

ممكنات نجاح شيخوخة العاملين في بيئة العمل:  
دراسة تحليلية لدور الاتفاقيات التفاوضية ورأس المال النفسي  
علي أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة الزقازيق

اعداد

دكتورة/ مها محمد أحمد البنوي  
أستاذ إدارة الأعمال المساعد - كلية التجارة - جامعة الزقازيق  
**Maha\_elbanawey@yahoo.com**

دكتور/ محمد السيد موسي سليم  
مدرس إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة الزقازيق

**mmosa@zu.edu.eg**

دكتور/ شريف سعيد متولي إسماعيل  
أستاذ إدارة الأعمال المساعد - كلية التجارة - جامعة الزقازيق  
**Sherif.metwally@gmail.com**

٢٠٢٤

## ملخص:

استهدفت الدراسة الحالية تعيين ممكنات شيخوخة العاملين (تقدم عمرهم) في بيئة العمل، وذلك من خلال تحليل الأدوار المباشرة للاتفاقيات التفاوضية وغير المباشرة لرأس المال النفسي بين السادة أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة الزقازيق. ولتحقيق ذلك، تم تطوير خمسة فروض رئيسية، وباستخدام قائمة الاستقصاء تم جمع البيانات الأولية المتعلقة بمتغيرات الدراسة عبر عينة طبقية عشوائية قوامها ٢٩٣ ممن يزيد عمره عن ٤٥ عاماً من الأساتذة والأساتذة المساعدين والمدرسين العاملين بالإضافة إلى الأساتذة المتفرغين في عشرة من كليات جامعة الزقازيق. وباستخدام أسلوب تحليل المسار وفقاً لبرنامج AMOS الإصدار ٢٤، كشفت نتائج الدراسة عن علاقة ايجابية ذات دلالة معنوية بين الاتفاقيات التفاوضية وكل من الدافع نحو العمل والقدرة على العمل لدي متقدمي العمر من السادة أعضاء هيئة التدريس. كذلك وجود علاقة ايجابية ذات دلالة معنوية بين الاتفاقيات التفاوضية ورأس المال النفسي. وأخيراً، توسط رأس المال النفسي للعلاقة بين الاتفاقيات التفاوضية وكل من الدافع نحو العمل لدي متقدمي العمر وكذلك قدرتهم على العمل. واختتمت الدراسة بمناقشة النتائج، ودلالاتها النظرية والتطبيقية، وعرض حدودها والدراسات المستقبلية.

**الكلمات الأساسية:** شيخوخة العاملين، الاتفاقيات التفاوضية، رأس المال النفسي، أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الزقازيق.

## Abstract:

The current study aimed to identify the enablers of workers' ageing in workplace, by analyzing the direct path of I-deals and indirect path of Psychological Capital (PsyCap) among faculty members in the faculties of Zagazig University. To achieve this, five main hypotheses were developed. By using a survey method, primary data were collected through a stratified random sample of 293 of those over the age of 45, including professors, associate professors, and fresh PH.D holders, in addition to full-time professors in ten of the faculties of Zagazig University. Using the path analysis method according to the AMOS program, the results revealed a positive and significant relationship between the I-deals and both motivation to work, and workability among elderly faculty members. There is also a positive, significant relationship between I-deals and (PsyCap). Finally, the study demonstrated (PsyCap) mediated the relationship between I-

deals and both the motivation to work among older people and their workability. The study concluded by discussing the results, their theoretical and managerial implications, and presenting their limitations and future studies.

**Key words:** Ageing, I-deals, Psychological Capital, faculty members, faculties of Zagazig University.

### ممكنات نجاح شيخوخة العاملين في بيئة العمل: دراسة تحليلية لدور الاتفاقيات التفاوضية ورأس المال النفسي علي أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة الزقازيق

#### مقدمة:

فرض تنامي ظاهرة الشيخوخة ageing أو تقدم العمر<sup>1</sup> في سوق العمل تغييراً نوعياً في تركيبة العاملين داخل العديد من بلدان غرب أوروبا وأمريكا الشمالية، وبين شريحة واسعة من بلدان الشرق الأدنى والأوسط، كما أسس للعديد من التحديات التي تواجه منظمات الأعمال المعاصرة، والتي يتعلق أبرزها بالحاجة إلى استراتيجيات وممارسات غير تقليدية للحفاظ على دوافع وقدرات متقدمي العمر، فضلاً عن تعزيزها في مراحل عمرهم المتقدمة (Bal and Jansen, 2015). وفي هذا السياق، فقد اعتاد المتخصصون على التمييز بين الأمدية العمرية لمفهوم "شيخوخة العاملين في بيئة العمل" استناداً إلى المجال الذي يُطبق فيه هذا المفهوم (Kooij et al., 2008).

ومبكراً، فقد تناولت الدراسات المتعلقة بالمشاركة في سوق العمل هذا المفهوم في ضوء المدى العمري الذي يبدأ من ٥٠ عاماً وما يزيد، وذلك استناداً إلى تراجع معدلات مشاركة العمالة في تلك المراحل العمرية داخل سوق العمل (OECD, 2019)، بينما هبطت الدراسات التي اشتمل مجال تطبيقها منظمات الأعمال بالمدى العمري لهذا المفهوم إلى ما بين ٤٠ عاماً و٤٥ عاماً وما يزيد، مع التركيز علي اشتماله علي تراجع مخزون

<sup>1</sup> تجدر الإشارة في بداية الدراسة إلى نقطتين مهمتين، تتعلق الأولى باستخدام لفظة الشيخوخة في بيئة العمل وتقدم العمر في بيئة العمل بشكل تبادلي. بينما تتعلق الثانية بفكرة أن مفهوم الشيخوخة ليس بالمفهوم سيء السمعة، وإنما هي مرحلة عمرية سوف يصل إليها الجميع بلا استثناء، وبالتالي تستهدف الدراسة الحالية الإفادة من تلك المرحلة العمرية بأفضل قدر ممكن بالنسبة للمنظمات، وكذلك بأفضل طريقة تلائم منتسبي هذه المرحلة العمرية.

العاملين من المعارف والمهارات والاتجاهات الإيجابية نحو العمل (Burmeister et al., 2018). وبالإجمال، ذهب غالبية من تبينوا التوجه الرقمي للعمر *calendar age* إلى أن شيخوخة العاملين في بيئة العمل تتدرج من ٤٠ عاماً وحتى ٧٥ عاماً (Fasbender and Gernot, 2020).

وخلافاً لما سبق، ذهب آخرون إلى أن التوجه بالعمر الرقمي لا ينبغي أن يُعتمد به "إجرائياً"، فالعمر<sup>٢</sup> ليس مجرد رقم يُستدل به عند مناقشة مفهوم شيخوخة العاملين (Pfrombeck et al., 2024)، بل يمثل في جوهره تصور أعمق، يتضمن كافة أشكال التغيرات البيولوجية (الجسدية) والسلوكية والاجتماعية للعامل عبر الزمن، وبالتالي فإن تقدم مراحل العمر لها تأثيرات لا يمكن تجاهلها بالنسبة للفرد علي المستوى الذاتي والتنظيمي والاجتماعي (Lange et al., 2006; Kanfer and Ackerman, 2004). وحديثاً، اتسع الجهد البحثي في هذا السياق، ليتخطى المناقشات المتعلقة بماهية شيخوخة العاملين، إلى محاولة التعرف علي آلية نجاحها بيئة العمل (Pak, et al., 2023).

وعلي ذلك، فقد تزايد الاهتمام الأكاديمي بتحري أسباب نجاح شيخوخة متقدمي العمر في بيئة العمل، وأسهمت الأدبيات المبكرة (e.g., Abraham and Hansson, 1995) والمتأخرة (e.g., Kooij et al., 2015; Zacher, 2015) ذات الصلة في وصف الموارد الوظيفية، والاعدادات *settings* التنظيمية التي يمكن من خلالها الإبقاء علي دوافع متقدمي العمر - أو استئثارها - وكذلك تعزيز قدراتهم علي العمل. وفي هذا السياق، يُعد نموذج عمليات الشيخوخة الناجحة الذي قدمه "كوي وزملاؤه Kooij et al. (2020)" - والذي جري تطويره استناداً إلى نظريات مراحل تطور العمر (e.g., Heckhuasen et al., 2010, 2019) - أحد أشمل الأدوات التحليلية التي ناقشت هذا المفهوم، والذي اعتمدت عليه الدراسة الحالية في وضع تصوراتها الخاصة حول آلية نجاح ظاهرة شيخوخة العاملين في بيئة العمل؛ حيث يمكن تعريف هذه الظاهرة وفقاً لهذا النموذج في ضوء بُعدين أساسيين؛ هما امتلاك متقدمي العمر الدافع نحو العمل، وتحليلهم بالقدرة علي العمل.

---

<sup>٢</sup> في الوقت الذي سلط فيه "الأنج وزملائه Lange et al. (2006)" الضوء على تعقد مفهوم شيخوخة العاملين في بيئة العمل، وصعوبة التوافق علي تصور نظري واضح له، قامت "كوي وزملائها Kooij et al. (2008)" بالتمييز بين خمسة مداخل لوصف مفهوم العمر في بيئة العمل؛ وهم: العمر الرقمي، ويستخدم كأساس موضوعي *objective* للتمييز بين المراحل العمرية المختلفة للعاملين. والعمر المؤسس علي الأداء، والذي يعكس التفاوت في القدرات وكفاءة أداء المهام بين العاملين في مراحلهم العمرية المختلفة أو في ذات المرحلة العمرية. والعمر النفسي، ويمثل معيار شخصي يخضع في فيه تقييم العمر - وما يترتب عليه من مشاعر وسلوكيات داخل العمل - لإدراك الفرد ذاته، وكذلك لتصورات محيطه الاجتماعي. والعمر التنظيمي، ويشار إليه أيضاً بالأقدمية، ويعكس فترة بقاء الفرد في مكان عمله. ويناقش المدخل الأخير مفهوم مراحل تطور العمر، والذي يتضمن في الأغلب خليط متوازن من المداخل السابقة.

وفي سياق متصل، شهدت العقود الأخيرة تحول اهتمام مسؤولي إدارات الموارد البشرية نحو التركيز على مفهوم الفردية *individualism* وتطبيقاته الإدارية<sup>3</sup> (Liao et al., 2016). والذي يشمل في جزء منها التخلي بالتراضي عن عقود العمل التقليدية لصالح ترتيبات جديدة أكثر مرونة ومنفعة يُطلق عليه الاتفاقيات التفاوضية بين الفرد والمنظمة *idiosyncratic deals (I-deals)* (Rousseau et al., 2006). وبالرغم من الآثار السلبية طويلة الأجل لهذه الاتفاقيات، إلا أن تعدد مزاياها بالنسبة لمتقدمي العمر، ولنجاح مفهوم الشيخوخة في بيئة العمل جعل منها التوجه المناسب – من وجهة نظر الدراسة الحالية – في تعزيز شيخوخة العاملين في بيئة العمل. حيث تُعد الاتفاقيات التفاوضية أحد أهم أشكال الموارد الوظيفية المستحدثة، والمرتبطة بصياغة تصميم وظيفي يناسب قدرات متقدمي العمر الحالية (Kooij et al., 2015; 2020)، فضلاً عن كونها إجراءً علاجياً ناجحاً للتداعيات النفسية المتعلقة بتراجع شغف ودافعية العاملين نحو العمل – خاصة في مراحل عمرهم المتقدمة (Bal and Jansen, 2015; Pak et al., 2023).

وتأسيساً على نموذج متطلبات وموارد الوظيفة (Bakker and Demerouti, 2017) – والذي يذهب إلى تأثير الموارد الشخصية (الذاتية) للأفراد بالموارد التنظيمية والوظيفية، وبما ينعكس على مستوي رفاهية العاملين ودرجة رضائهم عن العمل – قدمت الدراسة الحالية أحد أشكال الموارد الذاتية الحديثة للأفراد؛ وتحديداً مفهوم رأس المال النفسي (Luthans et al., 2007) كمتغير مفسر للعلاقة بين الاتفاقيات التفاوضية والشيخوخة الناجحة لمتقدمي العمر. حيث كشفت بعض الدراسات ذات الصلة (e.g., Akkermans et al., 2020; Van Steenbergen et al., 2018) أن ترتيبات العمل المرنة تحفز أبعاد هذا المفهوم (وتتضمن المرونة والتفاؤل والامل والكفاءة الذاتية) نحو زيادة دوافع العاملين، وتوسيع مدركاتهم، كما تمدهم بالطاقة اللازمة للتكيف مع تغيرات واقع الأعمال. وفي ضوء ما سبق، تسعى الدراسة الحالية نحو التعرف على دور الاتفاقيات التفاوضية في تعزيز شيخوخة متقدمي العمر للسادة أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الزقازيق، فضلاً عن تحليل الدور الوسيط الذي يمارسه رأس المال النفسي في إطار تلك العلاقة.

---

<sup>3</sup> يؤكد مفهوم الفردية على القيمة المعنوية للفرد، ويدعو بشكل جذري إلى الترويج لممارسة أهداف الفرد وورغباته وقيمه في المجتمع، فضلاً عن دعم استقلاليتته واعتماده على نفسه (Teng and Yazdanifard, 2015).

## الدراسة الاستطلاعية<sup>٤</sup>:

استهدفت تلك الدراسة التوصل إلى بعض المؤشرات المتعلقة بمستوي دوافع وقدرات السادة أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الزقازيق – ممن تخطوا ٤٥ عاماً<sup>٥</sup> - علي النهوض بأعبائهم الوظيفية فضلاً عن الوفاء بها. وكذلك مدي اشتراكهم في ترتيبات تفاوضية مرنة داخل مجال عملهم. وأخيراً مدي شعورهم بتوافر أبعاد رأس مالهم النفسي في مكان عملهم. وقد جاءت نتائج مؤشرات تلك الدراسة كما يلي:

بالنسبة لدوافع أعضاء هيئة التدريس، أظهرت المؤشرات تزايد دوافعهم علي العمل بنسبة بلغت ٦٨% من إجمالي الاستجابات بين مفردات العينة الاستطلاعية. كما أظهرت الإجابات أن أبرز الأسباب التي ساقوها لتنامي دوافعهم علي العمل هو "حاجتهم الصريحة نحو الاشتراك في المشروعات البحثية داخل وخارج الجامعة أو الانخراط في البرامج الخاصة التي تقدمها الكليات بالنسبة لمرحلتني البكالوريوس الدراسات العليا، وذلك بهدف زيادة دخلهم ومهنتهم".

بالنسبة لقدرة أعضاء هيئة التدريس، كشفت المؤشرات عن مدي يزيد عن المتوسط بالنسبة لقدرتهم علي العمل بنسبة بلغت ٥٥% من إجمالي الاستجابات بين مفردات العينة الاستطلاعية. كما بينت الاجابات أنه بالرغم من تراجع القدرات الجسدية والمعرفية (بمعني سهولة استقبالهم وتفاعلهم مع المعارف المختلفة مقارنةً بفترات سابقة)، إلا أن قدرتهم علي تغيير طبيعة أدوارهم (مثال: التحول من الدور التنفيذي في فريق العمل إلي الدور الاستشاري - الاشراف والتوجيه) قد ساهم في التقليل من حده مشكلة تراجع قدرتهم علي العمل.

بالنسبة للاتفاقيات التفاوضية، بينت المؤشرات عن ممارسات كبيرة للترتيبات التفاوضية بنسبة بلغت ٧٥% من إجمالي الاستجابات بين مفردات العينة الاستطلاعية. كما كشفت المؤشرات عن أن بُعد تعديل مهام وأدوار العمل كان الأصعب من حيث التنفيذ مقارنةً بمرونة جداول وترتيبات العمل، والسعي نحو التطوير. وأخيراً، ظهر واضحاً من الإجابات تحول مفهوم الاتفاقيات التفاوضية من أحد الممارسات التي تستهدف مكافأة العاملين ذوي الأداء المتميزة *overqualification* إلي أسلوب حياة لإدارة العمل بنجاح مع متقدمي العمر.

<sup>٤</sup> استندت تلك الدراسة - والتي استمرت شهراً من بداية نوفمبر ٢٠٢٣ - على عينة ميسرة قوامها ٤٠ مفردة من السادة أعضاء هيئة التدريس القائمين بالعمل في خمسة من كليات جامعة الزقازيق؛ وهم الصيدلة، والحقوق، والهندسة، والتجارة، والأدب - بواقع ثماني مفردات من كل كلية. كما جرت تلك الدراسة عبر اسلوب المقابلات المتعمقة، وباستخدام دليل يتضمن أسئلة مفتوحة، تم إعداده ليتوافق مع مضمون تلك الدراسة.

<sup>٥</sup> توافقت العديد من الدراسات ذات الصلة (e.g., Fasbender and Gernot, 2020; Pak, et al., 2023) علي اعتبار سن ٤٥ عام بداية الشيخوخة في بيئة العمل

بالنسبة لرأس مال أعضاء هيئة التدريس النفسي، كشفت المؤشرات عن مدي يقارب المتوسط بالنسبة لقدرتهم علي العمل بنسبة بلغت ٥٣% من إجمالي الاستجابات بين مفردات العينة الاستطلاعية. كما أظهرت الإجابات مستويات متوسطة - صعوداً وهبوطاً - بين أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بأبعاد رأس المال النفسي كإشارة واضحة لتحكم القيادات في منهج وأسلوب أداء العمل. وأن التفاوض بغرض الحصول علي بعض الترتيبات المرنة في العمل هو الدافع المباشر نحو التحسن المتوسط في رأس مالهم النفسي. وبمراجعة المؤشرات تُظهر ملامح لعلاقات مباشرة تجمع بين تزايد مستوي ممارسة الاتفاقيات التفاوضية وتزايد في دوافع وقدرات العمل بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس. كما تُظهر ملامح لعلاقات غير مباشرة؛ حيث كشفت المؤشرات عن أن تزايد مستويات رأس المال النفسي لأعضاء هيئة التدريس في إطار العلاقات السابقة، مما يشي "بدور ما" لرأس المال النفسي في إطار العلاقة بين الاتفاقيات التفاوضية ودوافع وقدرات أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الزقازيق على العمل سوف يجري تناوله لاحقاً.

#### مشكلة الدراسة:

يُنظر إلي الشيخوخة في بيئة العمل من وجهة نظر الفرد باعتبارها عملية "محتومة"، تشمل أي إنسان خلال مراحل حياته الوظيفية (Converso et al., 2018). واستناداً إلى تنامي حدة التغيرات الديموغرافية عبر جميع بلدان العالم بلا استثناء، وتعدد التشريعات ذات الصلة، أصبح لأول مرة في التاريخ الحديث متقدمي العمر يمثلون غالبية سوق العمل، وهو الأمر الذي يتطلب عدة مسارات "متعمدة ومخططة"، تأخذ في اعتبارها التغيرات الفردية والاجتماعية وآلية التفاعل بينهما، لضمان تحقيق شيخوخة ناجحة - وتتضمن تحقيق أقصى إفادة منهم، مع المحافظة علي قيمتهم داخل العمل (Kooij et al., 2014; Pak et al., 2023).

وفي سياق متصل، كشفت الدراسات المبكرة عن أن قدرة ودافعية العمالة نحو العمل تتأثر بتقدمهم في العمر (e.g., Rhodes, 1983; Kanfer and Ackerman, 2004; Kooij et al., 2011; Kanfer et al., 2013; Warr, 2001). كما تسائل البعض عن جدوى استخدام ممارسات المدخل العام *universal approach* في إدارة الموارد البشرية<sup>٦</sup> دون المدخل الظرفي *contingency approach* في حفز متقدمي العمر داخل

<sup>٦</sup> يتضمن هذا المدخل تطبيق الممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية على كافة العاملين بلا استثناء، إلا أنه لا يراعي مدي ملائمة تلك الممارسات مع تنامي مستوي التنوع (عدم التجانس) المهني والمهاري والعمرى بينهم (Bal and Jasen, 2015).

بيئة العمل، أو الإبقاء على دوافعهم نحو العمل عند المستويات السابقة لها (e.g., **Armstrong-Stassen and Schlosser, 2011; Bal et al., 2013**) وكننتيجة لذلك، بدأ المهتمون بمفهوم الشيخوخة الناجحة في بيئة العمل في استدعاء ممارسات خاصة (**Bal and Dorenbosch, 2015**) داخل منظومة إدارة الموارد البشرية - وتحت مظلة فلسفة التوجه نحو الفردية - تستهدف بشكل أساسي التأثير الإيجابي علي دوافع وقدرات متقدمي العمر، فضلاً عن دعمها (**Armstrong-Stassen and Ursel, 2009; Kooij et al., 2010, 2013**). وعلي ذلك، فقد وظفت الدراسة الحالية نموذج عمليات الشيخوخة الناجحة في بيئة العمل (**Kooij et al., 2020**) بهدف التعرف علي الطريق نحو شيخوخة ناجحة للعاملين في بيئة العمل.

حيث جري تأسيس هذا النموذج علي نظريات التنظيم الذاتي لمراحل تطور العمر (**e.g., Atchley, 1989; Baltes, 1997; Freund and Baltes, 2000; Heckhausen et al., 2010**). ووفقاً لهذا النموذج، يطمح متقدمي العمر إلي المحافظة علي نفس معدل النشاط الذي كانوا عليه في مقتبل عمرهم الوظيفي بهدف تحقيقهم للشيخوخة الناجحة في بيئة العمل، ويستخدمون في سبيل تحقيق ذلك مجموعة من استراتيجيات التنظيم الذاتي *self-regulatory*. ويستهدف هذا النموذج دعم مقومات الشيخوخة الناجحة؛ وتحديدًا الدافع والقدرة علي العمل عبر مجموعة من استراتيجيات التنظيم الذاتي التي تستجيب إما بشكل استباقي أو دفاعي مع نواتج تغير مراحل عمر الأفراد في بيئة العمل - سواء المتعلقة بتراجع قدراتهم الجسمانية وفتور دوافعهم (**Kanfer and Ackerman, 2004; Salthouse, 2012**) أو تلك المتعلقة بالتغيرات في طبيعة العمل ذاته (**Kooij et al., 2020**).

وغالبا ما يُنظر إلي استراتيجيات التنظيم الذاتي عبر أحد مدخلي (**Heckhausen et al., 2010**)؛ يتضمن الأول الآليات التي تستهدف زيادة ارتباط متقدمي العمر بالعمل (من خلال استثمار موارد أكثر، أو تعلم مهارات جديدة)، ويتضمن الثاني الآليات التي تستهدف تقليل ارتباط متقدمي العمر بالعمل (من خلال تخفيض حجم أعباءهم الوظيفية أو السعي نحو تغيير أدوارهم الحالية إلي أخرى تناسب طبيعة عمرهم الحالي). ووفقاً لهيكل النموذج، تُعد العوامل الخاصة بتصميم الوظائف أحد أهم محددات نجاح شيخوخة متقدمي العمر.

وإلي هنا، فقد أوضحت أدبيات علم النفس التنظيمي أن بعض الموارد الوظيفية (مثل استقلالية وتعقد الوظائف، ودرجة الإثراء الذي تمد به الوظيفة العاملين) لها دور كبير في إثارة دوافع وقدرات متقدمي العمر نحو العمل (**e.g., Havermans et al., 2018; Henseke, 2018; Pak et al., 2018**). أيضاً، كشفت بعض النتائج الميدانية أن



الوظائف التي تحوي العديد من المتطلبات والأعباء، غالباً ما تقود إلي انخفاض دافعية متقدمي العمر، فضلاً عن قدرتهم علي أداء عملهم بكفاءة (e.g., Neupane et al., 2014).

وأضاف آخرون أن متقدمي العمر غالباً ما يمتلكون المرونة الكافية للاستجابة إلي تراجع قدراتهم، عبر اختيارهم لبدائل تعديل *crafting* أدوارهم الحالية بدلا من الإقرار بضعف كفاءتهم، كما أنهم دائماً ما يكافحون من أجل خلق مناخ عمل يكفل لهم تحقيق نجاحات تتناسب مع عمرهم المتقدم (Kooij et al., 2015). وتأكيداً لما سبق، عدت الدراسات الميدانية الدور الهام الذي تقوم به ترتيبات العمل المرنة - وتحديداً الاتفاقيات التفاوضية في تعزيز دافعية (e.g., Bal et al., 2012; Pak et al., 2023; Sykes- Bridge et al., 2023) وقدره (e.g., Brzykcy et al., 2019; Morelock et al., 2016; Oostrom et al., 2017) متقدمي العمر علي العمل. وفي ضوء ما سبق، فقد وظفت الدراسة الحالية مفهوم الاتفاقيات التفاوضية - والذي يُعد أحد استراتيجيات التنظيم الذاتي التي تحمل في طياتها مزيج من مدخلي الارتباط بالعمل وتقليل الارتباط بالعمل - في تحري أسباب نجاح شيخوخة متقدمي العمر داخل بيئة العمل.

بالإضافة إلي ما سبق، عرّفت عدد من الدراسات ذات الصلة الموارد الذاتية للأفراد - وتمثل في الدراسة الحالية رأس المال النفسي لمتقدمي العمر - كأحد العناصر المهمة في تفسير العلاقة بين ترتيبات العمل المرنة وقدره العاملين علي العمل (e.g., Akkermans et al., 2018; Van Steenbergen et al., 2020; et al., 2020)، وذلك من خلال قدرتها علي توسيع مدركات العاملين، وإمدادهم بالطاقة اللازمة للتكيف مع متغيرات بيئة العمل (Pelaez-Zuberbuhler et al., 2023; Shifrin and Michel, 2022; Zamboni et al., 2021). وتجدر الإشارة، إن متابعة الجهد البحثي المتعلق برأس المال النفسي يظهر أنه بالرغم من الدور البارز لهذا المفهوم في الارتقاء بالمخرجات التنظيمية الفردية الرسمية والتطوعية، فضلاً عن تحسين اتجاهات العاملين داخل بيئة العمل (Luthans et al., 2007)، إلا أن دوره - بشكل كامل أو جزئي - في تعزيز شيخوخة العاملين (Thrasher et al., 2015) نادراً ما يتم الإشارة إليه (Hennekam, 2017).

واتساقاً مع نموذج متطلبات وموارد الوظيفة (Bakker and Demerouti, 2017) ونموذج الاختيار والتحسين والتعويض (Zacher, 2005) فإن الترتيبات المرنة للعمل - أو بعبارة أخرى الموارد الوظيفية - ومنها جداول وأماكن العمل المرنة، استقلالية في اتخاذ القرار - تساهم في تعزيز رأس مال متقدمي العمر النفسي، وتمكنهم من تحقيق مخرجات تنظيمية إيجابية علي مستوي القدرة علي العمل (e.g., Uen et al., 2021; Vasudevan and Suganthi, 2023). أيضاً، فقد كشفت نتائج الدراسات الميدانية عن

دور رأس المال النفسي في التنبؤ بأداء ورفاهية العاملين (Chen, 2021; Luthans and Broad, 2022). أيضاً، أظهر آخرون عبر دراسات مقطعية (e.g., Choi et al., 2018) وممتدة (e.g., Turliuc and Candel, 2022) دور رأس المال النفسي في تحسين رضا العاملين، ومن ثم زيادة دوافعهم على العمل.

وإجمالاً، تتضمن الفجوة البحثية في الدراسة الحالية بُعدين؛ يتمثل الأول في ندرة الدراسات الميدانية التي قامت علي اختبار العلاقات بين الاتفاقيات التفاوضية وكل من دوافع وقدرات متقدمي العمر مقارنة بالدراسات التي قامت علي اختبار تلك العلاقات مع العمالة الأصغر عمراً (Kooij et al., 2015)، وذلك علي الرغم من احتياج متقدمي العمر للترتيبات العمل المرنة بشكل كبير؛ خاصة في مراحل عمرهم المتقدم. بينما يتضمن الثاني توسط رأس المال النفسي في تفسير تلك العلاقات، وذلك في ضوء المطالبات المتزايدة بالتعرف علي ماهية المتغيرات البيئية المفسرة والمعززة لدور المحددات المرتبطة بتصميم الوظيفة في نجاح شيخوخة العاملين (Kooij et al., 2020; Pak et al., 2023; Pfrombeck et al., 2024).

بالإضافة إلى ما سبق، كشفت الدراسة الاستطلاعية عن عدداً من الظواهر الميدانية ذات الصلة بموضوع الدراسة، تجلت أبرز مؤشراتهما في تواجد كبير للاتفاقيات التفاوضية وتواجد يزيد عن المتوسط بالنسبة لكل من رأس المال النفسي ودوافع وقدرات متقدمي العمر علي العمل بين السادة أعضاء هيئة التدريس. كذلك، أظهرت المؤشرات تصوراً مبدئياً لعلاقة "بينية intervening" - وتحديدًا وسيطة - لرأس المال النفسي بين الاتفاقيات التفاوضية وكل من دوافع وقدرات متقدمي العمر علي العمل، وبما يساهم في تعزيز شيخوختهم داخل بيئة العمل. وتأسيساً علي ذلك، يمكن صياغة مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل الرئيس التالي: إلي أي مدي يلعب رأس المال النفسي دوراً وسيطاً في إطار العلاقة بين الاتفاقيات التفاوضية ودوافع وقدرات متقدمي العمر في بيئة العمل؟

وفي هذا التساؤل الرئيس السابق، يمكن صياغة التساؤلات الفرعية التالية:

- ١- إلي أي مدي توجد علاقة بين الاتفاقيات التفاوضية ودوافع متقدمي العمر علي العمل في مجتمع الدراسة؟
- ٢- إلي أي مدي توجد علاقة بين الاتفاقيات التفاوضية وقدرات متقدمي العمر علي العمل في مجتمع الدراسة؟
- ٣- إلي أي مدي توجد علاقة بين الاتفاقيات التفاوضية ورأس المال النفسي لمتقدمي العمر في مجتمع الدراسة؟
- ٤- إلي أي مدي يلعب رأس المال النفسي دوراً وسيطاً في إطار العلاقة بين الاتفاقيات التفاوضية ودوافع متقدمي العمر علي العمل في مجتمع الدراسة؟

٥- إلي أي مدي يلعب رأس المالي النفسي دوراً وسيطاً في إطار العلاقة بين الاتفاقيات التفاوضية وقدرات متقدمي العمر علي العمل في مجتمع الدراسة؟

#### أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من طبيعة المتغيرات التي تتناولها، فضلاً عن الآثار المرتبطة بنتائجها نظرياً وعملياً؛ حيث يمكن تصور مبررات الدراسة النظرية (الأكاديمية) والتطبيقية استناداً إلي ما يلي:

#### المبررات النظرية للدراسة:

١- أضحت الترتيبات التفاوضية في بيئة العمل أحد أبرز الأدوات التنظيمية المفضلة للأكاديميين والممارسين علي حد سواء للارتقاء بدافعية والتزام العاملين بصفة عامة (Bal and Dorenbosch, 2015)، ومتقدمي العمر بصفة خاصة (Kooij et al., 2015). وذلك عبر إعطاؤهم سيطرة أكبر وخيارات أوفر لأداء مهامهم الرسمية أو المشاركة في أختري تطوعية (Miller, 2015). أيضاً، تُعد الاتفاقيات التفاوضية فرصة لفهم أعمق لمفهوم القيادة في بيئة العمل بشكل تطبيقي؛ حيث فرضت ظروف العمل الحالية تزايد النزعة نحو أنماط قيادية تحمل في جوهرها نوازع المرونة، والتركيز علي حل المشكلات، واعتماد أساليب التفاوض، وتعزيز اختيارات المرؤوسين، وإتاحة فرص النمو والتطور لهم (Liao et al., 2016) - وبعبارة أختري تساعد الاتفاقيات التفاوضية علي فهم أفضل لمنطق السلوك البشري تجاه الأحداث المختلفة، فضلاً عن كيفية التعامل معها بإيجابية؛ وذلك عبر الإجابة علي التساؤل التالي: كيف يمكن ان أبدوا أفضل عند التعامل مع هذا الموقف؟.

٢- اتساقاً مع افتراضات المدخل الظرفي لإدارة الموارد البشرية (Bal and Jansen, 2015)، باتت ترتيبات العمل المرنة - ومنها الاتفاقيات التفاوضية - تمثل مستقبل ممارسات إدارة الموارد البشرية في واقع الأعمال المعاصر (Vasudevan and Suganthi, 2023). وبالرغم من ذلك، فإن القليل من الدراسات الميدانية هي التي قامت علي التحقق من علاقتها بالشيخوخة الناجحة في بيئة العمل (وتحديداً مفهومي قدرة متقدمي العمر ودوافعهم علي العمل) (e.g., Beier et al., 2018; Thrasher et al., 2015). وهو ما يعني أن باب الاجتهاد البحثي مازال مفتوحاً للتعرف علي طبيعة تلك العلاقات، فضلاً عن تحري آليات ومنطق تفسيرها (Pfrombeck et al., 2024).

## المبررات التطبيقية للدراسة:

١- أضحى التعامل مع مفهوم الشيخوخة بيئة العمل، وتحري أسباب نجاحها، عنواناً مهماً لكل من يشغل موقعاً في سوق العمل، ذلك أنها أمراً محتوماً لا يمكن تجاهله أو الفرار منه (Kooij et al., 2015). كذلك باتت التغيرات الديموغرافية - والمتمثلة في تحسن الرعاية الصحية للعاملين، ونمو معدلات البقاء بالوظائف بشكل أكبر من أعداد المتقدمين لشغلها<sup>٧</sup> - تضع أعباء متواصلة علي منظمات الأعمال بصفة عامة ومتقدمي العمر من العاملين بصفة خاصة. فالإبقاء علي دافعية متقدمي العمر علي العمل، فضلاً عن استرجاعها في حال فقدانها يمثل تحدياً كبيراً لمنظمات الأعمال، لا سيما وأنهم قضوا بالعمل فترات طويلة، كما أن مخزون خبرتهم المتراكم يفيد استمتاعهم بالعمل إلي حد كبير (Kooij et al., 2020). أيضاً، فإن شيخوخة العاملين غالباً ما يصاحبها تراجع في قدراتهم الجسدية والفكرية علي أداء تكليفاتهم، وهو ما يتطلب دعمهم مؤسسياً "متعمداً ومنتظماً" يستهدف الإبقاء علي دافعية وقدرة متقدمي العمر علي العمل فضلاً عن استرجاعها، وبشكل خاص في سنوات عمرهم الوظيفي المتأخرة (McGonagle et al., 2015; Salthouse, 2012).

٢- تستمد الدراسة الحالية أهميتها التطبيقية من مجال تطبيقها، فدور الجامعات في خدمة المجتمع وتنميته من زوايا مختلفة، عبر صياغة وعي الأجيال الحديثة وإعدادهم بشكل يناسب متطلبات وتحديات سوق العمل وإنتاج بحوث علمية متطورة، يتطلب الحفاظ علي مركز هذا الدور - وتحديد السادة أعضاء هيئة التدريس - وتنميته، فضلاً عن الوقوف علي مشكلاته الملحة والتعامل معها (مصطفى، ٢٠١٧). وفي ضوء القوانين التي تسنها الدولة المصرية<sup>٨</sup> للإفادة من أصولها الفكرية ومخازن خبراتها، باتت ظاهرة شيخوخة أعضاء هيئة التدريس حقيقة ملموسة تعاني منها أغلب الجامعات المصرية، وبما يتطلب ضرورة التعامل معها بالشكل الذي يكفل نجاحها.

## الإسهام العلمي للدراسة:

١- يُنظر الي مفهوم تعزيز الذات *self-enhancement* باعتباره ذلك الدافع الذي يعمل علي جعل الأفراد يشعرون بالرضا عن أنفسهم، ويحافظون علي احترامهم لذواتهم (Alicke and Sedikides, 2009). وتبرز أهمية هذا الدافع في حالات التهديد أو الهجوم علي مفهوم احترام وتقدير الفرد لذاته *self-esteem*؛ وهو ما يعاني منه متقدمي

<sup>٧</sup> بموجب قانون التأمينات الاجتماعية والمعاشات رقم (١٤٨) لسنة ٢٠١٩، تم زيادة سن المعاش لجميع العاملين المخاطبين بقانون الخدمة المدنية في الدولة المصرية، ليصل بذلك سن التقاعد عن العمل إلي ٦٥ سنة بدلاً من ٦٠ سنة. <sup>٨</sup> التعديلات التي تم إجراؤها علي المادة (٢٣) من قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢ بشأن المساواة بين أعضاء هيئة التدريس العاملين والمتفرغين في كافة الحقوق الواجبات، باستثناء تقلد المتفرغين للمناصب الإدارية حال وصولهم سن المعاش.

العمر في بيئة العمل بشكل ملحوظ (Converso et al., 2018). ومن هذا المنطلق، اعتمدت الدراسة الحالية علي مفهوم الاتفاقيات التفاوضية كأحد التوجهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، والتي يمكن لمتقدمي العمر الارتكاز إليها في تعزيز مكانتهم وقيمتهم، ومن ثم نجاح شيخوختهم داخل مكان عملهم (Ostrom et al., 2016).

٢- تُعد الدراسة الحالية من بواكير الدراسات التي ناقشت الأدوار المجتمعة للموارد التنظيمية (الاتفاقيات التفاوضية) والموارد الذاتية (رأس المال النفسي) في التنبؤ بدوافع متقدمي العمر، وقدرتهم علي العمل. فعلي الرغم من تركيز أغلب الدراسات ذات الصلة علي علاقة ترتيبات العمل المرنة كمورد تنظيمي بالمخرجات التنظيمية الفردية (Gerards et al., 2018)، فإن تضمين الموارد الذاتية لمتقدمي العمر في تفسير تلك العلاقة نادراً ما جري استخدامه (e.g., Hennekam, 2017; Lopez-Camaros et al., 2020; Pak et al., 2023). وللتعامل مع تلك الفجوة، اعتمدت الدراسة الحالية علي مفهوم رأس المال النفسي كمورد ذاتي وسيط في تفسير العلاقة بين الاتفاقيات التفاوضية وأبعاد الشيخوخة الناجحة في بيئة العمل.

٣- واستكمالاً للبند السابق، يتفق هذا التصور مع الدراسات المعاصرة التي نادت بالتعرف علي الآثار المتوقعة لترتيبات العمل المرنة علي الموارد الذاتية للأفراد (e.g., Almahamid and Ayoub, 2022)، كما ينسجم من التوجهات البحثية المتنامية - وتحديدياً مفهوم المعرفة التنظيمية الإيجابية POS، والتي تناقش دور السياق التنظيمي المرن والإيجابي في مساعدة العاملين علي توظيف أصولهم الذاتية في تحسين أدائهم علي الأجل الطويل (Cvenkel, 2020; Reynard et al., 2021). وأخيراً، تمثل نتائج الدراسة الحالية دعماً ميدانياً قوياً لأحد أبرز الأطر النظرية في هذا السياق - وتحديدياً نموذج عمليات الشيخوخة الناجحة في بيئة العمل (Kooij et al., 2020).

٤- استخدمت الدراسة الحالية أطر نظرية جديدة في تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة، وذلك بالإضافة إلي الأطر التي ذكرتها الدراسات ذات الصلة؛ وتحديدياً نموذج متطلبات وموارد الوظيفة (e.g., Beier et al., 2018; Pak et al., 2023) ونظرية الحفاظ علي الموارد (e.g., Brzykcy et al., 2019). حيث اعتمدت علي نظرية التبادل الاجتماعي (Blau, 1964) في تفسير العلاقة بين الاتفاقيات التفاوضية والدافع علي العمل لدي متقدمي العمر، كما وظفت نظرية التحديد الذاتي (Ryan and Deci, 2000) لوصف الدور الوسيط لرأس المال النفسي في إطار العلاقة بين الاتفاقيات التفاوضية والدافع علي العمل. كما استندت إلي النموذج التفاعلي للضغوط والتكيف (Lazarus and Folkman, 1984) في تفسير العلاقة بين الاتفاقيات التفاوضية وقدرة متقدمي العمر علي العمل.

## أهداف الدراسة:

- تأسيساً علي مشكلة الدراسة، يمكن صياغة أهداف الدراسة الحالية فيما يلي
- 1- التعرف علي طبيعة العلاقة بين الاتفاقيات التفاوضية ودوافع متقدمي العمر علي العمل؟
  - 2- التعرف علي طبيعة العلاقة بين الاتفاقيات التفاوضية وقدرات متقدمي العمر علي العمل؟
  - 3- التعرف علي طبيعة العلاقة بين الاتفاقيات التفاوضية ورأس المال النفسي لمتقدمي العمر؟
  - 4- تحري الدور الوسيط لرأس المال النفسي في إطار العلاقة بين الاتفاقيات التفاوضية ودوافع متقدمي العمر علي العمل؟
  - 5- تحري الدور الوسيط لرأس المال النفسي في إطار العلاقة بين الاتفاقيات التفاوضية وقدرات متقدمي العمر علي العمل؟

## الخلفية النظرية وتطوير فروض الدراسة

### الشيخوخة الناجحة في بيئة العمل:

تعاني العديد من الدول حول العالم من ظاهرة التغيرات الحادة في ديموغرافية السكان، وما ترتبط بها من نتائج تتعلق بتنامي ظاهرة الشيخوخة في بيئة العمل – والتي تعني رقمياً البقاء على رأس العمل بعد سن الخامسة والأربعين **Burmeister et al., (2018; Fasbender and Gernot, 2020)**، فضلاً عن التمايز الملحوظ بين منتسبي هذا المفهوم في احتياجاتهم ودوافعهم عبر مراحل عمرهم المختلفة في معظم بيئات العمل **(Beier et al., 2022; OECD, 2019)**. وبالرغم من تداول مفهوم "الشيخوخة في بيئة العمل" في الأدبيات ذات الصلة منذ ما يزيد عن ثلاثة عقود، فإنه لا يمكن الادعاء بالتوافق حول إجابات حول التساؤلات التالية: ماهية هذا المفهوم النظرية أو تعريفه الإجرائي؟، وما هو الإطار الزمني الذي تبدأ عنده دراسته في بيئة العمل؟، متي تعتبر الشيخوخة ناجحة؟، وما هي مؤشرات هذا النجاح؟، وهل يمكن توقيفها فقط علي تحقيق العمالة ذات العمر المتقدم مخرجات تنظيمية إيجابية؟ **(Zacher and Rudolph, 2017)**.

ويمكن القول إن الدراسات الجادة حول مفهوم الشيخوخة الناجحة - من منظور سلة العلوم المرتبطة بالشيخوخة *gerontology*<sup>1</sup> وعلم النفس التطوري<sup>1</sup> - قد بدأت بين

<sup>1</sup> تمثل مجموعة من المجالات البحثية التي يُعد كبار السن مجال اهتمامها؛ وتضم علم الاجتماع، وعلم النفس التنظيمي وعلم الأحياء **(Zacher, 2015)**.

<sup>1</sup> يُعد أحد المجالات البحثية التي ترصد نمو وتغير وتكيف الأفراد عبر مراحل عمرهم المختلفة **(Zacher, 2015)**.

خمسينات وستينات القرن الماضي من خلال ثلاثة نظريات هامة؛ الأولى نظرية فك الارتباط *disengagement theory* والتي تذهب إلي أن الشيخوخة غالباً ما ترتبط بانخفاض الأنشطة الاجتماعية لمنتسبيها، لا سيما أن تلك الأنشطة هي الأساس طبيعية واختيارية ومقبولة، وتساعد علي نجاح الشيخوخة (Cumming and Henry, 1961). والثانية نظرية النشاط *activity theory* وتذهب إلي أن نجاح الشيخوخة دالة في ممارسة الأنشطة الاجتماعية، والحفاظ علي علاقات ودية مع الآخرين، وكذلك الانخراط الفاعل في المجتمع (Havighurst, 1961). وثالثاً نظرية الاستمرارية *continuity theory* - والتي جري تطويرها كامتداد لنظرية الأنشطة، وتقترح أن أغلب كبار السن يحاولون بناء صلات وعلاقات اجتماعية وثيقة في بدايات مراحل حياتهم العملية، وأن استخدامهم للاستراتيجيات المناسبة - تأسيساً على تلك العلاقات - مع تقدم عمرهم يؤدي إلي وصولهم للشيخوخة الناجحة (Atchley, 1971).

ومع نهاية القرن العشرين، طور متخصصوا مجال تطور مراحل العمر *lifespan developmental* نموذجين - تأسيساً على النظريات السابقة - للتعرف علي الشيخوخة الناجحة. أولهما نموذج الاختيار والتحسين والتعويض<sup>11</sup>، *selection, optimization, and compensation (SOC)* والذي يقدم تصورات واسعة عن طبيعة التطورات اللازمة لتحقيق الشيخوخة الناجحة (Baltes and Baltes, 1990). ويقترح أن التناغم في استخدام ثلاث استراتيجيات يقود إلي كفاءة في إدارة حياة متقدمي العمر، ومن ثم الوصول إلي الشيخوخة الناجحة. ويتعلق النموذج الثاني بنظرية الدوافع المرتبطة بمراحل تطور عمر الفرد - والتي تُعد بشكل عام امتداداً للنموذج الأول (Heckhausen et al., 2010, 2019)، ووفقاً لهذه النظرية فإن أصحاب العمر المتقدم يحاولون التحكم في بيئتهم بشكل كبير - عبر استراتيجيات مختلفة<sup>12</sup>، وبقدر كفاءة وحجم هذا التحكم بقدر ما يستطيعوا الوصول إلي شيخوخة ناجحة.

ويُعد مفهوم الشيخوخة الناجحة "في بيئة العمل" امتداداً مباشراً للجهود البحثية التي سبق الإشارة إليها. فاستناداً إلي نموذج (SOC) قدم "إبراهيم وهانسن Abraham and

<sup>11</sup> تتضمن استراتيجية الاختيار وضع الأهداف، وتحديد أولوياتها، ومراجعة نتائج أدائها، فضلاً عن محاولة تقليل الخسائر المرتبطة باحتمال أداء الأعمال الحالية بكفاءة أقل. بينما تتضمن استراتيجية التحسين مجموعة من الاستراتيجيات التي تستهدف تسهيل الحصول علي الوسائل والموارد اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة. وأخيراً تمثل استراتيجية التعويض المرحلة الثانية من استراتيجية التحسين؛ وتتضمن التأكد من كفاءة أداء العمل بعد الحصول علي الوسائل اللازمة لتنفيذه، حتي لو تضمن ذلك - من وجهة نظر الفرد - إعادة صياغة الدور المراد أدائه (Baltes and Baltes, 1990).

<sup>12</sup> تشمل تلك الاستراتيجيات في صيغتها الأولية *selective & compensatory primary control* علي استثمار الوقت والجهد أو أي مورد متاح في تحقيق الأهداف، وكذلك سؤال المساعدة من الآخرين، أو استخدام وسائل تقنية مساعدة علي إتمام الأعمال. بينما تشمل تلك الاستراتيجيات في صيغتها الأكثر عمقاً استخدام استراتيجيات تراعي تغير الدوافع والمشاعر في مراحل العمر المختلفة وبما يضمن تحقيق منافع حتمية (ومنها زيادة الالتزام نحو العمل) أو منافع وقائية (ومنها التخلي عن أداء بعض المهام) (Heckhausen and Schulz, 1995; Schulz and Heckhausen, 1996).

**Hansson (1995)** باكورة التأصيل النظري عن مفهوم الشيخوخة الناجحة في بيئة العمل، والتي جري التعبير عنها في مفهوم "دعم الكفاءة" - بمعنى دعم قدرة العامل وأداؤه ليصل إلي معدلات أداء نظراؤه في ذات العمر. وانطلاقاً من مفهوم دعم الكفاءة، اقترح **روبسون وزملاؤه (2006) Robson et al.** خمسة معايير ترتبط بنجاح شيخوخة الفرد في بيئة عمله؛ وهم القدرة علي التكيف والصحة الجيدة، العلاقات الإيجابية مع الجميع، الأداء الجيد في الوظيفة الحالية، الشعور بالأمان في العمل، استمرارية التركيز والرغبة في تحقيق الأهداف الشخصية بجانب أهداف العمل.

وحديثاً، قدم **"زاهر (2015) Zacher"** دراسة تحليلية هامة تضمنت تصورات محددة عن أربعة ركائز تؤسس للتعرف علي ماهية الشيخوخة الناجحة في بيئة العمل؛ وهم معايير الشيخوخة الناجحة (هل هي موضوعية أم شخصية؟)، الاستراتيجيات المناسبة لظروف كل مرحلة عمرية (وذلك تأسيساً علي نموذج SOC)، دراسة العوامل الممكنة والمعوقة للفرد داخل العمل (ومنها موارده الذاتية، وقدرته علي التكيف)، وأخيراً مستوي طموحه وخططه المستقبلية (وتعني ارتباط تقدمه في السن بحجم التغيير الذي يسعى إلي إجراؤه علي عمله). ووفقاً لتلك العوامل، فإن الشيخوخة الناجحة تُعرف بأنها الانحراف الإيجابي عن مسار الشيخوخة التقليدية التي عرفتها نظرية فك الارتباط - بمعنى اتخاذ مسار يتفق مع تلك الركائز الأربعة، ويراعيها. بينما تتصف الشيخوخة غير الناجحة بأنها الانحراف السلبي عن مسار التوافق مع العوامل الأربعة السابق الإشارة إليها - أو بعبارة أخرى الاتساق مع مسار الشيخوخة التقليدية (**Zacher et al., 2018**).

وبخلاف الأطر السابقة - التي تعرضت للعوامل والمحددات، وتجاهلت العمليات الداخلية المرتبطة بنجاح الشيخوخة في بيئة العمل - قدمت **"كوي وزملاؤها Kooij et al. (2020)"** تصوراً أكثر شمولاً لوصف ماهية هذا المفهوم في بيئة العمل - ويسمي نموذج العمليات للشيخوخة الناجحة في بيئة العمل. ووفقاً لهذا النموذج، فإن الشيخوخة الناجحة هي نتيجة دعم التوافق بين الفرد وبيئة عمله P-E fit أو استرجاعه، عبر الانخراط الجاد فيما يُطلق عليه سلوكيات التنظيم الذاتي *self-regulations behaviors*.

ووفقاً لهذا النموذج - والذي شارك في تطويره "زاهر Zacher" و"هيك-هاوزن Heckhausen" - فإن تعريف الشيخوخة الناجحة هو "قدرة بيئة العمل علي توفير ودعم مستويات مرتفعة من التأهيل الصحي، ودوافع العمل، والقدرات المُحققة لكل منهما، عبر المراحل المختلفة لأعمار العاملين". ويعتمد هذا النموذج علي مفهومين أساسيين، يدور حولهما باقي إجراءاته، وهما *متطلبات القدرة demands-abilities* عبر مراحل العمر، وتشير إلي مدي التوافق بين ما يمتلكه الفرد من مخزون مهاري ومعرفي لأداء مهامه ومتطلبات أداء هذه المهام. وتوافر الرغبة *needs-supplies*، وتشتمل علي مقدار ما يليه



العمل في كل مرحلة عمرية من حاجات ورغبات محفزه علي أداؤه (Edwards, 1991). وهنا فإن عدم التوافق بين الفرد وبيئة عمله في القدرة أو الرغبة يمثل دافعاً *trigger* لميل الأفراد نحو الانخراط في مجموعة من سلوكيات التنظيم الذاتي بهدف استعادة حالة التوافق مع بيئة العمل (Kooij et al., 2020).

وفي ضوء التداخل "الحتمي" بين مفهومي الرغبة والقدرة السابق الإشارة إليهما بالنسبة لمقدمي العمر في بيئة العمل، تتلخص سلوكيات التنظيم الذاتي التي يمارسها العاملين فيما يلي (Kooij et al., 2020)؛ أولاً **الارتباط الاستباقي** *proactive engagement* ويشير إلي جهود مبادئه من جانب العامل، لا تتعلق بإحداث تغييرات جوهرية في مهامه الحالية (ومنها تخفيض حجم العمل أو الأهداف المطلوب تحقيقها) - باعثها الأساسي توقعاته المستقبلية حول ما ستكون عليه بيئة العمل أو حالته الصحية. وثانياً **فك الارتباط الاستباقي** *proactive disengagement* ويشير أيضاً إلى جهود مبادئه من جانب العامل تستهدف بالأساس حماية موارده الذاتية، وكذلك دوافعه نحو العمل مع تقدمه في العمر (ومنها البحث عن أهداف جديدة أو الاعتماد علي الخبرات السابقة في أداء مهام جديدة بدلاً من تلك القديمة) - وبعثها الأساسي أيضاً توقعاته المستقبلية حول ما ستكون عليه بيئة العمل أو حالته الصحية.

وثالثاً **التكيف الارتباطي** *adaptive engagement* ويشير إلي الاستجابة الكفاء للتغيرات الحادثة علي مستوي موارد الفرد أو ظروف عمله أو بيئته (ومنها طلب المساعدة من الآخرين، وترشيد انفاق الموارد "المحدودة" وتوجيهها نحو القيام بمهام أقل، السعي نحو الحصول علي تدريب تحويلي). وأخيراً، **التكيف غير المرتبط** *adaptive disengagement* ويشير أيضاً إلي الاستجابة الكفاء للتغيرات الحادثة علي مستوي موارد الفرد أو ظروف عمله أو بيئته بهدف حماية دوافعه علي العمل بجدية من الاستنزاف (ومنها التخلي عن الوظيفة الحالية إلي أخري استشارية، التخلي عن تحقيق أهداف محددة).

وبالإجمال، فإن تنامي ظاهرة الشيخوخة، وتمايز أعمار العاملين، وازدياد حدة المنافسة بينهم في بيئة العمل يتطلب من العمالة الأكبر سناً أن تكون مُحفزه ومؤهلة باستمرار لتفقد ما يُطلب منها (Zacher and Rudolph, 2017). وبمراجعة ما أصطلته الأدبيات ذات الصلة في هذا السياق، يمكن القول أن هذا المفهوم ليس بالبساطة التي يبدوا عليها؛ فجزوره تمتد لحزمة عريضة من المجالات البحثية. أما عن جوهره، فيتلخص ببساطة في مدي القدرة علي "دعم التوافق" بين الفرد في مراحل عمره المتقدمة وبيئة عمله، وإن كان من المهم الإشارة إلي أن مسؤولية هذا التوافق وإن كانت مشتركة، إلا أن الشق الأكبر منها - والمتعلق بتأهيله وحفزه - تقع علي عاتق المنظمة (Kooij et al., 2020).

وأخيراً، فعلي الرغم من سهولة حصر إمكانات هذا المفهوم في أسباب شخصية (لها علاقة بطبيعة التطور العمري للفرد، وتوجهاته المستقبلية)، وأسباب تتعلق ببيئة العمل ذاتها (ومنها نمط القيادة، والمناخ الاجتماعي العام السائد في بيئة العمل)، فإنه من الأهمية بمكان التأكيد على أن المُمكّنات غير المباشرة - ومنها طبيعة ترتيبات العمل بسبب دورها في صياغة أغلب استراتيجيات التنظيم الذاتي - تلعب دوراً لا يقل أهمية في الفهم الأعمق لهذا المفهوم (Kooij et al., 2014; Kooij et al., 2015).

### الاتفاقيات التفاوضية:

تُعد الترتيبات المتعلقة بالاتفاقيات التفاوضية أحد صيغ التفاوض علي شروط وظروف العمل بين القائمين علي إدارة العمل ومرؤوسيهـم (سواء الحاليين أو المرتقبين)، والتي من شأنها تحقيق رضاء وإشباع حاجات متبادل بين الطرفين. وعملياً، فتلك الترتيبات لا تعتبر مجرد وصف لامتيازات أو لصيغ تفاوضية خاصة؛ بل أنها قد تمثل - في بعض الأحيان - المسار المثالي للتعامل الناجح بين طرفي التفاوض داخل المنظمة (Rousseau et al., 2006). ونظرياً، تمثل الاتفاقيات التفاوضية تحديّ واضح للنماذج التقليدية في إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق باستقطاب الكفاءات، والتحفيز، وأيضاً آلية الإبقاء علي العمالة المتميزة، وذلك علي الرغم من إقرار تلك النماذج بحقيقة تنامي توجهات مجتمع الأعمال نحو تعزيز مفهوم الفردية (Bal and Jansen, 2015)، وكذلك تراكم الأدلة الميدانية علي أن ترتيبات التعامل مع العمالة المتميزة ليست بجديدة علي الفكر الإداري (e.g., Ford and Newstrom, 1999; Frank, 1985, Rousseau, 2005).

وتاريخياً، نشأت الحاجة نحو للاتفاقيات التفاوضية كدالة في الضغوط التي يمارسها سوق العمل علي العاملين في مواجهة الشركات - والتي ساهمت في بناء جيل جديد يمتاز بمهنية *workability* عالية، فضلاً عن السعي نحو تعظيمها باستمرار (Cappelli, 2000)، وكذلك زيادة توقعات هؤلاء العاملين باهتمام منظمات الأعمال بحقوقهم واحتياجاتهم داخل العمل (Freeman and Rogers, 1999). وتأسيساً علي ذلك، أصبحت الحاجة إلي ترتيبات خاصة للتعامل مع احتياجات العاملين الأكفاء بشكل خاص، وشروط التوظيف بشكل عام أكثر إلحاحاً وقبولاً وانتشاراً عن ما كان سائداً من قبل (Lawler and Finegold, 2000).

وتشير الاتفاقيات التفاوضية إلي تلك الترتيبات التطوعية، والشخصية، وغير المعتادة، التي تتم داخل العمل بين العاملين والقائمين علي إدارتهم، وتتعلق بالتفاوض حول شروط وظروف العمل، وتعود بالنفع علي كافة أطراف التفاوض (Rousseau et al., 2006, p: 978). وتأسيساً علي ذلك، تتميز الاتفاقيات التفاوضية بالخصائص التالية؛ تتعلق

الأولي "بشرعية" التفاوض ذاته بين الأفراد والقائمين علي إدارتهم علي ترتيبات عمل تختلف عما بدأت به عقود التوظيف المبدئية - وبشكل فردي (Liao et al., 2016). وهنا يختلف هذا المفهوم بشكل جذري عن مفاهيم أخرى مشابهة؛ مثل المحسوبية *favoritism* والمحابه *cronyism*<sup>١٣</sup>، وكذلك ترتيبات العمل المشبوهة *unauthorized agreements*<sup>١٤</sup>.

وتتضمن الثانية فكرة عدم التجانس (Klein et al., 1994)، وتعني أن اختلاف ظروف وتوقيت بداية الاتفاقيات التفاوضية وطبيعتها من فرد لآخر، وحتى بين العاملين داخل نفس المستوي الوظيفي، تجعل من الصعب حصول الجميع على نفس الترتيبات التفاوضية. وتذهب الثالثة إلي أن الاتفاقيات التفاوضية تستهدف بالأساس تحقيق منافع متبادلة لكافة أطراف التفاوض، فعلى الرغم من أن الترتيبات التفاوضية تعبر بشكل مباشر عن مدي قيمة (مكانة) الفرد بالنسبة للمنظمة، إلا أنها ليست آلية لإستنفاد موارد المنظمة لصالح فئة ما من الأفراد (Rousseau, 2004, 2005)؛ فهي باختصار أحد أدوات حفز الأفراد وتعزيز توافقهم مع المنظمة - وبخاصة في أوقات الأزمات. ورابعاً، فإن هذه الترتيبات بطبيعتها متنوعة - كما سيتم العرض بعد قليل، لذا فمن المحتمل أن يتفاوض الفرد على كافة الترتيبات مجتمعة، أو يتفاوض على بعضها، أو يتفاوض على نسب متساوية أو مختلفة داخل كل ترتيب مقارنةً بباقي الترتيبات - وبعبارة أخرى يمتلك الافراد وفقاً لهذه الترتيبات فرصاً كبيرة (تحكم) للتفاوض حول شروط وإجراءات عملهم (Liao et al., 2016).

بالإضافة إلي ما سبق، يمثل هذا المفهوم تغييراً نوعياً في آليات تصميم الوظائف، فهو يفتح آفاقاً جديدة للتطور والمرونة بالنسبة للفرد، كما يُحسن من جودة الوظيفة، وجودة الحياة داخل المنظمة بشكل عام مقارنةً بالآليات المماثلة؛ ومنها: إعادة تصميم خصائص الوظيفة *work redesign*، وإعادة صياغة الوظيفة *job crafting*، والتمكين الوظيفي النفسي، وترتيبات العمل المرنة (*flexible work arrangements* (FWA) والجدول رقم (١) يعقد مقارنة بين بعض الآليات المختلفة لتصميم الوظائف.

<sup>١٣</sup> وفيها يفضل المسؤول أحد المرؤوسين على باقي زملاؤه استناداً إلى معايير غير موضوعية، وغالباً ما تصب منافع تلك الترتيبات في مصلحة الرئيس (Hornung et al., 2008).

<sup>١٤</sup> وفيها يتحصل العامل - بشكل غير خافٍ علي رئيسته، وبدون وجه حق *usurp* - على ترتيبات خاصة تضمن له استغلال أفضل لموارد المنظمة مقارنةً بزملاؤه، أو الانتفاع عنوة بمميزات العمل بشكل غير مُصرح به (Hornung et al., 2008).

جدول رقم (1)  
مقارنة بين الآليات المختلفة لتصميم الوظائف

أبعاد المقارنة	إعادة تصميم خصائص الوظيفة	إعادة صياغة الوظيفة	الاتفاقيات التفاوضية
مسؤولية التغيير	مؤسسية - ومن أعلى الى أسفل	تقع بشكل مباشر علي العاملين - ومن أسفل الى أعلى	تبدأ عادة من جانب العاملين - من أسفل الى أعلى
آلية تنفيذ التغيير	بشكل مخطط (رسمي)	باعثه تقدير العامل نفسه	دالة في تفاوض الإدارة مع العاملين
السلطة الموجهة للتغيير	رسمية	مدى قبول السلطة الرسمية للتغيير	مُصرح بها من الجانب الرسمي
أدوار العاملين	عادةً مُستقبل للتغيير	صانع التغيير	صانع ومُستقبل للتغيير
جوانب التركيز علي	بعض أبعاد الوظيفة	موقع أو طبيعة أو علاقات الوظيفة	موقع أو طبيعة أو علاقات الوظيفة
الهدف من التغيير	زيادة الدافعية الداخلية للعمل	تلبية احتياجات العامل فقط	تحقيق منافع مشتركة بين الفرد والمنظمة
تأثير التصميم الجديد	في بعض جوانب الوظيفة	في بعض مهام وعلاقات العمل	في كافة خصائص الوظيفة

المصدر: من اعداد الباحثين، اعتماداً على (Miller, 2015).

وفي سياق متصل، ميزت الأدبيات بين عدة أنواع من الاتفاقيات التفاوضية استناداً الي مُحددتين أساسيين؛ هما الزمن والمحتوي (Rousseau et al., 2016). بالنسبة للزمن فقد عددت "روسيو وزملاؤها" ثلاثة أنواع من الاتفاقيات التفاوضية، الأولى هي الاتفاقيات التفاوضية قبل الإلتحاق بالوظيفة *Ex-ante*، وغالباً هي الأسهل بين تلك الأنواع، وتستهدف فيها المنظمة التعاقد مع المواهب، بينما يسعى الطرف "المُفاوض" الآخر إلي الحصول علي أكبر قدر من المزايا أو المنافع الاقتصادية المختلفة. وتتضمن الثانية الاتفاقيات التفاوضية عقب الإلتحاق بالوظيفة *Ex-post*، وتستهدف حفز العمالة المتميزة الذين جري التعاقد معهم بالفعل - بشتي أوجه الحفز - لضمان حصول المنظمة علي نفس معدلات أدائهم. وغالباً ما تكون تلك الترتيبات هي الأصعب بين أشكال الاتفاقيات التفاوضية؛ ذلك أن نجاحها يعتمد علي رصيد متراكم من الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرووس لضمان تنفيذ ما تم الإتفاق عليه. والثالثة، الاتفاقيات التفاوضية التي تمثل إستجابة للتهديدات، وتستهدف الإبقاء علي المواهب، وتقادي تسرب العمالة الهامة والمؤثرة؛ حيث تحمل في طياتها تهديد ضمني يتطلب تقديم حوافز ترضي العاملين وتضمن استمرارهم في المنظمة.

أما بالنسبة للمحتوى فقد قدمت الأدبيات عدة أشكال للاتفاقيات التفاوضية، وهم: **الاتفاقيات التطويرية**، وترتبط بالترتيبات التي تستهدف حصول العامل على فرص لتطوير مساره الوظيفي أو تنمية مهاراته أو إعادة اكتشاف نفسه. **والاتفاقيات المرنة**، وتشمل الترتيبات التي تسمح للعامل بالتفاوض بشأن جداول العمل (ومنها: تغيير أو تقليل ساعات وأيام العمل، وتلبية الاحتياجات التدريبية خارج مكان العمل)، ومكان العمل (سواء داخله أم خارجه). **والاتفاقيات المالية**، وتناقش الترتيبات المتعلقة بالأمور المالية للعاملين (وأهمها التفاوض علي ربط قيمة العامل ومساهماته بتحصيل حوافز وتعويضات خاصة). **واتفاقيات**

**المهام**، وتتضمن تفاوض العاملين على ترتيبات تتعلق بتغيير محتوى الوظيفة - من مهام وأعباء وعلاقات، بهدف جعل بيئة العمل أكثر امتاعاً، وتوافقاً مع الإحتياجات المتغيرة للعاملين.

وبالعودة إلى الاتفاقيات التفاوضية كأحد آليات تصميم الوظائف، فعادةً ما تمثل تلك الترتيبات الخيار الأفضل بالنسبة لكل من الفرد والمنظمة، **فعلي مستوي الفرد**، تُعد أحد آليات تحقيق التوافق بين الفرد وبيئته عمله (Miller, 2015)، لاسيما أن تلك الترتيبات تمثل أحد أهم سلوكيات التنظيم الذاتي *self-regulations* للفرد مقارنة بباقي الآليات المماثلة، والتي يلجأ إليها لتحقيق التوازن بين احتياجاته الشخصية ومتطلبات وظيفته - وبما يؤدي إلى زيادة دوافعه نحو العمل، والتزامه الوظيفي، وممارسته للسلوكيات التطوعية، فضلاً عن الارتقاء بقيمته داخل عمله (Yang, 2020). **وعلي مستوي المنظمة** تمثل تلك الترتيبات - في أوقات الرواج الاقتصادي - أحد وسائل استقطاب المواهب والإبقاء عليهم في سوق عمل مضطرب، يمتلئ بضغوط المنافسة (Yang, 2020). كما تمثل أحد وسائل تعامل الرؤساء مع احتجاجات العاملين، وبخاصة في أوقات عدم الأمان الوظيفي، والتي يصعب فيها تنفيذ المنظمة لبنود عقدها النفسي معهم (Rousseau, 2001). أما في أوقات الكساد الاقتصادي، فتُعد تلك الترتيبات أحد البدائل "غير المادية" لحفز العاملين، والإبقاء علي دافعيتهم نحو العمل أو إستعادتها (Bal and Jansen, 2015). وكنتيجة لما سبق، لم تعد الاتفاقيات التفاوضية قاصره على فئات استثنائية من العمالة، بل أصبحت متاحة أمام الجميع؛ بشرط أن يمتلكوا ما يستطيعوا التفاوض به.

وأخيراً تجدر الإشارة أن لكل مفهوم وجهين. وكما عدت الأدبيات مزايا الاتفاقيات التفاوضية بالنسبة للفرد والمنظمة، فقد كشفت أيضاً عن سلسلة من الآثار السلبية علي المرؤوسين أنفسهم وعائلاتهم وزملاؤهم، والتي جري وصفها "بالجانب المظلم" من الاتفاقيات التفاوضية (Mughal et al., 2022)؛ ويمكن حصرها في الإنهاك الشعوري والاحترق النفسي المستمر للعاملين، والذي ينتج عن العمل تحت ضغوط متواصلة ولفترات طويلة (Kong et al., 2018)، كذلك تمثل تلك الاتفاقيات - وبخاصة المرنة - مصدراً للصراع داخل الأسرة (Hornung et al., 2008)، ومحفزاً لشعور منتسبها بالعزلة *ostracism* بين زملائهم (Ng, 2017)، أيضاً تساهم تلك الاتفاقيات في تنامي مشاعر الحسد *envy* والاستحقاق النفسي *entitlement* من زملاؤهم تجاههم (Yang, 2020). وعلي ذلك تظهر أهمية الدور المطلوب من إدارة الموارد البشرية في صياغة معادلة تضمن تحقيق مكاسب مناسبة لكافة أطراف التفاوض (الفرد - المنظمة - زملاء العمل)، وبما يحقق المنافع المرجوة من تلك الترتيبات.

## العلاقة بين الاتفاقيات التفاوضية والشيخوخة في بيئة العمل:

وفقاً " لكوي وزملاؤها (Kooij et al., 2020) فإن الشيخوخة الناجحة في بيئة العمل هي دالة في القدرة علي دعم واسترجاع التوافق بين الفرد وبيئة عمله P-E fit، وذلك من خلال تمكينه وتحفيزه "مؤسسياً" علي ممارسة سلوكيات التنظيم الذاتي. واستناداً إلي العديد من الأدبيات ذات الصلة (e.g., Kooij et al., 2020; Pak, et al., 2023) فإن نجاح هذا المفهوم يرتبط بدعامتين أساسيتين؛ تتعلق الأولى بالحافز علي العمل - وتشير إلي مدي حاجة الأفراد إلي العمل، وتتعلق الثانية بالقدرة علي العمل - وتتعلق بمدي توافر الإمكانيات الجسدية والنفسية المساعدة للأفراد علي ممارسة أدوارهم المختلفة في بيئة العمل. وتأسيساً علي أدبيات مراحل تطور العمر، تقترح الدراسة الحالية أن الاتفاقيات التفاوضية - كأحد مداخل تعزيز التوجه نحو الفردية في بيئة العمل<sup>1</sup> - تساهم في تحقيق شيخوخة ناجحة للعاملين في بيئة العمل، وذلك من خلال دورها في الاستجابة لاحتياجاتهم، وتعزيز دافعيتهم والتزامهم نحو العمل إلي أبعد مدي عمري ممكن (Bal et al., 2012)، فضلاً عن قدرتها علي دعم مهنتهم (Oostrom et al., 2016)، وقدرتهم علي العمل في مختلف مراحل عمرهم - وبخاصة المتقدمة منها (Bal and Jansen, 2015).

ويناقش الجزء التالي بشكل أكثر تفصيلاً طبيعة الدور الذي تلعبه الاتفاقيات التفاوضية في نجاح شيخوخة العاملين في بيئة العمل. ففي سياق التعرف علي دور الاتفاقيات التفاوضية في دعم واستعادة الحافز علي العمل لدي متقدمي العمر، تجدر الإشارة إلي وصف مفهوم الحافز علي العمل في أدبيات مراحل تطور العمر باعتباره نتاج التوافق بين دوافع متقدمي العمر في العمل وبيئة عملهم (Kanfer et al., 2013) - أو بعبارة أخرى مدي حاجتهم للعمل (Kooij et al., 2020).

ونظرياً، فقد اعتمدت الدراسة الحالية علي نظرية التبادل الاجتماعي (Blau, 1960; Gouldner, 1964) في تفسير علاقة الاتفاقيات التفاوضية بالحافز علي العمل لدي متقدمي العمر. ووفقاً لتلك النظرية، فإن التزام كل من العامل والفائم علي إدارته بعلاقة عمل ثنائية الاتجاه يفرض عليهما "تعهدات" ذات طبيعة تبادلية *reciprocal obligations*، توجه وتفسر سلوك كل منهما تجاه أسلوب أداء هذا العمل - وبما يساهم في تعزيز تلك العلاقة بشكل أكبر. وبعبارة أخرى، فإن الترتيبات التفاوضية التي تجري بين

<sup>1</sup> تذهب الدراسة الحالية إلي أن الاتفاقيات التفاوضية تمثل في جوهرها أحد أهم سلوكيات التنظيم الذاتي التي تساهم في الإدارة الناجحة للشيخوخة في بيئة العمل. فوفقاً لدراسات مراحل تقدم العمر في بيئة العمل (e.g., Baltes and Baltes, 1990; Zacher, 2015)، فإن إدارة شيخوخة العاملين بنجاح (وتتضمن خسارة (التخلي عن) بعض المهام القديمة مع إكتساب بعض التكاليف الجديدة، أو إعادة صياغة بعض الأدوار بما يتناسب مع تطور العمر) تُعد "ترجمة واقعية" لفكرة أن العاملين في مراحل عمرهم المتقدمة لا يستجيبون ببساطة لدعوات "تنحيتهن عن أدوارهم التنظيمية"، بل يسعون خلف ترتيبات تفاوضية خاصة تساعدهم علي خلق بيئة عمل مناسبة تمكنهم من تحقيق أهدافهم الشخصية، أو صياغة أدوار ومهام تناسب حالتهم العمرية (Ouweland et al., 2007).

الأفراد والمنظمة تقوي بشكل ملحوظ علاقة الفرد بمكان عمله (Hornung et al., 2008) ، وتخلق بينهما علاقة خاصة؛ تزيد من تفضيله له، وتجعله أكثر التصاقاً به (Ng and Feldman, 2009)، فضلاً عن تنمية دوافعه الذاتية نحو تحقيق مساهمات تكافئ ما تقدمه له المنظمة في سبيل تعزيز تلك العلاقة التبادلية (Rousseau et al., 2009). وعلي ذلك، تفترض الدراسة الحالية أن الاتفاقيات التفاوضية مع العاملين - وبخاصة متقدمي العمر - تؤسس لتدخلات تنظيمية (شبه رسمية) من شأنها زيادة دافعيتهم نحو العمل (Bal et al., 2012). فأتساقاً مع نتائج دراسات الشخصية في بيئة العمل (e.g., Caspi et al., 2005; Van Lieshout, 2000, 2006) فإن العاملين في مراحل عمرهم المتقدمة يختلفون في تفضيلاتهم فيما يتعلق بطبيعة ترتيبات العمل القائمة أو المتوقعة، وهذا يعني أن التدخلات التنظيمية المؤسسية - التي تقودها إدارة الموارد البشرية - لا تكفي وحدها لاستثارة دافعية العاملين أو تحفيزهم علي العمل - وبشكل خاص في المراحل العمرية المتقدمة، بل ينبغي اللجوء إلي ترتيبات أخرى "شبه رسمية" يشعر معها العاملين أن المنظمة لديها الاستعداد لعقد اتفاقيات تمكنهم من الوفاء بالتزاماتهم الوظيفية (Armstrong-Stassen and Ursel, 2009; Bal and Kooij, 2011) كما تتناسب مع احتياجاتهم الشخصية (Hornung et al., 2008)، وهذا ما تقوم به الاتفاقيات التفاوضية كأحد أهم أدوات تحقيق التوافق بين الفرد وبيئة عمله (Rousseau et al., 2006).

حيث يمثل نجاح الاتفاقيات التفاوضية - وبخاصة الصعبة منها - قيمة رمزية لدي العاملين في مراحل عمرهم المتقدم؛ إذ تُعد دليلاً علي أن المنظمة تراعي احتياجاتهم وتقدر قيمتهم، وتسعي "بجدية" إلي مساعدتهم علي تحقيق التوافق بين متطلبات أدوارهم وبيئة عملهم، وهو ما قد يساهم - بالمقابل - في زيادة دوافعهم علي العمل وفقاً لترتيباته الجديدة، فضلاً عن النجاح فيه (Bal and Jansen, 2015). علاوة علي ذلك، تُمكن الاتفاقيات التفاوضية السهلة متقدمي العمر من تطوير مخزونهم المهاري والمعرفي المتخصص، وبما يؤدي إلي الارتقاء بمهنتهم (Oostrom et al., 2016)، وتحفيزهم - بالمقابل - علي الانخراط في مهام وتحديات وظيفية جديدة حتي مع تقدمهم في العمر (Bal et al., 2012). وتجدر الإشارة إلي أن التوافق بين احتياجات الفرد ومتطلبات بيئة عمله يمكن أن يتغير بالنسبة للعاملين كدالة في "شيخوختهم" أو لطول فترة بقاؤهم في المنظمة؛ حيث تنخفض حوافزهم الداخلية، ويستتبعها تقلص قدرتهم علي التقدم في العمل، كما تتراجع قدراتهم الجسدية، في الوقت الذي تتزايد قدراتهم ومهارتهم العقلية والتحليلية مع تقدم عمرهم. وهنا فإن طبيعة المهام التي "يفضلونها" في هذا العمر سوف تختلف كماً وكيفاً عن طبيعة المهام والأدوار التي كانوا يمارسونها في المراحل العمرية الأصغر (Kooij et al.,

(2015). إن الشبخوخة الناجحة تتضمن تمكين العمالة من القيام بالأدوار التي يفضلون القيام بها ويقدرّون عليّ تحمّل أعبائها (Robson et al., 2006)، وهنا تنبدي أهمية الترتيبات التفاوضية بين الفرد والمنظمة، والتي تضمن للفرد تحقيق التوافق "التوازن" بين متطلبات عملة (بمعني دوره في المنظمة) وموارده الفعلية المناسبة لبيئة عمله في مراحل عمره المتقدمة (Kanfer et al., 2013).

وميدانياً، كشفت الأدبيات ذات الصلة، أنه بالرغم من اختلاف الاتفاقيات التفاوضية في المحتوى، إلا تلك التي تستهدف الحصول عليّ جداول وساعات عمل مرنة (ويُطلق عليّ الترتيبات التفاوضية الصعبة)، أو تحري الفرص للانخراط في برامج للتدريب والتطور (ويُطلق عليّ الترتيبات التفاوضية السهلة)، أو تحصيل حوافز مادية مناسبة (Higgs et al., 2003) غالباً ما تربط بزيادة الحافز عليّ العمل لدي العمالة من متقدمي العمر (Bal et al., 2011; et al., 2012). وبالرغم من قلة الدراسات التي قامت عليّ اختبار العلاقة بين التقدم في العمر والحافز عليّ العمل (Kooij et al., 2015)، تذهب الدراسة الحالية إليّ أن الترتيبات التفاوضية التي تتضمن تغييراً في طبيعة الأدوار التي يمارسها متقدمي العمر، أو تشمل إكسابهم موارد معرفية جديدة، أو تمثل تحدّي واضح لقدراتهم تساهم بشكل ملحوظ في تحسين دوافعهم نحو العمل، وتضمن لهم شبخوخة ناجحة (Armstrong-Stassen, 2008; Hornung et al., 2010, Robson and Hansson, 2007)

وتأسيساً عليّ ما سبق، يمكن صياغة الفرض التالي:

**الفرض الأول:** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين الاتفاقيات التفاوضية والحافز عليّ العمل لدي العمالة متقدمة العمر.

واستكمالاً لما سبق، يناقش الجزء التالي طبيعة الدور الذي تلعبه الاتفاقيات التفاوضية في نجاح شبخوخة العاملين في بيئة العمل؛ وذلك عبر التعرض بشكل أكثر تفصيلاً لدور الترتيبات التفاوضية المختلفة في دعم قدرة متقدمي العمر *workability* عليّ العمل. وتجدر الإشارة إليّ وصف مفهوم القدرة عليّ العمل في أدبيات مراحل تطور العمر باعتباره مُنتج للتوازن بين الحالة الصحية والنفسية لمتقدمي العمر في العمل ومتطلبات (خصائص) عملهم (Gould et al., 2008; Ilmarinen et al., 2008)، وبعبارة أخرى يعبر هذا المفهوم عن التقييم الذاتي لمدي قدرة متقدمي العمر عليّ مواكبة تغيرات بيئة العمل (Kooij et al., 2020)، وذلك عبر امتلاكهم للمعارف والمهارات والقدرات العامة والمتخصصة المُيسرة لأداء عملهم (Kooij, 2015). باختصار، فإن فعالية هذا المفهوم دالة في مجموعة من المحددات الفردية (الذاتية) والمحددات الخاصة بطبيعة العمل (McGonagle et al., 2015).



وتشير أدبيات مراحل تقدم العمر بأن مفهوم الشيخوخة غالباً ما يتضمن نمو وتراجع في كفاءة الوظائف الجسدية وصلابة الحالة النفسية لمنتسبيه (Baltes and Baltes, 1993)، فضلاً عن تنامي الرغبة في اختيار أهداف وأنشطة ذات معنى عاطفي أكثر (Bal and Dorenbosch, 2015; Kooij et al., 2011). وبالتالي فإن نجاحه - بمعنى القدرة علي تقليل الخسائر، والحفاظ على الأداء المناسب في الفترات المتأخرة من حياته منتسبيه المهنية - يتطلب منهم تعديل أهدافهم داخل العمل إلي أهداف "واقعية"، وتحديد بدقه، والعمل علي تحسينها باستمرار، ومتابعتها والحفاظ عليها، وبالتالي كلما تقدموا في العمر تعززت قيمتهم وسماتهم الشخصية داخل محيط عملهم (Kooij et al., 2015). وتأكيداً لما سبق، فقد أظهرت نتائج عدد من الدراسات الميدانية أن الترتيبات التفاوضية التي تجيزها إدارة الموارد البشرية تحقق النتائج المرغوبة إذا توافقت مع الاحتياجات الشعورية والنفسية لمتقدمي العمر (Anand et al., 2010; Bal et al., 2012).

ونظرياً، فقد اعتمدت الدراسة الحالية علي نظرية الحفاظ علي الموارد (Hobfoll, 1989) في تفسير قدرة الاتفاقيات التفاوضية علي استقطاب الموارد والحفاظ عليها، وبالتالي تعزيز مفهوم القدرة علي العمل لدي متقدمي العمر. ووفقاً لتلك النظرية، فإن الأفراد يتفاعلون مع الضغوط المرتبطة بعدم قدرة مواردهم<sup>16</sup> المستثمرة داخل العمل علي تحقيق المنافع المتوقعة منها، وكذلك احتمال فقدها أو تهديدها من خلال أحد توجيهين؛ الأول بأن يصبحوا أكثر تحوطاً بمعنى أن يقللوا من استثمار مواردهم، ويتمتعوا بمظلة الحفاظ علي ما تبقي منها، والثاني بأن يصبحوا أكثر تهوراً "مغامرة"، ويقوموا باستثمار ما تبقي من مواردهم الحالية (القائمة) علي أمل زيادتها، وبالتالي يتمتعوا بمظلة زيادة حصيلتهم من الموارد القيمة (Hobfoll, 1989, 2001). وتجدر الإشارة إلي أن تفضيل الأفراد لأي من التوجيهين يعتمد بالأساس علي خبرتهم السابقة - والتي ترتبط عضويًا بمدى بقاؤهم في العمل (Brzykcy et al., 2019).

ووفقاً للتصور السابق، تُعد الاتفاقيات التفاوضية وقدرة متقدمي العمر علي العمل أحد تصنيفات الموارد التي تتحدث عنها النظرية؛ حيث تناقش الأولي أحد الموارد السياقية، بينما تعرض الأخيرة أحد الموارد الذاتية. ووفقاً للعديد من المنظرين (e.g., Halbesleben et al., 2014; Hobfoll et al., 2018) فإن الموارد غالباً ما تتواجد في شكل أقماع حلزونية *spirals*، وأن تحصيل الفرد لبعض منها، يزيد من حصيلته الملموسة من تلك الموارد، ويحفزه استثمار موارد أخرى بهدف تحصيل كميات أكبر منها.

<sup>16</sup> وجري تعريفها في سياق تلك النظرية باعتبارها الأشياء المادية (مثل المسكن أو السيارة) أو سماتهم الشخصية (مثل تقدير الأفراد لذاتهم وكذلك مستوي مرونتهم فضلاً عن قدراتهم وإمكاناتهم في العمل) أو ظروفهم الشخصية (مثل حالتهم الاجتماعية) أو محدودات طاقتهم (مثل الزمن، الحالة الجسدية) أو أي شيء يمثل قيمة ومنفعة للفرد (Hobfoll, 1989, 2002).

وفي ضوء ما تمثله الاتفاقيات التفاوضية من موارد يمكن استدامتها بسهولة في سياق الحياة الوظيفية للفرد، فقد كشفت نتائج الدراسات الميدانية – بالرغم من قلتها (Brzykcy et al., 2019) - عن دور الترتيبات التفاوضية المختلفة في تحسين قدرة العاملين - بشكل عام وكذلك قدرة متقدمي العمر بشكل خاص - علي القيام بأعبائهم الوظيفية، بمعنى: استثمار مواردهم في إطلاق قدرتهم علي التخطيط وصياغة جداول أعمالهم، وكذلك استقلاليتهم في تحديد البرامج التدريبية أو المهارات المطلوب تطويرها لتعزيز أدائهم، وأيضاً حثهم علي تقليل خسائرهم عبر التوافق علي اختيار مهام جديدة أو إسقاط بعض التكاليف القديمة (e.g., Morelock et al., 2017; Sippli et al., 2021; Tuomi et al., 2001).

وعلي النقيض، فإن تراجع قدرة متقدمي العمر علي تطوير (إعادة صياغتها) وظائفهم أو التأثير عليها أو التحكم فيها يرتبط بتراجع قدرتهم علي تحسين قدراتهم فيها (Tuomi et al., 1997). وحتى بالنسبة لضعف القدرة علي العمل بسبب عامل السن، فإن الاتفاقيات التفاوضية تُمكن أطرافها من أن يصبحوا أكثر مرونة في تحديد قواعد العمل وقدرة علي تحقيق أهدافه، حتي مع تراجع إمكاناتهم الصحية والنفسية (Brzykcy et al., 2019). باختصار فإن العمالة الأصغر في السن يمارسون عملهم مدفوعين بالرغبة في بناء مسار وظيفي متميز، فضلاً عن التعلم والنمو. أما متقدمي العمر فتركز استراتيجيتهم في العمل علي التوافق مع الخسائر المرتبطة بتقدمهم في العمر، فضلاً عن محاولة تقليلها إلي أبعد مدي ممكن.

وبالإضافة إلي نظرية الحفاظ علي الموارد، اعتمدت الدراسة الحالية علي النموذج التفاعلي للضغوط والتكيف *the transactional model of stress and coping* والذي جري تطويره من خلال "لازاروس وفولكمان (1984) Lazarus and Folkman"، في التعرف علي دور الاتفاقيات التفاوضية في تعزيز القدرة علي العمل لدي متقدمي العمر. حيث يذهب هذا النموذج إلي أن قدرة الشخص علي التأقلم والتكيف مع الضغوط - أو بعبارة أخرى - التحديات والمشاكل، هي نتيجة للمعاملات التبادلية التي تحدث بين الشخص وبيئته. وتنطوي آلية عمل النموذج علي تحري عمليتين لتقييم موقف أو حدث ما يحدث في السياق الاجتماعي للفرد، وهما: التقييم الأولي *primarily appraisal*، ويتعلق بما إذا كان هذا الضاغط *stressor* لديه قدرة حقيقية علي الإيذاء أو التهديد بالإيذاء في ذلك الموقف. فإذا ما تم تقييم الحدث على أنه مصدر لتهديد حقيقي أو محتمل، يتم تفعيل عملية التقييم الثانوية *secondary appraisal*؛ وفيها يتم استدعاء الموارد المتاحة للتعامل هذا التهديد أو البحث عنها.

وتقترح الدراسة الحالية أنه من خلال عمليتي التقييم المعرفي قد يدرك الفرد نتيجة لتقدمه في العمر أنه ليس بقادر على تحمل أعباء العمل في وظيفته (بمعني إدراك مستويات منخفضة من قدرته على العمل). وهنا، فإن التهديدات المتعلقة بالقدرة على العمل لدى متقدمي العمر يمكن أن تساهم في تحدي (وليس تهديد) التقييم الأولي للنموذج التفاعلي، وبالتالي تحفيزهم على التجاوب معه بالكفاءة المطلوبة؛ عبر الانخراط في الاتفاقيات التفاوضية "التقييم الثانوي". فإذا ما امتلك متقدمي العمر الاستقلالية والمرونة المناسبة في تقرير طريقة أداء عملهم، فإنهم يستطيعوا - بسهولة - استعادته قدرتهم على العمل (Sykes- Bridge et al., 2023)، ويرفع عنهم الإحراج المرتبط بتراجع قدرتهم الحالية على أداء مهامهم (Pfrombeck et al., 2024)، ويمكنهم من تنفيذ تكلفتهم بشكل يتناسب مع احتياجاتهم وإمكاناتهم (McGonagle et al., 2015).

وتأسيساً على ما سبق، يمكن صياغة الفرض التالي:

**الفرض الثاني:** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين الاتفاقيات التفاوضية والقدرة على العمل لدى العمالة متقدمي العمر.

### رأس المال النفسي:

تنطلق الإدارة الحديثة في اهتمامها بالموارد البشري من قناعة أساسية بأن الفرد لديه طاقات وقدرات ذهنية تفوق بكثير ما يتم استغلاله أو الاستفادة منه في واقع الأعمال الفعلي، وأن المصدر الحقيقي لتمييز المنظمات وتنافسيتها يكمن في التعرف على أساليب الإدارة الكفء لتلك الإمكانيات (يوسف و خليل، ٢٠١٨). واستجابة لذلك، فقد ظهر في مطلع القرن الحادي والعشرين مجال بحثي جديد - يمثل خليط من التجارب والسمات الإيجابية، وتشكيلة من العلوم الإنسانية والاجتماعية المتعلقة بماهية العمل المثالي - يُعرف بعلم النفس الإيجابي من العلوم الإنسانية والاجتماعية المتعلقة بماهية العمل المثالي - يُعرف بعلم النفس الإيجابي (PP) *positive psychology* (Seligman and Csikszentmihalyi, 2000).

ويستهدف هذا المجال بشكل أساسي تعزيز الفعالية الذاتية للفرد، من خلال الاستغلال الأمثل لنقاط قوته بدلاً من التركيز على جوانب ضعفه - ودون إهمال السعي للتعامل معها أو التخلص منها (الكرداوي، ٢٠١٣)، وأيضاً اكتشاف واختبار وتعزيز العوامل التي تسمح له بالإفادة المثلى من إمكاناته الذاتية بدلاً من التوقف عند معوقات استغلالها، وبالتالي الازدهار في محيط عمله (البردان وآخرون، ٢٠١٧). ولقد حفز هذا المجال حقلين بحثيين وثيقي الصلة بالتوجه بالإيجابية في مكان العمل وكذلك الإدارة المستندة على نقاط القوة الذاتية للعمال؛ وهما المعرفة التنظيمية الإيجابية والسلوك التنظيمي

الإيجابي<sup>١٧</sup>، ويُعد مفهوم رأس المال النفسي امتداداً لمجالّي علم النفس الاجتماعي والسلوك التنظيمي الإيجابي<sup>١٨</sup> (Luthans et al., 2004).

وتاريخياً، يُعد "مارتن زيلجمان (2002) Seligman" أول من ناقش مفهوم رأس المال النفسي (Psychological Capital) (PsyCap) في كتابه "السعادة الحقيقية *Authentic Happiness*" عندما تسائل إذا ما كان هذا المفهوم مجرد طرح فلسفي أم حقيقة واقعية؟ وإذا ما كان هذا المفهوم حقيقياً ولموسماً، فما هي طبيعته وملامحه. وفي ضوء ما سبق، كيف يمكن الوصول إليه والإفادة منه. وقد أجاب بنفسه عن تلك التساؤلات - وغيرها - عندما اقترح أن انخراط الفرد في محاولات لإحداث توافق بين أهدافه الشخصية وأهداف محيطه الذي يعيش فيه أو يعمل به، وكذلك حرصه وقدرته علي تحقيق توافق متوازن مع هذا المحيط، إنما تعني أنه يستثمر ويبنى "رأس مال نفسي" يمكن أن يفيد في مستقبله (Luthans et al., 2004).

وقد عرّف "لوثانز وزملاؤه (Luthans et al., 2005, p:2)" هذا المفهوم إجرائياً باعتباره حالة نفسية إيجابية متطورة للفرد، قابلة للتطوير والقياس، يمكن وصفها من خلال امتلاك الفرد لأربعة مكونات رئيسية، أطلق عليهم أبعاد رأس المال النفسي - أو الموارد السيكولوجية الإيجابية للفرد، وجرت الإشارة إليهم اختصاراً بأسم (HERO)؛ وهم:

**الأمل Hope**، ويشير إلي حالة من الدافعية الإيجابية، وهي بالأساس شعور إيجابي ناتج عن تفاعل القوة (الطاقة) الذاتية للفرد الموجهة بتحقيق أهدافه والمسارات المحققة لذلك (Snyder et al., 1996). ويؤكد آخرون أنها تعكس إدراك الفرد لقدرته علي تحديد أهدافه بوضوح، وتطوير المسارات لتحقيق تلك الأهداف، وأخيراً توليد الدافعية (والتي تشير

<sup>١٧</sup> يُنظر إلي مفهوم المعرفة التنظيمية الإيجابية (POS) *positive organizational scholarship* باعتباره حركة إيجابية، يركز فيها علماء التنظيم علي القيادة الديناميكية بهدف تحقيق أداء فردي وتنظيمي متميز، فهي باختصار مظلة تضم مجموعة من المداخل العلمية الإيجابية التي تفيد المنظمة، وتُمكن من وضع إطار لفهم تأثير السلوك البشري الإيجابي في صياغة الاستراتيجيات التنظيمية، وتفسير لماذا تكون هناك استراتيجيات وجدارات ذات منفعة فردية وتنظيمية أكثر من غيرها. بينما يركز مفهوم السلوك التنظيمي الإيجابي (POB) *positive organizational behavior* دراسة وتطبيق نقاط قوة الموارد البشرية الموجهة بشكل إيجابي، والقدرات النفسية الفردية التي تقبل القياس والتطوير، فضلاً عن إدارتها بفعالية لتحسين الأداء الفردي في بيئة العمل القائمة (Luthans et al., 2017).

<sup>١٨</sup> في الوقت الذي ذهب فيه أغلب الدراسات إلي أن رأس المال النفسي يُعد امتداداً (علي سبيل المثال: البنوي، ٢٠١٦؛ يوسف وخليل، ٢٠١٨) أو اشتقاقاً (Seligman, 2002; Luthans et al., 2014; e.g.) من مفهومي علم النفس الإيجابي والسلوك التنظيمي الإيجابي، تقترح الدراسة الحالية تصوراً مختلفاً مفاهيمياً، يُنظر إلي المعرفة التنظيمية الإيجابية باعتبارها "مظلة"، تحمل في داخلها مجموعة من الإجراءات والترتيبات الرسمية، التي تتشكل برعاية مؤسسية، لتحري المخرجات الإيجابية المطلوبة علي مستوي الفرد والمنظمة، وبناء استراتيجيات العمل اللازمة لتحقيقها. بينما تُوصف السلوكيات التنظيمية الإيجابية علي أنها مُخرج مباشر لتلك الإجراءات (Luthans et al., 2017). وهنا تذهب الدراسة الحالية إلي أن مفهوم رأس المال النفسي - وفقاً لتعريفه - يُعد أحد بواعث (محددات) السلوك التنظيمي الإيجابي، كما أنه في ذات الوقت يُعد إحد أبرز مخرجات المعرفة التنظيمية الإيجابية. وعلي ذلك، ينبغي وصف رأس المال النفسي بأنه يقف في منطقة وسط بين مفهومي المعرفة التنظيمية الإيجابية والسلوك التنظيمي الإيجابي.

في نظرية الأمل إلى قوة التفكير (*agency thinking*) اللازمة لتحقيقها (البردان، ٢٠١٧). وبهذا يمثل "الأمل" عملية متصلة (Lopez et al., 2004) تختلف عن التصور التقليدي للأمل الذي يقف عند تمني الحصول على شيء معين، والإحباط إذا لم يتحقق هذا المراد، بدون بذل جهد لإعادة المحاولة (Luthans et al., 2007). الكفاءة *Efficacy*، وأشار إليها "باندورا (1997) Bandura" في سياق نظرية الإدراك الاجتماعي علي أنها اقتناع الفرد وثقته بقدراته المعرفية، فضلاً عن امتلاكه الدافعية والمثابرة والتحدي اللازم لتنفيذ مهام محددة بنجاح في إطار محيط معين. وبعبارة أخرى تعني ثقة الفرد في إدراكه وتفسيره الموضوعي وليس الذاتي (الكرداوي، ٢٠١٣) للأحداث المختلفة في بيئة عمله، فضلاً عن قدرته علي السيطرة علي تلك الأحداث، واستثمار الموارد المختلفة لتحقيقها (Avey et al., 2009).

**المرونة Resilience**، وأشار إليها "لوثانز وزملاؤه Luthans et al. (2008)" علي أنها مفهوم معقد، يُمكن الفرد من التكيف مع البيئة المحيطة وما يعترها من تغير دائم، وظروف عدم التأكد. وعلي ذلك، فهي تعكس القدرة التطورية للفرد *developmental capacity* علي العودة مرة أخرى إلي الحالة المعتادة عند التعرض للمواقف السلبية، وتذهب أيضاً إلي وصف التغيرات الإيجابية في الإدراك والسلوك - والمستند إلي القبول بالواقع، والإيمان بأن الحياة ذات معني وتستحق عناء النجاح فيها، وامتلاك القدرة علي الارتجال - وبما يساعد الفرد علي التقدم، وتحمل تبعات التغير، والوفاء بالمسؤوليات الملقاة علي عاتقه (البنوي، ٢٠١٦).

**التفاؤل Optimism**، ويُعد حجر الزاوية لمفهوم رأس المال النفسي (Seligman, 2002)، ويعكس التوقعات الإيجابية للفرد نحو المستقبل (Peterson et al., 2011). ووفقاً لنظرية السمات الشخصية، فإن التفاؤل يمثل المدخل الذي تُفسر من خلاله الأحداث التنظيمية كدالة في عوامل خارجية (مؤقته، ولا يمكن السيطرة عليها) أو داخلية (دائمة، ومحددة، ويمكن السيطرة عليها)، كما أنه قد يكون واقعياً أو غير ذلك. وبالرغم من أن هذا المفهوم دائم التغيير، إلا أنه يعكس - في جوهره - التحدث عن الحاضر والمستقبل بأسلوب ناجح، وتوقع الأفضل (يوسف وخليل، ٢٠١٨).

ويناقش الجزء التالي عدداً من خصائص رأس المال النفسي ذات الارتباط بالتعريف السابق:

أن فعالية رأس المال النفسي، وقدرته علي تحقيق المطلوب منه، تنبثق من كونه تصور "كلي" ينطوي علي أربعة أبعاد "متداخلة ومتكاملة"؛ بحيث لا يمكن لأي من تلك الأبعاد أن تحقق بشكل منفصل ما يمكن أن تحققه بشكل متكامل (Boamah and Laschinger, 2015; Luthans et al., 2013; Newman et al., 2014).

وبالتالي، فإن الإدارة الناجحة لهذا المفهوم تتطلب التركيز على تعزيز أبعاده مجتمعه<sup>19</sup> (البردان، ٢٠١٧؛ البنوي، ٢٠١٦). ويتسق هذا الطرح مع تصورات "هوبفول **Hobfoll (2002)**" في نظرية الحفاظ علي الموارد حول مفهوم "الموارد المتنقلة *resource caravans*"، والتي تشير إلي الموارد النفسية للفرد، التي تتجمع وتتفاعل معاً، لإحداث قفزات - وليس تطورات - في الأداء الفردي الملموس وغير الملموس، عبر الزمن، وفي سياقات متنوعة (Luthans, 2012).

ومفاهيمياً، يبحث رأس المال النفسي في إطار الاجابة عن سؤالين أساسيين؛ هما: من أنت؟، وماذا تريد أن تصبح في ضوء فرص تعزيز مواردك السيكولوجية الإيجابية في المستقبل؟ (Luthans et al, 2008). وعلي ذلك، يمتد مفهوم رأس المال النفسي إلي أبعد من مفهوم رأس المال الاقتصادي (ماذا تملك؟)، ومفهوم رأس المال البشري (ماذا تعرف)، ومفهوم رأس المال الاجتماعي (من تعرف)، وبهذا يتسم هذا المفهوم ببعض المعايير الاستثنائية في إطار تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات مقارنةً بباقي تصنيفات رأس المال الأخرى (Luthans and Youssef, 2004).

وجدير بالذكر، أن تعريف رأس المال النفسي تارة باعتباره أحد سمات الشخصية للفرد، والتي تساهم - بشكل مباشر - في زيادة إنتاجيه (Gohel, 2012)، وتارة أخرى باعتباره حالة نفسية إيجابية قابلة للتطوير والقياس، يشير ببساطه إلي أهم خصائص هذا المفهوم، وهي توصيفه كحالة مستقرة نسبياً وقابلة للتطوير في ضوء العلاقة بين مفهومي الحالات والسمات ووفقاً لمعباري الاستقرار النسبي والقابلية للتطور والتغيير (Luthans et al., 2007). ويساعد هذ التوصيف علي الإدارة الكفاء لرأس المال النفسي، والاعتماد عليه في التأثير علي السلوك الفردي مقارنةً بالحالات النفسية الإيجابية المؤقتة والأقل استقراراً (ومنها المشاعر)، أو السمات الأصعب من حيث معيار القابلية للتغيير (ومنها الأنماط الخمسة للشخصية والتقييم الجوهرى للذات)، وكذلك بعض السمات الثابتة الشخصية (ومنها الذكاء والمواهب) (البنوي، ٢٠١٦).

<sup>19</sup> ذهب "لوثانز وزملاؤه (Luthans et al. 2017)" أن الأشخاص المتفانلين سوف يرون فرصهم في النجاح كبيرة، وأن امتلاكهم الثقة (الكفاءة الذاتية) سوف يساعدهم علي أن يختاروا - بشكل تطوعي - أهداف ومهام تنطوي علي قدر من التحدي بغرض تحقيقها. ويساعد تحليلهم بالأمل في تجربة واقترح مسارات غير تقليدية لتحقيق أهدافهم، وتعمل المرونة علي تعافيهم السريع من أخطاء *setbacks* تلك التجارب، والسعي بذات الهمة الأولى لتحقيق أهدافهم. إن هذا المثال يصور أهمية إدارة رأس المال كمفهوم غير تقليدي في تعزيز الأداء الفردي، كما يقترح أن كفاءة إدارته والإفادة من نواتجه، تتطلب العمل علي تبصير الأفراد بالدور الذي يلعبه فهمهم لمواردهم الذاتية واحساسهم بالسيطرة عليها في تعزيز أدائهم الحالي، وتنامي قدراتهم علي تحقيق ما يسعون إلي تحقيقه مستقبلاً.

## العلاقة بين الاتفاقيات التفاوضية ورأس المال النفسي:

يذهب نموذج متطلبات وموارد الوظيفة (JD-R) *Job demands-resources* إلى أن ظروف العمل داخل أي وظيفة تتأثر بعنصرين أساسيين؛ هما متطلبات العمل<sup>٢٠</sup> والموارد المطلوبة لإنجازه<sup>٢١</sup>. ووفقاً لهذا النموذج فإن تنامي موارد الفرد يرتبط بزيادة دافعيته الداخلية على أداء العمل، بينما ينعكس زيادة متطلبات الوظيفة على تنامي الأعباء النفسية والضغوط التي يتعرض لها؛ وبالتالي فإن رفاهية الفرد ورضاه عن عمله يمثلان دالة في التوازن الحادث موارد العمل ومتطلباته (Bakker and Demerouti, 2017, Smith, 2023).

وفي ذات السياق، دعمت أدبيات علم النفس التنظيمي ودراسات مراحل تطور عمر الأفراد فكرة لجوء متقدمي العمر إلى لعب أدوار "متعمدة" في تغيير شكل بيئة عملهم بما يناسب ظروفهم واحتياجاتهم الشخصية (Kooij et al., 2015). وأن تلك الأدوار تدرجت - وفقاً لنظرية الاختيار والتحسين والتعويض SOC السابق الإشارة إليها - من إحداث تغييرات وقائية (تتضمن التخلي عن بعض الأدوار الحالية أو إجراء تعديلات بسيطة فيها) إلى إجراء تعديلات حمائية ومبادئه تصل إلى حد تغيير شكل الدور نفسه (Zacher, 2015). واتساقاً مع افتراضات نموذج متطلبات وموارد الوظيفة، فقد أبرزت الدراسة الحالية - في جزء سابق - عبر عدد من الأطر النظرية دور الاتفاقيات التفاوضية في زيادة موارد الأفراد مع تقدم عمرهم، وتعزيز دافعيتهم وقدرتهم على العمل، وبالتالي زيادة رفاهيتهم في بيئة عملهم، وتحسين مخرجاتهم الفردية والتنظيمية.

وفي سياق متصل، قدم "لوثنانز وزملاؤه (Luthans et al., 2007) رأس المال النفسي باعتباره "مورد شخصي معزز بدعم تنظيمي". وبذلك فهو يتخطى كونه سمه شخصية للفرد *trait-state* إلى تعريفه كحالة عامة *state-like*، تزدهر بتدخل مؤسسي، قابلة للتعلم والتطوير والتغيير، وكذلك إمكانية التأثير عليها، وتوجيهها عبر العديد من التدخلات الرسمية وترتيبات العمل المرنة (Luthans et al., 2017). واتساقاً مع نظرية خصائص الوظيفة (Hackman and Oldham, 1976) ونموذج متطلبات وموارد الوظيفة، فإن خصائص الوظيفة وترتيبات العمل يمكن أن يلعب دوراً هاماً كمحفز داخلي في بناء وتطوير موارد الأفراد النفسية والشخصية (Avey, 2014; Vasudevan and Suganthi, 2023)، ومن ثم تنمية قدراتهم على الوفاء بالتزاماتهم الفردية والتنظيمية.

<sup>٢٠</sup> وتتضمن - وفقاً للنموذج - المتطلبات الجسمانية لأداء الوظيفة، والتكاليف (الأعباء) النفسية المرتبطة بالوظيفة، ومستوي التواصل الاجتماعية والتنظيمي المطلوب للنجاح في الوظيفة، فضلاً عن الجهود المستدامة لأداء تلك المتطلبات بالفعالية المطلوبة (Bakker and Demerouti, 2007).

<sup>٢١</sup> وتتضمن - وفقاً للنموذج - الموارد الوظيفية الرسمية المتاحة للفرد، أو مدي قدرته على خفض متطلبات عمله الاجتماعية والتنظيمية والنفسية من الأساس، وأخيراً قدرته على تحفيز التعلم والنمو والتطوير لديه (Bakker and Demerouti, 2007).

وعلي ذلك، تقترح الدراسة الحالية أن الاتفاقيات التفاوضية يمكن أن تعزز موارد الأفراد الذاتية، من خلال قدرتها علي توفير الظروف المناسبة لتنمية رأس مالهم النفسي. فالاتفاقيات التفاوضية تمد العاملين بقدر ليس بالقليل من التمكين الوظيفي واستقلاليه اتخاذ القرار (Ten Brummelhuis et al., 2012; Coun et al., 2021)، وهو ما ينعكس علي زيادة كفاءتهم الذاتية (كأحد أبعاد رأس المال النفسي)؛ لاسيما أن الاستقلالية ترتبط بمكانة الأفراد، فضلاً عن كونها إشارة علي ثقة متخذ القرارات في قدرتهم علي إنجاز ما يُكلفون به من مهام (Peters et al., 2016). وكشفت نتائج بعض الدراسات الميدانية عن أن الاستقلالية تساعد في زيادة مستوي تفاؤل (كأحد أبعاد رأس المال النفسي) العاملين، وذلك من خلال شعورهم بالحرية (Smith, 2023)، كما تدعم شعورهم بالأمل (كأحد أبعاد رأس المال النفسي) كدالة في قدرتهم علي اختيار المسار المناسب لتحقيق أهدافهم، وأخيراً تعزز من مستوي مرونتهم (كأحد أبعاد رأس المال النفسي) من خلال زيادته فرصهم للتقدم، وكذلك في ضوء تنامي حجم مسؤولياتهم (Sameer et al., 2019; Samroodh et al., 2022).

ومن ناحية أخرى، تمثل المرونة - التي تتيحها الاتفاقيات التفاوضية - مورداً وظيفياً، يمد العاملين ببيئة عمل صديقة، تدعم قراراتهم، وتسمح لهم بتحديد أولويات أداء العمل وفقاً لالتزاماتهم ومسؤولياتهم الاجتماعية (غير الرسمية) (Gerards et al., 2018). وقد كشفت أدلة ميدانية عن دعم بيئة العمل المرنة بناء وتطوير رأس المال النفسي (e.g., Ferraro et al., 2018 a, b; Kooij et al., 2014; Newman et al., 2014; Uen et al., 2021; Vilarino del Castillo and Lopez-Zafer, 2021).

وتأسيساً علي ذلك، يمكن صياغة الفرض التالي:

**الفرض الثالث:** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة بين الاتفاقيات التفاوضية ورأس المال النفسي

**رأس المال النفسي كمتغير وسيط بين الاتفاقيات التفاوضية والشخوخة الناجحة في بيئة العمل**

بينت الأدبيات التي تتبع مفهوم شخوخة العاملين أن نجاح هذا المفهوم في بيئة العمل يرتبط بدعامتين أساسيتين؛ هما توافر الدافع نحو العمل، وكذلك القدرة عليه لدي متقدمي العمر (e.g., Kooij et al., 2020).



فبالنسبة للدافع علي العمل<sup>٢٢</sup> فقد تم التوافق علي وصفه بالحاجة الي العمل (Kooij et al., 2020)، أو الحاجة إلي الاستمرار فيه (Pfrombeck et al., 2024). كما أظهرت مراجعة الأدبيات ذات الصلة (e.g., Kooij et al., 2011) أن دافعية العاملين علي العمل عادةً لا تتناقص، إلا إن طبيعتها قد تتغير بمرور الزمن. وكشفت دراسة "بيير وزملاؤه (2018) Beier et al." أن تلك التغيرات تنقسم إلي ثلاثة مجموعات (ناجحة، وعادية، غير ناجحة)، وأن غالبية متقدمي العمر يطمحون للوصول إلي دافعية عادية علي العمل، إلا أنها أُرِدفت أن التحول من مفهوم الشيخوخة العادية إلي الشيخوخة الناجحة يتطلب الحفاظ علي مستويات عالية من الدافعية علي العمل، فضلاً عن تعزيز استدامها.

وأضافت "كانفر وزملاؤها (2013) Kanfer et al." أن تزايد عمر العمالة يرتبط في "كثير من الأحيان" بتنامي تحدياتهم والتزاماتهم خارج نطاق العمل، بالإضافة إلي تلك الموجودة فعلاً، ولذلك، فإن نجاح شيخوختهم داخل العمل يتطلب تحري دوافع جديدة، تُفسر الحاجة نحو القيام بأدوار مختلفة، وتبرر تبني ترتيبات عمل مرنة تعمل علي تحفيزها (Thrasher et al., 2015).

وتأسيساً علي ذلك، تم الاعتماد علي نظرية التحديد الذاتي *self determination theory* (SDT) في وصف الدور الوسيط لرأس المال النفسي في تفسير العلاقة بين الاتفاقيات التفاوضية والدافعية علي العمل لدي متقدمي العمر. وتُعد نظرية التحديد الذاتي أحد أبرز المداخل التي تناولت الدافعية والشخصية؛ حيث ناقشت دور الموارد الذاتية للفرد في فهم تطور الحاجات النفسية المرتبطة بشخصيته، فضلاً عن مساعدته في صياغة سلوكه بدرجة ليست بالقليلة من التحديد والاستقلالية - بعبارة أخرى تهتم هذه النظرية بوصف اتجاهات تطور الأفراد، وحاجاتهم النفسية، ودوافعهم علي العمل، وكذلك الظروف التي تحفز الدمج بين تلك المدخلات لتحقيق مخرجات إيجابية (الرفاهية والنمو والرضاء) (Ryan et al., 1997). وتسترسل النظرية بتقديم نوعين من الدوافع؛ هما الدوافع الداخلية<sup>٢٣</sup> - وهي الأهم، والدوافع الخارجية.

وتدعم نظرية التحديد الذاتي ثلاث احتياجات نفسية أساسية ينبغي إشباعها - عبر استراتيجيات فردية واجتماعية متنوعة - لتعزيز رفاهية ورضاء العاملين؛ وهم الكفاءة،

<sup>٢٢</sup> مَيَز "بيير وزملاؤه (2018) Beier et al." بين مفهومي الدافعية علي العمل والدافعية في العمل؛ حيث يشير الأول إلي الأفكار والمشاعر والسلوكيات التي ترتبط بالاشتراك في ترتيبات العمل والاستمرار فيه، بينما يشير الثاني إلي المعارف والمشاعر والسلوكيات المرتبطة بتحقيق أهداف العمل.  
<sup>٢٣</sup> يشير الدافع الداخلي الي ذلك الدافع الطبيعي المتأصل للبحث عن التحديات والقدرات الجديدة، ويمثل هذا الدافع آلية ربط نظرية التحديد الذاتي بالتطور المعرفي والاجتماعي للفرد (Ryan and Deci, 2000).

والشعور بالارتباط، والاستقلال الذاتي. وتؤكد النظرية علي أن وجود تلك الاحتياجات "مجتمعة" يمثل الوقود الذي يعزز الدوافع الفردية بنوعيتها، كما يمهد لمخرجات إيجابية. ومع الإقرار بأن غالبية الأفراد موجهين بدوافعهم الداخلية، فإن الأدلة الواضحة في هذا السياق تذهب إلي أن تعزيز الميول والدوافع الداخلية للأفراد يحتاج إلي ظروف بيئية واجتماعية مساندة (Ryan and Deci, 2000). ولذلك، فإن جوهر نظرية التحديد الذاتي يستهدف تعريف الظروف التي تدعم نمو وتطور تلك الدوافع، أو السياق الذي يسمح وجوده بازدهارها (Deci and Ryan, 1985).

ونظراً لأن تعزيز الدافع علي العمل لدي متقدمي العمر هو نتاج للتوافق بين حاجتهم الذاتية للعمل وما تقدمه بيئة عملهم (Kooij et al., 2020)، فإن الاتفاقيات التفاوضية تُعد أحد الآليات الناجحة في تحقيق هذا التوافق، فمن ناحية تمثل تلك الترتيبات أحد الأدوات التنظيمية الفاعلة في توفير بيئة عمل مناسبة ودافعة لكبار السن (Kooij et al., 2008)، ومن ناحية أخرى تمثل تلك الاتفاقيات أحد الآليات التي تخضع للتحديد الذاتي-*self-determined* من الأفراد أنفسهم وبرعاية مؤسسية، ووفقاً لنظرية التحديد الذاتي، فإن هذا النوع من الآليات يعزز الدوافع الداخلية للفرد في بيئة العمل (Ryan and Deci, 2000). وكشفت الدراسات التي ناقشت الدور الوسيط للموارد الذاتية النفسية - ومنها رأس المال النفسي، والذي يُعد مسؤولاً عن تقوية الداخل الفردي *strengthen within individuals* - عن دور الموارد التنظيمية، وتحديداً ترتيبات إدارة الموارد البشرية تجاه العاملين في تنشيط مواردهم الذاتية، وبما يؤدي إلي نتائج إيجابية فردية وتنظيمية مباشرة في بيئة العمل (Aybas and Acar, 2017; Xanthopoulou et al., 2007). حيث تُعد الترتيبات التفاوضية لمتقدمي العمر إشارة علي ثقة المنظمة واطمئنانها إلي أنهم يمثلون أصل تنظيمي، وقيمة مضافة لا يمكن الاستغناء عنها (Bal and Dorenbosch, 2015)، كما أنها تمثل أحد الاستراتيجيات المساعدة علي إحداث التوافق بين الفرد وبيئته عمله، وبالتالي تمكينه من إثبات جدارته، فضلاً عن كونها مؤشراً علي استحقاقه للتكريم من خلال ترتيبات عمل متميزة، خاصة مع تقدمه في العمر (Avey et al., 2011).

وأظهرت نتائج الدراسات ذات الصلة أن تنوع الترتيبات التفاوضية في بيئة العمل (كمورد تنظيمي) تُكسب الموارد الذاتية للأفراد حيوية وتجدد (Avey et al., 2011)، وتساعد متقدمي العمر في الحد من مشاعر القلق والتوتر وعدم الأمان الملازمة لتراجع قدراتهم علي العمل (Thrasher et al., 2015). كما يعكس تنوع ومرونة استخدام متقدمي العمر الترتيبات التفاوضية بهدف التوافق مع بيئة العمل تحت مظلة "دعنا نجرب *get on with it*"، دور الاتفاقيات التفاوضية في توفير موارد ذاتية تساعدهم علي القبول

بشيخوختهم، والعمل علي إنجازها في العمل (Teater and Chonody, 2020). فمفتاح الشيخوخة الناجحة في بيئة العمل هو قبول الذات (حتى مع تقدم العمر، وتراجع القدرة الجسدية والمهنية)، وبالتالي فإن الاتفاقيات التفاوضية تمكن متقدمي العمر من التعامل مع أوجه السعادة والحزن التي يسببها هذا القبول؛ عبر تقديم فرص لزيادة جدارتهم الذاتية، وما يرتبط بهما من زيادة مستوي الأمل والتفاؤل لديهم (Aybas and Acar, 2017).

وتأسيساً علي نظرية التقييم المعرفي (CET) *cognitive evaluation theory* - والتي تمثل أحد أهم روافد نظرية التحديد الذاتي - فإن تعزيز الدوافع الداخلية للعاملين يُعد دالة في السياق الاجتماعي الذي يجري تناول الدوافع فيه (Deci and Ryan, 1985)، وبالتالي فإن شعور الأفراد بالجدارة الذاتية (كأحد محددات رأس المال النفسي) لن يؤدي إلي تعزيز دوافعهم الداخلية بشكل مباشر، ما لم يصاحبه الإحساس بالاستقلالية، أو القدرة علي الاختيار الذاتي لظروف العمل (والتي تمثل في هذه الدراسة الاتفاقيات التفاوضية)، وبما يزيد من إحساسهم بالسيطرة علي نتائج عملهم، وقدرتهم علي تحديد طبيعة مستقبلهم الوظيفي. وبعبارة أخرى، كلما ساهمت الترتيبات البيئية والتنظيمية المتنوعة (وتعني الاتفاقيات التفاوضية) والتي جري تحديدها ذاتياً من جانب الفرد في إشباع احتياجاته (وتتضمن الكفاءة، والشعور بالارتباط، والاستقلال الذاتي)، كلما ساهم ذلك في تعزيز دوافعه الداخلية علي العمل.

وكشفت نتائج عدد من الدراسات الميدانية عن دور مفهوم رأس المال النفسي - في ظل مناخ عمل تزيد فيه ترتيبات العمل المرنة - في إثارة الدوافع علي العمل لدي متقدمي العمر (e.g., Bal et al., 2012)؛ وذلك من خلال دعم استقلاليتهم في العمل وحقهم في الاختيار، وهو ما يعد دليلاً علي احترامهم، وتقديراً لجهودهم السابقة (Teater and Chonody, 2020)، أيضاً تساهم المرونة التي يقدمها رأس المال النفسي في زيادة ارتباط متقدمي العمر بالعمل، فضلاً عن حصولهم علي فرص لتطوير ذاتهم، وبما يساهم في دعم كفاءتهم وجدارتهم الذاتية (Thrasher et al., 2015). وأخيراً، أظهرت نتائج بعض المسوح الميدانية وجود علاقة ارتباط معنوية بين الارتباط بالعمل كمؤشر علي زيادة الدافعية الداخلية لمتقدمي العمر نحو العمل ونمو رأس مالهم النفسي (e.g., Thrasher et al., 2015).

وتأسيساً علي ما سبق، يمكن صياغة الفرض التالي:

**الفرض الرابع:** يتوسط رأس المال النفسي العلاقة بين الاتفاقيات التفاوضية والدافع علي العمل لدي متقدمي العمر.

بالإضافة إلى الدافع علي العمل، قدمت دراسات مراحل تطور حياة الأفراد المعاصرة مفهوم القدرة علي العمل كمحدد هام لشيخوخة العاملين الناجحة في بيئة العمل (e.g., Kooij et al., 2020; Zacher and Rudolph, 2017). ويصف هذا المفهوم قدرة الفرد علي مواصلة العمل لفترات أطول في ظل التغيرات البيئية المتسارعة والمختلفة (Ilmarinen and Ilmarinen, 2015). كما يُنظر الي مفهوم القدرة علي العمل إجرائياً باعتبارها نتاج التوافق بين ما يمتلكه الفرد من موارد جسدية ومعرفية ومهارية وما تحتاجه وظيفته أو بيئة عمله (Tuomi et al., 1991). هذا التوافق غالباً ما يتغير مع تزايد عمر الأفراد، حتي مع تباين نشأتهم وتكوينهم (Converso et al., 2018).

فعندما يدرك متقدمي العمر أن الوقت المتبقي لهم في ممارسة عملهم ليس بطول الوقت الذي مر عليهم في أداء هذا العمل تحتل الأهداف ذات الطبيعة المعنوية صدارة اهتمامهم، كما يميل هؤلاء العمالة إلي التركيز علي زيادة مخزونهم من الحوافز والموارد الذاتية (الوجدانية) مقارنةً بتركيزهم علي تنمية محفزاتهم المادية أو المحفزات المرتبطة بالتقدم في المسار الوظيفي (Carstensen et al., 1999; Truxillo et al., 2012). وبالتالي فإن الحفاظ علي مستويات مناسبة من رفاهية العاملين وقدرتهم علي العمل عبر مراحل عمرهم المختلفة يتطلب تحقيق التوازن بين الموارد "التنظيمية" التي يقدمها العمل وكذلك متطلباته أداؤه، مع الأخذ في الاعتبار دور الموارد الذاتية للأفراد في نجاح تلك المعادلة (Converso et al., 2018).

وإلي هنا، يصف "بالتيس (1997) Baltes" الشيخوخة الناجحة في بيئة العمل باعتبارها دالة في قدرة متقدمي العمر علي التوافق مع الخسائر المترابطة بتقدم سنهم (ومنها تراجع قدرتهم الجسدية، وتراجع قدرهم علي استيعاب تدفق المعارف الجديدة *less fluid intelligence*، وذلك من خلال استخدامهم للاستراتيجيات التي جري وصفها في نموذج الاختيار والتحسين والتعويض - وتمثل الترتيبات التفاوضية أبرزها. كما أن تأثير تلك الاتفاقيات في دعم قدرة متقدمي العمر علي العمل يعتمد بالأساس علي ماهيتها، وكذلك طبيعة المحفزات النفسية (الموارد الذاتية) المرتبطة بها (e.g., Bal and Jansen, 2015; Kooij et al., 2015).

وعلي ذلك، تذهب الدراسة الحالية إلي أن رأس المال النفسي (كأحد الموارد الذاتية للأفراد) يمكن أن يلعب دور الوسيط في تفسير علاقة الاتفاقيات التفاوضية "كأحد الموارد التنظيمية" بزيادة قدرة متقدمي العمر علي العمل - وبالتالي نجاح شيخوختهم في بيئة العمل. وقد اعتمدت الدراسة الحالية علي نظرية الحفاظ علي الموارد في تفسير تلك العلاقة. حيث تُعرف تلك النظرية "المورد" باعتباره الأشياء، الخصائص الشخصية، الظروف والأحداث،

أو الامكانات ذات القيمة بالنسبة للفرد أو التي تساعد في تحقيق أهدافه (Hobfoll, 1989, p. 516). باختصار، تصف تلك النظرية السلوكيات التي تهتم بالسعي نحو الحصول علي الموارد المختلفة ذات الأطر المعرفية أو الجسدية أو الاجتماعية، فضلاً عن استبقاؤها، أو حمايتها. كما تُعرف الضغوط في بيئة العمل على إنها إحدى الحالات المتعلقة بتهديد الموارد أو خسارتها أو عدم النجاح في جني موارد جديدة جراء استثمار موارد قديمة (Hobfoll, 2002).

وتحفز نظرية الحفاظ على الموارد العاملين علي استثمار ما يمتلكون من موارد حالية بالشكل الذي يضمن لهم تحقيق منافع حقيقية (Hobfoll, 1998)، ولذلك فإن الأفراد الذين يمتلكون موارد تنظيمية أو ذاتية قيمة يكونون أقل عرضة لمواجهة ضغوط العمل، كما يصبح لديهم قدرة أكبر علي توليد موارد جديدة مستقبلية، وبما ينعكس علي زيادة رفاهيتهم وقدرتهم علي العمل في الأجل الطويل (Airila et al., 2014).

ويُعد مفهوم رأس المال النفسي مورداً قيماً، وديناميكياً - بمعنى إمكانية إعادة استثماره للحصول علي موارد جديدة (Chiesa et al., 2018; Rousseau et al., 2006). فغالبية الأفراد تسعى باستمرار نحو حماية مواردها الحالية، فضلاً عن اكتساب أخرى جديدة تمكنها من التوافق مع خسائر الموارد المتوقعة خلال تقدم مراحل عمرهم (Halbesleben et al., 2014). وبالتالي، فإن العمالة ذات الموارد الكبيرة والمتنوعة (الكفاءة الذاتية والمرونة والأمل والتفاؤل) يكونون في موقف أفضل مقارنةً بأصحاب الموارد الأقل؛ وذلك من خلال قدرتهم علي استثمار مواردهم الحالية بكفاءة داخل العمل، وتحصيل موارد جديدة تزيد من مستوي مهنتهم وقدرتهم، كما تحميهم من الشعور بعدم الأمان الوظيفي الناتج من قلة الموارد المتاحة، وبالتالي تدعيم رفاهيتهم داخل بيئة العمل (De Cuyper et al., 2008).

وكما تمت الإشارة في الفرض السابق، فإن الترتيبات التفاوضية كمورد تنظيمي لها دور ملحوظ في دعم وتقوية أبعاد رأس المال النفسي (Shams et al., 2021)، وذلك من خلال توفير الظروف المناسبة التي تساعد علي ازدهاره في بيئة العمل (Kemp et al., 2013) - وتحديداً مناخ العمل التي يتسم بالاستقلالية والمرونة (Vasudevan and Suganthi, 2023).

وبناءً علي ما تقدم، يمكن القول أن رأس المال النفسي يمكن أن يتوسط العلاقة بين الاتفاقيات التفاوضية وقدرة متقدمي العمر علي العمل، فالموارد الذاتية المتاحة لمتقدمي العمر - والتي جري التأسيس لها عبر الاتفاقيات التفاوضية - توسع من مداركهم العقلية، وتمدهم بالطاقة والقوة اللازمين للتوافق مع التغيرات الحادثة في بيئة العمل (Pelaez

Zuberbuhler et al., 2023; Shifrin and Michel, 2022; Zarbo et al., 2021).

فمتقدمي العمر من أصحاب رأس المال النفسي يشعرون بالكفاءة الذاتية، مما يعطيهم المساحة والفرصة للتعلم، ويعظم من قدراتهم المهنية عبر زيادة مخزونهم من المهارات والجدارات التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم (Pfrombeck et al., 2024). وتساهم موارد متقدمي العمر الذاتية، والمنبثقة عن التنقل بين الترتيبات التفاوضية المختلفة - وتحديدًا مورد التفاؤل تجاه المستقبل - في اشتراكهم في ممارسات جديدة أكثر تحديداً وملائمة، تراعي تراجع قدرتهم الجسدية والمعرفية عن ذي قبل، وهم ما يسمح بتنامي قدرتهم علي أداء التكاليفات الجديدة التي جري التوافق عليها (Hennekam, 2017). إن المستويات المرتفعة من التفاؤل والمرونة التي يقدمها التوافق بين القائم علي إدارة العمل وقدرة العاملين حول طبيعة المهام المطلوب أداؤها يزيد من ازدهار متقدمي العمر في بيئة العمل (Hennekam, 2017)، كما يُحسن من استعدادهم وقدرتهم (المهنية والجسدية) علي مواجهة التحديات المتعاقبة في بيئة العمل (Kooij et al., 2020).

وتأسيساً علي ما سبق، يمكن صياغة الفرض التالي:

**الفرض الخامس:** يتوسط رأس المال النفسي العلاقة بين الاتفاقيات التفاوضية وقدرة متقدمي العمر علي العمل.

### منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الاستنباطي في اختبار فروضها والإجابة على أسئلتها البحثية. حيث اشتمل هذا المنهج - وفقاً لإجراءات الدراسة الحالية - على تطوير خمسة فروض؛ تفسر طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة الأساسية (المستقل والتابع والوسيط)، وذلك تأسيساً علي خلفية نظرية ملائمة، ثم اختبار مدى صحة هذه الفروض في مجتمع الدراسة (العاصي، ٢٠١٧).

### مجتمع الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة الحالي من ٥٩٦٠ مفردة، وهم يمثلون جميع السادة أعضاء هيئة التدريس القائمين علي رأس العمل في كليات ومعاهد جامعة الزقازيق؛ والبالغ عددها ١٧ كلية<sup>٢٤</sup> - وينصب هذا الوصف علي من تزيد أو يزيد عمرة عن ٤٥ عام من الأساتذة

<sup>٢٤</sup> يبلغ عدد الكليات والمعاهد التابعة لجامعة الزقازيق ٢٣ مؤسسة تعليمية، إلا أن الدراسة الحالية استبعدت (سبعة) كليات ومعاهد من مجتمع الدراسة، وهم: الطب البشري بفاقوس، كلية الأثار، معهد الحضارات، كلية الطفولة المبكرة، المعهد الأسيوي، وكلية طب الأسنان، كلية علوم ذوي الإعاقة. وذلك نظراً لحدثة إنشاء بعضهم وبالتالي عدم وجود أعضاء هيئة

والأساتذة المساعدين والمدرسين العاملين، بالإضافة إلى الأساتذة المتفرغين<sup>٢٥</sup>. ويرجع اختيار مجتمع الدراسة من السادة أعضاء هيئة التدريس لدورهم الرئيس في القيام بالأدوار البحثية والتعليمية والتربوية المنوطة بها الجامعة – والذي لا يجب أن يتأثر مع تقدم عمرهم وتراجع قدراتهم، كما جري أيضاً اختيار كليات جامعة الزقازيق كمجتمع لتنفيذ الدراسة الحالية لسهولة جمع البيانات الأولية منه، فضلاً عن ضمان دقتها.

**عينة الدراسة:**

اعتمدت الدراسة الحالية على أسلوب **العينة الطبقية العشوائية** في سحب عينة من السادة أعضاء هيئة التدريس في مجتمع الدراسة؛ وذلك نظراً لتباين أعداد أعضاء هيئة التدريس في كل طبقة (مؤسسة تعليمية)، وبما يضمن تمثيل كافة طبقات مجتمع الدراسة بنفس نسبها في عينة الدراسة (العاصي، ٢٠١٧). ولقد ساهمت طبيعة مجتمع الدراسة في تحديد حجم عينة الدراسة الحالية استناداً إلى **مرحلتين متكاملتين**؛ انطوت الأولى على تحديد **العينة الأساسية** للدراسة وتشير إلى عينة من الكليات التي يتضمنها مجتمع الدراسة. بينما استهدفت الثانية تحديد **العينة الثانوية للدراسة أو وحدات العينة** وتشير إلى عينة من السادة أعضاء هيئة التدريس التي تنتمي إلى مفردات العينة الأساسية للدراسة (العاصي، ٢٠١٧).

#### **إجراءات سحب عينة الدراسة:**

تم استخدام معادلة تحديد حجم العينة (**عناني وموسي، ٢٠١٠**) لتحديد عدد المفردات الأساسية المطلوب سحبها من إجمالي عدد الكليات والمعاهد بجامعة الزقازيق؛ حيث بلغ حجم **العينة الأساسية** المسحوبة وفقاً لتلك المعادلة ١٠ كليات – أي ٦٠٪ تقريباً من إجمالي عدد الكليات بجامعة الزقازيق والبالغ ١٧ كلية؛ وذلك عند معامل ثقة ٩٥ ٪، ودرجة خطأ مسموح به ٢٠٪<sup>٢٦</sup>. تلي ذلك **الاختيار العشوائي** لمفردات العينة الأساسية.

تم تحديد حجم **العينة الثانوية** للدراسة بعدد ٣٦١ مفردة. ويستند هذا الحجم الي ما يشير إليه تحديد حجم العينة باستخدام برنامج *Sample Size Calculation* - عند درجة ثقة ٩٥ ٪، ومدى خطأ مسموح به ٥ ٪. كما تم استخدام طريقة التوزيع المتناسب (**شليبي، ٢٠٠٢**) لتوزيع حجم العينة الثانوية على مفردات العينة الأساسية بشكل إجمالي. والجدول رقم (٢) يعرض التوزيع المتناسب لمفردات العينة الأولية والثانوية، وكذلك معدلات الاستجابة التفصيلية والإجمالية.

---

التدريس معينين بهم، أو لوجود عدد قليل جداً من أعضاء هيئة التدريس المعينين بهم. وبالتالي سوف يتألف إطار مجتمع الدراسة الفعلي من ١٧ كلية.

<sup>٢٥</sup> كما جرت الإشارة، فقد توافقت العديد من الدراسات ذات الصلة (e.g., Fasbender and Gernot, 2020; Pak, et al., 2023) على اعتبار سن ٤٥ عام بداية الشيخوخة في بيئة العمل.

<sup>٢٦</sup> تم استخدام هذه النسبة استناداً إلى ما تمثله من حدود خطأ مقبولة في دراسات العلوم الاجتماعية (إسماعيل، ٢٠١٧).

جدول رقم (٢)  
عينة الدراسة الأساسية والثانوية ومعدلات الإستجابة

م	أسماء وحدات العينة الأساسية ( الكليات )	أعداد أعضاء هيئة التدريس	أعداد وحدات العينة الثانوية	القوائم المستوفاه	معدل الإستجابة (%)
١	الحقوق	٧١	١٠	٧	٧٠
٢	الحاسبات والمعلومات	٣٩	٦	٥	٨٣
٣	التمريض	١١٢	١٦	١٢	٧٥
٤	التجارة	١٤١	٢٠	١٨	٩٠
٥	الهندسة	٤٤٩	٦٤	٥٥	٨٦
٦	التربية	٨٠١	١١٦	٩٢	٧٩
٧	الأداب	٢١١	٣٠	٢٥	٨٣
٨	الزراعة	٣٨٩	٥٦	٤٧	٨٤
٩	التربية الرياضية بنين	١٤٩	٢١	١٥	٧١
١٠	الصيدلة	١٥٣	٢٢	١٧	٧٧
	الاجمالي	٢٥١٥	٣٦١	٢٩٣	٨١

المصدر: سجلات شؤون أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق في يناير ٢٠٢٤

وأظهرت مراجعة تكرارات فئات البيانات الوصفية عن بلوغ نسبي الذكور والإناث (٣٤,٨%) و (٦٥,٢%) على الترتيب بين وحدات عينة الدراسة الحالية. كذلك بلغت نسبة المدرسين (٢٠,٨%)، والأساتذة المساعدين (٢٤,٩%)، والأساتذة (٢٨%)، والأساتذة المتفرغين (٢٦,٣%). وإجمالاً، فإن طريقة سحب عينة الدراسة - بنوعيتها، وكذلك مستوى تمثيل فئات وحدات العينة وفقاً للنسب السابقة تمثل مؤشراً هاماً علي الصدق الخارجي *external validity* لنتائج الدراسة الحالية، وترجح إمكانية تعميم نتائجها.

#### طريقة جمع البيانات الأولية:

تم جمع البيانات الأولية باستخدام أسلوب الاستقصاء - عبر قائمة استقصاء جري إعدادها بحيث تناسب مضمون الدراسة الحالية، وذلك في الفترة من منتصف ديسمبر ٢٠٢٣ حتي بداية مارس ٢٠٢٤ ووفقاً لطريقتين؛ تمثلت الأولى في طريقة المقابلة الشخصية القصيرة *drop off* مع وحدات العينة، والتي أسهمت في سرعة ودقة استيفاء قائمة الاستقصاء. بينما تضمنت الثانية نشر قائمة الاستقصاء على منصات التواصل الاجتماعي بكل كلية - بهدف الوصول إلى عدد أكبر من العينة المستهدفة، وزيادة معدل الإستجابة.

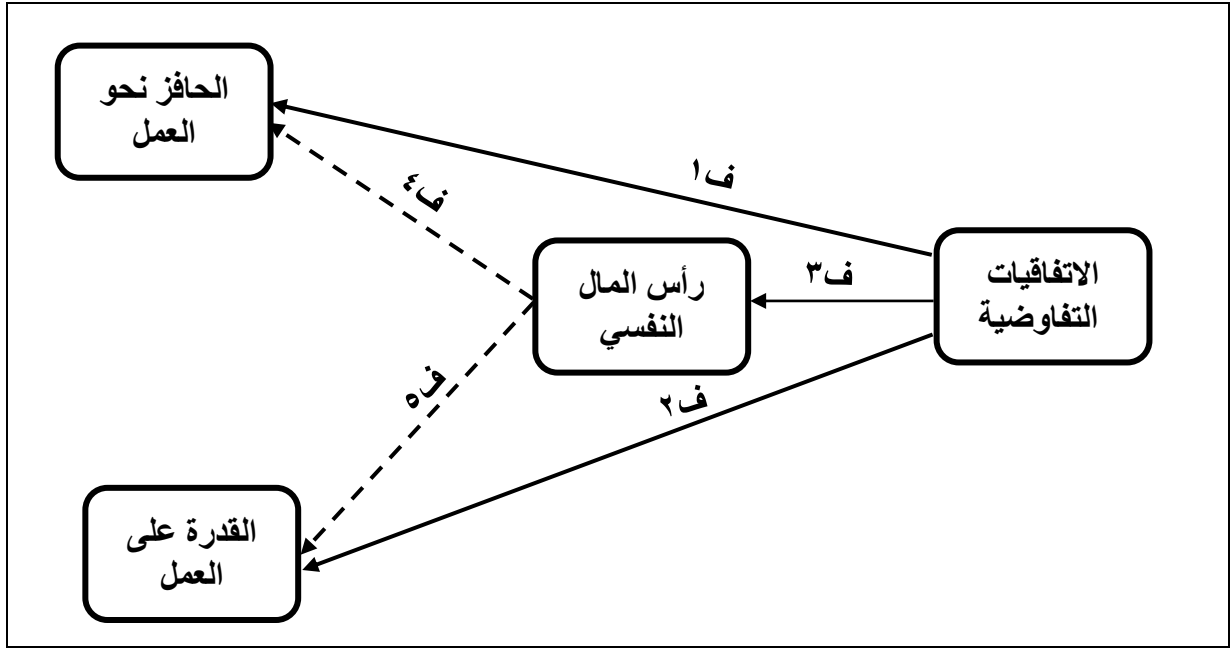


## متغيرات الدراسة وأدوات قياسها:

استهدفت الدراسة الحالية قياس الدور الوسيط لرأس المال النفسي في إطار العلاقة بين الاتفاقيات التفاوضية والشيخوخة الناجحة لمتقدمي العمر، والشكل رقم (١) يقدم نموذجاً يوضح علاقات الدراسة. وعلى ذلك، فقد تضمنت الدراسة الحالية المتغيرات الرئيسية التالية: **المتغير المستقل:** الاتفاقيات التفاوضية، **والمتغير التابع:** الشيخوخة الناجحة لمتقدمي العمر في بيئة العمل، **والمتغير الوسيط:** رأس المال النفسي، بالإضافة إلى **متغيرين ضابطين:** وتمثلاً في فئات النوع والمسمى الوظيفي.

- اعتمدت الدراسة في قياس **الاتفاقيات التفاوضية** على الأداة الذي قدمتها دراسة "ميلر (2015) Miller". وتشتمل على ١٦ عبارة، تقع في ثلاثة أبعاد، بُعد مهام العمل ومسؤولياته (سبعة عبارات)، بُعد مرونة جداول وموقع العمل (خمسة عبارات)، بُعد التطوير (أربعة عبارات). وجري الاعتماد على هذه الأداة لما يلي: أولاً جري تطويرها في ضوء الأداتين الأشهر في قياس هذا المفهوم; (Hornung et al., 2008) (Rosen et al., 2013). ثانياً عدم الاكتفاء بجودة الجوانب السيكومترية للنسخة الألمانية من هذا المقياس، وإنما اهتمت بالتوثق من جودة الجوانب السيكومترية للمقياس الحالي، والتي تدرجت قيمة معاملات "ألفا" لأبعاده ما بين (٠.٨٣) و (٠.٩٠)، وكشف تحري مؤشرات صدقه البنائي عن خلوه من الأخطاء، وصلاحيته لقياس ما صُمم من أجل قياسه (Miller, 2015). ثالثاً استخدامه في دراسات جري تطبيقها في البيئة المصرية (إسماعيل والبنوي، ٢٠٢٠). ولقد تضمن المقياس تدريج خماسي يبدأ من "موافق تماماً" وتأخذ القيمة (٥)، وينتهي عند "غير موافق على الإطلاق" وتأخذ القيمة (١).

- استخدمت الدراسة في قياس رأس المال النفسي الأداة التي طورها "لوثنز وزملاؤه (2007) Luthans et al.". وتضمنت تلك الأداة ٢٤ عبارة، مقسمة بالتساوي بين أربعة أبعاد؛ هم الكفاءة الذاتية، والمرونة، والتفاؤل، والأمل. كما أشتمل المقياس على تدريج خماسي يبدأ من "موافق تماماً" وينتهي عند "غير موافق على الإطلاق". وبالنسبة للمؤشرات السيكومترية، أجري "لوثنز وزملاؤه (2007) Luthans et al." دراستين لاختبار خصائصه البنائية، وتبين أن المقياس يتسم بالثبات؛ حيث تراوح معامل "ألفا" لكرونيباخ الإجمالي لأبعاده ما بين (٠.٦٩ - ٠.٨٥)، كما تراوحت معاملات الاتساق الداخلي للعبارات داخل كل بُعد ما بين (٠.٨٨ - ٠.٨٩). أيضاً، جري استخدام هذا المقياس بكثافة في الدراسات التي تمت داخل البيئة المصرية (مثال: البردان، ٢٠١٧؛ البنوي، ٢٠١٦؛ الكرداوي، ٢٠١٣).



شكل رقم (١)  
نموذج مقترح لعلاقات الدراسة

- استندت الدراسة في قياس الشيوخة الناجحة في بيئة العمل علي التصور الذي قدمه "كوي وزملاؤه (Kooij et al. 2020)". حيث أسسوا لقياس هذا المتغير علي دعامتين، تناولت الأولى توافر الدافع علي العمل، والذي جري قياسه عبر الأداة التي قدمها "كوي وزملاؤه (Kooij et al. 2015)" وتضمنت ثلاثة عبارات، وبلغت قيمة "أوميغا  $\omega$ " الدالة علي ثباتهم (٠,٨٨). بينما تناولت الثانية توافر القدرة علي العمل، والذي جري قياسه عبر الاداة التي قدمها ماك كوناجيل وزملاؤه (McGonagle et al. 2015) وتضمنت أربعة عبارات، وبلغت قيمة "أوميغا  $\omega$ " الدالة علي ثباتهم (٠,٨١). ولقد تضمن قياس الدافع والقدرة علي العمل تدريج خماسي يبدأ من "موافق تماماً" وتأخذ القيمة (٥)، وينتهي عند "غير موافق علي الإطلاق" وتأخذ القيمة (١).

#### التحقق من جودة الجوانب السيكمترية لأداة جمع البيانات الأولية:

يُعنى العاملون في حقل القياس السيكمترى بإعداد الاستبيانات وتصحيح مقاييسها، كما يمثل تقييم مستويات صدق وثبات أداة الاختبار أحد أبرز استخداماته في مجال البحوث

التطبيقية (Sekaran and Bougie, 2016). ويعرض الجزء التالي نتائج اختباري الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة.

### اختبار صدق أداة جمع البيانات:

يشير مفهوم صدق المقياس إلى أن المقاييس تقيس فعلاً ما يرغب الباحث في قياسه (العاصي، ٢٠١٧)، ولقد جري تقييم الصدق البنائي لمقاييس الدراسة الرئيسية عبر التأكد من جودة مؤشرات صدقها العاملي التوكيدي (CFA) *confirmatory factor analysis* - وذلك باستخدام برنامج AMOS الإصدار ٢٤. وتجدر الإشارة أن الجولة الأولى من تشغيل البيانات أظهرت عدم ملائمة العديد من مؤشرات التوافق مع الحدود المعيارية المقررة لها (Gaskin and Lim, 2016) بالنسبة للمتغيرين المستقل والوسيط، وهو ما استوجب حذف خمس عبارات من المتغير المستقل، وتسعة عبارات من المتغير الوسيط. تلي ذلك تشغيل بيانات المتغيرات بصورتها الجديدة في الجولة الثانية من الاختبار. ويعرض الجدول رقم (٣) نتائج اختبار الجولة الثانية من CFA.

جدول رقم (٣)

نتائج اختبار الصدق العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	CMIN/DF	CFI	SRMR	RMSEA	PClose
الاتفاقيات التفاوضية	٢,٣١١	٠,٩٣٥	٠,٠٥٦	٠,٠٦٧	٠,٠٥٦
رأس المال النفسي	٢,٥٧٥	٠,٩٥٩	٠,٠٤٦	٠,٠٧٣	٠,٠٠١
الشيخوخة في بيئة العمل	١,٥٤١	٠,٩٨٩	٠,٠٣٨	٠,٠٤٣	٠,٠٨٢
الحدود المعيارية المقبولة لكل مؤشر	من ١ وحتى ٣	أكبر من ٠,٩٥	أقل من ٠,٠٨	أقل من ٠,٠٦	أكبر من ٠,٠٥

المصدر: من اعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي

وكشفت مراجعة نتائج الجولة الثانية من CFA عن توافق أغلب مؤشرات الصدق البنائي لمتغيرات الدراسة مع الحدود المعيارية المقررة لها. كما تخطت معاملات التشبع - وتقيس مدي ارتباط العبارات داخل كل بُعد - لكافة عبارات المتغيرات الثلاثة في الجولة الثانية القيمة المعيارية المقررة لهذا المعيار وتبلغ (أكبر من أو يساوي ٠,٥). أيضاً أظهرت النتائج ارتفاع مستويات الإتساق الداخلي للعبارات داخل كل بُعد من أبعاد متغيرات الدراسة الثلاثة؛ حيث تخطت قيم معاملات الموثوقية المركبة C.R. لكافة عبارات المتغيرات في الجولة الثانية القيمة المعيارية المقررة لهذا المعيار وتبلغ (أكبر من أو يساوي ٠,٧). أيضاً كشفت النتائج تخطي قيم متوسط التباين المفسر AVE الدال علي مدي الارتباط بين الأبعاد المختلفة داخل كل متغير القيمة المعيارية المقررة لهذا المعيار وتبلغ (أكبر من أو يساوي ٠,٥). إجمالاً، قدمت نتائج الجدول رقم (٣) دليلاً واضحاً على الصدق البنائي *construct*

*validity* للمقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية، كما أظهرت أن تلك المقاييس بصيغتها النهائية تقيس بالفعل ما أعدت من أجل قياسه.

### اختبار ثبات أداة جمع البيانات:

يشير مفهوم ثبات المقياس إلى درجة وضوح المقياس، وخلوه من الأخطاء العشوائية (العاصي، ٢٠١٧)، ولقد اعتمدت الدراسة الحالية علي أسلوب الإتساق الداخلي باستخدام معامل "ألفا" لكرونباخ في اختبار ثبات المقاييس التي تضمنتها أداة جمع البيانات الأولية. والجدول رقم (٤) يعرض نتائج هذا الاختبار.

#### جدول رقم (٤)

#### اختبار الثبات لمتغيرات الدراسة

عدد العبارات التي تم اختبار ثباتها	قيمة معامل "ألفا" لكرونباخ	متغيرات الدراسة
١١	٠,٧٧٦	الاتفاقيات التفاوضية
١٥	٠,٨٦٦	رأس المال النفسي
٣	٠,٧٤٣	الدافع علي العمل
٤	٠,٦٩٤	القدرة علي العمل

المصدر: من اعداد الباحثين اعتماداً علي نتائج التحليل الاحصائي

وكشفت نتائج اختبار ثبات مقاييس متغيرات الدراسة - علي ما تبقي من عبارات داخل كل متغير بعد تحري صدقه العاملي CFA - عن ارتفاع واضح في مستوي إتساقها الداخلي، ووصول أغلبها إلى مستويات مُرضية؛ حيث بلغت القيم الإجمالية لمعاملات الاعتمادية للاتفاقيات التفاوضية، ورأس المال النفسي، والدافع علي العمل، والقدرة علي العمل (٠,٧٨)، و(٠,٨٧)، و(٠,٧٤)، و(٠,٦٩) علي الترتيب. وهو ما يرجح أن هذه المقاييس تتسم بالجودة والخلو من الأخطاء، وأنها سوف تُعطي نفس النتيجة حال إعادة استخدامها مرة أخرى، وبعبارة أخرى فإن هذه المقاييس توصف بالثبات.

### التحليل الوصفي لبيانات الدراسة:

يعرض الجدول رقم (٥) المتوسطات والانحراف المعياري ومعاملات الارتباط لمتغيرات الدراسة، فضلاً عن معاملات "الفا" لكرونباخ الدالة علي مستوي ثباتها. وتُظهر نتائج هذا الجدول أن كافة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة لم تتجاوز قيمة (٠,٧)، وهو ما يشير إلى أن ظاهرة الازدواج الخطي بين متغيرات الدراسة لن تمثل مشكلة حقيقية (Hair et al., 2010) عند اختبار فروض الدراسة. كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين الاتفاقيات التفاوضية وكل من الدافع علي العمل (قيمة معامل الارتباط = ٠,٦٤، ومستوي المعنوية أقل من ٠,٠١)، والقدرة علي العمل (قيمة معامل الارتباط = ٠,٦٦،

ومستوي المعنوية أقل من (،.٠١)، وهو ما يُعطي مؤشرات مبدئية علي قبول فرضي الدراسة الأول والثاني.

أيضاً أوضحت نتائج جدول رقم (٥) وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين الاتفاقيات التفاوضية ورأس المال النفسي (قيمة معامل الارتباط = ،.٥٧، ومستوي المعنوية أقل من (،.٠١)، وهو ما يُعطي مؤشرات مبدئية علي قبول فرض الدراسة الثالث. وكشفت معاملات "ألفا" لكرونباخ - والمعروضة بشكل قطري في مصفوفة الارتباط - عن ثبات متغيرات الدراسة. وأخيراً، دلت قيم المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة الرئيسية عن تواجد كبير لتلك المتغيرات في مجتمع الدراسة، وبين مفرداته.

جدول رقم (٥)  
المتوسطات ومعاملات الارتباط لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النوع	المسمى الوظيفي	الاتفاقيات التفاوضية	رأس المال النفسي	الدافع علي العمل	القدرة علي العمل
النوع	١,٥٦	٠,٤٨						
المسمى الوظيفي	٢,٥٩	١,٠٩	**٠,٢٣٣					
الاتفاقيات التفاوضية	٤,٠٧	٠,٤٩	**٠,١٩٣	**٠,٢٠٥				
رأس المال النفسي	٣,٠٣	٠,٦١	٠,١٠٦	٠,٠٨٨	**٠,٥٧٢			
الدافع علي العمل	٤,٠٤	٠,٧٨	**٠,٢٨٨	**٠,٢٢٦	**٠,٦٤٢	**٠,٥١		
القدرة علي العمل	٣,٠٢	٠,٦٨	**٠,١٩٥	**٠,١٩٠	**٠,٦٦٢	**٠,٦٢	**٠,٥٩	

المصدر: من اعداد الباحثين اعتماداً علي نتائج التحليل الاحصائي، تعكس الإشارة (\*\*\*) أن الارتباط بين المتغيرات معنوي عند مستوي أقل من (،.٠١).

#### اختبار فروض الدراسة:

تضمنت الدراسة الحالية خمسة فروض، تستهدف قياس العلاقات المباشرة وغير المباشرة (الوسيطية) بين الاتفاقيات التفاوضية ورأس المال النفسي والشيخوخة الناجحة في بيئة العمل (ببُعديها الدافع علي العمل والقدرة علي العمل)، كما استندت في اختبار فروضها إلى أسلوب تحليل المسار داخل برنامج AMOS الإصدار ٢٤. وتعتمد منهجية اختبار الفروض وفقاً لهذا الأسلوب على تحديد متغيرات النموذج المقترح وخصائصه، ثم تحديد مدى توافق النموذج المقترح مع آراء مفردات العينة، من خلال استعراض مؤشرات جودة التوافق ومدى معنوية النموذج. ثم بعد ذلك تفسير التقديرات (معاملات المسار) ومؤشرات جودة التوافق ومقارنتها بالقيم المعيارية، ثم الوصول لنتائج الاختبار (Kline, 2011; Hair et al., 2014). ويظهر الجدول رقم (٦) نتائج تحري مؤشرات جودة نموذج علاقات الدراسة.

جدول رقم (٦)  
مؤشرات جودة نموذج متغيرات الدراسة

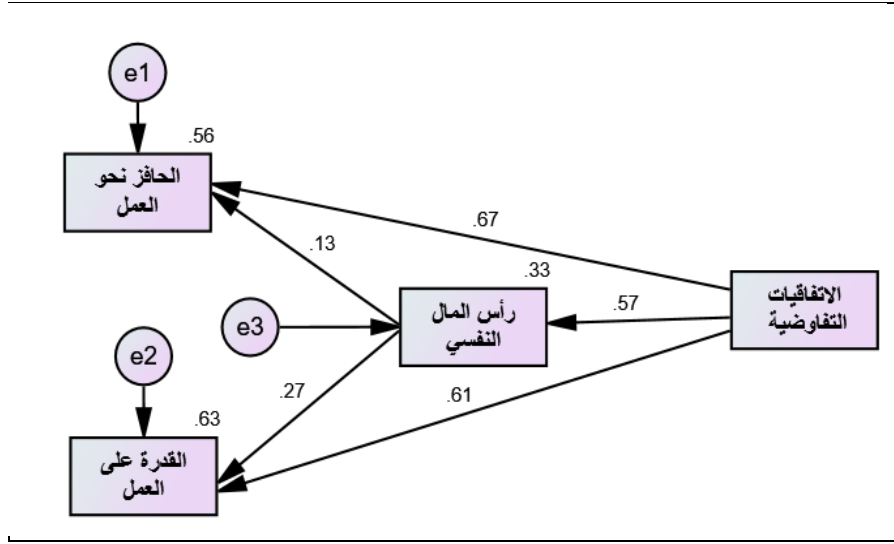
البيان	CMIN/DF	CFI	SRMR	RMSEA	PClose
علاقات نموذج الدراسة	٠,١١٤	١,٠٠٠	٠,٠٠٤	أقل من ٠,٠٠١	٠,٧٩٢
الحدود المعيارية المقبولة لكل مؤشر	من ١ وحتى ٣	أكبر من ٠,٩٥	أقل من ٠,٠٨	أقل من ٠,٠٦	أكبر من ٠,٥
التقييم	ضعيف	ممتاز	ممتاز	ممتاز	ممتاز

المصدر: من اعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي

وتُظهر نتائج الجدول رقم (٦) مؤشرات ممتازة على توافق بيانات نموذج علاقات الدراسة، باستثناء مؤشر **CMIN/DF** والذي يحتاج إلي المزيد من درجات الحرية. وفي ضوء استيفاء البيانات الأولية لمؤشرات الجودة والتوافق، تم الانتقال إلى المرحلة التالية والمتعلقة باختبار فروض الدراسة.

#### أولاً- نتائج اختبار فروض الدراسة المتعلقة بالآثار المباشرة بين المتغيرات:

تشير نتائج جدول رقم (٧) والذي يعرض الآثار المباشرة بين متغيرات الدراسة الرئيسية إلى وجود علاقة معنوية إيجابية بين الاتفاقيات التفاوضية والدافع علي العمل لدي متقدمي العمر (قيمة معامل المسار = ٠,٦٧٠، ومستوي المعنوية أقل من ٠,٠٠١). أيضاً، يؤكد وجود قيمة معامل المسار بين القيم الدنيا والعليا لفترات الثقة علي معنوية تلك العلاقة – بمعنى أنه يعكس علاقة حقيقية بين الاتفاقيات التفاوضية والدافع علي العمل لدي متقدمي العمر. وأخيراً، كشفت قيمة معامل تحديد المسار والبالغة (٠,٥٥٠) أن الاتفاقيات التفاوضية بمفردها قادرة علي تفسير ما قدرة ٥٥٪ من تباين الدافع علي العمل لدي متقدمي العمر - وهي نسبة مرتفعة، وتكشف عن الدور الهام لهذا المتغير. وفي ضوء ما سبق يمكن القول بقبول الفرض الأول للدراسة.



شكل رقم (٢)

اختبار العلاقات المباشرة وغير المباشرة لمتغيرات الدراسة

كذلك كشفت النتائج وجود علاقة إيجابية معنوية بين الاتفاقيات التفاوضية والقدرة على العمل لدي متقدمي العمر (قيمة معامل المسار = ٠,٦٠٩، ومستوي المعنوية أقل من ٠,٠٠١)، أيضاً، يؤكد وجود قيمة معامل المسار بين القيم الدنيا والعليا لفترات الثقة علي معنوية تلك العلاقة - بمعنى أنه يعكس علاقة حقيقية بين الاتفاقيات التفاوضية والقدرة علي العمل لدي متقدمي العمر. وأخيراً، كشفت قيمة معامل تحديد المسار والبالغة (٠,٥٨١) أن الاتفاقيات التفاوضية بمفردها قادرة علي تفسير ما قدره ٥٨٪ من تباين القدرة علي العمل لدي متقدمي العمر - وهي نسبة مرتفعة، وتكشف عن الدور الهام لهذا المتغير. وفي ضوء ما سبق يمكن القول بقبول الفرض الثاني للدراسة.

جدول رقم (٧)

معاملات المسار الخاصة بالتأثيرات المباشرة

معامل التحديد	القيم الأدنى والأعلى	مستوي المعنوية	قيمة معامل المسار $\beta$	المسارات
٠,٥٥٠	[٠,٧٤٤ - ٠,٥٨٩]	أقل من ٠,٠٠١	٠,٦٧٠	الاتفاقيات التفاوضية ← الدافع علي العمل
٠,٥٨١	[٠,٦٨٥ - ٠,٥٢٧]	أقل من ٠,٠٠١	٠,٦٠٩	الاتفاقيات التفاوضية ← القدرة علي العمل
٠,٣٢٧	[٠,٦٥٥ - ٠,٤٧٢]	أقل من ٠,٠٠١	٠,٥٧٢	الاتفاقيات التفاوضية ← رأس المال النفسي

المصدر: من اعداد الباحثين اعتماداً علي نتائج التحليل الاحصائي

كما بينت النتائج وجود علاقة إيجابية معنوية بين الاتفاقيات التفاوضية ورأس المال النفسي لدي متقدمي العمر (قيمة معامل المسار = ٠,٥٧٢، ومستوي المعنوية أقل من ٠,٠٠١)، أيضاً، يؤكد وجود قيمة معامل المسار بين القيم الدنيا والعليا لفترات الثقة علي معنوية تلك العلاقة – بمعنى أنه وجود علاقة حقيقية بين الاتفاقيات التفاوضية ورأس المال النفسي لدي متقدمي العمر. وأخيراً، كشفت قيمة معامل تحديد المسار والبالغة (٠,٣٢٧)،<sup>٢٧</sup> أن الاتفاقيات التفاوضية بمفردها قادرة علي تفسير ما قدرة ٣٣٪ من تباين القدرة علي العمل لدي متقدمي العمر - وهي نسبة ليست بالقليلة، وتكشف عن الدور الهام لهذا المتغير. وفي ضوء ما سبق يمكن القول بقبول الفرض الثالث للدراسة.

#### ثانياً - نتائج اختبار فروض الدراسة المتعلقة بالآثار غير المباشرة بين المتغيرات:

استخدمت الدراسة تقنية مضاعفة حجم البيانات *Bootstrapping* لتحري ما إذا كان رأس المال النفسي يتوسط العلاقة بين الاتفاقيات التفاوضية وكل من الدافع علي العمل، والقدرة علي العمل لمتقدمي العمر. وكشفت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (٨) عن وجود علاقة غير مباشرة ومعنوية بين الاتفاقيات التفاوضية والحافز علي العمل من خلال توسيط رأس المال النفسي (قيمة معامل المسار = ٠,٠٧، ومستوي المعنوية اقل من ٠,٠٥). أيضاً، يؤكد وجود قيمة معامل المسار بين القيم الدنيا والعليا لفترات الثقة علي معنوية تلك العلاقة – بمعنى وجود علاقة وساطة جزئية حقيقية لرأس المال النفسي بين الاتفاقيات التفاوضية والدافع علي العمل لدي متقدمي العمر. وأخيراً، كشفت قيمة معامل تحديد المسار والبالغة (٠,٥٦١)،<sup>٢٨</sup> عن أن إضافة رأس المال النفسي كمتغير وسيط قد ساهم في زيادة قيمة معامل التحديد بين الاتفاقيات التفاوضية والدافع علي العمل لدي متقدمي العمر من ٥٥٪ إلي ٥٦٪ - وبعبارة أخرى فقط ساهم التفاعل بين رأس المال النفسي والاتفاقيات التفاوضية في تفسير أكبر لتباين الدافع علي العمل لدي متقدمي العمر. وفي ضوء ما سبق يمكن القول بقبول الفرض الرابع للدراسة.

<sup>٢٧</sup> جرت الإشارة إلي تلك القيمة والتي تعبر عن قيمة الأثر المباشر للاتفاقيات التفاوضية ورأس المال النفسي في الشكل رقم (٢).

<sup>٢٨</sup> جرت الإشارة إلي تلك القيمة والتي تعبر عن قيمة الأثر غير المباشرة لرأس المال النفسي بين الاتفاقيات التفاوضية والدافع علي العمل في الشكل رقم (٢).



جدول رقم (٨)  
معاملات المسار الخاصة بالتأثير الوسيط (غير المباشر) لرأس المال النفسي

معامل التحديد	القيم الأدنى والأعلى	مستوى المعنوية	قيمة معامل المسار $\beta$	المسارات		
٠,٥٦١	[٠,٠٠٠ - ٠,١٤٢]	أقل من ٠,٠٥	٠,٠٧٢	الدافع علي العمل	← رأس المال النفسي	← الاتفاقيات التفاوضية
٠,٦٢٩	[٠,٠٩٣ - ٠,٢١٦]	أقل من ٠,٠٠١	٠,١٥٤	القدرة علي العمل	← رأس المال النفسي	← الاتفاقيات التفاوضية

المصدر: من اعداد الباحثين اعتماداً علي نتائج التحليل الاحصائي

وفي ذات السياق، أظهرت النتائج وجود علاقة غير مباشرة ومعنوية بين الاتفاقيات التفاوضية والقدرة علي العمل من خلال توسيط رأس المال النفسي (قيمة معامل المسار = ٠,١٥٤، ومستوي المعنوية اقل من ٠,٠٠١). أيضاً، يؤكد وجود قيمة معامل المسار بين القيم الدنيا والعليا لفترات الثقة علي معنوية تلك العلاقة - بمعنى وجود علاقة وساطة جزئية حقيقية لرأس المال النفسي بين الاتفاقيات التفاوضية والقدرة علي العمل لدي متقدمي العمر. وأخيراً، كشفت قيمة معامل تحديد المسار والبالغة (٠,٦٢٩) عن أن إضافة رأس المال النفسي كمتغير وسيط قد ساهم في زيادة قيمة معامل التحديد بين الاتفاقيات التفاوضية والدافع علي العمل لدي متقدمي العمر من ٥٨٪ إلي ٦٣٪ - وبعبارة أخرى فقط ساهم التفاعل بين رأس المال النفسي والاتفاقيات التفاوضية "بوضوح" في تفسير أكبر لتباين الدافع علي العمل لدي متقدمي العمر. وفي ضوء ما سبق، يمكن القول بقبول الفرض الخامس للدراسة

#### مناقشة نتائج الدراسة:

اختبرت الدراسة الحالية عدة مسارات لتعزيز شيخوخة متقدمي العمر من السادة أعضاء التدريس بكليات جامعة الزقازيق؛ حيث دعمت النتائج الميدانية العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة. وبشكل أكثر تحديداً، كشفت النتائج عن وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين الاتفاقيات التفاوضية وكل من دوافع وقدرات متقدمي العمر علي العمل، كما أظهرت "بشكل معنوي (حقيقي)" الدور الوسيط لرأس المال النفسي في تعزيز العلاقة بين الاتفاقيات التفاوضية وكل من دوافع وقدرات متقدمي العمر علي العمل، ومن ثم نجاح شيخوختهم في بيئة العمل، والجدول رقم (٩) يلخص نتائج اختبار فروض

<sup>٢٩</sup> جرت الإشارة إلي تلك القيمة والتي تعبر عن قيمة الأثر غير المباشرة لرأس المال النفسي بين الاتفاقيات التفاوضية والقدرة علي العمل في الشكل رقم (٢).

الدراسة. وفي الجزء التالي تلقي الدراسة الحالية الضوء على الدلالات النظرية والتطبيقية لنتائجها.

جدول رقم (٩)  
نتائج اختبار فروض الدراسة

فروض الدراسة	العلاقات التي تمثلها الفروض	نتيجة الاختبار
الأول	الاتفاقيات التفاوضية ← الدافع نحو العمل	قبول الفرض
الثاني	الاتفاقيات التفاوضية ← القدرة علي العمل	قبول الفرض
الثالث	الاتفاقيات التفاوضية ← رأس المال النفسي	قبول الفرض
الرابع	الاتفاقيات التفاوضية ← رأس المال النفسي ← الدافع علي العمل	قبول الفرض
الخامس	الاتفاقيات التفاوضية ← رأس المال النفسي ← القدرة علي العمل	قبول الفرض

المصدر: من اعداد الباحثين اعتماداً علي نتائج التحليل الاحصائي

#### أولاً- الدلالات النظرية لنتائج الدراسة:

- تُعد الدراسة الحالية – في حدود علم الباحثين - أولي المحاولات البحثية التي تناولت مفهوم الشيخوخة الناجحة لمتقدمي العمر من السادة أعضاء هيئة التدريس في بيئة العمل المصرية. فعلي الرغم من تصاعد الاهتمام الرسمي بشيخوخة متقدمي العمر من السادة أعضاء هيئة التدريس شكلاً (والمتمثل في قانون التأمينات والمعاشات رقم (١٤٨) لسنة ٢٠١٩)، ومضموناً (والمتمثل في التعديلات التي تم إجراؤها علي المادة (٢٣) من قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢)، فإن الجهد البحثي المبذول لفهم هذه الظاهرة، فضلاً عن إنجاحها لم يعكس هذا الاهتمام ميدانياً.
- من خلال التركيز علي مفهومي دافعية متقدمي العمر نحو الاستمرار في العمل وأيضاً قدرتهم علي العمل، وكذلك فرص تعزيزهما عبر مسارات مباشرة وغير مباشرة تتعلق بالاتفاقيات التفاوضية ورأس المال النفسي، تمثل النتائج الحالية حلقة في سلسلة ممتدة من الدراسات الميدانية المتنامية (e.g., Kooij et al., 2020; Zacher, 2015) التي تناولت مفهوم الشيخوخة الناجحة في بيئة العمل تأسيساً علي مدخل مراحل تطور عمر الأفراد *life-span development*، وذلك عبر تقديم إجابات واضحة علي التساؤل المتعلق بالكيفية التي يمكن بها دعم نجاح شيخوخة متقدمي العمر في بيئة العمل.
- كشفت نتائج الدراسة الحالية عن أهمية دور الاتفاقيات التفاوضية - كأحد الإجراءات التصحيحية والتوافقية في بيئة العمل الجامعي كما أظهرت أن الجهود والتكاليف التي

يمكن أن يتحملها متخذي القرارات في سبيل تنفيذها لها ما يبررها؛ حيث نجحت في بشكل مباشر وبشكل غير مباشر (عبر مفهوم رأس المال النفسي) في تعزيز شيخوخة متقدمي العمر من السادة أعضاء هيئة التدريس. أيضاً، اتسقت نتائج الدراسة الحالية مع التوجهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية – وتحديداً المدخل الظرفي (Bal and Dorenbosch, 2015) ونموذج الاختيار والتحسين والتعويض SOC (Zacher, 2005) - المتعلقة بدور الاتفاقيات التفاوضية وترتيبات المرننة للعمل في دعم استقلالية ودوافع وقدرات متقدمي العمر نحو العمل، فضلاً عن التعاطي مع رغباتهم واحتياجاتهم في العمل، ومن ثم نجاح شيخوختهم في بيئة العمل (e.g., Brzykcy et al., 2019; Converso et al., 2018; Ferraro et al., 2018b; Kooij et al., 2014; Oostrom et al., 2016; Pak et al., 2023)

- يُعد اختيار رأس المال النفسي كمورد ذاتي معزز تنظيمياً *state-like rather than trait-like* استجابة مباشرة لتوصيات " لوثنز (2012) Luthns " و"يوسف وخليل (٢٠١٨)" المتعلقة بضرورة تضمينية كمتغير بيني (وسيط أو مُعدل) لفهم تأثيره على دوافع واتجاهات العاملين، لا سيما أنه يمثل الحل الأسهل *silver bullet* للوصول إلي مستويات متميزة من رضا العاملين علي العمل والالتزام فيه، فضلاً عن زيادة رفاهيتهم وقدراتهم علي الأداء التطوعي داخل العمل (Avey et al., 2011).

- تمثل الدراسة الحالية أحد المحاولات البحثية التي قامت علي سد الفجوة المتعلقة بندرة الدراسات التي قامت علي اختبار العلاقة بين الاتفاقيات التفاوضية ورأس المال النفسي علي مستوي متقدمي العمر. كما، تُعد إجابة للتساؤل البحثي "المبكر" المتعلق بماهية العلاقة بين ترتيبات العمل المرننة ورأس المال النفسي ودافعية العاملين (Ferraro et al., 2018). فالدراسة الحالية لم تكتفِ بأبراز أثر الموارد التنظيمية (الاتفاقيات التفاوضية) في تعزيز شيخوخة العاملين داخل بيئة العمل، بل أُلقت الضوء – نظرياً وميدانياً - علي دور الموارد التنظيمية في تعزيز الموارد الذاتية للفرد (رأس المال النفسي) استناداً إلي نموذج متطلبات وموارد الوظيفة - **Job Demands-Resources (JR-D)**، وبالتالي نجاحها في تعزيز دوافع وقدرات متقدمي العمر – وبعبارة أخرى نجاح شيخوختهم في بيئة العمل

- نجحت الدراسة الحالية - وبشكل لم تتطرق إليه الدراسات ذات الصلة - في تقديم أطر نظرية جديدة لفهم كيفية نجاح شيخوخة متقدمي العمر من السادة أعضاء هيئة التدريس. حيث اعتمدت علي نظرية التبادل الاجتماعي (Blau, 1964) في تفسير العلاقة بين الاتفاقيات التفاوضية والدافع علي العمل لدي متقدمي العمر، كما وظفت نظرية التقييم المعرفي داخل نظرية التحديد الذاتي (Ryan and Deci, 2000) لوصف الدور الوسيط لرأس المال النفسي في إطار العلاقة بين الاتفاقيات التفاوضية

والدافع علي العمل. واستندت إلي النموذج التفاعلي للضغوط والتكيف (Lazarus and Folkman, 1984) في تفسير العلاقة بين الاتفاقيات التفاوضية وقدرة متقدمي العمر علي العمل. كما نجحت في تقديم الدعم الميداني لأحد أبرز الأطر التي ناقشت نجاح شيخوخة العاملين في بيئة العمل – وتحديداً نموذج عمليات الشيخوخة الناجحة (Kooij et al., 2020).

### ثانياً- الدلالات التطبيقية المرتبطة بالتحليلات الوصفية للدراسة الميدانية :

بشكل عام، كشفت نتائج التحليلات الوصفية لبيانات لدراسة الميدانية كما يظهرها الجدول رقم (١٠) عن توافق ملحوظ مع مؤشرات الدراسة الأستطلاعية حول حجم توافر متغيرات الدراسة بين السادة أعضاء هيئة التدريس، وهو ما يعطي ثقة في نتائج الدراسة الحالية، ويعكس دقة إجراءاتها بشكل عام. كما يمثل الأساس الذي يمكن الإنطلاق منه نحو تعزيز متغيرات الدراسة بين السادة أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الزقازيق.

جدول رقم (١٠)

المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	قيمة الوسط الحسابي للمتغير	نسبة التواجد بين مفردات العينة الاستطلاعية
الدافع علي العمل	٤,٠٤	٪٦٨
القدرة علي العمل	٣,٠٢	٪٥٥
الاتفاقيات التفاوضية	٤,٠٧	٪٧٥
رأس المال النفسي	٣,٠٣	٪٥٣

المصدر: من اعداد الباحثين اعتماداً علي نتائج التحليل الاحصائي.

### ثالثاً- الدلالات التطبيقية المرتبطة بمتغيرات الدراسة:

يُعد استخدام الدراسة الحالية لأطر نظرية جديدة - بخلاف تلك القديمة - في تفسير العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة الحالية، وكذلك تحري كيفية الإفادة من تلك الأطر "ميدانياً" في تعزيز تلك المتغيرات داخل كليات جامعة الزقازيق المساهمة الحقيقية للدراسة الحالية. وانطلاقاً من ذلك، يقدم الجزء التالي عدداً من التطبيقات الإدارية (التوصيات) التي تضطلع بالتعامل مع النتائج السابقة، وذلك النحو التالي:

### بالنسبة للشيخوخة الناجحة في بيئة العمل:

- أبرزت نتائج الدراسة الميدانية الكيفية التي يمكن من خلالها إدارة متقدمي العمر في بيئة العمل بنجاح، وذلك عبر ممارسات خاصة customized لإدارة الموارد البشرية، تستهدف بشكل أساسي النهوض بكل من دافعيتهم وقدرتهم علي العمل. ونظراً لصعوبة وصف ممارسات واضحة أعتاد الأكاديميين والممارسين الاعتماد عليه لإدارة شيخوخة

العاملين (Kooij et al., 2020)، فقد اعتمدت الدراسة الحالية علي الجهد البحثي الذي قام به "كوي وزملاؤه (Kooij et al. (2014"، في التمييز بين أربعة استراتيجيات جري تصميمها في ضوء نموذج الاختيار والتحسين والتعويض SOC بهدف الإدارة الكفاء والنجاحة لشيخوخة العاملين بشكل عام، والجدول رقم (١١) يعرض الاستراتيجيات الأربع وأمثلة علي بعض التكتيكات المستخدمة في كل منها. وتتصف تلك الممارسات بالعموم؛ بحيث تستطيع أي منظمة أن تطبقها أي منها وفقاً لظروفها الخاصة. كما يمكنها أن تدمج بينها بشكل كامل أو جزئي وفقاً للهدف المرجو تنفيذه. أيضاً، فإن التدرج في تنفيذ محتوى تلك الممارسات يتوقف إلي حد كبير علي عدة معايير " أبرزها طبيعة المرحلة العمرية التي يمر بها متقدمي العمر، ودرجة أهمية (قيمة) المستفيدين من تلك الممارسات، والرسالة التي تريد أن ترسلها المنظمة جراء تنفيذ تلك الاستراتيجيات.

- بالإضافة إلي ما سبق، عرّفت الأدبيات عدة عناوين رئيسة - تحديداً اثني عشر عنواناً، ينبغي علي صناع ومتخذي القرار الالتفات إليها لضمان نجاح شيخوخة العاملين في بيئة العمل (Teater and Chonody, 2020)؛ وهم الحفاظ علي العلاقات التبادلية والاجتماعية مع زملاء العمل، التفاؤل والتفكير الايجابي، الصحة الجسدية، التأمين المالي، قبول الشيخوخة والتأقلم معها، الانخراط في حياة العمل ونبذ العزلة، التعامل بترفع ونسوج مقارنةً بمراحل العمر المتقدمة، مراعاة سياسات ومتطلبات بيئة العمل، دعم استقلالية واعتمادية متقدمي العمر، مراعاة صحتهم النفسية، التأكيد علي ديمومة نشاطهم البدني، تأمين أسرهم عند الموت.

#### جدول رقم (١١)

الممارسات الخاصة الموارد البشرية في سياق إدارة شيخوخة العاملين في بيئة العمل

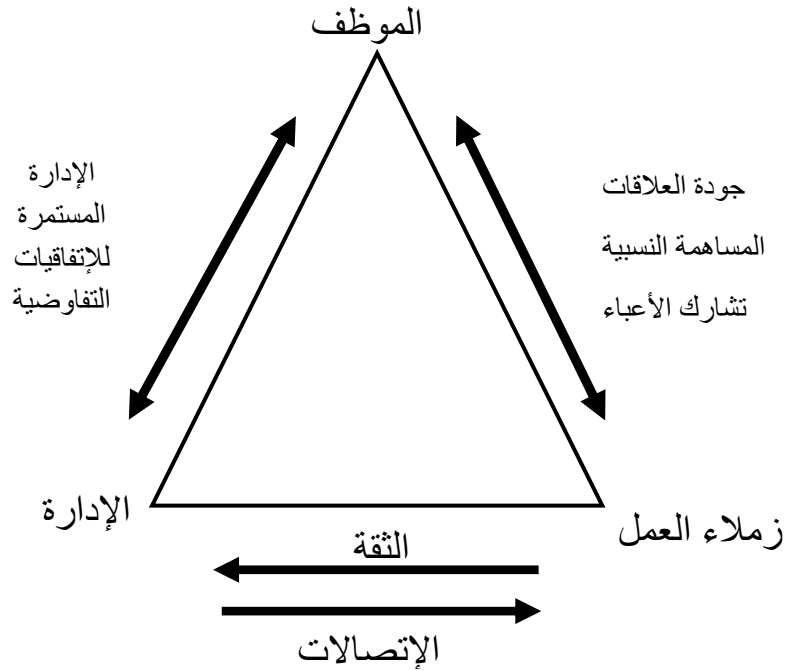
ممارسات إدارة الموارد البشرية بالنسبة متقدمي العمر في بيئة العمل			
الاستراتيجيات التي تستهدف تطوير العاملين developmental	الاستراتيجيات التي تستهدف دعم العاملين maintenance	الاستراتيجيات التي تستهدف تعظيم منافع العاملين utilization	الاستراتيجيات التي تستهدف استيعاب العاملين accommodative
- التخطيط الوظيفي. - التطوير في الوظيفة. - الترقى والتقدم الوظيفي. - التدريب التقليدي.	- ضغط العمل لإعطاء وقت فراغ أطول. - تقديم المنافع والحوافز المرنة - تصميم جداول عمل المرنة - تقييم الأداء وفقاً لمعايير جديدة مرنة - تقديم بديل العمل من المنزل	- إثراء الوظيفية الحالية بمهام ومعارف جديدة. - دعم المشاركة في صناعة القرار. - إتاحة الفرصة لمسار وظيفي جديد.	- التقاعد والمعاش المبكر. - تمديد العمل بعد سن المعاش. - العمل بنظام التعاقد أو لبعض الوقت. - تخفيف عبء العمل. - تغيير الأدوار الحالية. - الإعفاء من العمل في أوقات إضافية.

المصدر: من أعداد الباحثين اعتماداً علي (Kooij et al. (2014.

## بالنسبة للاتفاقيات التفاوضية:

- أظهرت النتائج الميدانية ممارسة كبيرة للاتفاقيات التفاوضية بين السادة أعضاء هيئة التدريس داخل كليات جامعة الزقازيق، وبالتالي فإن الممارسات الإدارية الموجه لدعمها ، أو ضمان فعالية تنفيذها مستقبلاً يمكن أن تنطوي علي ما يلي:
- في البداية، تجدر الإشارة إلى عنوان عام، ينبثق منه كافة التوصيات المتعلقة بالاتفاقيات التفاوضية؛ مفاده، أن المنافع التي يحققها الأفراد والمنظمات كدالة في تنفيذ الاتفاقيات التفاوضية تستند إلي أن يميز تنفيذ تلك الترتيبات التفاوضية بينها وبين الأشكال الأخرى من "اتفاقيات الظل"، التي تفتقر إلى العدالة، والوضوح، وتدعوا الى التحيز لفئة بعينها.
  - وتأسيساً علي نتائج الدراسة الحالية، فإنه من الأهمية بمكان الإشارة إلي أن تغير وجهة النظر حول ماهية الاتفاقيات التفاوضية. فوفقاً "لروسيو وزملاؤها **Rousseau et al. (2006)**" تعاملت الأدبيات ذات الصلة مع الاتفاقيات التفاوضية باعتبارها أحد ممارسات إدارة الموارد البشرية الناجحة في التعامل مع العمالة المتميزة **overqualified**. وحالياً، فقد أصبحت تلك الاتفاقيات أحد أدوات نجاح شيخوخة أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الزقازيق.
  - إن ردود أفعال ما يُطلق عليه الطرف الثالث للاتفاقيات التفاوضية - زملاء العمل - تجاه تلك الترتيبات تُصنف كنتيجة لجودة نوعين من العلاقات، تتضمن الأولي مدي جودة علاقاتهم مع قادتهم المباشرين. حيث تؤسس تلك العلاقة لثقة المرؤسين في قراراتهم، وتفسر اللجوء إلي تلك الترتيبات كضرورة تنظيمية أو كإجراء عادل يحقق الصالح العام للمنظمة وزملاء العمل معاً. بينما تشتمل الثانية على مدي جودة العلاقة مع الزملاء الذين حصلوا على تلك الاتفاقيات. وباختصار، كلما زادت قوة تلك العلاقة؛ سهّل ذلك من اقتناعهم وتقبلهم للأعباء التي قد يتحملوها عن زملاؤهم نتيجة تلك الاتفاقيات - وذلك كما يتضح من شكل رقم (٣).
  - يتطلب الحصول على ترتيبات تفاوضية ناجحة، قيام متقدمي العمر من السادة أعضاء هيئة التدريس بجهود قبل وأثناء وبعد الحصول على الصفقات التفاوضية؛ وذلك كما يلي:
  - مشاركة الرؤساء المباشرين في كافة المشكلات التي يتعرض لها المستفيد من تلك الاتفاقيات، وبيان تأثير حصوله عليها علي كفاءة أداء تكليفاته الوظيفية، تجعل من السهل تمرير منطق التفاوض، وجعله مقبولاً - من الأساس - لدي متخذ القرار.

- توافر قدر كافٍ من المعلومات حول طبيعة المفاوضات التي يجريها الزملاء في نفس القسم أو أقسام أخرى، ومدى النجاح الذي حققه حال إقرارها، وكذلك رد الفعل الطرف الثالث تجاهها.
- محاولة تقديم دراسة جدوي للنواتج قصيرة وطويلة الأجل لتلك الاتفاقيات حال إقرارها، ومراعاة ذلك عند الشروع في إجراءات التفاوض.
- الاستعداد للإجابة على الأسئلة المنطقية المتعلقة بجدوى تلك الترتيبات – والتي سوف تؤثر بلا شك على زملائك – بالنسبة للكلية أو للقسم الذي تعمل فيه - وبعبارة أخرى ما العائد المحقق للكلية حال إقرار تلك الترتيبات كميزة بالنسبة لك مقارنةً بالآخرين؟
- ينبغي توخي الحذر، وعدم تجاهل مشاعر الزملاء عند الشروع في تنفيذ بنود تلك الترتيبات. فتفهمهم ودعمهم هو ما سوف يجعل تلك الترتيبات ناجحة على أرض الواقع.
- بصفة عامة، تقلص الاتفاقيات التفاوضية من فرص تقدم المستفيد منها داخل وظيفته، لأنها تستنفذ من رصيده لدي رؤسائه، وبالتالي يُفضل أن يقلل متقدمي العمر من المطالبة بتلك الترتيبات.



شكل رقم (٣)

توازن العلاقات بين أطراف الاتفاقيات التفاوضية

المصدر: من اعداد الباحثين اعتماداً علي (Rousseau et al., 2016).

- بالنسبة للقائمين على إتخاذ القرار، يوجد الكثير الذي يمكن عمله لجعل الاتفاقيات التفاوضية استراتيجية ناجحة للفرد والمنظمة معاً، فعلى سبيل المثال:
- ينبغي أن يتناسب مضمون الاتفاقيات مع الأعراف الجامعية السائدة؛ وبما يتيح تبرير بنودها لباقي الأطراف داخل القسم أو الكلية. كما يجب - قد الإمكان - أن تكون موثقة بالشكل الذي يتيح الرجوع إلى بنودها حال الاختلاف على تنفيذها، أو كإجراء استرشادي للاتفاقيات القادمة.
- ينبغي مراعاة باقي الزملاء عند صياغة بنود الاتفاقيات، فهم - بلا شك - سوف يتحملوا نصيباً من أعباء تنفيذها. وهنا تجدر الإشارة، إلى أن تلك الاتفاقيات غير مُحصنة، بمعنى ضرورة مراجعة بنودها كل فترة زمنية، وإجراء ما يناسب من تعديلات وفقاً لظروف العمل.
- يجب التنبيه على أن تتطوي تلك الاتفاقيات على مواعيد محددة لبدايتها ونهايتها، كما أن تغيير المسؤولين ينبغي أن يصاحبه مراجعة لإلتزامات المسؤولين السابقين، ومنها بنود الاتفاقيات التفاوضية مع متقدمي العمر من السادة أعضاء هيئة التدريس.

#### بالنسبة لرأس المال النفسي:

في ضوء ما توصلت له الدراسة الميدانية من علاقات مباشرة بين رأس المال النفسي ومُحددي الشبخوخة الناجحة لمتقدمي العمر في بيئة العمل<sup>٣٠</sup>، وكذلك علاقات غير المباشرة توسط فيها رأس المال النفسي العلاقة بين الموارد التنظيمية (الاتفاقيات التفاوضية) المقدمة لأعضاء هيئة التدريس ومُحددي الشبخوخة الناجحة في بيئة العمل، تستهدف الدراسة الحالية تنمية رصيد رأس المال النفسي لدى متقدمي العمر، عبر تدريبهم علي الكيفية التي يمكن من خلالها تنمية أبعاده - الكفاءة الذاتية، والمرونة، والتفاؤل، والأمل. وتأسيساً علي مضمون النتائج المتعلقة برأس المال النفسي في الدراسة الاستطلاعية والميدانية، وكذلك المقترحات التي ساققتها عدد من الأدبيات المصرية (ومنها: إبراهيم، ٢٠١٠؛ البردان، ٢٠١٧؛ البنوي، ٢٠١٦؛ الكرداوي، ٢٠١٣؛ رضوان، ٢٠١٨) والأجنبية (e.g., Luthans et al., 2017; Trasher et al., 2015)، يعرض الجزء التالي بعض التوصيات الإدارية المتعلقة بتطوير رأس المال النفسي للسادة أعضاء هيئة التدريس.

<sup>٣٠</sup>أوضحت النتائج المشتقة من شكل رقم (٢) أن معاملي تأثير المسار لرأس المال النفسي علي كل من دوافع وقدرات متقدمي العمر علي العمل بلغ علي الترتيب (١٣،.) و (٢٧،.)، كما بلغ مستوي معنوية تلك العلاقات قيمة أقل من (٠،٠٠١).



## ١- فيما يتعلق بالمرونة:

ينبغي أن يتحلى القائمين علي إدارة الكليات والأقسام العلمية بالمهارات اللازمة لتبني مدخلين أساسيين بشكل متداخل؛ هما منهج المبادرة *proactive* والمنهج الدفاعي *reactive* بهدف دعم السادة أعضاء هيئة التدريس من تكوين طاقة نفسية إيجابية تمكنهم من سرعة العودة *bounce back* إلي وضعهم الطبيعي قبل تعرضهم لأحداث لا تتناسب مع تقدم عمرهم. ويُعد **منهج المبادرة** منهج وقائي يركز بالأساس علي نظرة كلية لتصميم أداء العمل بالشكل الذي يحافظ علي ديمومة تدفقه ومرونته، كما يتضمن البنود التالية:

- التقليل من درجة المخاطر التي يتعرض لها متقدمي العمر من السادة أعضاء هيئة التدريس، عبر توضيح كافة المعلومات والحقائق المرتبطة بالعمل، فضلاً عن السعي نحو تعزيز مواردهم الملموسة وغير الملموسة.
- كفاءة استثمار الموارد البشرية المتاحة، وتوظيفها بما يناسب قدرتها علي العمل ودرجة مهنتها المتاحة، فضلاً عن العمل علي إكسابها بعض الخبرات والمهارات الجديدة بهدف إعادة توجيهها لمهام وأدوار جديدة.

ويُعد **منهج رد الفعل** منهج علاجي، يستهدف حث منتسبيه علي تغيير أنماط تفكيرهم من النظر إلي تغيرات العمل علي أنها مصدر للضغوط وتهديد لسلامتهم النفسية والوظيفية، إلي كونها فرص يمكن استغلالها والانتفاع منها علي الأجلين القصير أو الطويل. هذا التصور يظهر بوضوح مدي أهمية الحاجة إلي دعم مؤسسي متمثل في ترتيبات مرنة للعمل تدعم قدرة أعضاء هيئة التدريس أو بعبارة أخرى الحاجة إلي "الاتفاقيات التفاوضية".

## ٢- فيما يتعلق بالأمل:

يتعلق هذا البُعد بالحرص علي تنمية مستويات الإرادة والعزيمة لدي متقدمي العمر في بيئة العمل بالشكل الذي يعينهم علي تحقيق أهدافهم، وذلك من خلال:

- إعادة النظر في التكاليف طويلة الاجل أو التي تتسم بالتعقيد، واستبدالها بأخرى فرعية قصيرة الأجل يسهل إدارتها وتحقيقها. كذلك العمل علي صياغة أهداف عمل تتسم بالوضوح، والقابلية للقياس، والواقعية، والأهم أن لا تمثل تحدي لقدرات السادة أعضاء هيئة التدريس الصحية والنفسية خاصة مع تقدمهم في العمر.
- تفويض السلطات لمتقدمي العمر والعمل علي تمكينهم وظيفياً ونفسياً، فضلاً عن استبدال الثقة محل التخويف أو التهديد بتناقص المزايا أو المكانة، ونشر مبدأ الاتصالات المفتوحة بين السادة أعضاء هيئة التدريس وقيادتهم.
- وأخيراً الاستعداد والتأهب لمواجهة الأحداث المستقبلية، من خلال عقد ورش عمل ولجان مصغرة لتوقع المشكلات، ووضع تصورات لطبيعة الأدوار المطلوبة للتغلب عليها.

### ٣- فيما يتعلق بالتفاوض:

إن الحرص على تنمية التوقعات الإيجابية لمتقدمي العمر من السادة أعضاء هيئة التدريس نحو المستقبل، يتضمن اضطلاع صناع ومتخذي القرار بما يلي:

- عدم القسوة في التعامل مع أخطاء الماضي لمتقدمي العمر من أعضاء هيئة التدريس، والتعامل مع الانتكاسات السابقة باعتبارها أحد أدوات التعلم، التي ينبغي الوقوف على تفاصيلها بهدف عدم الوقوع فيها مستقبلاً.
- التعامل بواقعية مع الحاضر، من خلال الوقوف على أهم جوانبه الإيجابية، وكذلك محاولة تحري الفرص التي يمكن حدوثها مستقبلاً سواء يمكن السيطرة عليها أو لا يمكن التحكم فيها.
- عدم الأفرط في التفاؤل، كي لا يتحول هذا التفاؤل إلى نقطة ضعف - بمعنى الاعتماد على أنماط تفسيره متعددة للظواهر والأحداث التنظيمية. وكذلك التحلي بالإدارة الفعالة للضغوط الوظيفية - بمعنى الموازنة الواقعية بين متطلبات الوظيفة ومتطلبات الحياة الخاصة (الشخصية) من ناحية لمتقدمي العمر من السادة أعضاء هيئة التدريس، ومتطلبات الوظيفة والموارد اللازمة لتحقيقها من ناحية أخرى.

### ٤- وفيما يتعلق بالكفاءة الذاتية:

يمكن تنمية الجدارات الذاتية لمتقدمي العمر من السادة أعضاء هيئة التدريس عبر أحد مدخلين؛ يتضمن الأول الإفادة من خبراتهم ونجاحاتهم، والبناء عليها عبر تكليفهم بمهام محددة تتضمن قدراً مخططاً من التحدي والقابلية للتحقيق، وهو ما يؤدي إلى استعادة وتعزيز دوافعهم على العمل، فضلاً عن دعم ثقتهم بقدراتهم على تحقيق النجاح مستقبلاً. بينما ينطوي الثاني على التشجيع على التعلم غير المباشر، ففي الحالات التي لا تتواجد فيها خبرات سابقة أو تتطلب درجة مرتفعة من المخاطر والتكاليف، يُنصح بالآلية المحاكاة *simulation* - بمعنى تقليد التجارب الناجحة والافتداء بها طالما تتفق مع نفس الظروف التي نستدعي فيها هذه الآلية.

### حدود الدراسة والتوجهات البحثية المنبثقة عنها:

- تجدر الإشارة إلى أن قوائم الاستقصاء قد جري استيفؤها عبر وحدات العينة "انفسهم"، وهو ما ترتب عليه مشكلة تُعرف بتحيز إجابات المستقصي منهم *common method bias (CMB)*، وتطلب الأمر حذف بعض العبارات داخل بعض أبعاد المتغيرات الأساسية لتلافي آثار تلك المشكلة (Podsakoff et al., 2003) - والتي ظهرت بشكل واضح في متغيري الاتفاقيات التفاوضية ورأس المال النفسي. ومن ثم تقترح الدراسة الحالية أن تتضمن الدراسات المستقبلية طرق جديدة للحكم على نجاح شيوخة متقدمي العمر من أعضاء هيئة التدريس؛ ومنها الحصول على البيانات

بطرق مختلفة (مثل: المقابلات المتعمقة)، أو من مصادر مختلفة (مثل الرؤساء أو الزملاء).

• تقترح الدراسة الحالية أن يركز البحث المستقبلي للاتفاقيات التفاوضية على دراسة تأثير المتغيرات الموقفية (ومنها: درجة الشفافية والندرة) على تطوير تلك الاتفاقيات، وأيضاً الدور المحتمل لهذا التطوير في نجاح شيخوخة متقدمي العمر. كذلك تقترح نظريات جديدة تساهم في تفسير هذا المفهوم (ومنها: مفهوم الرخصة الأخلاقية *moral licensing*). كما تنصح أن تهتم البحوث المستقبلية بالتعرف على تأثير أشكال أخرى من الاتفاقيات التفاوضية التي ذكرتها الدراسة الحالية (على سبيل المثال: الاتفاقيات المالية) على الطرف الثالث لتلك الترتيبات (زملاء العمل)، وتحري دورها في نجاح شيخوخة العاملين.

• قدمت الدراسة الحالية نموذجاً تطرح فيه رأس المال النفسي كمتغير وسيط بين الاتفاقيات التفاوضية وشيخوخة العاملين الناجحة في بيئة العمل، وهنا تقترح الدراسة اختبار متغيرات أخرى وسيطة (مثل مناخ التعلم التنظيمي) أو معدلة (مثل التوجهات الزمنية المستقبلية للعاملين) في ذات العلاقة بهدف تفسيرها أو تعزيزها.

• تم جمع البيانات الأولية في الدراسة الحالية استناداً إلى مدخل الدراسات المقطعية (ويشير إلى جمع استجابات وحدات العينة في مدي زمني محدد وغير ممتد)؛ ولذلك يُقترح إجراء المزيد من الدراسات التجريبية العملية التي تتضمن فترات تباطؤ زمني تبحث في علاقات السبب والنتيجة، أو دراسات ممتدة شبه تجريبية، بهدف توسيع دائرة الصدق الخارجي للنتائج الحالية.

• نظراً لعدم استخدام الدراسة الحالية مجال التطبيق كمتغير ضابط في سياق العلاقة بين متغيراتها، يُقترح أن تسعى الدراسات المستقبلية إلى تطبيق نموذج علاقات الدراسة الحالية في مجالات إنتاجية صناعية، أو مجالات خدمية أخرى، بهدف اختبار حساسيته.

• اعتمدت الدراسة الحالية علي مفهومي دوافع وقدرات متقدمي العمر علي العمل كمؤشر لمفهوم الشيخوخة الناجحة في بيئة العمل، ومن ثم تقترح إجراء تعديلات علي التعريف الاجرائي لهذا المفهوم بهدف تعميق فهمه في بيئة العمل. أيضاً، أشارت نتائج العديد من الدراسات (Kooij et I., 2020) إلي وجود نوع من عدم التجانس *heterogeneity* بين فئات متقدمي العمر، وبما يعني إمكانية تقسيمهم في مجموعات متميزة. وهنا تقترح الدراسة أن يتم العمل علي وضع معايير "براجماتيه" لتقسيم فئات متقدمي العمر، والعمل علي تحري طبيعة الموارد التنظيمي والموارد الذاتية (الفردية) الداعمة لنجاح شيخوخة، والإفادة القصوى منهم في بيئة العمل.

## مراجع الدراسة

البنوي، مها محمد محمد. (٢٠١٦). دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط على العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والارتباط الوظيفي: دراسة تطبيقية علي العاملين بالإدارات العامة في جامعة الزقازيق. *المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة - جامعة الأزهر، العدد الأول - يناير، ص: ٣٩٢-٤٥٤*.

البردان، محمد فوزي أمين. (٢٠١٧). دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والارتباط بالعمل: دراسة ميدانية. *رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة مدينة السادات - مدينة السادات*.

الكرداوي، مصطفى محمد أحمد. (٢٠١٣). أثر الانطمار الوظيفي في العلاقة بين رأس المال النفسي ومستوى الشعور بالاحتقان التنظيمي لدى العاملين بالقطاع الحكومي في محافظة الدقهلية. *مجلة الإدارة العامة، المجلد ٥٣، العدد الثالث، ص: ٧٣٩-٨١٠*.

العاصي، شريف أحمد شريف. (٢٠١٧). *مناهج البحث العلمي: منظور إداري تسويقي، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع*.

إسماعيل، شريف سعيد متولي؛ البنوي، مها محمد محمد. (٢٠٢٠). آلية للتوافق أم مزايا بدون عوائد: قياس دور الاتفاقيات التفاوضية في إطار العلاقة بين القيادة المُستغلة والانسحاب النفسي - دراسة ميدانية على معاوني أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة الزقازيق، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، عين شمس، العدد الثاني (أبريل)، ص: ٥٢٧ - ٦٠٢*.

إسماعيل، شريف سعيد متولي. (٢٠١٧). محددات أنماط التعلم التنظيمي الفردي - نموذج مقترح بالتطبيق على قطاع الخدمات الصحية في مصر. *رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة - جامعة الزقازيق*.

شلبي، عثمان علي. (٢٠٢٠). *الإحصاء التطبيقي، الجزء الأول، الزقازيق، المكتبة العلمية*.

عناي، محمد عبد السميع؛ موسي، مديحة السيد. (٢٠١٠). *أساسيات الإحصاء التطبيقي، الزقازيق، مكتبة المدينة*.

مصطفى، عبير مختار سويقي. (٢٠١٧). أثر العدالة التنظيمية على رأس المال النفسي دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة الأزهر - فرع أسيوط. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد ٤٧، العدد الرابع، ص: ٥٥١-٦٤٠*.

يوسف، محمد ربيع الزناتي؛ خليل، حسن محمود. (٢٠١٨). أثر رأس المال النفسي في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بمصلحة الضرائب المصرية بمحافظة الغربية. *مجلة البحوث التجارية، المجلد ٤٠، العدد الرابع، ص: ٢٣٥-٢٨٦*.

Abraham, J. D., & Hansson, R. O. (1995). Successful aging at work: An applied study of selection, optimization, and compensation through impression management. *Journals of Gerontology Series B*, 50, 94-103.

- Airila, A., Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., Luukkonen, R., Punakallio, A. & Lusa, S.** (2014). Are job and personal resources associated with work ability 10 years later? The mediating role of work engagement. *Work & Stress*, 28(1), 87-105.
- Alicke, M. D. & Sedikides, C.** (2009). Self-enhancement and self-protection: What they are and what they do. *European review of social psychology*, 20(1), 1-48.
- Anand, S., Vidyarthi, P.R., Liden, R.C. and Rousseau, D.M.** (2010). Good citizens in poor-quality relationships: idiosyncratic deals as a substitute for relationship quality. *Academy of Management Journal*, 53: 5, 970–988.
- Armstrong-Stassen, M.** (2008). Factors associated with job content plateauing among older workers. *Career Development International*, 13, 594–613.
- Armstrong-Stassen, M. & Ursel, N. D.** (2009). Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 210–20.
- Armstrong-Stassen, M., & Schlosser, F.** (2011). Perceived Organizational Membership and the Retention of Older Workers. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 319–344.
- Atchley, R. C.** (1971). Retirement and leisure participation: Continuity or crisis? *The Gerontologist*, 11, 13-17.
- Atchley, R. C.** (1989). A continuity theory of normal aging. *The Gerontologist*, 29(2), 183–190.
- Avey, J. B.** (2014). The left side of psychological capital: New evidence on the antecedents of PsyCap. *Journal of leadership & organizational studies*, 21(2), 141-149.
- Avey, J. B., Luthans, F., & Jensen, S. M.** (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human resource management*, 48(5), 677-693.

- Avey, J. B., Luthans, F., & Youssef, C. M.** (2010). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal of management*, 36(2), 430-452.
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H.** (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human resource development quarterly*, 22(2), 127-152.
- Aybas, M., & Acar, A. C.** (2017). The effect of human resource management practices on employees' work engagement and the mediating and moderating role of positive psychological capital. *International Review of Management and Marketing*, 7(1), 363-372
- Bakker, A. B., & Demerouti, E.** (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E.** (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.
- Bal, P. M. & Kooij, D.** (2011). The relations between work centrality, psychological contracts, and job attitudes: the influence of age. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 497–523.
- Bal, P. M., & Dorenbosch, L.** (2015). Age-related differences in the relations between individualised HRM and organisational performance: A large-scale employer survey. *Human Resource Management Journal*, 25(1), 41-61.
- Bal, P. M., & Jansen, P. G.** (2015). Idiosyncratic deals for older workers: Increased heterogeneity among older workers enhance the need for I-deals. *In Aging workers and the employee-employer relationship (pp. 129-144)*. Cham: Springer International Publishing.
- Bal, P. M., De Jong, S. B., Jansen, P. G., & Bakker, A. B.** (2012). Motivating employees to work beyond retirement: A multi-level study of the role of I-deals and unit climate. *Journal of Management Studies*, 49(2), 306-331.

- Bal, P.M., Kooij, D.T.A.M., & De Jong, S.B.** (2013). How do Developmental and Accommodative HRM Enhance Employee Engagement and Commitment? The Role of Psychological Contract and SOC-Strategie. *Journal of Management Studies*, 50, 545–572.
- Baltes, P. B.** (1997). On the incomplete architecture of human ontogeny: Selection, optimization, and compensation as foundation of developmental theory. *American Psychologist*, 52(4), 366–380.
- Baltes, P. B., & Baltes, M. M.** (1990). Psychological perspectives on successful aging: The model of selective optimization with compensation. *In P. B. Baltes & M. M. Baltes (Eds.), Successful aging: Perspectives from the behavioral sciences (pp. 1-34)*. New York: Cambridge University Press.
- Baltes, P. B., & Baltes, M. M.** (1993). *Successful aging: Perspectives from the behavioral sciences*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Bandura, A.** (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Beier, M. E., Kanfer, R., Kooij, D. T., & Truxillo, D. M.** (2022). What's age got to do with it? A primer and review of the workplace aging literature. *Personnel Psychology*, 75(4), 779–804.
- Beier, M. E., LoPilato, A. C., & Kanfer, R.** (2018). Successful motivational aging at work: Antecedents and retirement-related outcomes. *Work, Aging and Retirement*, 4(2), 213-224
- Blau, P. M.** (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley and Sons.
- Boamah, S., & Laschinger, H.** (2015). Engaging new nurses: The role of psychological capital and workplace empowerment. *Journal of Research in Nursing*, 20(4), 265-277.
- Brzykcy, A. Z., Boehm, S. A., & Baldrige, D. C.** (2019). Fostering sustainable careers across the lifespan: The role of disability, idiosyncratic deals and perceived work ability. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 185-198.

- Burmeister, A., Fasbender, U., & Deller, J.** (2018). Being perceived as a knowledge sender or knowledge receiver: A multistudy investigation of the effect of age on knowledge transfer. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(3), 518–545.
- Cappelli, P.** (2000). A market-driven approach to retaining talent. *Harvard business review*, 78(1), 103-111.
- Caspi, A., Roberts, B. W. & Shiner, R. L.** (2005). Personality development: stability and change. *Annual Review of Psychology*, 56, 453–84.
- Chen, P.L.** (2021). Comparison of psychological capital, self-compassion, and mental health between with overseas Chinese students and Taiwanese students in the Taiwan. *Personality and Individual Differences*, Vol. 183, 111131.
- Chiesa, R., Fazi, L., Guglielmi, D., & Mariani, M. G.** (2018). Enhancing sustainability: Psychological capital, perceived employability, and job insecurity in different work contract conditions. *Sustainability*, 10(7), 2475.
- Choi, Y.E., Cho, E., Jung, H.J. & Sohn, Y.W.** (2018). Calling as a predictor of life satisfaction: the roles of psychological capital, work–family enrichment, and boundary management strateg. *Journal of Career Assessment*, 26(4), 567-582.
- Converso, D., Sottimano, I., Guidetti, G., Loera, B., Cortini, M., & Viotti, S.** (2018). Aging and work ability: the moderating role of job and personal resources. *Frontiers in Psychology*, 8, 312457.
- Coun, M., Peters, P., Blomme, R.J. & Schaveling, J.** (2021), To empower or not to empower, that's the question. Using an empowerment process approach to explain employees' workplace proactivity, *The International Journal of Human Resource Management*, 33(14),1-27.
- Cumming, E. & Henry, W.** (1961). *Growing old: The process of disengagement*. New York: Basic Books.



- Cvenkel, N.** (2020), *Well-being in the Workplace: Governance and Sustainability Insights to Promote Workplace Health*, Springer Nature, Berlin.
- De Cuyper, N., Bernhard-Oettel, C., Berntson, E., De Witte, H. & Alarco, B.** (2008). Employability and employees' well-being: Mediation by job insecurity. *Applied Psychology*, 57, 488–509.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M.** (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Edwards, J. R.** (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. *In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 6, pp. 283-357). Oxford, England: Wiley.
- Fasbender, U., & Gerpott, F. H.** (2020). To share or not to share: A social-cognitive internalization model to explain how age discrimination impairs older employees' knowledge sharing with younger colleagues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(1), 125–142.
- Ferraro, T., Moreira, J. M., Dos Santos, N. R., Pais, L., & Sedmak, C.** (2018a). Decent work, work motivation and psychological capital: An empirical research. *Work*, 60(2), 339-354.
- Ferraro, T., Pais, L., Moreira, J. M., & Dos Santos, N. R.** (2018b). Decent work and work motivation in knowledge workers: The mediating role of psychological capital. *Applied Research in Quality of Life*, 13, 501-523.
- Ford, R., & Newstrom, J.** (1999). Dues-paying: Managing the costs of recognition. *Business Horizons*, 42(4), 14-21.
- Frank, R. H.** (1985). *Choosing the right pond: Human behavior and the quest for status*. Oxford University Press.
- Freeman, R. B., & Rogers, J.** (2006). *What workers want*. Cornell University Press.

- Freund, A. M., & Baltes, P. B.** (2000). The orchestration of selection, optimization and compensation: An action-theoretical conceptualization of a theory of developmental regulation. *In W. J. Perrig & A. Grob (Eds.), Control of human behavior, mental processes, and consciousness: Essays in honor of the 60th birthday of August Flammer (pp. 35–58)*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Gaskin, J., & Lim, J.** (2016). Model fit measures. *Gaskination's StatWiki*, 37(3), 814-822.
- Gerards, R., De Grip, A. & Baudewijns, C.** (2018), Do new ways of working increase work engagement?, *Personnel Review*, 47(2), 517-534.
- Gohel, K.** (2012). Psychological capital as a determinant of employee satisfaction. *International Referred Research Journal*. 3(36), 34-37.
- Gould, R.; Ilmarinen, J.; Järvisalo, J.; Koskinen, S.** Dimensions of work ability – Summary and conclusions.. *In: Gould, R.; Ilmarinen, J.; Järvisalo, J.; Koskinen, S., editors.* (2008). Dimensions of Work ability. Results of the Health 2000 Survey. *Finnish Institute of Occupational Health*; Helsinki, p. 13-24.
- Gouldner, A. W.** (1960). 'The norm of reciprocity: a preliminary statement'. *American Sociological Review*, 25, 161–78.
- 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.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E.** (2010). *Multivariate data analysis*, (7th edition), Upper addle River, NJ: Prentice Hall.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.j., & Anderson, R.E.** (2014), *Multivariate Data Analysis*, 7<sup>th</sup> Ed, England: Person Education Limited.
- Halbesleben, J.R.B., Neveu, J., 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, 1334–1364.

- Havermans, B. M., Boot, C. R., Hoekstra, T., Houtman, I. L., Brouwers, E. P., Anema, J. R., & van der Beek, A. J.** (2018). The association between exposure to psychosocial work factors and mental health in older employees, a 3-year follow-up study. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 91, 57–66.
- Havighurst, R. J.** (1961). Successful aging. *The Gerontologist*, 1, 8-13.
- Heckhausen, J., & Schulz, R.** (1995). A life-span theory of control. *Psychological Review*, 102, 284-304.
- Heckhausen, J., Wrosch, C. & Schulz, R.** (2010). A motivational theory of life-span development. *Psychological Review*, 117(1), 32–60.
- Heckhausen, J., Wrosch, C., & Schulz, R.** (2019). Agency and motivation in adulthood and old age. *Annual Review of Psychology*, 70, 13.1-13.27.
- Hennekam, S.** (2017). Thriving of older workers. *Personnel review*, 46(2), 297-313.
- Henseke, G.** (2018). Good jobs, good pay, better health? The effects of job quality on health among older European workers. *The European Journal of Health Economics*, 19, 59–73.
- Higgs, P., Mein, G., Ferrie, J., Hyde, M., & Nazroo, J.** (2003). Pathways to early retirement: structure and agency in decision-making among British civil servants. *Ageing & Society*, 23(6), 761-778.
- Hobfoll, S. E.** (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513
- Hobfoll, S. E.** (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of general psychology*, 6(4), 307-324.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M.** (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 5, 103-128.

- Hornung, S., Rousseau, D. M. & Glaser, J.** (2008). Creating flexible work arrangement through idiosyncratic deals. *Journal of Applied Psychology*, 93, 655–64.
- Hornung, S., Rousseau, D. M., Glaser, J., Angerer, P., & Weigl, M.** (2010). Beyond top-down and bottom-up work redesign: Customizing job content through idiosyncratic deals. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 187–215.
- Ilmarinen, J. & Ilmarinen, V.** (2015). Work ability and aging. *In L M Finkelstein, D M Truxillo, F Fraccaroli & R Kanfer (Eds), Facing the Challenges of a Multi-Age Workforce: A Use-Inspired Approach. SIOP Organizational Frontiers Series*, Routledge, New York, (134-156).
- Ilmarinen, J.; Gould, R.; Järvikoski, A.; Järvisalo, J.** Diversity of work ability.. *In: Gould, R.; Ilmarinen, J.; Järvisalo, J.; Koskinen, S., editors.* (2008). Dimensions of Work ability. Results of the Health 2000 Survey. Finnish Institute of Occupational Health; Helsinki, p. 13-24.
- Jonsson, R., Hasselgren, C., Dellve, L., Seldén, D., Larsson, D., & Stattin, M.** (2021). Matching the pieces: The presence of idiosyncratic deals and their impact on retirement preferences among older workers. *Work, Aging and Retirement*, 7(3), 240-255.
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L.** (2004). Aging, adult development, and work motivation. *Academy of management review*, 29(3), 440-458.
- Kanfer, R., Beier, M., & Ackerman, P. L.** (2013). Goals and motivation related to work in later adulthood: An organizing framework. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22, 253–264.
- Klein, K. J., Berman, L. M., & Dickson, M. W.** (2000). May I work part-time? An exploration of predicted employer responses to employee requests for part-time work. *Journal of Vocational Behavior*, 57(1), 85-101.
- Kline, R. B.** (2011). Convergence of structural equation modeling and multilevel modeling. *The SAGE handbook of innovation in social research methods*, 562-589.

- Kooij, D. T.** (2015). Successful aging at work: The active role of employees. *Work, Aging and Retirement*, 1(4), 309-319.
- Kooij, D. T., & Van de Voorde, K.** (2015). Strategic HRM for older workers. *In P. M. Bal, D. T. Kooij, & D. M. Rousseau (Eds.), Aging workers and the employee-employer relationship* (pp. 57–72). Cham, Switzerland: Springer.
- Kooij, D. T., De Lange, A. H., Jansen, P. G., Kanfer, R., & Dikkers, J. S.** (2011). Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 197–225.
- Kooij, D. T., Jansen, P. G., Dikkers, J. S., & de Lange, A. H.** (2014). Managing aging workers: A mixed methods study on bundles of HR practices for aging workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(15), 2192-2212.
- Kooij, D. T., Tims, M., & Kanfer, R.** (2015). Successful aging at work: The role of job crafting. Aging workers and the employee-employer relationship. *Work, Aging, and Retirement*. 145-161.
- Kooij, D. T., Zacher, H., Wang, M., & Heckhausen, J.** (2020). Successful aging at work: A process model to guide future research and practice. *Industrial and Organizational Psychology*, 13(3), 345-365.
- Kooij, D.T.A.M., De Lange, A.H., Jansen, P.G.W., Kanfer, R., & Dikkers, J.S.E.** (2011). Age and Work-Related Motives: Results of a Meta-Analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 197 – 225.
- Lange, A.H., Taris, T.W., Jansen, P.G.W, Smulders, P., Houtman, I.L.D. & Kompier, M.A.** (2006). Age as a factor in the relation between work and mental health: results from the longitudinal TAS study, *in Houdmont, J. and McIntyre, S. (Eds), Occupational Health Psychology: European Perspectives on Research, Education and Practice* (Vol. 1), ISMAI Publications, Maia, Portugal, pp. 21-45.
- Lawler, E. E., & Finegold, D.** (2000). Individualizing the organization: Past, present, and future. *Organizational Dynamics*, 29(1), 1-15.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S.** (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer publishing company.

- Liao, C., Wayne, S. J., & Rousseau, D. M.** (2016). Idiosyncratic deals in contemporary organizations: A qualitative and meta-analytical review. *Journal of Organizational Behavior*, 37, S9-S29.
- Imahamid, S.M. and Ayoub, A.E.A.** (2022), A predictive structural model of new ways of working on innovative work behavior: higher education perspective in the Gulf Cooperation Council, *Creativity and Innovation Management*, Vol. 31No. 3, pp. 410-429.
- Lopez-Cabarcos, A.M., Lopez-Carballeira, A. and Ferro-Soto, C.** (2020), New ways of working and public healthcare professionals' well-being: the response to face the COVID-19 pandemic, *Sustainability*, Vol. 12 No. 19, 8087.
- Lopez, S. J., Snyder, C. R., Magyar-Moe, J., Edwards, L. M., Pedrotti, J. T., Janowski, K., & Pressgrove, C.** (2004). Strategies for accentuating hope. *Positive psychology in practice*, 388-404. New York: Wiley.
- Luthans, B. C., Luthans, K. W., & Avey, J. B.** (2014). Building the leaders of tomorrow: The development of academic psychological capital. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(2), 191-199.
- Luthans, F. & Broad, J.D.** (2022). Positive psychological capital to help combat the mental health fallout from the pandemic and VUCA environment, *Organizational Dynamics*. Vol. 51 No. 2, 100817.
- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M.** (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 4, 339-366.
- Luthans, F., & Youssef, C. M.** (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamic*. 33(2), 143-160.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Li, W.** (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and organization review*, 1(2), 249-271.

- Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C.** (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45-50.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B.** (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate—employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(2), 219-238.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J.** (2007). Psychological capital: Investing and developing positive organizational behavior. *Positive organizational behavior*, 1(2), 9-24.
- Luthans, F., Youssef, C. M., Sweetman, D. S., & Harms, P. D.** (2013). Meeting the leadership challenge of employee well-being through relationship PsyCap and health PsyCap. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 118–133.
- McGonagle, A. K., Fisher, G. G., Barnes-Farrell, J. L., & Grosch, J. W.** (2015). Individual and work factors related to perceived work ability and labor force outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 376.
- Miller, M.** (2015). Relationships Between Job Design, Job Crafting, Idiosyncratic Deals, and Psychological Empowerment. *Unpublished Doctoral Dissertation*, Walden University, U.S.A.
- Morelock, J. C., McNamara, T. K., & James, J. B.** (2017). Workability and requests for flexible work arrangements among older adults: The role of a time and place management intervention. *Journal of Applied Gerontology*, 36(11), 1370-1392.
- Mughal, F., Wang, S., & Zafar, A.** (2022). The Dark Side of Individualization at Work: Idiosyncratic Deal Exploitation and the Creation of Elite Workers. *In Idiosyncratic Deals at Work: Exploring Individual, Organizational, and Societal Perspectives* (pp. 187-210). Cham: Springer International Publishing.

- Neupane, S., Virtanen, P., Luukkaala, T., Siukola, A., & Nygård, C. H.** (2014). A four-year follow-up study of physical working conditions and perceived mental and physical strain among food industry workers. *Applied Ergonomics*, 45, 586–591.
- Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F. E. I., & Hirst, G.** (2014). Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of organizational behavior*, 35(S1), S120-S138.
- Ng, T. W. & Feldman, D. C.** (2009). Idiosyncratic deals and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 68–81.
- OECD.** (2019). Fiscal challenges and inclusive growth in ageing societies, *Economic Policy Paper No. 27*.
- Ouwehand, C., De Ridder, D. T. D., & Bensing, J. M.** (2007). A review of successful aging models: Proposing proactive coping as an important additional strategy. *Clinical Psychology Review*, 27, 873–884.
- Pak, K., Kooij, D. T. A. M., De Lange, A. H., & Van Veldhoven, M. J. P. M.** (2018). Human Resource Management and the ability, motivation, and opportunity to continue working: A review of quantitative studies. *Human Resource Management Review*, 29(3), 336–352.
- Pak, K., Kooij, T. A. M., De Lange, A. H., Van den Heuvel, S., & Van Veldhoven, M. J. P. M.** (2023). Successful ageing at work: The role of job characteristics in growth trajectories of work ability and motivation to work amongst older workers. *Acta Psychologica*, 239, 104012.
- Peláez**
- Zuberbühler, M., CooCalcagni, C., Martínez, I. & Salanova, M.** (2023). Development and validation of the coaching-based leadership scale and its relationship with psychological capital, work engagement, and performance, *Current Psychology*, 42(1), 648-669.
- Peters, P., Ligthart, P., Bardoel, A. & Poutsma, F.** (2016), Fit' for telework'? Cross-cultural variance and task-control explanations in organizations' formal telework practices, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 27 No. 21, pp. 2582-2603.



- Peterson, S. J., Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Zhang, Z. (2011). Psychological capital and employee performance: A latent growth modeling approach. *Personnel psychology*, 64(2), 427-450.
- Pfrombeck, J., Burmeister, A., & Grote, G. (2024). Older workers' knowledge seeking from younger coworkers: Disentangling countervailing pathways to successful aging at work. *Journal of Organizational Behavior*, 45(1), 1–20.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). *Assessing mediation in communication research* (pp. 13-54). London: The Sage sourcebook of advanced data analysis methods for communication research.
- Renard, K., Cornu, F., Emery, Y. and Giauque, D. (2021), The impact of New Ways of working on organizations and employees: a systematic review of literature, *Administrative Sciences*, Vol. 11 No. 2, 38.
- Rhodes, S. R. (1983). Age-related differences in work attitudes and behavior: A review and conceptual analysis. *Psychological bulletin*, 93(2), 328.
- Robson, S. M., & Hansson, R. O. (2007). Strategic self development for successful aging at work. *International Journal of Aging and Human Development*, 64, 331–359.
- Robson, S. M., Hansson, R. O., Abalos, A. A., & Booth, M. (2006). Successful aging. Criteria for aging well in the workplace. *Journal of Career Development*, 33, 156–177.
- Rosen, C. C., Slater, D. J., Chang, C. H., & Johnson, R. E. (2013). Let's make a deal: Development and validation of the ex post i-deals scale. *Journal of Management*, 39(3), 709-742
- Rousseau, D. (2005). *I-deals: Idiosyncratic deals employees bargain for themselves*. Routledge.

- Rousseau, D.** (2001). Flexibility versus fairness?. *Organizational Dynamics*, 29(4), 260-273.
- Rousseau, D.** (2004). Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate. *Academy of Management Perspectives*, 18(1), 120-127.
- Rousseau, D, Ho, V. T., & Greenberg, J.** (2006). I-deals: Idiosyncratic terms in employment relationships. *Academy of management review*, 31(4), 977-994.
- Rousseau, D. M., Hornung, S. & Kim, T. G.** (2009). Idiosyncratic deals: testing propositions on timing, content, and the employment relationshi. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 338–48.
- Rousseau, D. M., Tomprou, M., & Simosi, M.** (2016). Negotiating flexible and fair idiosyncratic deals (i-deals). *Organizational Dynamics*, 45(3), 185–196.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L.** (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68-78.
- Ryan, R. M., Kuhl, J., & Deci, E. L.** (1997). Nature and autonomy: Organizational view of social and neurobiological aspects of self-regulation in behavior and development. *Development and Psychopathology*, 9, 701-728.
- Salthouse, T.** (2012). Consequences of age-related cognitive declines. *Annual Review of Psychology*, 63, 201–226.
- Sameer, Y.M., Mohamed, A.A. & Mohamad, M.S.** (2019), Antecedents of psychological capital: the role of work design, *Journal of Economics and Management*, Vol. 35 No. 1, pp. 124-149.
- Samroodh, M., Anwar, I., Ahmad, A., Akhtar, S., Bino, E. & Ali, M.A.** (2022) , The indirect effect of job resources on employees' intention to stay: a serial mediation model with psychological capital and work–life balance as the mediators, *Sustainability*, Vol. 15No. 1, pp. 1-17.

- Schulz, R., & Heckhausen, J. (1996). A life span model of successful aging. *American Psychologist*, 51, 702-714.
- Sekran, U., & Bougie. (2016). *Research methods for business: A skill buliding approach*. John wiley & sons.
- Seligman, M. E. (2002). *Authentic happiness*. New York: Free Press.
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: *An introduction*. 55(1), p. 5-14.
- Shifrin, N.V. & Michel, J.S. (2022). Flexible work arrangements and employee health: a meta-analytic review, *Work and Stress*, 36(1), 60-85.
- Sippli, K., Schmalzried, P., Rieger, M. A., & Voelter-Mahlknecht, S. (2021). Challenges arising for older workers from participating in a workplace intervention addressing work ability: a qualitative study from Germany. *International archives of occupational and environmental health*, 94, 919-933.
- Smith, S. (2023). the influence of job characteristics, psychological capital, work schedule and chronotype on the engagement, burnout and general health of shift workers. *Unpublished Master Thesis*, Faculty of Commerce (industry psychology) and Management Science, University of Stellenbosch.
- Snyder, C. R., Sympson, S. C., Ybasco, F. C., Borders, T. F., Babyak, M. A., & Higgins, R. L. (1996). Development and validation of the State Hope Scale. *Journal of personality and social psychology*, 70(2), 321-335.
- Sykes-Bridge, I., Bordia, P., Garcia, P. R. J. M., Amarnani, R. K., & Bordia, S. (2023). Factors affecting request & receipt of I-deals: An investigation in the context of older workers. *Group & Organization Management*, 48(1), 80-124.
- Teater, B., & Chonody, J. M. (2020). How do older adults define successful aging? A scoping review. *The International Journal of Aging and Human Development*, 91(4), 599-625.

- Ten Brummelhuis, L.L., Bakker, A.B., Hetland, J. & Keulemans, L.** (2012), Do new ways of working foster work engagement?, *Psicothema*, 24(1),113-120.
- Teng, N. C., & Yazdanifard, R.** (2015). Managing organizational change and resistance from an individualist vs. collectivist perspective. *International Journal of Management, Accounting & Economics*, 2(9), 1065-1074.
- Thrasher, G., Zabel, K., & Baltes, B.** (2015). 10. Resiliency at work for older employees. The Multi-generational and Aging Workforce: *Challenges and Opportunities*, 212-233.
- Tuomi, K., Huuhtanen, P., Nykyri, E., & Ilmarinen, J.** (2001). Promotion of work ability, the quality of work and retirement. *Occupational medicine*, 51(5), 318-324.
- Tuomi, K., Ilmarinen, J., Seitsamo, J., Huuhtanen, P., Martikainen, R., Nygård, C. H., & Klockars, M.** (1997). Summary of the Finnish research project (1981—1992) to promote the health and work ability of aging workers. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 66-71.
- Turliuc, M.N. & Candell, O.S.** (2022). The relationship between psychological capital and mental health during the COVID-19 pandemic: a longitudinal mediation model. *Journal of Health Psychology*, 27(8), 1913-1925.
- Uen, J. F., Vandavasi, R. K. K., Lee, K., Yepuru, P., & Saini, V.** (2021). Job crafting and psychological capital: a multi-level study of their effects on innovative work behaviour. *Team Performance Management: An International Journal*, 27(1/2), 145-158.
- Van Lieshout, C. F. M.** (2000). Lifespan personality development: self-organising goal-oriented agents and developmental outcome. *International Journal of Behavioral Development*, 24, 276–88.
- Van Lieshout, C. F. M.** (2006). Lifespan development of personality and developmental outcome domains. *European Journal of Personality*, 20, 515–24.

- Vasudevan, P., & Suganthi, L.** (2023). Personal resources at play: the mediating role of psychological capital in the relationship between new ways of working and life satisfaction. *Kybernetes*.
- Vilarino del Castillo, D. & Lopez-Zafra, E.** (2021), “Antecedents of psychological capital at work: a systematic review of moderator–mediator effects and a new integrative proposal”, *European Management Review*, 19(1), 1-16.
- Warr, P.** (2001). Age and Work Behaviour: Physical Attributes, Cognitive Abilities, Knowledge, Personality Traits, and Motives,’ in *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 16), eds. C.L. Cooper and I.T. Robertson, New York: Wiley, pp. 1–36.
- 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), 121–141.
- Yang, X.** (2020). Review of idiosyncratic deals in organization: From the dual perspective of “i-dealers” and “co-workers”. *American Journal of Industrial and Business Management*, 10(03), 645.
- Zacher, H.** (2015). Successful aging at work. *Work, Aging, and Retirement*, 1, 4-25.
- Zacher, H., & Rudolph, C. W.** (2017). Successful aging at work and beyond: A review and critical perspective. In S. Profili, A. Sammarra, & L. Innocenti (Eds.), Age diversity in the workplace: *An organizational perspective* (pp. 35-64). Bingley, UK: Emerald.
- Zacher, H., Kooij, D. T. A. M., & Beier, M. E.** (2018). Successful aging at work: Empirical and methodological advancements. *Work, Aging and Retirement*, 4, 123-128.
- Zarbo, R., Rosas, D., Ferrero, G. & Magnano, P.** (2021). Working at home during the COVID-19 pandemic: impact on quality of working and quality of life, *Psychology Hub*, 38(3),17-26.