موارد الوظيفة تقلل من العواقب السلبية لمتطلبات الوظيفة، وكذلك تزيد من حافزية الأفراد العاملين في مكان العمل. وقد أظهرت نتائج الدراسات وجود تأثير إيجابي لموارد الوظيفة (التغذية المرتدة، والمكافآت، والأمان الوظيفي، ودعم المشرف) على زيادة الارتباط الوظيفي للأفراد العاملين وحيويتهم في العمل، وكذلك تأثير على الأداء والرضا الوظيفي Scanlan & Still, (2019).

وقد كانت أولى استخدامات نموذج JD-R في دراسة الاحتراق الوظيفي، حيث تم التوصل إلى أن زيادة متطلبات الوظيفة مرتبطة بعنصر الاحتراق الوظيفي، بينما نقص موارد الوظيفة مرتبطة بعنصر التهكم التنظيمي Organizational Sarcasm (Demerouti, E., et al., 2001; Dreison, K., et al., 2018). وقد أدى تطور اهتمام الباحثين في الجوانب النفسية الإيجابية إلى توسعين مهمين للنموذج وهما:

- التوسع الأول لنموذج JD-R، أصبح النموذج لا يقتصر على دراسة الاحتراق الوظيفي، بل امتد ليشمل الارتباط الوظيفي. وقد توصلت الدراسات التي استخدمت

النموذج في صورته الموسعة إلى أن متطلبات الوظيفة هي أكثر العوامل أهمية في حدوث الارتباط الوظيفي، أو عدم الارتباط الوظيفي (Schaufeli & Bakker, 2004; Hakanen, J., et al., 2006). ومن ثم يمكن القول: إن التوسع الأول للنموذج أخذ في اعتباره كلاً من المظاهر الإيجابية، والسلبية لرفاهية الأفراد العاملين، وذلك بناءً على عمليتين مستقلتين، الأولى عملية نقص الرفاهية، حيث أن المتطلبات المرتفعة للعمل ترهق ذهن، وجسد الأفراد العاملين، وربما تؤدي إلى استنزاف طاقاتهم، والثانية أنه وفقاً للعملية التحفيزية فإن موارد الوظيفة - نظراً لقدرتها التحفيزية المحتملة- تساعد الأفراد العاملين على تحقيق أهداف العمل، ومن ثم ربما تؤدي إلى الارتباط الوظيفي، وهو ما يمثله الشكل رقم (6):



شكل رقم (6): نموذج متطلبات الوظيفة ومواردها JD-R

المصدر: Schaufeli & Bakker, (2004)

- التوسع الثاني لنموذج JD-R، فقد تم هذا التوسع بإدماج الموارد الشخصية المرتبطة بالعمل في النموذج على اعتبار أن الرفاهية النفسية المتعلقة بالعمل، والمتمثلة في الارتباط الوظيفي لا تتحدد من خلال خصائص الوظيفة فقط، ولكن أيضاً بالعوامل الشخصية التي تؤدي دوراً وسيطاً في العلاقة بين موارد الوظيفة، والارتباط الوظيفي. وقد عَرَّف (Hobfoll, S., et al., 2003) الموارد الشخصية المرتبطة بالعمل: «بأنها خصائص ذاتية ترتبط بشكل عام بالمرونة، وتشير لاستشعار الأفراد العاملين قدرتهم على التحكم في بيئتهم بنجاح»، حيث أضاف (Xanthopoulou, D., et al., 2007) للنموذج ثلاثة أبعاد للموارد الشخصية المتمثلة في: الكفاءة الذاتية، وتقدير الذات، والمثالية. وبناء على ما تقدم يمكن القول: إن الكفاءة الذاتية تعكس ما يستطيع الفرد العامل القيام به، ويعكس تأكيد الذات ما يشعر به الفرد العامل فيما يتعلق بأهميته في المنظمة، والمثالية تركز على ما يتوقعه الفرد العامل من مخرجات في ضوء خبراته الإيجابية.

ومن خلال العرض السابق للنماذج الخمسة، يتضح أن نموذج JD-R في صورته الموسعة أكثر شمولية من نموذج TF لـ Herzberg، حيث اعتمد النموذج على توافر، أو عدم توافر العوامل الوقائية والعوامل المحفزة للتنبؤ بالرضا الوظيفي، في حين ينتج عن

نمـوذج JD-R عمليتيـن أساسـيتين مختلفتيـن -عمليـة الضعـف الصحـي، والعمليـة التحفيزيـة- حيـث تؤديـان دورًا واضحـا فـي تطويـر كل مـن الضعـف الصحـي والرفاهيـة النفسـية.

أمـا نمـوذج JDC فقـد اقتصـر علـى عنصـرٍ واحـد فقـط مـن المـوارد، وهـو التحكـم فـى الوظيفـة، ولكـن زاد عليـه نمـوذج JD-R أيضـاً الاهتمـام بالرفاهيـة الإيجابيـة مـع الرفاهيـة السـلبية. فـي حيـن اسـتفاد نمـوذج JD-R مـن نمـوذج COR بفكـرة تراكـم المـوارد، والـذي يـؤدي بـدوره إلـى مخرجـات إيجابيـة أفضـل.

واسـتفاد نمـوذج JD-R مـن نمـوذج JCM بالتركيـز علـى خصائـص الوظيفـة، والحـالات النفسـية، والنتائـج. كمـا يتضـح أن نمـوذج JD-R فـي صورتـه الموسـعة أكثـر شـمولية مـن نمـوذج ERI، حيـث اقتصـر الأخيـر علـى مـورد شـخصي واحـد فقـط، وهـو قـدرة الشـخصية علـى مواصلـة تحقيـق التـوازن بيـن الجهـد والمكافـأة، وزاد عليـه نمـوذج JD-R الاهتمـام بإدمـاج المـوارد الشـخصية المرتبطـة بالعمـل.

2 / 1 نقد النماذج السابقة المبكرة Critique on Early Models

قدمـت النمـاذج السـابقة لنمـوذج JD-R، والتـي ركـزت علـى الضغـط الوظيفـي، وحوافـز العمـل آراء ومعلومـات قيمـة فيمـا يتعلـق بمحـددات الرفاهيـة النفسـية للأفـراد العامليـن. ومـع ذلـك، فـإن هـذه النمـاذج كان اهتمامهـا بالضغـط الوظيفـى فقـط، وأهملـت حوافـز العمـل أو العكـس. لذلـك، يجـب النظـر إلـى الضغـط الوظيفـي، وحوافـز العمـل فـي وقـت واحـد. وتتمثـل الانتقـادات الأساسـية للنمـاذج السـابقة لنمـوذج JD-R فيمـا يأتـى:

2 / 1 / 1 النقد الأول: التحيز أحادي الجانب One-Sidedness

يركـز كل نمـوذج مـن النمـاذج السـابقة علـى جانـب واحـد، إمـا الضغـط الوظيفـي، أو حوافـز العمـل. لذلـك نجـد أن نمـوذج TF قـد حظـي بدعـمً محـدودً للتنبـؤ بالرضـا الوظيفـي Ambrose & Kulik, (1999). فالضغـط الوظيفـي يرتبـط ارتباطـا هامـا بحوافـز العمـل.

2 / 1 / 2 النقد الثاني: البساطة النسبية Relative Simplicity

ركـزت النمـاذج السـابقة علـى دراسـة عـدد محـدود مـن المتغيـرات والتـى لا تعكـس واقـع المنظمـات. فالافتـراض الأساسـي لـكل مـن نمـوذج JDC، ونمـوذج ERI هـو أن متطلبـات الوظيفـة غالبـاً مـا تـؤدي إلـى الضغـط الوظيفـي عنـد نقـص مـوارد وظيفيـة معينـة (الاسـتقلالية فـي نمـوذج JDC، وكذلـك الرواتـب، ومكافـأة التقديـر، والترقيـة، والأمـان الوظيفـي فـي نمـوذج ERI). فـى حيـن أن الأبحـاث السـابقة حـول الضغـط الوظيفـي، والاحتـراق الوظيفـي قـد أنتجـت

قائمة من متطلبات الوظيفة ومواردها (Lee & Ashforth, 1996; Alarcon, 2011). وهذا يثير التساؤل ما إذا كانت النماذج السابقة قابلة للتطبيق في المنظمات المعاصرة، والتي تتباين وتتعدد فيها متطلبات وموارد الوظيفة (Bakker, A., 2007; Santa Maria, A., et al., 2018; De Carlo, et al., 2019).

2 / 1 / 3 النقد الثالث: الطابع الثابت Static Character

لكل نموذج من النماذج السابقة طابعا ثابتا، ولا يأخذ في الحسبان أن النماذج ذات المتغيرات المحددة لا يمكن أن تلائم جميع بيئات العمل. ففي بعض المهن (مثل المدرسين، والممرضين، والأطباء (فإن المطالب العاطفية ذات أهمية بالغة Bakker & Demerouti, 2007))، وقد تكون هذه المطالب في غيرها من المهن الأخرى أقل أهمية مثل مهندسي البرمجيات الذين يتعلق عملهم بمعالجة المعلومات أكثر من العمل مع الأفراد Demerouti, E., et al., (2001)، ومن ثمّ فإن المطالب المعرفية أكثر أهمية في هذه المهن.

فقد ركز نموذجJDC على الاستقلالية باعتبارها أهم مورد للأفراد العاملين. والدعم الاجتماعي هو الأهم في نموذج دعم المتطلبات الموسعة والتحكم في الوظيفة، Johnson (& Hall, 1988). كما أن نموذج ERI، (Siegrist, 2008) يمنح الراتب، ومكافأة التقدير، ورقابة الوظيفة أهمية كموارد للوظيفة. ويركز نموذج JCM (Hackman & Oldham, 1980)، حصريًا على خمس خصائص وظيفية محددة، وهي تنوع المهارات، وأهمية المهام، وهوية المهام، والتغذية المرتدة، والاستقلالية. أما نموذج ERI فقد ركز على أهمية الأمان الوظيفي، والعدالة التوزيعية والإجرائية. وكذلك تركز نظرية TF على التمييز بين العوامل الوقائية، والعوامل التحفيزية. (Grant, et al., 2010; Dreison, K., et al., 2018; Scanlan & Still, 2019).

2 / 1 / 4 النقد الرابع: طبيعة الوظائف تتغير بشكل سريع Nature of Jobs is Rapidly Changing

النماذج السابقة لنموذجJD-R لا تأخذ في الحسبان سرعة التغير في طبيعة الوظائف حيث أصبحت الوظائف المعاصرة أكثر تعقيدًا من حيث المهام والهياكل الوظيفية (Demerouti, E., et al., 2014; Albrecht, S., et al., 2018). علاوة على ذلك، فإن المنظمات تعقد صفقات متميزة مع العاملين ذوي القيمة للاحتفاظ بهم (Rousseau, D., 2005). وبالتالي، من الخطأ الاعتقاد بأن تحديد بعض خصائص الوظيفة في نموذج يتعلق بالضغط الوظيفي، أو حوافز العمل سيكون كافياً لوصف الوظائف المعاصرة. ومع ذلك، فإنه لابد من التأكيد على أن النظريات التي تتسم بالمرونة فيما يتعلق بالعوامل ذات الصلة

بالوظيفة تتيح تمثيلاً أكثر واقعيًة لواقع العمل.

2 / 2 أسباب شهرة نموذج متطلبات وموارد الوظيفة

إن أحد الأسباب المحتملة لشهرة نموذج JD-R هو أن النماذج السابقة، مثل نموذج JDC، ونموذج ERI تقتصر على متطلبات الوظيفة المحددة، أو موارد الوظيفة المحددة. وعلى النقيض من هذين النموذجين، فإن نموذج JD-R يفترض أن صحة الأفراد العاملين ورفاهيتهم النفسية تنتج عن التوازن المحقق بين خصائص الوظيفة الإيجابية (الموارد) من جانب، وخصائص الوظيفة السلبية (المتطلبات) من الجانب الآخر. وعليه، فإن متغيرات نموذج JD-R تتحدد على أساس الاحتياجات الخاصة لكل منظمة على حدة. وبهذا، فإن نطاق نموذج JD-R أوسع بكثير من نطاق النماذج الأخرى؛ لأنه يشتمل على العديد من متطلبات الوظيفة ومواردها، هذا بالإضافة إلى كونه أكثر مرونة من النماذج السابقة حيث يمكن تصميم النموذج وفقًا للاحتياجات الخاصة لكل منظمة.

أما السبب الثاني فيتمثل في أنه بدلاً من ربط مجموعات محددة، ومفاهيم محددة ببعضها (كما هو الحال في نموذج ERI، ونموذج JDC)، فإن نموذج JD-R ذو طبيعة إرشادية، ويمثل طريقة للتفكير حول كيفية تأثير خصائص الوظيفة (المتطلبات والموارد)، والموارد الشخصية على صحة الأفراد العاملين ورفاهيتهم وحافزيتهم.

3. ما هية نموذج متطلبات وموارد الوظيفة What is Job Demands- Resource Model

نموذج JD-R، هو النموذج الذي يتنبأ بالرفاهية النفسية للأفراد العاملين، ومخرجات العمل من خلال التوازن المحقق بين متطلبات الوظيفة الملقاة على عاتق الفرد العامل، وموارد الوظيفة المقدمة للفرد العامل من قبل المنظمة لتنفيذ مهام الوظيفة. ويتكون النموذج من بعدين أساسيين وهما: متطلبات الوظيفة، وموارد الوظيفة.

تُعرَّف متطلبات الوظيفة بأنها تتمثل في مجموعة الخصائص البدنية، والاجتماعية، والتنظيمية للوظيفة، والتي تتطلب جهوداً بدنية، و/ أو نفسية من الفرد العامل، وعليه فهي مرتبطة ببعض الأعباء البدنية، و/ أو النفسية. ومن الأمثلة على متطلبات الوظيفة: عبء العمل الجسدي، والاحتراق الوظيفي، والصراع بين الأفراد العاملين، وانعدام الأمان الوظيفي، وضغوط الوظيفة والوقت. بينما تُعرَّف موارد الوظيفة بأنها تتمثل في مجموعة من الخصائص البدنية، والاجتماعية، والتنظيمية للوظيفة، التي تعمل على تقليل الأعباء البدنية، و/ أو النفسية المرتبطة بمتطلبات الوظيفة، (Demerouti, E., et al., 2001, p. 501). ومن الأمثلة على موارد الوظيفة: المكافآت، والأمان الوظيفي، ودعم المشرف،

والمشاركة في اتخاذ القرارات، (Schaufeli & Bakker, 2003; 2004; Xanthopoulou, D., et al., 2007; 2009).

وقد تَوسع (Bakker, A., et al., 2003) في تعريف النموذج حيث قام بإضافة الجوانب النفسية للوظيفة، كما قام (Emmerik, I., et al., 2009) بتقسيم موارد الوظيفة داخل المنظمة إلى أربعة مستويات كما يلي:

- المستوى التنظيمي: يتمثل في المرتب، وفرص الترقية، والأمان الوظيفي.
- مستوى العلاقات الشخصية، والاجتماعية: يتمثل في دعم المشرف، وزملاء العمل، ومناخ الفريق.
- المستوى الوظيفي: يتمثل في وضوح الدور، والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- مستوى المهام: يتمثل في التغذية المرتدة، وتنوع المهارات، وأهمية المهمة وهويتها، والاستقلالية.

وفقا للتعريفات السابقة للنموذج يمكن القول إن نموذجJD-R تتسم بالخصائص الآتية:

- أنها أساس تحديد العمليات التي تؤثر الصحة المهنية، والسلوك التنظيمي، والأداء الوظيفي.
- القدرة على تعزيز التقييم الذاتي للأداء الفردي للعاملين من خلال الإبلاغ عن متطلباتهم ومواردهم، ورفاهيتهم، والحصول على تغذية مرتدة استِباقية للأداء الوظيفي.
- القدرة على إعادة تصميم متطلبات تحدي الوظيفة لتحسين ظروف العمل الخاصة بالأفراد العاملين، ويمكن أن يكونوا استِباقيين، ويحسنون من متطلباتهم ومواردهم الوظيفية.
- القدرة على إعادة تخصيص موارد الوظيفة، وإعادة توجيه الإجراءات الاستراتيجية للوظيفة، وتشكيل الهياكل الوظيفية بشكل منسجم، مما يؤدي إلى تحسين جودة الحياة الوظيفية المهنية.
- القدرة على تعزيز قدرة المنظمات على الاستجابة السريعة، والفعالة للتغيرات المتوقعة، وغير المتوقعة الحادثة في بيئة العمل، مما ينعكس بالإيجاب على أداء تلك المنظمات.

4. آليات عمل نموذج متطلبات وموارد الوظيفة JD-R

- فيما يتعلق بنوعية النتائج اقترح (Bakker, et al., 2003; 2007) آليات عمل لنموذج JD-R في علاقته بالرفاهية النفسية موضحة بالترتيب فيما يلي:

- أولاً، آلية عملية الضعف الصحي، المقصود بها أن تشمل التنبؤ بالاحتراق الوظيفي، والإنهاك، والشكاوى الصحية النفسية والجسدية، وإصابات الإجهاد المتكررة (متطلبات الوظيفة)، والتي تستهلك طاقة الأفراد العاملين (مثل، ضغط العمل، والضغط العاطفي، وضغط الوقت، والاكتئاب والقلق، التنمر في أماكن العمل، والانفصال النفسي).

- ثانياً، آلية العملية التحفيزية، المقصود بها أن تشمل التنبؤ بالرفاهية النفسية، والارتباط الوظيفي (موارد الوظيفة)، والتي تلبي بشكل أساسي الاحتياجات النفسية (مثل، الالتزام بالتعلم المهني، والرضا عن الحياة، وتحسين الأداء الوظيفي، ورضا الرحمة).

قامت الدراسة الحالية بحصر شامل لجميع الدراسات التى أجريت حتى الآن حول آليات عمل نموذجJD-R، والمتاحة على قاعدة البيانات العالمية Scopus، وقد بلغ عددها 23 دراسة. قسمت الدراسات إلى مجموعتين:

المجموعة الأولى؛ تناولت الأثار الإيجابية للنموذج على العاملين وبيئة العمل، وقد تمثلت فيما يلى: الارتباط الوظيفى، والرفاهية النفسية، والرضا بأنواعه؛ الرضا الوظيفى، والرضا عن الحياة ورضا الرحمة، بالإضافة إلى الالتزام بالتعلم المهني، وهوية العمل، وتحسين الأداء الوظيفي.

أما المجموعة الثانية؛ فقد شملت الأثار السلبية للنموذج، والتى تمثلت فيما يلى: نقص الرفاهية النفسية، والاحتراق الوظيفى، وضغوط العمل بأنواعها؛ الصراع بين العمل والأسرة، والضغط العاطفي، وضغط الوقت، والاكتئاب والقلق، والإنهاك العاطفي، ومخاطر الإجهاد، وأعراض الاكتئاب، والانفصال النفسي، والتنمر في أماكن العمل، والاحتياجات العاطفية، بالإضافة إلى نوايا ترك العمل. كما هو موضح في الجدول رقم (1)، وقد كانت النتائج على النحو التالى:

- هناك تركيز واضح على علاقة متطلبات الوظيفة بعملية الضعف الصحي، فإن ما يقارب نصف الدراسات (إجمالي 9 دراسة) أجريت على نقص الرفاهية النفسية، ومنهم (إجمالي 9 دراسات) على الاحتراق الوظيفي، و (إجمالي 18 دراسة) على ضغوط العمل بأنواعها (الصراع بين العمل والأسرة، والضغط العاطفي،

وضغط الوقت، والاكتئاب والقلق، والانهاك العاطفي، ومخاطر الإجهاد، وأعراض الاكتئاب، والانفصال النفسي، والتنمر في أماكن العمل، والاحتياجات العاطفية)، وأيضا (إجمالي 4 دراسات) على نوايا الدوران باعتبارهم نتائج سلبية موضحة في الجدول رقم (1).

- هناك تركيز واضح على علاقة موارد الوظيفة بالعملية التحفيزية، فإن أكثر من نصف الدراسات (إجمالي 20 دراسة) أجريت على الارتباط الوظيفي، ومنهم (إجمالي 17 دراسة) على الرفاهية النفسية، وأيضا (إجمالي 4 دراسات) على الرضا الوظيفي، والرضا عن الحياة، ورضا الرحمة، وغيرهم (إجمالي 4 دراسات) على الالتزام بالتعلم المهني، وهوية العمل، تحسين الأداء الوظيفي، باعتبارهم نتائج إيجابية موضحة في الجدول رقم (1).

جدول رقم (1)

ملخص للدراسات التي تناولت متطلبات ـ موارد الوظيفة JD-R			
الرقم والمؤلف	هدف الدراسة	نوعية النتائج	
		إيجابية	سلبية
De Carlo, et al., (2019)	■فحص العلاقة بين العوامل السياقية المرتبطة بالعمل من ناحية، متطلبات الوظيفة، ومواردها، والصراع بين العمل والأسرة من ناحية أخرى.	■الارتباط بالعمل ■الرفاهية النفسية	■الصراع بين العمل والأسرة. ■مخاطر الإجهاد
Scanlan, & Still, (2019)	■اكتشاف العلاقات بين الاحتراق الوظيفي، ونوايا الدوران، والرضا الوظيفي المتعلقة بمتطلبات الوظيفة ومواردها الموجودة في مكان العمل.	■الارتباط الوظيفي ■الرضا الوظيفي	■الاحتراق الوظيفي ■نوايا الدوران

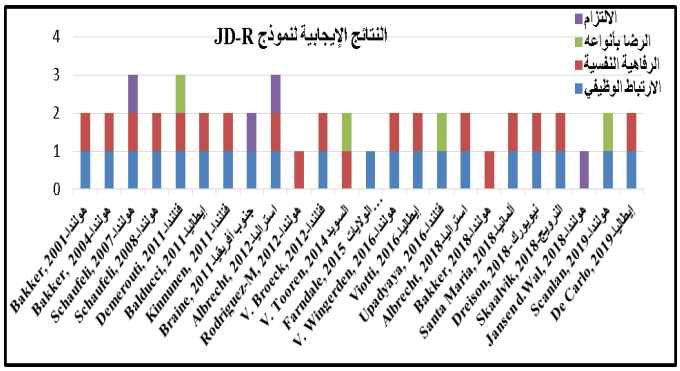
Jansen in de Wal, Joost, et al., (2018)	■فحص كيفية تأثير JD-R على التزام المعلمين بالتعلم من خلال تلبية الاحتياجات النفسية والحوافز الذاتية استناد إلى نظرية تقرير المصير.	■تلبية الاحتياجات النفسية الأساسية، ■الالتزام بالتعلم المهني.	■ضغط العمل، ■الضغط العاطفي
Skaalvik & Skaalvik, (2018)	■تحليل كيفية إدراك المعلم لمتطلبات الوظيفة ومواردها ومدى ارتباطهما برفاهية المعلم والارتباط بالعمل والدافع لترك مهنة التدريس.	■الرفاهية النفسية ■الارتباط بالعمل	■ضغط الوقت ■نية مغادرة المهنة
Dreison, C., et al. (2018)	■الاسترشاد بنموذج JD-R ونظرية تقرير المصير، للتنبؤ بالاحتراق الوظيفي.	■الارتباط بالعمل ■الرفاهية النفسية	■الاحتراق الوظيفي
Santa Maria, Andreas, et al., (2018)	■فحص قدرة JD-R على التنبؤ بمستويات الاكتئاب والقلق بين ضباط الشرطة، وإذا كان الانهاك العاطفي يلعب دور الوسيط.	■الارتباط بالعمل ■الرفاهية النفسية	■الاكتئاب والقلق، ■الانهاك العاطفي
Bakker & Demerouti, (2018)	■تحليل نظري لنموذج JD-R وكيفية تأثير ظروف العمل على الأفراد، وكيفية تأثير الأفراد على ظروف عملهم.	■الرفاهية النفسية على مستوى المنظمة والفريق والأفراد.	■نقص الرفاهية النفسية

Albrecht, S., et al., (2018)	■تقييم أهمية العلاقات بين الموارد التنظيمية، ومناخ الارتباط التنظيمي، والارتباط الوظيفي ضمن سياق نموذج JD-R.	■الارتباط بالعمل ■الرفاهية النفسية	■نقص الرفاهية النفسية
Upadyaya, K., et al., (2016)	■التحقق من العلاقات بين الارتباط بالعمل والاحتراق المهني، والرضا عن الحياة والأعراض الاكتئابية، من خلال JD-R مع النتائج الصحية المهنية.	■الارتباط بالعمل ■الرضا عن الحياة	■الاحتراق المهني ■أعراض الاكتئاب.
Viotti & Converso, (2016)	■معرفة كيف ترتبط JD-R بتداخل العمل في الحياة الخاصة، وأن موارد الوظيفة معدلة لهذه العلاقة.	■ الارتباط بالعمل ■الرفاهية النفسية	■تداخل العمل في الحياة الخاصة. ■التنمر
Van Wingerden, et al., (2016)	■فحص تأثير تداخل JD-R على رأس المال النفسي، وصياغة العمل، والارتباط بالعمل، والأداء.	■الارتباط بالعمل، ■التقييم الذاتي للأداء الوظيفي	■نقص الرفاهية النفسية
Farndale & Murrer, (2015)	■اكتشاف الأثر المعدل للعلاقة بين موارد الوظيفة والارتباط بالعمل.	■ الارتباط بالعمل	■نقص الرفاهية النفسية
Van den Tooren & de Jong, (2014)	■فحص الارتباطات المختلفة بين JD-R وصحة الأفراد ورفاهيتهم خلال أنواع العقود العمل (أي العقد المؤقت مقابل العقد الدائم).	■الرضا الوظيفي ■الرفاهية النفسية	■نقص الرفاهية النفسية ■انعدام الأمان الوظيفي.

Van den Broeck, A., et al., (2012)	■فحص صحة نموذج متطلبات الوظيفة ومواردها JD-R باعتماد منهج محوره الفرد.	■الارتباط بالعمل ■الرفاهية النفسية	■الاحتراق الوظيفي ■نقص الرفاهية النفسية
Rodriguez-Muñoz, et al., (2012)	■اكتشاف العلاقات بين JD-R وفرص الإستشفاء اللاحقة، استنادا إلى نظرية المحافظة على الموارد COR.	■الرفاهية النفسية	■فرص الإستشفاء/ التعافي
Albrecht, S., (2012)	■تقديم نموذج JD-R من خلال فحص مدى ترابط العوامل التنظيمية وفريق العمل ومستوى الوظيفة للتأثير على الارتباط الوظيفي، والرفاهية النفسية ومتغيرات النتائج النهائية.	■الارتباط الوظيفي ■الرفاهية النفسية	■الاحتراق الوظيفي ■نقص الرفاهية النفسية
Braine & Roodt, (2011)	■فحص نموذج متطلبات وموارد الوظيفة JD-R للتنبؤ في الارتباط بالعمل، وهوية العمل.	■الارتباط بالعمل، ■هوية العمل	■نقص الرفاهية النفسية ■الاحتراق الوظيفي
Balducci, C., et al., (2011)	■فحص نموذج JD-R عن طريق تضمين كلٍ من سلوك العمل ذو التأثير المعاكس والضغط السلوكي والتأثير على العمل.	■الارتباط بالعمل ■الرفاهية النفسية	■لمعاملة/العداء ■سلوك العمل المعاكس.
Kinnunen, Ulla, et al., (2011)	■اختبار نموذج متطلبات وموارد الوظيفة JD-R من خلال وساطة تجارب الإستشفاء بين كلاً من الرفاهية النفسية، وضعف الرفاهية النفسية، وخصائص الوظيفة.	■الارتباط بالعمل. ■الرفاهية النفسية	■الانفصال النفسي ■ نقص الرفاهية النفسية ■ ضغوط العمل

Demerouti & Bakker, (2011)	■تحليل نظري لنموذج متطلبات وموارد الوظيفة JD-R، الذي يتضمن العديد من ظروف العمل المحتملة ويركز على المؤشرات السلبية والإيجابية لرفاهية الأفراد النفسية.	■رضا الرحمة ■الرفاهية النفسية ■الارتباط بالعمل	■التنمر في أماكن العمل، ■نوايا التقاعد المبكر. ■ضغوط العمل.
Schaufeli, W., et al., (2009)	■فحص التغييرات في نموذج متطلبات وموارد الوظيفة JD-R لعملية الضعف الصحي، وعملية التحفيز.	■الارتباط بالعمل ■الرفاهية النفسية	■الاحتراق الوظيفي، ■العياب المرضي ■تكرار الغياب.
Bakker & Demerouti, (2007)	■تحليل نظري لنموذج متطلبات وموارد الوظيفة JD-R ومناقشة الأساس المشترك مع نموذج متطلبات ـالتحكم بالوظيفة، ونموذج عدم التوازن بين الجهد والمكافأة فيما يتعلق بالرفاهية الأفراد النفسية.	■الارتباط الوظيفي ■الرفاهية النفسية ■تحسين الأداء الوظيفي	■الاحتراق الوظيفي ■إجهاد العمل
Schaufeli & Bakker, (2004)	■اختبار نموذج متطلبات وموارد الوظيفة JD-R، وعلاقتهم بالاحتراق الوظيفي، والارتباط بالعمل.	■الارتباط بالعمل ■الرفاهية النفسية	■الاحتراق الوظيفي، ■ضغوط العمل. ■نية الدوران.

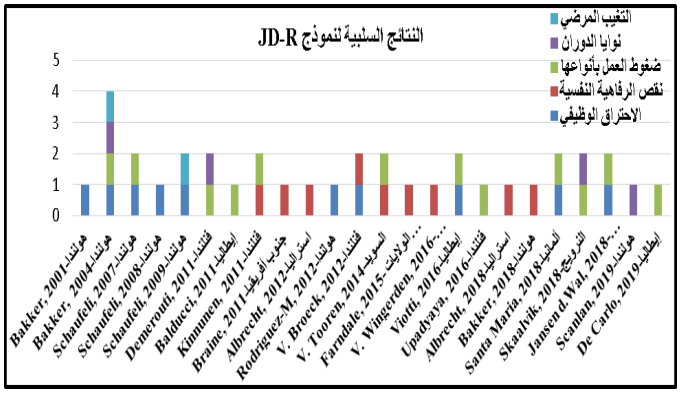
خـلال العقديـن الماضييـن، ازداد عـدد الدراسـات التـي أُجريـت علـى نمـوذج JD-R، (Bakker A., et al., 2007; Demerouti & Bakker, 2011). هـذا، ويقـدم الشـكل رقـم (7) إطـار زمكانـي (زمانـي، ومكانـي) لأهـم النتائـج الإيجابيـة لنمـوذج JD-R.



شكل رقم (7): الإطار الزمكاني للنتائج الإيجابية لنموذج JD-R

المصدر: من إعداد الباحثة

هذا، ويقدم الشكل رقم (8) إطار زمكاني (زماني، ومكاني) لأهم النتائج السلبية لنموذج JD-R.



شكل رقم (8): الإطار الزمكاني للنتائج السلبية لنموذج JD-R المصدر: من إعداد الباحثة

باختصار، أظهرت المراجعة السابقة الحاجة إلى النظر في نوعية نتائج نموذج JD-R ما يلي:

- نموذج JD-R يقدم تفسير متوازن للعملية التحفيزية، وعملية الضعف الصحي، وانعكاسها على أداء العاملين (Demerouti, E., et al., 2012). وبالتالي قد تتخذ إدارة الموارد البشرية إجراءات إستراتيجية، وهيكلية عندما تحتاج إلى تطوير نموذج JD-R، مما يؤدي إلى تحسين جودة الحياة المهنية.
- نموذج JD-R هو نموذج ديناميكي هام لتفعيل الارتباط الوظيفي، وبالتالي يؤدي إلى نتائج إيجابية على الرفاهية النفسية، والأداء الوظيفي على مستوى الفرد، وفرق العمل، والمنظمة.
- هذه النتائج مجتمعةً، تدعم القول بإن متطلبات الوظيفة وموارد الوظيفة تنتجان عمليتين نفسيتين مختلفتين تماما، الأمر الذي يؤثر في النهاية على النتائج التنظيمية الإيجابية والسلبية. بالإضافة إلى ذلك، يؤثر الأفراد على ظروف العمل الخاصة بهم، ويمكنهم أن يحسنون من متطلباتهم ومواردهم. لذلك، فإن نموذج متطلبات وموارد الوظيفة JD-R بحاجة إلى المزيد من البحث لمعرفة أثاره على المنظمات، والأفراد.

4. أهم سمات نموذج متطلبات وموارد الوظيفة

تباينت الدراسات، والمقترحات، والتحليلات الوصفية لنموذج (JD-R Crawford, E., et al., 2010; Halbesleben, 2010; Nahrgang, J., et al., 2011; Farndale & Murrer, 2015; Bakker, A., 2018; Scanlan & Still, 2019)، ومن هنا، فإن أهم سمات النموذج تتمثل فيما يأتي:

4 / 1 أولا- المرونة Flexibility

تتمثل أحد السمات الهامة لنموذج JD-R في مرونته من خلال التغلب على عيوب النماذج السابقة الأولية المقيدة والثابتة والمتحيزة الأحادية الجانب للضغط الوظيفي أو التحفيز. ويشير نموذج JD-R إلى إمكانية تنظيم خصائص الوظيفة في فئتين: متطلبات الوظيفة وموارد الوظيفة. ويمكن العثور على هاتين الفئتين من خصائص الوظيفة في كل الوظائف تقريبا. بالإضافة إلى ذلك، يقترح نموذج JD-R أن خصائص الوظيفة وصحة الأفراد العاملين، والحوافز تؤثر في بعضها مع مرور الوقت. وبالتالي، فإن صحة الفرد العامل والحوافز تغير بيئة العمل، مما يؤكد على الطبيعة الديناميكية لمسألة بيئة العمل والرفاهية النفسية. وأخيرًا، يوضح نموذج JD-R أيضًا الطريقة التي تحدث بها هذه الآثار التفاعلية. ويبدو أن صياغة الوظيفة، أو التعديل الفردي للمتطلبات والموارد يفسر كيف يغير الأفراد العاملين بيئتهم بحيث يمكنهم جعلها أكثر ارتباطا وأقل انهاكًا. وهكذا، يمكن تطبيق النموذج على جميع بيئات العمل، ويمكن تكييفه مع المهن المختلفة.

4 / 2 ثانيا- العمليتان المستقلتان Fairly Independent Processes Two

تتمثل السمة الثانية الهامة لنموذج JD-R في أن متطلبات الوظيفة ومواردها هي محفزات لعمليتين مستقلتين تماما، وهما عملية الضعف الصحي، والعملية التحفيزية. وبالتالي، ففي حين أن متطلبات الوظيفة هي عمومًا أحد أهم عوامل التنبؤ بنتائج تنظيمية هامة مثل الإنهاك، والشكاوى الصحية النفسية والجسدية، وإصابات الإجهاد المتكررة (Bakker, A., et al., 2003b; Hakanen, J., et al., 2006; Santa Maria, A., et al., 2018; De Carlo, et al., 2019)، فإن موارد الوظيفة هي بوجه عام أحد أهم عوامل التنبؤ بالرفاهية النفسية، والارتباط الوظيفي (Bakker, A., et al., 2007; Bakker, A., et al., 2010; Upadyaya, Vartiainen, et al., 2016; Dreison, K., et al., 2018; De Carlo, et al., 2019). أما عن السبب وراء هذه التأثيرات الفريدة فهو أن متطلبات الوظيفة تستهلك طاقة الأفراد العاملين، في حين أن موارد الوظيفة تلبي بشكل أساسي الاحتياجات النفسية، على سبيل المثال الحاجة إلى الاستقلالية، والانتماء، والجدارة (Deci & Ryan, 2000; Bakker, A., 2011; Nahrgang, J., et al., 2011; Dreison, K., et al., 2018).

وقد دعمت عدد من الدراسات المسارات المزدوجة لرفاهية الفرد التي اقترحها نموذج JD-R، وأظهرت أنه يمكن التنبؤ بنتائج تنظيمية هامة (Bakker, A., et al., 2003b; 2004; Hakanen, Bakker, et al., 2006; Schaufeli, Bakker, et al., 2009;

(Balducci, Schaufeli, et al., 2011; Scanlan & Still, 2019

4 / 3 ثالثا: تفاعلات متطلبات وموارد الوظيفة Job Demands × Re-sources Interactions

الاقتراح الذي طرحه نموذج JD-R هو أن متطلبات وموارد الوظيفة تتفاعل في التنبؤ بالرفاهية النفسية المهنية وذلك على أحد الوجهين التاليين:

- التفاعل الأول: تعمل موارد الوظيفة على الحد من أثر متطلبات الوظيفة على الضغط الوظيفي. وعليه، فقد أظهرت العديد من الدراسات أن موارد الوظيفة مثل الدعم الاجتماعي، والاستقلالية، والتغذية المرتدة للأداء، وفرص التطوير يمكن أن تخفف من تأثير متطلبات الوظيفة على الضغط الوظيفي، بما في ذلك الاحتراق الوظيفي (Bakker, A., et al., 2005; Xanthopoulou, D., et al., 2007; Santa Maria, A., et al., 2018; Jansen, Joost, et al., 2018).
- التفاعل الثاني: تعزز وتزيد متطلبات الوظيفة من التأثير الإيجابي لموارد الوظيفة على التحفيز/ الارتباط بالعمل حيث أظهرت الأبحاث أن موارد الوظيفة يكون لها تأثير إيجابي أقوى على الارتباط بالعمل عندما تكون متطلبات الوظيفة مرتفعة. وعلى وجه الخصوص، عندما يواجه الأفراد العاملون متطلبات الوظيفة التي تتسم بالتحدي تصبح موارد الوظيفة ذات قيمة، وتعزز التفاني في المهام المطروحة (Hakanen, Bakker, et al., 2006; Viotti & Converso, 2016; Bakker, A., 2018).

4 / 4 رابعا: الموارد الشخصية Personal Resources

تعد السمة الرابعة بمثابة امتداد هام لنموذج JD-R الأصلي (Demerouti, E., et al., 2001; Bakker, A., et al., 2004). والموارد الشخصية هي عبارة عن تقييمات الذات الإيجابية التي ترتبط بالمرونة، وتشير إلى شعور الأفراد العاملين بقدرتهم على التحكم في بيئتهم، والتأثير عليها بنجاح (Hobfoll, Johnson, et al., 2003). وقد ثبت من خلال الدراسة العملية أن تقييمات الذات الإيجابية تتنبأ بتحديد الأهداف، والحوافز، والأداء، والرضا عن العمل والحياة، وغيرها من النتائج المرغوب فيها (Judge, Van Vianen, et al., 2004; Xanthopoulou, Bakker, et al., 2007a; Xanthopoulou, D., et al., 2009) والسبب في ذلك هو أنه كلما ارتفع مستوى الموارد الشخصية للفرد العامل، كلما كان من المتوقع أن يكون الشخص أكثر إيجابية من الناحية الذاتية، ومن المتوقع أن يحقق قدرا أكبر من التوافق الذاتي (Judge, T., et al., 2005). فالأفراد ذوى هدف التوافق الذاتي لديهم حوافز جوهرية لتحقيق أهدافهم، ونتيجة لذلك فإنهم يحققون مستوى أعلى من الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي (Luthans & Youssef, 2007; Scanlan & Still, 2019).

4 / 5 خامسا- صياغة الوظيفة Job Crafting

عرّف (Tims, Bakker, et al., 2012) صياغة الوظيفة باعتبارها التغييرات التي يقوم بها الأفراد العاملين فيما يتعلق بمتطلبات الوظيفة ومواردها. ويأخذ هذا المفهوم نموذج JD-R كنقطة بداية. ووفقا لـ Timss وزملاؤه، يمكن أن تأخذ صياغة الوظيفة أحد الأشكال الأربعة التالية: (1) زيادة موارد الوظيفة الهيكلية، (2) زيادة موارد الوظيفة الاجتماعية، (3) زيادة متطلبات الوظيفة المليئة بالتحديات، (4) خفض متطلبات الوظيفة المعرقلة.

وفي محاولة لدمج صياغة الوظيفة في نموذج JD-R، فقد افترض (Tims, M., et al., 2013) أن صياغة الوظيفة تتنبأ بمتطلبات الوظيفة المستقبلية، وموارد الوظيفة المستقبلية، ويكون لها تأثير إيجابي غير مباشر على الارتباط بالعمل والرضا الوظيفي.

5. الاستنتاجات Conclusions:

بناء على ما تم عرضه في هذا البحث المرجعي يمكن القول إن لنموذج JD-R تأثير كبير في إثراء البحوث والدراسات في مجالي السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، وتحديد العوامل المتعلقة بالرفاهية النفسية للأفراد العاملين. العنصر المركزي في هذا النموذج متطلبات الوظيفة وموارد الوظيفة السائدة، والتي تعتبر مسؤولة عن النتائج الصحية والتحفيزية، على التوالي. ومع ذلك، فقد قدمنا أيضًا دليلاً على أن رفاهية الأفراد العاملين تدفعهم للتأثير على متطلباتهم ومواردهم الوظيفية، وتعمل هذه التأثيرات على جميع بيئات العمل، ويمكن تكييفها مع المهن المختلفة. نموذج JD-R هو إطار يمكن استخدامه للمنظمات لتحسين صحة الأفراد العاملين وتحفيزهم، وفي الوقت نفسه تحسين النتائج التنظيمية المختلفة. ويمكن استخدام النموذج كأداة لإدارة الموارد البشرية، ويمكن تطبيقه على مجموعة واسعة من المهن، واستخدامه لتحسين رفاهية الفرد العامل وأدائه. أظهرت الدراسات أنه يمكن استخدام النموذج للتنبؤ بالاحتراق الوظيفي، ونوايا التقاعد المبكر، والتنمر في مكان العمل work-place bullying. علاوة على ذلك، يمكن اعتبار الرفاهية النفسية مقدمة افتراضية لمتطلبات الوظيفة وموارده. نأمل أن يستمر نموذج JD-R في إلهام الباحثين والممارسين في المنظمات من أجل تحقيق التوازن المطلوب بين خصائص الوظيفة الإيجابية (الموارد) من جانب، وخصائص الوظيفة السلبية (المتطلبات) من الجانب الآخر الذي يهدف إلى تحسين رفاهية الأفراد العاملين والأداء التنظيمي الفعال.

وأخيرا، فقد خلص البحث إلى عدد من التوصيات المستقبلية أهمها ضرورة العمل على تفعيل وتطوير استخدام Model JD-R المبدئي حتى يصل إلى مستوى الاستخدام المتقدم، وكذلك توجيه الاهتمام البحثي لتضمين وتوظيف Model JD-R لتحديد الاحتياجات الإستراتيجية ومساعدة واضعي السياسات، ومتخذو القرار على اتخاذ القرارات الأنسب في ضوء النتائج البحثية. زيادة الاهتمام باستخدام وتوظيف Model JD-R لفهم أثر هذا النموذج على المنظمات بإجراء تطبيق عملي للنموذج من خلال طرح استبيان قصد اختبار مدى قابلية Model JD-R كأداة لإدارة الموارد البشرية في الدول العربية لضرورة مواكبة التوجه العالمي نحو نتائج بحثية أكثر دقة.

قائمة المصادر والمراجع:

Alarcon, G. M. (2011). A meta-analysis of burnout with job demands, resources, and attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, *79*, 549-562. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.03.007

Albrecht, S. L. (2012). The influence of job, team and organizational level resources on employee well-being, engagement, commitment and extra-role performance: Test of a model. *International Journal of Manpower*, *33*(7), 840 - 853. https://doi.org/10.1108/01437721211268357

Albrecht, S., Breidahl, E., & Marty, A. (2018). Organizational resources, organizational engagement climate, and employee engagement. *Career Development International*, *23*(1), 67 - 85. https://doi.org/10.1108/CDI-04-2017-0064

Ambrose, M. L., & Kulik, C. T. (1999). Old friends, new faces: Motivation research in the 1990s. *Journal of management*, *25*(3), 231 - 292. https://doi.org/10.1177/014920639902500302

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands - resources model: State of art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2018). *Multiple levels in job demands-resources theory: Implications for employee well-being and performance*. Handbook of well-being.

Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current directions in psychological science*, *20*(4), 265 - 269. https://doi.org/10.1177/0963721411414534

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, *10*, 170-180. https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.2.170

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2003b). Dual processes at work in a call centre: An application of the Job Demands - Resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *12*, 393-417. https://doi.org/10.1080/13594320344000165

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands - Resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, *43*, 83-104. https://doi.org/10.1002/hrm.20004

Bakker, A. B., Demerouti, E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. (2003). A multi-group analysis of the demands-resources model in four home-care organizations. *International Journal of Stress Management*, *10*, 16 - 38. https://doi.org/10.1037/1072-5245.10.1.16

Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of educational psychology*, *99*(2), 274. https://doi.org/10.1037/0022-0663.99.2.274

Bakker, A. B., Van Emmerik, H., & Van Riet, P. (2008). How job demands, resources, and burnout predict objective performance: A constructive replication. *Anxiety, Stress, and Coping*, *21*, 309-324. https://doi.org/10.1080/10615800801958637

Balducci, C., Schaufeli, W. B., & Fraccaroli, F. (2011). The job demands-resources model and counterproductive work behaviour: The role of job-related affect. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *20*(4), 467 - 496. https://doi.org/10.1080/13594321003669061

Braine, R. D., & Roodt, G. (2011). The Job Demands-Resources model as predictor of work identity and work engagement: A comparative analysis. *SA Journal of Industrial Psychology*, *37*(2), 52 - 62. https://doi.org/10.4102/sajip.v37i2.889

Crawford, E. R., LePine, J., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, *95*(5), 834 - 848. https://doi.org/10.1037/a0019364

De Carlo, A., Girardi, D., Falco, A., Dal Corso, L., & Di Sipio, A. (2019). When does work interfere with teachers' private life? An application of the job demands-resources model. *Frontiers in psychology*, *10*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01121

De Neve, J. E., Diener, E., Tay, L., & Xuereb, C. (2013). *The objective benefits of subjective well-being*. World happiness report.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, *11*(4), 227 - 268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The job demands-resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, *37*(2), 01 - 09. https://doi.org/10.4102/sajip.v37i2.974

Demerouti, E., Bakker, A. B., & Fried, Y. (2012). Work orientations in the job demands-resources model. *Journal of Managerial Psychology*, *27*(6), 557 - 575. https://doi.org/10.1108/02683941211252428

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, *86*(3), 499. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499

Demerouti, E., Derks, D., Ten Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (2014). *New ways of working: Impact on working conditions, work-family balance, and well-being*. In Hoonakker P., & Karunka C. (Eds.), Acceleration: Information technology and quality of working life. Springer Science. https://doi.org/10.1007/978-94-017-8854-0_8

Dreison, K. C., White, D. A., Bauer, S. M., Salyers, M. P., & McGuire, A. B. (2018). Integrating self-determination and job demands-resources theory in predicting mental health provider burnout. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, *45*(1), 121 - 130. https://doi.org/10.1007/s10488-016-0772-z

Emmerik, I. J., Bakker, A. B., & Euwema, M. C. (2009). Explaining employees' evaluations of organizational change with the job-demands resources model. *Career Development International*, *14*(6), 594 - 613. https://doi.org/10.1108/13620430910997312

Farndale, Inge Murrer. (2015) Job resources and employee engagement: a cross-national study. *Journal of Managerial Psychology*, *30*(5), 610 - 626. https://doi.org/10.1108/JMP-09-2013-0318

Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company Inc.

Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology Monograph*, *55*, 259 - 286. https://doi.org/10.1037/h0031152

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. https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7

Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, *43*, 495 - 513. https://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.11.001

Halbesleben, J. R., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the "COR" understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management*, *40*(5), 1334 - 1364. https://doi.org/10.1177/0149206314527130

Halbesleben, J.R. (2010). *A Meta-Analysis of Work Engagement: Relationships with Burnout, Demands, Resources, and Consequences*. In: Bakker, A.B. and Leiter, M.P., Eds., Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research, Vol. 8, Psychology Press.

Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing Company.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work (2nd Ed.).* John Wiley.

Hobfoll, S. E. (1998). *The Plenum series on stress and coping. Stress, culture, and community: The psychology and philosophy of stress*. Plenum Press. http://dx.doi.org/10.1007 / 978 - 1 - 4899 - 0115 - 6

Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of personality and social psychology*, *84*(3), 632 - 643. https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.3.632

Hobfoll, S.E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, *6*, 307 - 324. https://doi.org/10.1037/1089-2680.6.4.307

Jansen in de Wal, J., van den Beemt, A., Martens, R. L., & den Brok, P. J. (2018). The relationship between job demands, job resources and teachers' professional learning: is it explained by self-determination theory? *Studies in Continuing Education*, 1 - 23. https://doi.org/10.1080/0158037X.2018.1520697

Johnson, J. V., & Hall, E. M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: a cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American journal of public health*, *78*(10), 1336 - 1342. https://doi.org/10.2105/AJPH.78.10.1336

Judge, T. A., Van Vianen, A. E., & De Pater, I. E. (2004). Emotional stability, core self-evaluations, and job outcomes: A review of the evidence and an agenda for future research. *Human performance*, *17*(3), 325 - 346. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1703_4

Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. Basic Books.

Karasek, R. A., JR. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, *24*, 288. https://doi.org/10.2307/2392498

Kinnunen, U., Feldt, T., Siltaloppi, M., & Sonnentag, S. (2011). Job demands-resources model in the context of recovery: Testing recovery experiences as mediators. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *20*(6), 805 - 832. https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.524411

Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of applied Psychology*, *81*(2), 123. https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.2.123

Luthans, F., Avolio, B.J., Avey, J.B. & Norman, S.M. (2007). Positive psychological capital: measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, *60*(3), 541 - 572. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x

Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (2011). Safety at work: a meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. *Journal of applied psychology*, *96*(1), 71. https://doi.org/10.1037/a0021484

Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15th Edition). Prentice Hall.

Roberts, K. H., & Glick, W. (1981). The job characteristics approach to task design: A critical review. *Journal of applied psychology*, *66*(2), 193. https://doi.org/10.1037/0021-9010.66.2.193

Rodriguez-Muñoz, A., Sanz-Vergel, A. I., Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2012). Reciprocal relationships between job demands, job resources, and recovery opportunities. *Journal of personnel psychology*. https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000049

Rousseau, D. M. (2005). *I-deals: Idiosyncratic deals employees bargain for themselves*. M. E. Sharpe.

Santa Maria, A., Wörfel, F., Wolter, C., Gusy, B., Rotter, M., Stark, S., & Renneberg, B. (2018). The role of job demands and job resources in the development of emotional exhaustion, depression, and anxiety among police officers. *Police Quarterly*, *21*(1), 109 - 134. https://doi.org/10.1177/1098611117743957

Scanlan, J. N., & Still, M. (2019). Relationships between burnout, turnover intention, job satisfaction, job demands and job resources for mental health personnel in an Australian mental health service. *BMC health services research*, *19*(1), 62. https://doi.org/10.1186/s12913-018-3841-z

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *25*(3), 293 - 315. https://doi.org/10.1002/job.248

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *30*(7), 893 - 917. https://doi.org/10.1002/job.595

Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high effort - low reward conditions at work. *Journal of Occupational Health Psychology*, *1*, 27-43. https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27

Siegrist, M. (1999). A causal model explaining the perception and acceptance of gene technology 1. *Journal of applied social psychology*, *29*(10), 2093 - 2106. https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1999.tb02297.x

Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2018). Job demands and job resources as predictors of teacher motivation and well-being. *Social Psychology of Education*, *21*(5), 1251 - 1275. https://doi.org/10.1007/s11218-018-9464-8

Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of occupational health psychology*, *18*(2), 230. https://doi.org/10.1037/a0032141

Tims, M., Bakker, A.B. & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, *80*(1), 173 - 186. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009

Upadyaya, K., Vartiainen, M., & Salmela-Aro, K. (2016). From job demands and resources to work engagement, burnout, life satisfaction, depressive symptoms, and occupational health. *Burnout research*, *3*(4), 101 - 108. https://doi.org/10.1016/j.burn.2016.10.001

Van den Broeck, A., De Cuyper, N., Luyckx, K., & De Witte, H. (2012). Employees' job demands-resources profiles, burnout and work engagement: A person-centred examination. *Economic and Industrial Democracy*, *33*(4), 691 - 706. https://doi.org/10.1177/0143831X11428228

Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & stress*, *22*(3), 277 - 294. https://doi.org/10.1080/02678370802393672

Van den Tooren, and Jeroen de Jong (2014). Job demands-resources and employee health and well-being: The moderating role of contract type. *Career Development International*, *19*(1), 101 - 122. https://doi.org/10.1108/CDI-05-2013-0058

Van Vegchel, N., De Jonge, J., Bosma, H., & Schaufeli, W. (2005). Reviewing the effort-reward imbalance model: drawing up the balance of 45 empirical studies. *Social science & medicine*, *60*(5), 1117 - 1131. https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2004.06.043

Viotti, S., & Converso, D. (2016). Buffering effect of job resources in the relationship between job demands and work-to-private-life interference: A study among health-care workers. *Safety and health at work*, *7*(4), 354 - 362. https://doi.org/10.1016/j.shaw.2016.05.002

Wa1ster, E., Walster, G. W. and Berscheid, E. (1978). *Equity: Theory and Research*. Allyn and Bacon.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International journal of stress management*, *14*(2), 121. https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007a). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, *14*(2), 121-141. https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of occupational and organizational psychology*, *82*(1), 183 - 200. https://doi.org/10.1348/096317908X285633

Job Demands-Resources model: A Review and Evaluation of the Literature

Shefa Salem Al-Sagga Besaiso(1)

Laila Hossam Al-Din Shokr(2)

Dina Farouk Al-Agry(3)

Abstract:

This research provides an overview of the job demands - resources JD-R model, which incorporates many possible working conditions and focuses on both negative and positive indicators of employee well-being, in addition to discussing the model's suggestions. Then it introduces the more flexible job demands - resources model and discusses its basic principles and the strengths and weaknesses regarding their predictive value for employee wellbeing. This is carried out through the review of Qualitative and quantitative studies on the JD-R model to enlighten the health and motivational processes suggested by the model.

The results showed that the model can be used as a tool for human resource management, to predict job burnout, early retirement intentions, and work-place bullying. The model can be applied to a wide range of professions, and it can be used to improve the well-being of the individual, his/her performance, and organizational outcomes. Results also confirmed the two suggested processes of the model which highlight the strengths and weaknesses of individuals, work groups, departments, and organizations as a whole. Moreover, psychological well-being could be considered as a hypothetical precursor of job demands and resources.

Keywords: job demands, resources JD-R Model, job engagement, Psychological well-being.

(1) Faculty of Commerce - Al-Azhar University (Cairo - Egypt)
Al-sagga@hotmail.com

(2) Faculty of Commerce - Al-Azhar University (Cairo - Egypt)

(3) Faculty of Commerce - Al-Azhar University (Cairo - Egypt)