



الْجُمْهُورِيَّةُ الْعَرَبِيَّةُ السُّورِيَّةُ
وِزَارَةُ التَّعْلِيمِ الْعَالِي وَالْبَحْثِ الْعِلْمِيِّ
جَامِعَةُ دِمَشْقَ
كُلِّيَّةُ الْاِقْتِصَادِ
قِسْمُ إِدَارَةِ الْأَعْمَالِ

أَثَرُ إِسْتِرَاطِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ وَالذَّوْرِ
الْوَسِيطِ لِرُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ
(دِرَاسَةُ مَيْدَانِيَّةٍ عَلَى الْعَامِلِينَ فِي شَرِكَةِ MTN لِلِاتِّصَالَاتِ)

أَطْرُوحَةُ مُقَدَّمَةٍ إِسْتِكْمَالًا لِمُتَطَلِّبَاتِ الْحُصُولِ عَلَى دُكْتُورَاهِ الْفَلَسَفَةِ فِي إِدَارَةِ الْأَعْمَالِ

إِعْدَادُ الطَّالِبِ
مُحَمَّدُ دَيْبُ مُصْطَفَى نَمُورُ

إِشْرَافُ
الْأُسْتَاذُ الدُّكْتُورُ: بَسَامُ سُلَيْمَانَ التَّزَّه

إقرار الطالب

أنا الطالب: مُحَمَّد ديب مصطفى نمور، دكتوراه في إدارة الأعمال،
أصرح بأن هذه الدراسة هي من إنجازي، ولم يسبق أن نشرت من قبلي، أو من قبل باحثين آخرين.

الاسم: مُحَمَّد ديب نمور

التوقيع:

التاريخ:

إقرار المشرف

أشهد بأن هذه الدراسة المندرجة تحت عنوان:
«أثر استراتيجيّة المزايا الوظيفيّة في الأداء المُستدام للموارد البشريّة، والدور الوسيط لروحانيّة مكان العمل: دراسة ميدانيّة على العاملين في شركة (MTN) للاتصالات»،
قد جرت تحت إشرافي في جامعة دمشق، كليّة الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، وهي جزء من متطلّبات نيل
درجة الدكتوراه في اختصاص إدارة الأعمال.

المشرف: الدكتور بسام النّزه.

التوقيع:

التاريخ:

قرار لجنة الحكم

استناداً إلى قرار مجلس البحث العلمي والدراسات العليا رقم /1326/ تاريخ 2026/1/5 المتضمن الموافقة على مضمون قرار كلية الاقتصاد رقم /115/ تاريخ 2025/12/10 المتضمن قبول تسجيل الطالب محمد ديب مصطفى نمور لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال في قسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد، بموضوع بحث بعنوان: أثر استراتيجية المزايا الوظيفية في الأداء المستدام للموارد البشرية والدور الوسيط لروحانية مكان العمل: دراسة ميدانية على العاملين في شركة MTN وتسمية السيد الأستاذ الدكتور بسام التزه مشرفاً علمياً، وإلى قرار لجنة حكم لمناقشة الأطروحة، فقد اجتمعت اللجنة بتاريخ 2026/2/15 وبعد الدفاع العلني للطالب قررت اللجنة بالإجماع منح الطالب محمد ديب مصطفى نمور درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال بدرجة /88/ بتقدير امتياز من قسم إدارة الأعمال _ كلية الاقتصاد _ جامعة دمشق.

أعضاء لجنة الحكم	المرتبة العلمية	الصفة	التوقيع
د. بسام التزه	أستاذ	عضواً مشرفاً	
د. زكوان قريط	أستاذ	عضواً	
د. مجد صقور	أستاذ	عضواً	
د. عصام حيدر	أستاذ	عضواً	
د. منذر عواد	أستاذ مساعد	عضواً	

الإهداء

إِلَى الَّتِي كَانَ دُعَاؤُهَا يَسْبِقُ جُهْدِي، وَصَبْرُهَا يُرَافِقُ تَعَبِي، أُهْدِي هَذَا الْعَمَلَ فِدَاءً لِقَلْبٍ لَمْ يَعْرِفْ إِلَّا الْعَطَاءَ.

أُمِّي الْغَالِيَّةُ

إِلَى الَّذِي عَلَّمَنِي أَنَّ الطَّرِيقَ إِلَى الْقِمَمِ يَبْدَأُ بِخُطْوَةٍ صَادِقَةٍ، أُهْدِي هَذَا الْعَمَلَ فِدَاءً لِمَسِيرَةِ زَرْعِهَا تَعَبًا وَحَصَدَتِ الْيَوْمَ ثَمَرَةً.

وَالِدِي الْغَزِيرُ

إِلَى الَّتِي كَانَتْ السَّنَدَ فِي لَحَظَاتِ الضَّعْفِ، وَالْحِكْمَةَ عِنْدَ التَّرَدُّدِ، وَالْحُضُورَ الثَّابِتَ فِي كُلِّ مَرَاحِلِ هَذِهِ الرِّحْلَةِ.

أُخْتِي لَيْذَ

إِلَى الَّذِي كَانَ سَنَدًا فِي الشَّدَةِ، وَشَرِيكًا فِي الْقَلَقِ قَبْلَ الْفَرَحِ، أُهْدِي هَذَا الْعَمَلَ عِرْفَانًا بِدَعْمِهِ الصَّادِقِ الَّذِي لَمْ يَنْقُطْ.

أَخِي أَمِيرَ

إِلَى الَّتِي كَانَتْ فِي صَمَتِهَا حِكْمَةً، وَفِي ابْتِسَامَتِهَا دِفْءًا، وَفِي حُضُورِهَا ثَبَاتًا لِكُلِّ لَحْظَةٍ تَعَبٍ أَوْ شَكٍّ.

أُخْتِي هِبَةَ

إِلَى الْمُعَلِّمَةِ الْغَالِيَّةِ الَّتِي لَمْ تَمْنَحِ الْعِلْمَ فَقَطْ، بَلْ غَرَسَتْ الْقِيَمَ وَالْأَمَلَ فِي كُلِّ مَنْ حَوْلَهَا، أُهْدِي هَذَا الْعَمَلَ عِرْفَانًا لِدَوْرِهَا الْكَبِيرِ فِي حَيَاتِي وَحَيَاةِ الْآخَرِينَ.

أُخْتِي هَدِيلَ

إِلَى الَّذِينَ لَمْ تَمْنَعْهُمْ الْمَسَافَاتُ مِنْ أَنْ يَكُونُوا قَرِيبِينَ مِنْ قَلْبِي، أُهْدِي هَذَا الْعَمَلَ تَقْدِيرًا لِمَكَانَتِهِمُ الْخَاصَّةِ فِي حَيَاتِي وَفَخْرًا بِكُونِهِمْ جُزْءًا مِنْ هَذَا الْإِنْجَازِ.

أَبْنَاءُ أُخْتِي لَيْذَ

إِلَى ابْنَةِ أُخْتِي الْغَالِيَّةِ، وَأَعْلَى الْأَشْخَاصِ عَلَى قَلْبِي، الَّتِي أَضَاءَتْ حَيَاتِي بِضَحْكَتِهَا وَبِرَأءِهَا، أُهْدِي هَذَا الْعَمَلَ بِكُلِّ الْحُبِّ وَالْإِمْتِنَانِ.

كَارِمَنَ

إِلَى زَهْرَةِ عَائِلَتِي الصَّغِيرَةِ، الَّتِي لَمْ تُكْمِلْ عَامَهَا بَعْدُ، أُهْدِي هَذَا الْإِنْجَازَ امْتِنَانًا لِكُلِّ لَحْظَةٍ فَرَحٍ جَلَبَتْهَا إِلَيَّ حَيَاتِي.

تَالِينَ

رِسَالَةُ شُكْرٍ وَتَقْدِيرٍ

أَتَقَدَّمُ بِخَالِصِ الشُّكْرِ وَعَظِيمِ الْإِمْتِنَانِ إِلَى أَعْضَاءِ لَجْنَةِ الْحُكْمِ عَلَى أُطْرُوحَتِي لِلدُّكْتُورَاهِ، لِمَا بَدَّلُوهُ مِنْ جُهْدٍ وَوَقْتٍ فِي تَقْيِيمِ هَذَا الْعَمَلِ الْعِلْمِيِّ، وَإِثْرَائِهِ بِمُلَاحَظَاتِهِمُ الْقِيَمَةَ الَّتِي سَاهَمَتْ فِي رَفْعِ جَوْدَةِ الْبَحْثِ.

أَتَوَجَّهُ بِشُكْرٍ وَتَقْدِيرٍ خَاصٍّ إِلَى الْأُسْتَاذِ الدُّكْتُورِ بَسَامِ النَّزْهَةِ، مُشْرِفِ أُطْرُوحَتِي، عَلَى إِشْرَافِهِ الْكَرِيمِ، وَتَوَجُّيْهِاتِهِ الْعِلْمِيَّةِ السَّدِيدَةِ، وَدَعْمِهِ الْمُسْتَمِرِّ طَيِّلَةَ فَتْرَةِ إِعْدَادِ الْأُطْرُوحَةِ، الَّتِي كَانَ لَهَا أَثَرٌ بَالِغٌ فِي إِنْجَاحِ هَذَا الْعَمَلِ وَتَحْقِيقِ أَهْدَافِهِ الْأَكَادِيمِيَّةِ.

كَمَا أُعَبِّرُ عَنْ إِمْتِنَانِي الْعَمِيقِ إِلَى الْأُسْتَاذِ الدُّكْتُورِ زَكْوَانَ قَرِيطِ، وَالْأُسْتَاذِ الدُّكْتُورِ مَجْدِ صُقُورِ، وَالْأُسْتَاذِ الدُّكْتُورِ عِصَامِ حَيْدَرِ، وَالْأُسْتَاذِ الْمُسَاعِدِ الدُّكْتُورِ مُنْذِرِ الْعَوَّادِ، أَعْضَاءِ اللِّجْنَةِ الْكَرَامِ، عَلَى مُشَارَكَتِهِمُ الْفَعَّالَةَ وَمُلَاحَظَاتِهِمُ الْبِنَاءَةَ الَّتِي أَضَافَتْ بَعْدًا عِلْمِيًّا مُهِمًّا لِلْأُطْرُوحَةِ.

مَعَ فَائِقِ الْإِحْتِرَامِ وَالتَّقْدِيرِ.

فَهْرُسُ الْمُحْتَوَيَاتِ

1	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة
2	1. مُقَدِّمَةٌ
3	2. مُرَاجَعَةُ الدِّرَاسَاتِ السَّابِقَةِ
8	3. التَّشَابُهَ مَعَ الدِّرَاسَاتِ السَّابِقَةِ
9	4. الإِخْتِلَافُ عَنِ الدِّرَاسَاتِ السَّابِقَةِ
9	5. أَصَالَةُ الدِّرَاسَةِ
10	6. مُشْكَلَةُ الدِّرَاسَةِ
17	7. تَطْوِيرُ فَرَصِيَّاتِ الدِّرَاسَةِ
25	8. نَمُودَجُ الدِّرَاسَةِ وَمُتَغَيِّرَاتِهَا
25	9. أَهْدَافُ الدِّرَاسَةِ
26	10. أَهْمِيَّةُ الدِّرَاسَةِ
27	11. تَصْمِيمُ الدِّرَاسَةِ
31	12. حُدُودُ الدِّرَاسَةِ
32	13. مُصْطَلَحَاتُ الدِّرَاسَةِ الرَّئِيسَةِ
34	14. إِفْتِرَاضَاتُ الدِّرَاسَةِ
36	الإطار النظري للدراسة
37	الفصل الثاني: استراتيجيّة المزايا الوظيفيّة
38	المَبْحَثُ الأوَّل: مَدْخَلٌ إِلَى اسْتِرَاطِيَجِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ (مَفْهُومُهَا، أَهْمِيَّتُهَا، إِدَارَتُهَا)
38	1. مَفْهُومُ اسْتِرَاطِيَجِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ
39	2. الْخِيَارَاتُ الْإِسْتِرَاطِيَجِيَّةُ لِلْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ
41	3. فَلَاسَفَةُ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ
42	4. الْأَهْمِيَّةُ الْإِسْتِرَاطِيَجِيَّةُ لِلْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ
44	5. النُّظَرِيَّاتُ الْمُفَسِّرَةُ لِلْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ
45	6. إِدَارَةُ اسْتِرَاطِيَجِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ
50	7. عَوَامِلُ نَجَاحِ الْإِسْتِرَاطِيَجِيَّةِ الْفَعَالَةِ لِلْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ
51	المَبْحَثُ الثَّانِي: أَنْوَاعُ اسْتِرَاطِيَجِيَّاتِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ
51	1. اسْتِرَاطِيَجِيَّةُ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ الْمُبَاشِرَةِ
55	2. اسْتِرَاطِيَجِيَّةُ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ الْإِلْزَامِيَّةِ
59	3. اسْتِرَاطِيَجِيَّةُ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ الطَّوْعِيَّةِ
62	4. أَثَرُ اسْتِرَاطِيَجِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ فِي الْمَتَغَيِّرَاتِ التَّنْظِيمِيَّةِ

65	خُلَاصَةُ الْفَصْلِ الثَّانِي
66	الفصل الثالث: رُوحَانِيَّةُ مَكَانِ الْعَمَلِ
67	المبحث الأول: رُوحَانِيَّةُ مَكَانِ الْعَمَلِ وَنَظَرِيَّاتُ تَفْسِيرِهَا
67	1. مَفْهُومُ رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ
68	2. مُقَارَنَةُ بَيْنِ رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ وَالَّذِينَ
70	3. أَهْمِيَّةُ رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ
72	4. قِيَمُ رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ
73	5. النَظَرِيَّاتُ الْمُفَسِّرَةُ لِرُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ
74	6. عِلَاقَةُ الْخَصَائِصِ الرُّوحَانِيَّةِ بِالنَّشَاطِ الرُّوحَانِيِّ
77	المبحث الثاني: أبعادُ رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ وَتَطْبِيقَاتُهَا
77	1. أبعادُ رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ
81	2. مُمارَسَاتُ تَعْزِيزِ رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ
83	3. نَمُودَجُ التَّوَافُقِ بَيْنَ الرُّوحَانِيَّةِ الْفَرْدِيَّةِ وَالرُّوحَانِيَّةِ التَّنْظِيمِيَّةِ
85	4. أَثَرُ رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ فِي آدَاءِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ
86	5. تَحْدِثَاتُ تَطْبِيقِ الرُّوحَانِيَّةِ فِي الْمُنْظَمَاتِ
90	خُلَاصَةُ الْفَصْلِ الثَّالِثِ
91	الفصل الرابع: الأداءُ المُستَدَامُ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ
92	المبحث الأول: الأداءُ المُستَدَامُ (المفهوم، الأهمية، والمحددات)
92	1. مَفْهُومُ الْأَدَاءِ الْوُظَيْفِيِّ الْمُسْتَدَامِ
94	2. أَهْمِيَّةُ الْأَدَاءِ الْوُظَيْفِيِّ الْمُسْتَدَامِ
95	3. مُحَدِّدَاتُ الْأَدَاءِ الْوُظَيْفِيِّ الْمُسْتَدَامِ
98	4. النَظَرِيَّاتُ الْمُفَسِّرَةُ لِلْأَدَاءِ الْوُظَيْفِيِّ الْمُسْتَدَامِ
103	المبحث الثاني: أبعادُ الأداءِ المُستَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ وَطُرُقُ قِيَاسِهَا
103	1. أبعادُ الأداءِ الْوُظَيْفِيِّ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ
104	1/1 أَدَاءُ الْمُهِمَّاتِ
106	2/1 جُودَةُ الْأَدَاءِ
107	3/1 الْحَيَوِيَّةُ فِي الْعَمَلِ
109	4/1 التَّقَانِي فِي الْعَمَلِ
111	خُلَاصَةُ الْفَصْلِ الرَّابِعِ
112	الإطارُ الْعَمَلِيُّ لِلدِّرَاسَةِ
112	الفصل الخامس: الدِّرَاسَةُ الْإِمْدَانِيَّةُ

113	المبحث الأول: مجتمع الدراسة وأدواتها
113	1. لمحة عن شركة MTN
114	2. مجتمع الدراسة وعينته
115	3. أداة الدراسة
117	4. ثبات الاستبانة وصلاحياتها
121	5. فحص البيانات
126	6. الإحصاءات الوصفية
137	7. التحليل العاملي الاستكشافي
145	المبحث الثاني: اختبار الفرضيات
145	1. التحليل العاملي التوكيدي
159	2. اختبار العلاقات المفترضة بين المتغيرات الكامنة
161	3. اختبار الأثر الوسيط لروحانية مكان العمل
161	4. اختبار دور الوساطة لمتغير روحانية مكان العمل بالنسبة لأبعاد استراتيجية المزايا الوظيفية
163	5. اختبار دور الوساطة لأبعاد روحانية مكان العمل بالنسبة لمتغير استراتيجية المزايا الوظيفية
165	6. اختبار دور الوساطة لروحانية مكان العمل بالنسبة لمتغير استراتيجية المزايا الوظيفية
167	7. اختبار الدور الوسيط لمتغير العمل الهادف
172	8. اختبار الدور الوسيط لمتغير الإحساس بالمجموعة
177	9. اختبار الدور الوسيط لمتغير توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة
183	10. نتائج اختبار الفرضيات
185	11. اختبار أثر المتغيرات الفرعية
191	المبحث الثالث: مناقشة النتائج وتفسيرها ومساهماتها النظرية والإدارية
191	1. مناقشة نتائج الإحصاءات الوصفية
196	2. نتائج اختبار الفرضيات ومناقشتها
208	3. المساهمات النظرية
211	4. المساهمات الإدارية (توصيات الدراسة)
216	5. قيود الدراسة والآفاق المستقبلية
217	خلاصة الفصل الخامس
218	المراجع
233	الملاحق

فَهْرِسُ الْجَدَاوِلِ

رَقْمُ الْصَّفْحَةِ	اسْمُ الْجَدْوَلِ	رَقْمُ الْجَدْوَلِ
41	مُقَارَنَةٌ بَيْنَ فِلْسَفَةِ الْإِسْتِحْقَاقِ وَفِلْسَفَةِ الْأَدَاءِ	الْجَدْوَلُ (1-2)
69	مُقَارَنَةٌ بَيْنَ الرُّوحَانِيَّةِ وَالَّذِينَ فِي مَكَانِ الْعَمَلِ	الْجَدْوَلُ (1-3)
72	مُقَارَنَةٌ بَيْنَ الْمُنْتَظَمَاتِ الرُّوحَانِيَّةِ وَالْمُنْتَظَمَاتِ غَيْرِ الرُّوحَانِيَّةِ	الْجَدْوَلُ (2-3)
76	مُقَارَنَةٌ بَيْنَ الْخَصَائِصِ الرُّوحَانِيَّةِ وَالنَّشَاطِ الرُّوحَانِيِّ	الْجَدْوَلُ (3-3)
103	أَهْمُ أَبْعَادِ الْأَدَاءِ الْوُظَيْفِيِّ الْوَارِدَةِ فِي الدِّرَاسَاتِ السَّابِقَةِ	الْجَدْوَلُ (1-4)
114	تَوْزِيعُ الْإِسْتِثْنَانَاتِ عَلَى عَيْنَةِ الدِّرَاسَةِ	الْجَدْوَلُ (1-5)
117	مِيزَانُ تَقْدِيرِيٍّ وَفَعْلًا لِمُسْتَوَيَاتِ الْمُوَافَقَةِ	الْجَدْوَلُ (2-5)
117	مَعَامِلُ الثَّبَاتِ بِطَرِيقَةِ أَلْفَا كُرُونْبَاخَ وَمَعَامِلُ الصَّلَاحِيَّةِ	الْجَدْوَلُ (3-5)
119	صَلَاحِيَّةُ الْإِتْسَاقِ الدَّاخِلِيِّ بِالْإِعْتِمَادِ عَلَى مَعَامِلِ سَبِيرْمَانِ	الْجَدْوَلُ (4-5)
120	نَتَائِجُ اخْتِبَارِ الصَّلَاحِيَّةِ الدَّاخِلِيَّةِ	الْجَدْوَلُ (5-5)
121	اخْتِبَارُ الْقِيَمِ الْمُتَطَرِّفَةِ	الْجَدْوَلُ (6-5)
122	الْقِيَمُ الْخَرِجَةُ لِاخْتِبَارِ كَاي تَرْبِيعِ	الْجَدْوَلُ (7-5)
124	مُعَامِلَا الْإِلْتَوَاءِ وَالْقَرْطُحِ لِمَعْرِفَةِ تَوْزِيعِ الْبَيِّنَاتِ	الْجَدْوَلُ (8-5)
125	الْخَطِيئَةُ بَيْنَ الْمُنْتَعِرَاتِ	الْجَدْوَلُ (9-5)
126	اخْتِبَارُ الْإِنْجِدَارِ لِتَقْيِيمِ عَوَامِلِ تَضَخُّمِ الثَّبَاتِ وَالْتِسَامُحِ	الْجَدْوَلُ (10-5)
127	التَّوْزِيعُ التَّكْرَارِيُّ لِأَفْرَادِ عَيْنَةِ الدِّرَاسَةِ	الْجَدْوَلُ (11-5)
129	وَصْفُ مُتَغَيِّرِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ	الْجَدْوَلُ (12-5)
130	وَصْفُ مُتَغَيِّرِ رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ	الْجَدْوَلُ (13-5)
131	وَصْفُ مُتَغَيِّرِ الْأَدَاءِ الْوُظَيْفِيِّ (الْمَرْحَلَةُ الْأُولَى)	الْجَدْوَلُ (14-5)
133	وَصْفُ مُتَغَيِّرِ الْأَدَاءِ الْوُظَيْفِيِّ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ (الْمَرْحَلَةُ الثَّانِيَّةُ)	الْجَدْوَلُ (15-5)
134	وَصْفُ مُتَغَيِّرِ الْأَدَاءِ الْوُظَيْفِيِّ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ (الْمَرْحَلَةُ الثَّالِثَةُ)	الْجَدْوَلُ (16-5)
136	وَصْفُ مُتَغَيِّرِ الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ	الْجَدْوَلُ (17-5)
137	نَتَائِجُ التَّحْلِيلِ الْعَامِلِيِّ الْإِسْتِكْشَافِيِّ لِبُعْدِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ	الْجَدْوَلُ (18-5)
140	النَّتَائِجُ الْأُولِيَّةُ لِلتَّحْلِيلِ الْعَامِلِيِّ الْإِسْتِكْشَافِيِّ لِبُعْدِ رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ	الْجَدْوَلُ (19-5)
141	النَّتَائِجُ الْنِّهَائِيَّةُ لِلتَّحْلِيلِ الْعَامِلِيِّ الْإِسْتِكْشَافِيِّ لِبُعْدِ رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ	الْجَدْوَلُ (20-5)
142	نَتَائِجُ التَّحْلِيلِ الْعَامِلِيِّ الْإِسْتِكْشَافِيِّ لِبُعْدِ الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ	الْجَدْوَلُ (21-5)
148	نَتَائِجُ التَّحْلِيلِ الْعَامِلِيِّ التَّوَكِيدِيِّ الْمَقْدَرَةِ	الْجَدْوَلُ (22-5)
150	مُؤَشِّرَاتُ جُودَةِ مَلَاءَمَةِ نَمُودَجِ الْقِيَاسِ	الْجَدْوَلُ (23-5)
152	اخْتِبَارُ صَلَاحِيَّةِ التَّقَارُبِ	الْجَدْوَلُ (24-5)

154	مُقَارَنَةُ قِيَمِ AVE وَ SIC لِكُلِّ بَنِيَّتَيْنِ كَامِنَتَيْنِ	الْجَدُولُ (5-25)
156	مُؤَشِّرَاتُ مَلَاءَمَةِ النَّمُودَجِ الْهَيْكَلِيِّ الْأَوَّلِيِّ	الْجَدُولُ (5-26)
158	مُؤَشِّرَاتُ مَلَاءَمَةِ النَّمُودَجِ الْهَيْكَلِيِّ الثَّانِي	الْجَدُولُ (5-27)
159	إِحْصَائِيَّاتُ جَوْدَةِ الْمَلَاءَمَةِ لِجَمِيعِ النَّمَاذِجِ الَّتِي تَمَّ اخْتِبَارُهَا	الْجَدُولُ (5-28)
159	نَتَائِجُ النَّمُودَجِ الْهَيْكَلِيِّ الثَّانِي	الْجَدُولُ (5-29)
161	الْأَثَرُ الْمُبَاشِرُ وَغَيْرُ الْمُبَاشِرِ لِأَبْعَادِ اسْتِرَاطِيَجِيَّةِ الْمَرَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ عَنِ مُتَغَيِّرِ رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ	الْجَدُولُ (5-30)
164	نَتَائِجُ النَّمُودَجِ الْهَيْكَلِيِّ لِأَبْعَادِ رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ	الْجَدُولُ (5-31)
166	الْأَثَرُ الْمُبَاشِرُ وَغَيْرُ الْمُبَاشِرِ لِاسْتِرَاطِيَجِيَّةِ الْمَرَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ عَنِ مُتَغَيِّرِ رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ	الْجَدُولُ (5-32)
168	الْأَثَرُ الْمُبَاشِرُ وَغَيْرُ الْمُبَاشِرِ لِاسْتِرَاطِيَجِيَّةِ الْمَرَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ عَنِ مُتَغَيِّرِ الْعَمَلِ الْهَادِفِ	الْجَدُولُ (5-33)
169	نَتَائِجُ النَّمُودَجِ الْهَيْكَلِيِّ لِلْعَمَلِ الْهَادِفِ	الْجَدُولُ (5-34)
171	الْأَثَرُ الْمُبَاشِرُ وَغَيْرُ الْمُبَاشِرِ لِأَبْعَادِ اسْتِرَاطِيَجِيَّةِ الْمَرَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ عَنِ الْعَمَلِ الْهَادِفِ	الْجَدُولُ (5-35)
173	الْأَثَرُ الْمُبَاشِرُ وَغَيْرُ الْمُبَاشِرِ لِاسْتِرَاطِيَجِيَّةِ الْمَرَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ عَنِ مُتَغَيِّرِ الْإِحْسَاسِ بِالْمَجْمُوعَةِ	الْجَدُولُ (5-36)
174	نَتَائِجُ النَّمُودَجِ الْهَيْكَلِيِّ لِلْإِحْسَاسِ بِالْمَجْمُوعَةِ	الْجَدُولُ (5-37)
176	الْأَثَرُ الْمُبَاشِرُ وَغَيْرُ الْمُبَاشِرِ لِأَبْعَادِ اسْتِرَاطِيَجِيَّةِ الْمَرَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ عَنِ الْإِحْسَاسِ بِالْمَجْمُوعَةِ	الْجَدُولُ (5-38)
178	الْأَثَرُ الْمُبَاشِرُ وَغَيْرُ الْمُبَاشِرِ لِاسْتِرَاطِيَجِيَّةِ الْمَرَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ عَنِ مُتَغَيِّرِ تَوَافُقِ قِيَمِ الْفَرْدِ مَعَ قِيَمِ الْمُنْظَمَةِ	الْجَدُولُ (5-39)
180	نَتَائِجُ النَّمُودَجِ الْهَيْكَلِيِّ لِتَوَافُقِ قِيَمِ الْمُنْظَمَةِ	الْجَدُولُ (5-40)
181	الْأَثَرُ الْمُبَاشِرُ وَغَيْرُ الْمُبَاشِرِ لِأَبْعَادِ اسْتِرَاطِيَجِيَّةِ الْمَرَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ عَنِ تَوَافُقِ قِيَمِ الْفَرْدِ مَعَ قِيَمِ الْمُنْظَمَةِ	الْجَدُولُ (5-41)
183	مُلَخَّصُ نَتَائِجِ اخْتِبَارِ الْفَرَضِيَّاتِ	الْجَدُولُ (5-42)
185	الْأَثَرُ الْمُعْيَارِيُّ لِجَمِيعِ الْمُتَغَيِّرَاتِ الْفُرْعِيَّةِ مَعَ بَعْضِهَا	الْجَدُولُ (5-43)

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
25	نموذج الدراسة الأولي	الشكل (1-1)
29	شجرة قرار مدخل الدراسة	الشكل (2-1)
40	الخيارات الاستراتيجية للمزايا الوظيفية	الشكل (1-2)
45	العوامل المؤثرة في اختيار استراتيجية المزايا الوظيفية	الشكل (2-2)
47	الأدوات الرئيسية لقياس فاعلية المزايا الوظيفية	الشكل (3-2)
49	نموذج لعملية تطوير استراتيجية المزايا الوظيفية	الشكل (4-2)
61	أنواع المزايا الوظيفية	الشكل (5-2)
81	أبعاد روحانية مكان العمل	الشكل (1-3)
84	نموذج التوافق بين الروحانية الفردية والروحانية التنظيمية	الشكل (2-3)
99	نموذج متطلبات العمل والموارد	الشكل (1-4)
122	عدم وجود قيم متطرفة	الشكل (1-5)
123	مخطط التوزيع التكراري لبيانات الاستبانة	الشكل (2-5)
139	تطابق عدد الجذور الكامنة مع المرجعية النظرية لبعد المزايا الوظيفية	الشكل (3-5)
142	الجذور الكامنة لبعد روحانية مكان العمل	الشكل (4-5)
143	الجذور الكامنة لبعد الأداء المستدام للموارد البشرية	الشكل (5-5)
147	نموذج القياس	الشكل (6-5)
155	التقديرات المعيارية للنموذج الهيكلي الأول	الشكل (7-5)
157	التقديرات المعيارية للنموذج الهيكلي الثاني	الشكل (8-5)
163	التقديرات المعيارية للنموذج الهيكلي لأبعاد روحانية مكان العمل	الشكل (9-5)
165	الأثر المباشر وغير المباشر لاستراتيجية المزايا الوظيفية في الأداء المستدام للموارد البشرية	الشكل (10-5)
167	الأثر المباشر وغير المباشر لاستراتيجية المزايا الوظيفية في الأداء المستدام للموارد البشرية عبر العمل الهادف	الشكل (11-5)
169	التقديرات المعيارية لنموذج العمل الهادف	الشكل (12-5)
172	الأثر المباشر وغير المباشر لاستراتيجية المزايا الوظيفية في الأداء المستدام للموارد البشرية عبر الإحساس بالمجموعة	الشكل (13-5)
174	التقديرات المعيارية لنموذج الإحساس بالمجموعة	الشكل (14-5)
178	الأثر المباشر وغير المباشر لاستراتيجية المزايا الوظيفية في الأداء المستدام للموارد البشرية عبر توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة	الشكل (15-5)
179	التقديرات المعيارية لنموذج توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة	الشكل (16-5)
209	نموذج الموارد والمتطلبات المعدل	الشكل (17-5)

مُلَخَّصُ الدِّرَاسَةِ

هَدَفَت هَذِهِ الدِّرَاسَةُ إِلَى اخْتِبَارِ أَثَرِ اسْتِرَاطِيَّةِ الْمَزَايَا الوظيفية في الأداء المُستدام للموارد البشرية والدور الوسيط لروحانية مكان العمل في العلاقة بين استراتيجيّة المزايا الوظيفية والأداء المُستدام للموارد البشرية في شركة MTN. اعتمدت الدراسة على الفلسفة البراغماتية ومدخل الاستدلال، مُستندة إلى نموذج موارد العمل ومُتطلباته، وحاولت الدراسة تدارك الفجوة العلمية المتعلقة بفهم دور الوساطة لروحانية مكان العمل عند اختبار أثر استراتيجيّة المزايا الوظيفية في الأداء المُستدام للموارد البشرية. شمل مُجتمع الدراسة جميع العاملين في شركة MTN السورية، بالاعتماد على الطريقة الكمية في جمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة مكونة من 312 عاملاً تمّ تحديدها وفق جدول مورغان (Morgan)، واستخدمت تصميمًا مقطعيًا وطوليًا. تمّ وصف البيانات وتحديد البنية الكامنة بين مُتغيرات الدراسة باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي، كما ضبط أثر مجموعة من مُتغيرات التحكم: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمركز الوظيفي، وسنوات الخدمة عبر برنامج SPSS، إضافة لذلك فقد تمّ اختبار صحة فرضيات الدراسة عن طريق التحليل العاملي التوكيدي عبر برنامج AMOS، أظهرت النتائج أنّ المزايا الوظيفية وروحانية مكان العمل متوافرة لدى العاملين بمستوى مرتفع. كما تبين عبر قياس الأداء الوظيفي على فترات زمنية متباعدة أنّ هذا الأداء مُستدام، ويظهر بمستوى مرتفع في جميع الفترات التي درست فيها. وأكدت نتائج اختبار الفرضيات وجود أثر إيجابي لاستراتيجية المزايا الوظيفية في الأداء المُستدام للموارد البشرية، بالإضافة إلى وجود أثر إيجابي لاستراتيجية المزايا الوظيفية في روحانية مكان العمل، وكذلك أثر إيجابي لروحانية مكان العمل في الأداء المُستدام للموارد البشرية. كما أشارت النتائج إلى أنّ روحانية مكان العمل تتوسط جزئيًا العلاقة بين استراتيجية المزايا الوظيفية والأداء المُستدام للموارد البشرية.

قدّمت الدراسة عدّة مساهمات نظرية، أبرزها تطوير نموذج مُتطلبات العمل وموارده عبر إدراج بُعد روحانية مكان العمل ضمن الموارد الشخصية، ودمج عناصر الأداء الوظيفي (أداء المهمات وجودة الأداء) مع مفاهيم التقاني في العمل ورفاهية العامل، لا سيّما بعد الحيوية، تحت إطار الأداء المُستدام للموارد البشرية. كما أسهمت الدراسة في تقديم مجموعة من التوصيات الإدارية العملية التي يمكن لشركة MTN الاعتماد عليها، عبر تصميم استراتيجية مزايا وظيفية تتناسب مع احتياجات العاملين، وتوفير بيئة عمل تتمتع بروحانية عالية تُعزز قيمة هذه المزايا بما يسهم في تحسين الأداء المُستدام لمواردها البشرية.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيّة المزايا الوظيفية، روحانية مكان العمل، الأداء المُستدام للموارد البشرية.

Abstract

This study aimed to examine Impact of Employee Benefits Strategy on Sustainable Performance of Human Resources and the mediating role of workplace spirituality in the relationship between employee benefits strategy and sustainable human resource performance at MTN. The study adopted a pragmatic research philosophy and an abductive approach, grounded in the Job Demands–Resources (JD–R) model. It sought to address an existing research gap by enhancing understanding of the mediating role of workplace spirituality in examining the impact of employee benefits strategy on sustainable human resource performance.

The study population consisted of all employees of MTN Syria. A quantitative research method was employed, and data were collected from a simple random sample of 312 employees, determined according to Morgan’s sample size table. The study adopted both cross-sectional and longitudinal research designs. Descriptive analysis was conducted, and the latent structure among the study variables was identified using exploratory factor analysis (EFA). In addition, the effects of a set of control variables—gender, age, educational qualification, job position, and years of service—were controlled for using SPSS software. Furthermore, the study hypotheses were tested using confirmatory factor analysis (CFA) through AMOS software. The results indicated that employee benefits and workplace spirituality were perceived by employees to be available at a high level. Moreover, measuring job performance across successive time periods revealed that performance was sustained and consistently manifested at a high level throughout all the examined periods. The findings from hypothesis testing confirmed a positive effect of employee benefits strategy on sustainable human resource performance, as well as a positive effect of the employee benefits strategy on workplace spirituality. In addition, workplace spirituality was found to have a positive effect on sustainable human resource performance. The results also showed that workplace spirituality partially mediates the relationship between the employee benefits strategy and sustainable human resource performance.

The study made several theoretical contributions, most notably the extension of the Job Demands–Resources (JD–R) model by incorporating workplace spirituality as a dimension of personal resources, and by integrating job performance components (task performance and performance quality) with the concepts of work engagement and employee well-being, particularly the vitality dimension, within the framework of sustainable human resource performance. In addition, the study contributed by offering a set of practical managerial recommendations that MTN can rely on. These include designing an employee benefits strategy that aligns with employees’ needs and providing a highly spiritual work environment that enhances the value of these benefits, thereby contributing to the improvement of sustainable human resource performance.

Keywords: Employee Benefits Strategy, Workplace Spirituality, Sustainable Human Resource Performance.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

Methodological Framework of the Study

1. مُقَدِّمَةٌ: (Introduction)

تَطَوَّرَ الْفِكْرُ الْإِدَارِيُّ وَتَزَاوَدَ مَعَهُ إِهْتِمَامُ الْمُنْظَمَاتِ بِالْعُنْصُرِ الْبَشَرِيِّ، وَتَرَافَقَ ذَلِكَ مَعَ تَزَاوُدِ الْمُنَافَسَةِ بَيْنَ الْمُنْظَمَاتِ الَّتِي تَعْمَلُ فِي الْقَطَاعِ ذَاتِهِ، حَتَّى أَصْبَحَتْ هَذِهِ الْمُنْظَمَاتُ مُضْطَرَّةً لَوْضْعِ اسْتِرَاطِيَّاتٍ تَهْدَفُ إِلَى تَطْوِيرِ أَدَاءِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ لَدَيْهَا عَلَى الْمَدَى الْبَعِيدِ، وَجَعَلَهُ مُسْتَدَامًا، نَظَرًا لِكَوْنِ الْعَامِلِينَ يُشْكِلُونَ حَجَرَ الْأَسَاسِ وَنُقْطَةَ الْإِعْتِمَادِ الْأُولَى الَّتِي تُحَقِّقُ اسْتِمْرَارِيَّتَهَا وَبَقَاءَهَا فِي عَالَمِ الْأَعْمَالِ الْمُتَغَيِّرِ الَّذِي يَتَّسِمُ بِالظُّرُوفِ الْمُعَقَّدَةِ الَّتِي تُوَاجِهُهَا الْمُنْظَمَاتُ الْيَوْمَ، وَالَّتِي تَتَعَكَّسُ فِي أَدَائِهَا وَإِنْتاجِيَّتِهَا بِشَكْلِ أَسَاسِيٍّ. وَمِنْ هُنَا جَاءَ الْإِهْتِمَامُ بِالْعُنْصُرِ الْبَشَرِيِّ وَالْبَحْثُ عَنِ الْعَوَامِلِ الْمُؤَثِّرَةِ فِي إِنْتاجِيَّتِهِ وَكِفَائَتِهِ، وَبُغْيَةُ تَحْقِيقِ هَذَا الْهَدَفِ تَتَنَافَسُ الْمُنْظَمَاتُ فِي الْبَحْثِ عَنِ الْعَوَامِلِ الَّتِي يُمَكِّنُ أَنْ تُحَقِّقَ الْإِسْتِقَادَةَ الْقُصْوَى مِنَ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ، وَذَلِكَ عَنِ السَّعْيِ إِلَى أَدَاءِ مُهِمَّاتِ الْعَمَلِ بِالشَّكْلِ الْأَمْتَلِ، وَتَحْقِيقِ جَوْدَتِهِ، إِضَافَةً إِلَى تَعْزِيزِ حَيَوِيَّةِ الْعَامِلِينَ وَتَفَانِيهِمْ فِي الْعَمَلِ، بِمَا يُمَهِّدُ الطَّرِيقَ أَمَامَ تَحْقِيقِ الْإِسْتِدَامَةِ فِي الْأَدَاءِ الْوُظَيْفِيِّ، عَنِ تَزْوِيدِ الْعَامِلِينَ بِالْمَعْرِفَةِ، وَزِيَادَةِ مَهَارَاتِهِمْ، وَتَغْيِيرِ مَوَاقِفِهِمْ تَجَاهُ إِنْقَانِ الْعَمَلِ، وَمِنْ ثَمَّ الْوُصُولُ فِي نَهَايَةِ الْمَطَافِ إِلَى الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ. وَعَلَى الرَّغْمِ مِنْ أَهْمِيَّةِ وَفَاعِلِيَّةِ الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْعَامِلِينَ، فَإِنَّ بَعْضَ الْمُنْظَمَاتِ قَدْ لَا تُدْرِكُ الْإِسْتِرَاطِيَّاتِ وَالطُّرُقَ الَّتِي تُسَاعِدُ فِي تَتْمِيمَةِ هَذَا الْأَدَاءِ وَتَطْوِيرِهِ، إِذْ تَنْظُرُ إِلَى أَغْلَبِ الْمَحَاوَلَاتِ الَّتِي تُسَاعِدُ فِي تَحْسِينِ الْأَدَاءِ الْوُظَيْفِيِّ عَلَى أَنَّهَا تُشَكِّلُ عُنْبًا إِدَارِيًّا وَتَكْلِفَةً إِضَافِيَّةً عَلَى الْمُنْظَمَةِ، وَأَنَّ نِسْبَةَ الْعَائِدِ مِنْ هَذِهِ الْإِسْتِرَاطِيَّاتِ قَدْ تَكُونُ أَقَلَّ مِنَ التَّكَالِيفِ فِي أَغْلَبِ الْأَحْيَانِ (Jonge, J. & Peeters, M. 2025, 1).

مِنْ هَذَا الْمُنْطَلَقِ، بَدَأَتِ الْمُنْظَمَاتُ تَتَنَافَسُ فِي الْبَحْثِ عَنِ أَهَمِّ الْعَوَامِلِ الَّتِي تَهْدَفُ إِلَى تَحْقِيقِ الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْعَامِلِينَ، وَهُنَا يَتَجَلَّى دَوْرُ الْمَزَايَا الَّتِي تُقَدِّمُهَا لِلْعَامِلِينَ فِيهَا، سَوَاءَ الْمُرْتَبِطَةُ بِأَدَائِهِمْ ضِمْنَ الْمُنْظَمَةِ أَمْ غَيْرُ الْمُرْتَبِطَةِ بِأَدَائِهِمْ، وَالَّتِي تَمْنَحُهَا لَهُمْ لِمَجَرَّدِ انْتِمَائِهِمْ إِلَيْهَا. وَمِنْ ثَمَّ يُمَكِّنُ أَنْ تُعَدَّ تِلْكَ الْمَزَايَا مِنْ أَهَمِّ الْمُتَغَيِّرَاتِ الَّتِي تُحَفِّزُ الْعَامِلِينَ وَتُحَرِّكُ طَاقَاتِهِمْ وَقُدْرَاتِهِمْ الْكَامِنَةَ، وَتُولِّدُ فِيهِمُ الرَّغْبَةَ وَالْحِمَاسَ فِي الْعَمَلِ، وَتَدْفَعُهُمْ لَزِيَادَةِ أَدَائِهِمْ، عَنْ طَرِيقِ زِيَادَةِ الْإِهْتِمَامِ بِهِمْ، وَحُسْنِ مُعَامَلَتِهِمْ، وَالْأَخْذِ بِمَشَاعِرِهِمْ وَطُمُوحَاتِهِمْ وَرَغَبَاتِهِمْ. وَهَذَا يَعْمَلُ عَلَى مَلَأَةِ نُفُوسِ الْعَامِلِينَ بِالطَّمَأْنِينَةِ، وَمِنْ ثَمَّ تَفَانِيَهُمْ فِي أَدَاءِ أَعْمَالِهِمْ بِكِفَايَةٍ وَفَاعِلِيَّةٍ. لِذَلِكَ كَانَ لَا بُدَّ أَنْ تَقُومَ كُلُّ مُنْظَمَةٍ بِوَضْعِ اسْتِرَاطِيَّاتِهَا الْخَاصَّةِ بِالْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ الَّتِي تَتَنَاسَبُ مَعَ رِسَالَتِهَا مِنْ نَاحِيَةٍ، وَمَعَ الْحَاجَاتِ الْأَسَاسِيَّةِ لِلْعَامِلِينَ فِيهَا مِنْ نَاحِيَةٍ ثَانِيَةٍ.

كَمَا بَرَزَتْ فِي الْأَوْتَةِ الْأَخِيرَةِ الْحَاجَةُ إِلَى ضَرُورَةِ تَوْفِيرِ بِيئَةٍ عَمَلٍ قَائِمَةٍ عَلَى الْقِيَمِ الرُّوحَانِيَّةِ، يُدْرِكُ الْعَامِلُ عِبْرَتَهَا أَهْمِيَّةَ الْعَمَلِ الَّذِي يَقُومُ بِهِ، وَيُشْعِرُهُ بِالْإِنْتِمَاءِ وَالتَّكَامُلِ مَعَ زُمَلَائِهِ، إِضَافَةً إِلَى تَرْسِيخِ الشُّعُورِ بِالتَّعَاوُنِ مَعَهُمْ، وَالْإِنْسِجَامِ بَيْنَ قِيَمِهِمُ الشَّخْصِيَّةِ وَقِيَمِ الْمُنْظَمَةِ، بِوُضُوفِهَا عَوَامِلَ نَفْسِيَّةٍ وَتَنْظِيمِيَّةٍ تُسَهِّلُ فِي تَعْزِيزِ الرِّضَا وَالْإِلْتِمَامِ وَالِدَافِعِيَّةِ الْجَوْهَرِيَّةِ لَدَيْهِمْ، بِمَا يَنْعَكِسُ إِيْجَابًا عَلَى أَدَائِهِمُ الْوُظَيْفِيِّ الْمُسْتَدَامِ (Altman, Y., 2022, 293).

وَنَظَرًا لِمَا تَتَمَتَّعُ بِهِ شَرِكَةُ (MTN) مِنْ سُمْعَةٍ طَيِّبَةٍ فِي السُّوقِ السُّورِيَّةِ (لِكَوْنِهَا تُقَدِّمُ مَزَايَا بِنِسْبَةٍ أَكْبَرَ مِنَ الْمُنْظَمَاتِ الْآخَرَى)، فَإِنَّهَا تَعْمَلُ عَلَى وَضْعِ الْإِسْتِرَاطِيَّاتِ الْمُنَاسِبَةِ الْمُحَقَّرَةِ عَلَى الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِمَوَارِدِهَا الْبَشَرِيَّةِ، وَالَّتِي مِنْهَا اسْتِرَاطِيَّةُ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ، وَتَوْفِيرِ بِيئَةٍ عَمَلٍ تَتَمَتَّعُ بِمُسْتَوَى مُنَاسِبٍ مِنَ الرُّوحَانِيَّةِ الَّتِي تُحَفِّزُ عَلَى الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ فِيهَا. وَعَلَيْهِ فَإِنَّ هَذِهِ الدِّرَاسَةَ تُحَاوِلُ اخْتِبَارَ أَثَرِ اسْتِرَاطِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ وَالْدَوْرَ الْوَسِيطِ لِرُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ فِي الْعِلَاقَةِ بَيْنَ اسْتِرَاطِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ وَالْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ فِي شَرِكَةِ MTN الْعَامِلَةِ فِي السُّوقِ السُّورِيِّ.

2. مُرَاجَعَةُ الدِّرَاسَاتِ السَّابِقَةِ: (Literature Reviews)

المَعْرِفَةُ الْعِلْمِيَّةُ هِيَ مَعْرِفَةٌ تَرَاكُمِيَّةٌ، لَا يُمَكِّنُهَا أَنْ تَتَقَدَّمَ وَتَتَطَوَّرَ مَا لَمْ يَتِمَّ الْبِنَاءُ الْجَدِيدُ انْطِلَاقاً مِنَ الْبِنَاءِ السَّابِقِ لَهَا. وَمِنْ هَذَا الْمُنْطَلَقِ، فَإِنَّ مَرَحَلَةَ اسْتِطْلَاعِ الدِّرَاسَاتِ السَّابِقَةِ حَوْلَ مَوْضُوعِ الدِّرَاسَةِ تُعَدُّ مِنَ الْخُطُوبِ الْمُهْمَةِ، وَهِيَ دُونَ شَكِّ خُطْوَةٍ أَسَاسِيَّةٍ فِي نَجَاحِ الدِّرَاسَةِ، نَظَرًا لِأَهْمِيَّةِ هَذِهِ الدِّرَاسَاتِ فِي فَهْمِ مَوْضُوعِ الدِّرَاسَةِ. وَإِنْطِلَاقاً مِنْ ذَلِكَ، نَقْدِمُ عَدَدًا مِنْ أَهَمِّ الدِّرَاسَاتِ الَّتِي تُعَدُّ الْأَكْثَرُ حَدَاثَةً وَصِلَةً بِالْمَوْضُوعِ الْمُدْرُوسِ (أَثَرُ اسْتِرَاطِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ وَالِدَوْرُ الْوَسِيطُ لِرُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ). وَقَدْ تَنَوَّعَتْ هَذِهِ الدِّرَاسَاتُ بَيْنَ دِرَاسَاتٍ عَرَبِيَّةٍ وَأُخْرَى أَعْجَبِيَّةٍ. وَسَوْفَ نَسْتَعْرِضُ تِلْكَ الدِّرَاسَاتِ مَعَ الْإِشَارَةِ إِلَى أَثَرِ نَتَائِجِهَا، وَالْعَمَلِ عَلَى تَقْدِيمِ تَعْلِيلٍ عَلَيْهَا يَتَضَمَّنُ جَوَانِبَ الْإِتْقَانِ وَالْإِخْتِلَافِ، وَبَيَانِ الْفُجُوءِ الْعِلْمِيِّ الَّتِي تَسْعَى الدِّرَاسَةُ الْحَالِيَّةُ إِلَى مُعَالَجَتِهَا، مَعَ الْإِشَارَةِ إِلَى حَقِيقَتَيْنِ أَسَاسِيَّتَيْنِ: أُولَاهُمَا: كَثْرَةُ الدِّرَاسَاتِ الْأَعْجَبِيَّةِ الَّتِي تَتَاوَلَّتْ مَوْضُوعَ الدِّرَاسَةِ، حَيْثُ دَرَسَتْ كُلُّ مُتَغَيِّرٍ عَلَى حِدَةٍ وَعِلَاقَتُهُ مَعَ عَدَدٍ مِنَ الْمُتَغَيِّرَاتِ الْأُخْرَى. وَأَمَّا الْحَقِيقَةُ الثَّانِيَّةُ فَهِيَ قِلَّةُ الدِّرَاسَاتِ الْعَرَبِيَّةِ الْمُتَعَلِّقَةِ بِالْمَوْضُوعِ الْمُدْرُوسِ، وَأَنَّ الدِّرَاسَاتِ الْمُدْرَجَةَ قَدْ تَتَاوَلَّتْ بَعْضُ الْجَوَانِبِ الْجُزْئِيَّةِ لِكُلِّ مِنَ الْمُتَغَيِّرَاتِ الْمُدْرُوسَةِ. وَقَدْ صُنِفَتْ تِلْكَ الدِّرَاسَاتُ حَسَبَ الْمُتَغَيِّرَاتِ الرَّئِيسَةِ لِلدِّرَاسَةِ، ذَاتِ الصِّلَةِ بِالْمَوْضُوعِ الْمُدْرُوسِ، مُرتَّبَةً مِنَ الْأَحَدِ إِلَى الْأَقْدَمِ.

أولاً- الدِّرَاسَاتُ الَّتِي تَتَاوَلَّتْ الْأَثَرَ الْمُبَاشَرَ لِاسْتِرَاطِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ.
لَمْ تَتَقَفْ نَتَائِجُ الدِّرَاسَاتِ السَّابِقَةِ حَوْلَ الْأَثَرِ الْمُبَاشَرَ لِاسْتِرَاطِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ، حَيْثُ تَرَاوَحَتْ مَا بَيْنَ عِلَاقَةٍ إِيْجَابِيَّةٍ وَعِلَاقَةٍ سَلْبِيَّةٍ، لَا بَلْ ظَهَرَ أحياناً عَدَمُ وُجُودِ أَثَرٍ لِلْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ. حَيْثُ بَحَثَتْ دِرَاسَةُ (Bangura, A., 2026) فِي كَيْفِيَّةِ تَأْثِيرِ التَّعْوِضَاتِ الْمَالِيَّةِ وَالْعَدَالَةِ الْمُدْرَكَةِ وَعَوَامِلِ السِّيَاقِ الْاجْتِمَاعِيِّ مُجْتَمَعَةً فِي الدَّافِعِيَّةِ فِي أَمَاكِنِ الْعَمَلِ الْحَدِيثَةِ، مَعَ التَّرْكِيزِ عَلَى الْأَدْوَارِ الْمُعْدَلَّةِ لِإِدْرَاكِ الْعَدَالَةِ وَتَغْيِيرَاتِ الْفَرِيقِ بِالاعْتِمَادِ عَلَى نَظَرِيَّاتِ الْوَكَالَةِ وَالتَّوَقُّعِ وَالْعَدَالَةِ. وَاعْتَمَدَتْ عَلَى مَسْحِ مَقْطَعِيٍّ عَلَى 250 عَامِلاً مِنْ مُنْظَمَاتٍ تُطَبِّقُ أَنْظِمَةَ التَّعْوِضَاتِ الْمُرْتَكِزَةَ عَلَى الْأَدَاءِ بِاسْتِخْدَامِ تَحْلِيلِ الْانْحِدَارِ الْمُتَعَدِّ لِتَقْيِيمِ الْعِلَاقَاتِ بَيْنَ الْمُتَغَيِّرَاتِ، وَتَوَصَّلَتْ إِلَى أَنَّ تَغْيِيرَاتِ الْفَرِيقِ يُمَكِّنُ أَنْ تُسَاهِمَ فِي تَخْفِيزِ أَدَاءِ الْعَامِلِينَ، عَلَى عَكْسِ كُلِّ مِنَ التَّعْوِضَاتِ الْمُرْتَكِزَةِ عَلَى الْأَدَاءِ وَالْعَدَالَةِ الْمُدْرَكَةِ بِالدَّافِعِيَّةِ. وَتَشِيرُ هَذِهِ النَّتَائِجُ إِلَى أَنَّ الْعِلَاقَاتِ الْاجْتِمَاعِيَّةَ، وَخَاصَّةً الْعَمَلِ الْجَمَاعِيَّ، تُؤَدِّي دَوْرًا أَكْثَرَ أَهْمِيَّةً فِي تَخْفِيزِ الْعَامِلِينَ مِنَ الْمُكَافَأَاتِ الْمَالِيَّةِ أَوْ الشُّعُورِ بِالْعَدَالَةِ وَخَدِّهْمَا. فِي حِينِ أَشَارَتْ دِرَاسَةُ (عُوَيْرُ وَالْأَصْفَرُ، 2025) إِلَى وَاقِعِ الْمُنَاحِ التَّنْظِيمِيِّ الْمُتَضَمِّنِ الْأَبْعَادَ الْآتِيَّةَ (نَمَطُ الْقِيَادَةِ، النِّقْيَةُ، حَوَافِزُ الْعَمَلِ، بِيئَةُ الْعَمَلِ)، وَكَذَلِكَ التَّعَرُّفُ إِلَى مُسْتَوَى الْأَدَاءِ الْوُظَيْفِيِّ الْمَكُونِ مِنَ الْأَبْعَادِ الْآتِيَّةِ: (جَوْدَةُ الْعَمَلِ الْمُنْجَزِ، حَجْمُ الْأَعْمَالِ الْمُنْجَزَةِ، الْمَعْرِفَةُ بِالْمُتَطَلِّبَاتِ الْوُظَيْفِيَّةِ) لَدَى جَمْعِيَّةِ الْبَرِّ وَالْخِدْمَاتِ الْاجْتِمَاعِيَّةِ فِي مَدِينَةِ دَرْعَا. اعْتَمَدَتْ الْمُنْهَجُ الْوُصْفِيُّ التَّحْلِيلِيَّ بِاسْتِخْدَامِ طَرِيقَةِ الْمَسْحِ عَلَى عَيِّنَةٍ قَوْلَاهَا (100) مُفْرَدَةٍ صَالِحَةٍ لِلتَّحْلِيلِ الْإِحْصَائِيِّ. وَأَشَارَتْ النَّتَائِجُ إِلَى أَنَّ وَاقِعَ الْمُنَاحِ فِي جَمْعِيَّةِ الْبَرِّ وَالْخِدْمَاتِ الْاجْتِمَاعِيَّةِ فِي مَدِينَةِ دَرْعَا مُلَائِمٌ بِدَرَجَةِ مُتَوَسِّطَةٍ، وَكَذَلِكَ مُسْتَوَى الْأَدَاءِ الْوُظَيْفِيِّ لَدَى أَفْرَادِ الْعَيِّنَةِ كَانَ مُتَوَسِّطاً. كَمَا تَوْجَدُ عِلَاقَةٌ ارْتِبَاطِيَّةٌ قَوِيَّةٌ وَمُوجِبَةٌ بَيْنَ الْمُنَاحِ التَّنْظِيمِيِّ وَالْأَدَاءِ الْوُظَيْفِيِّ. وَقَدْ نَمَّ الْاسْتِفَادَةُ مِنْ هَذِهِ الدِّرَاسَةِ فِي صِيَاغَةِ عِبَارَاتٍ جَوْدَةِ الْأَدَاءِ، وَفِي اسْتِخْدَامِ الْعَيِّنَةِ الْمَسْحِيَّةِ. وَسَعَتْ دِرَاسَةُ (Adzikra, A. & et al., 2025) إِلَى اخْتِبَارِ وَتَحْلِيلِ أَثَرِ مَوَارِدِ الْعَمَلِ وَرُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ فِي الْإِنْدِمَاجِ بِالْعَمَلِ عَنِ الدَّعْمِ التَّنْظِيمِيِّ الْمُدْرَكِ، حَيْثُ بَلَغَ مُجْتَمَعُ الدِّرَاسَةِ (295) مُفْرَدَةٍ،

في حين بلغت عينة الدراسة (169) مفردة. جمعت البيانات عبر الاستبانات وحُللت باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (PLS-SEM). أظهرت النتائج أن موارد العمل لا تؤثر تأثيراً كبيراً في الاندماج بالعمل، وأما الروحانية في مكان العمل فلها أثر كبير في الاندماج بالعمل. ولا يمكن للدعم التنظيمي المدرك أن يحدث أثراً في موارد العمل، في حين أنه يحدث أثراً في الروحانية في مكان العمل، وقد ساعدتنا هذه الدراسة في تحديد أداة الدراسة المستعملة. وهدفت دراسة (Ndala, N., 2025) إلى تقييم آثار معيار المحاسبة الدولي (IAS 19) المتعلق بخطة مزايا العاملين في أداء المنظمات، وشملت الدراسة عدداً من المنظمات التي لديها خطط معاشات تقاعدية تستهدف العاملين من مختلف الإدارات، بما في ذلك عاملي الإدارة العليا. جمعت البيانات الأولية عبر المقابلات والاستبانات، وفي حين تم الحصول على البيانات الثانوية عبر مراجعة الدراسات السابقة. وتم استخدام العينات القصديّة على (40) مشاركاً في الدراسة. وتشير النتائج إلى أن مزايا العاملين تعدّ دافعاً رئيساً للأداء الفردي، مما يساهم بدوره في تعزيز الأداء العام للمنظمة. كما كشفت الدراسة عن تباين أوضاع العاملين من حيث العمر والخبرة العملية، مما يؤدي إلى تباين تفضيلاتهم المتعلقة بجزم المزايا. وحاولت دراسة (بنين، 2025) التعرف إلى أثر جودة الحياة الوظيفية في أداء العاملين في المجتمع الصناعي (صيدال). ولتحقيق ذلك، استخدم مقياس (سوامي وآخرون) لجودة الحياة الوظيفية ومقياس (كوبمانز) للأداء، وجمعت البيانات من عينة عشوائية عنقودية بلغت (611) استبانة صالحة للتحليل من أصل (771)، وبعد معالجة البيانات كان من أهم النتائج وجود أثر قوي وطردّي دالّ إحصائياً لجودة الحياة الوظيفية في الأداء الوظيفي، ووجود أثر غير مباشر طردّي ودالّ إحصائياً لجودة الحياة الوظيفية في كلٍّ من الأداء السياقي وأداء المهمات، في حين كان الأثر عكسياً بين جودة الحياة الوظيفية وسلوك العمل غير المنتج. وفي محاولة أكثر صلة بالدراسة الحالية، وكان الهدف الرئيسي من دراسة (Rajeswari, P. & et al., 2024) معرفة إنطباعات العاملين عن المزايا المقدمة، واختبار أثر المزايا الوظيفية في أداء العاملين، إضافة إلى اختبار أثر المزايا الوظيفية في رضا العاملين الوظيفي. وكانت عينة الدراسة (118) مفردة، وكشفت النتائج أنه من بين تسعة برامج مزايا، احتل برنامج الضمان الاجتماعي المرتبة الأولى، وجاءت الإجازات المرضية المدفوعة في المرتبة الأخيرة. وتبين أن برامج المزايا الوظيفية لها أثر كبير في كلٍّ من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي. وكان غرض دراسة (AbdulRazeq, A. & et al., 2023) اختبار العلاقة بين التدريب والتطوير وأداء العاملين، ودراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين، وأيضاً دراسة العلاقة بين التعويضات وأداء عاملي الفنادق في كوالالمبور بعد الجائحة. واعتمدت الدراسة على الطريقة الكمية، وجمعت البيانات بواسطة الاستبانة من عاملي الفنادق المصنفة في فئة (3 إلى 5 نجوم) في كوالالمبور من مختلف المناصب والأقسام، بلغت العينة (315) مفردة. وتوصلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي لكلٍّ من التدريب والتطوير ومتغيرات التعويضات في أداء العاملين في قطاع الفنادق في كوالالمبور. وفي ذات السياق، هدفت دراسة (الصعدي، 2023) إلى التعرف إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التعويضات والمكافآت الخضراء) وأثرها في الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة دمشق. ولتحقيق هدف الدراسة، طورت استبانة لجمع البيانات الأولية، وتم جمع البيانات من عينة مؤلفة من (200) عامل إداري، في حين بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (128) استبانة. وتوصلت النتائج إلى أن استجابات أفراد العينة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في جامعة دمشق كانت محايدة، ووجود فروق معنوية في استجابات أفراد العينة حول مستوى الأداء الوظيفي، ووجود أثر معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (المكافآت

والتدريب) في الأداء الوظيفي.

ومن الدراسات الداعمة لموضوع دراستنا كانت دراسة (غزال، 2022) التي هدفت إلى معرفة أثر نظام الحوافز المادية والمعنوية في الأداء التنظيمي (شركة نسيج اللاذقية) باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة البحث من (232) استبانة صالحة للاستخدام، وتم تحليلها إحصائياً باستخدام برنامج SPSS، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة معنوية بين نظام الحوافز والأداء في المنظمة، ووجود علاقة معنوية بين كل من الحوافز المادية والحوافز المعنوية من جهة (كل على حده) والأداء في المنظمة من جهة أخرى، وكانت الحوافز المادية أكثر أهمية مقارنة بالحوافز المعنوية من وجهة نظر العينة. أما دراسة (عباس، 2019) فقد هدفت إلى معرفة أثر الحوافز المادية والمعنوية في أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة. واستخدم فيها المنهج الوصفي، واعتمد على الاستبانة للحصول على البيانات من عينة بلغت (85) عاملاً، وكان من أهم النتائج وجود مستوى أداء عالٍ للعاملين في الجامعة، وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية والمعنوية معاً في أداء العاملين، وكان أثر الحوافز المادية في أداء العاملين طردياً، أما متغير الحوافز المعنوية فكان أثره عكسياً في متغير أداء العاملين.

ثانياً- الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين استراتيجيات المزايا الوظيفية وروحانية مكان العمل.

من أهم الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين استراتيجيات المزايا الوظيفية وروحانية مكان العمل، للوقوف على أبرز ما جاء به واكتشاف الفجوة التي لم تغطها تلك الدراسات، بما يراعي الترتيب من الأحدث إلى الأقدم. كانت دراسة (Zeng, X. & et al., 2023) التي هدفت إلى معرفة إدراك الممرضات للروحانية والرعاية الروحانية والمزايا المهنية المدركة في الصين، وكشف العلاقات بينها، عبر إجراء استطلاع رأي شمل (372) ممرضة من أصل (398) في عدد من المستشفيات في جميع أنحاء الصين، باستخدام عينة ميسرة، تم جمعها بواسطة استبانة إلكترونية وتوصلت النتائج إلى أن مستوى المزايا المهنية المدركة كان جيداً، ووجدت علاقة دالة إحصائية بين المزايا المهنية والرعاية الروحانية. وتم الاستفادة من هذه الدراسة في إجراء دراسة وصفية لمغيرات الدراسة، باستخدام برنامج SPSS لمعرفة مستوى توافر المتغيرات المدروسة. كما حاولت دراسة (Pouragha, B. & et al., 2022) تقصي دور الروحانية في مكان العمل في تحسين دوافع الإحصائيين الاجتماعيين في المستشفيات. استخدمت الدراسة تصميمًا مقطعيًا، وأجريت في 19 مستشفى خاصاً وحكومياً في مدينة كرج، محافظة البرز، شمال إيران. وشملت عينة الدراسة (302) مفردة، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات، وأظهرت النتائج أن هناك علاقات ذات دلالة إحصائية بين كل من الروحانية في مكان العمل، والعمل الهادف، والشعور بالمجتمع، والتسامح، والصدق مع تحفيز الإحصائيين الاجتماعيين في المستشفى. في حين لجأت دراسة (Teoh, E., 2022) إلى البحث في العلاقة بين الأنواع المختلفة لثقافة المنظمات من حيث المزايا الوظيفية والعلامات التجارية للعاملين. وتحقيقاً لهذه الغاية، جمعت البيانات من حجم عينة صغير نسبياً، مكون من (40) منظمة وباستخدام التحليل الإحصائي المناسب توصلت الدراسة إلى أن المنظمات التي تتمتع بثقافة العيشية والمزايا الملموسة تمتلك علامة تجارية أفضل للعاملين. أما دراسة (Zaiton, H., & et al., 2021) فقد هدفت إلى تحديد العلاقة بين المكونات الثلاثة للروحانية في مكان العمل، وهي: (الإحساس بالمجتمع، والعمل الهادف، والانتماء للمجتمع)، وإثراء العمل المرتبط بالأسرة

لدى عاملي القطاع العام في ماليزيا. وقد تم جمع البيانات باستخدام استبانات تم توزيعها على منطمتين حكوميتين، تم الحصول على إجمالي معدل استجابة نسبته 81%. جاءت النتائج منسجمة مع الدراسات السابقة، التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الروحانية في مكان العمل وإثراء العمل المرتبط بالأسرة. وأن الأثر الكبير للانتماء للمجتمع تجاه إثراء العمل المرتبط بالأسرة ناتج عن الثقافة الجماعية للماليزيين. وسعت دراسة (Foster, S. & Foster, A., 2019) إلى البحث في خلق الروحانية بهدف توليد واستدامة التسامح للروحانية في مكان العمل، مع التركيز بشكل خاص على تأثير ذلك في المتعلمين من العمل. وتبعت الدراسة الطريقة الكمية عبر الاستبانات الموزعة على شركة التجزئة المتعددة الجنسيات التي يقع مقرها في المملكة المتحدة، والتي تحوي قوة عاملة وطنية ومختلطة عرقياً بلغت (1249) يعملون في (55) متجراً، وكشفت النتائج أن غالبية العاملين لم يكونوا يشعرون بوجود أثر للروحانية في التدريب داخل مكان العمل، ولم تكن هناك سياسات وإجراءات واضحة مطبقة لدعم الإدارة أو العاملين. كما استكشفت دراسة (Barmola, K., 2016) دور الروحانية في تحفيز طلاب الجامعات. شارك في البرنامج (40) طالباً جامعياً من مختلف التخصصات. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، وتبين وجود ارتباط إيجابي ذات دلالة إحصائية بين الروحانية وتحفيز طلاب الجامعات، وأن الطلاب الروحانيين يكونون أكثر تحفيزاً من الطلاب غير الروحانيين، ومن جهة أخرى يكون الطلاب المحفزون أكثر روحانية من الطلاب ذوي الدافعية المنخفضة.

ثالثاً- الدراسات التي تناولت الأثر المباشر لروحانية مكان العمل في الأداء المستدام للموارد البشرية.

تعد روحانية مكان العمل من العوامل الرئيسية التي تؤثر في الأداء المستدام للموارد البشرية، إذ تساهم في تحفيز العاملين وتعزيز الالتزام والانتماء للمنظمة. وقد أبرزت الدراسات الحديثة أن للروحانية دوراً مهماً في تعزيز المزايا الوظيفية. وبناءً على ذلك، فإن هذه الفقرة تسلط الضوء على أهم الدراسات التي تناولت الأثر المباشر لروحانية مكان العمل في الأداء المستدام للموارد البشرية. فقد أشارت دراسة (Deswal, P. & Arora, N., 2025) التي تهدف إلى اختبار العلاقة بين روحانية مكان العمل والأداء والرضا الوظيفي، واختبار الدور الوسيط للرضا الوظيفي عند دراسة أثر روحانية مكان العمل في الأداء الوظيفي. فقد جمعت البيانات باستخدام استبانات مهيكلية استناداً إلى مقاييس معتمدة للمتغيرات، وشملت (1039) عاملاً في قطاع التعليم. أوضحت النتائج أن الرضا الوظيفي يعزز الأداء الوظيفي بشكل كبير، وأن روحانية مكان العمل تؤثر بشكل مباشر في كل من الأداء والرضا الوظيفي، وتعمل روحانية مكان العمل بشكل غير مباشر في تعزيز الأداء الوظيفي عبر الرضا الوظيفي. وانطلقت دراسة (Syahir, A. & et al., 2025) من المراجعة المنهجية للدراسات التي اختبرت أثر البيئات الدينية في مكان العمل في رفاهية العاملين، بدءاً من الأدلة العالمية عبر تحليل (38) دراسة ذات علاقة بالموضوع، جمعت من قواعد بيانات، مثل (Scopus) و (Web of Science) المنشورة بين عامي (2020-2024)، وتم تقسيم النتائج إلى أربعة محاور، هي: الروحانية في مكان العمل ورفاهية العاملين، القيادة الروحانية والأداء التنظيمي، الروحانية في مكان العمل ومشاركة العاملين أو تحفيزهم، التدبير والروحانية وتجارب العاملين. وتشير النتائج إلى أن غالبية الدراسات تظهر ارتباطاً إيجابياً بين روحانية مكان العمل ومؤشرات رفاهية العاملين، مما يعزز أهمية الروحانية التنظيمية. وتعد دراسة (Ebitari, W. & Adwdeji, A., 2024) من الدراسات البارزة التي هدفت إلى تقييم أثر روحانية مكان العمل

في فاعلية أداء العاملين ضمن بيئة عمل متغيرة، واختبار العلاقة بين روحانية مكان العمل وتحفيز العاملين في هذه البيئة، ودراسة دور روحانية مكان العمل في الأداء التنظيمي. واستُعملت الدراسة الطريقة النوعية، وأُوضحت النتائج أن روحانية مكان العمل تُعد عاملاً مؤثراً في تحفيز العاملين في المنظمة، حيث تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر (عبر دافعية العاملين) في أداء العاملين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي. وقد أُجريت دراسة (Priscilla, Y. & et al., 2024) لاكتشاف أثر كلٍ من الدافعية وبيئة العمل وروحانية مكان العمل وأسلوب القيادة في سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في عيادات التجميل في مدينة باتام، مع دراسة الرضا الوظيفي كمتغير وسيط. اعتمدت الدراسة على الطريقة الكمية، حيث جمعت البيانات الأولية بواسطة الاستبانة. وتكونت عينة الدراسة من (132) مفردة. وتشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية كبيرة بين بيئة العمل وسلوك المواطنة التنظيمية عبر الرضا الوظيفي، ووجود ارتباط إيجابي كبير بين أسلوب القيادة وسلوكيات العمل التنظيمية عبر الرضا الوظيفي، ووجود ارتباط إيجابي كبير بين الرضا الوظيفي وسلوكيات العمل التنظيمية، ولا يوجد ارتباط بين الروحانية في مكان العمل وسلوكيات العمل التنظيمية عبر الرضا الوظيفي. ومن الدراسات ذات الصلة بالعلاقة المباشرة بين روحانية مكان العمل والأداء المستدام، دراسة (Mishra, S. & Kumar, P., 2024) التي هدفت بشكل رئيس إلى فهم كيفية مساهمة عناصر الروحانية في مكان العمل في تعزيز فاعلية المنظمة ونجاحها. واعتمدت الدراسة على الطريقة الكمية واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات من عينة شملت (319) منظمة صغيرة ومتوسطة تغطي قطاعات متنوعة في الهند، حيث تم تقييم الجوانب المختلفة لمؤشرات الأداء الوظيفي وارتباطها بمؤشرات الأداء التشغيلي، وكشفت النتائج عن وجود علاقة قوية بين أبعاد الروحانية في مكان العمل ومؤشرات الأداء التنظيمية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، وبشكل أكثر تحديداً، فقد أظهرت الجوانب مثل العمل الهادف وتوافق قيم الفرد مع قيم المنظمة أثراً إيجابياً في أداء المنظمة. أما دراسة (أبو سرحان وآخرون، 2023) فقد هدفت إلى الكشف عن روحانية مكان العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديرين المدارس الحكومية في محافظة القدس من وجهة نظرهم. وتم تحديد مستوى روحانية مكان العمل والأداء الوظيفي لدى المديرين، وفهم العلاقة بينهما وتحديد الفروق الدالة إحصائياً وفقاً لمتغيرات مختلفة. استخدم في ذلك المنهج الوصفي المسحي الارتباطي والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة قوامها (96) مديراً ومديرة. وأظهرت النتائج بعد تحليلها باستخدام برنامج SPSS، أن مستوى كلٍ من الروحانية في مكان العمل والأداء الوظيفي كان عالياً جداً، وأن هناك علاقة طردية متوسطة بينهما، في حين لم تظهر النتائج أي فروق في كلٍ من الروحانية والأداء وفقاً لمتغيرات شخصية كالجنس وسنوات الخبرة والخدمة في الإدارة والمؤهل والمديرية. وتعد دراسة (Ward- ani, P. & et al., 2023) من الدراسات النظرية التي سعت لتحديد أثر روحانية مكان العمل في أداء العاملين، استخدمت فيها الطريقة الكمية والفلسفة الوضعية، شملت عينة قوامها (100) مستجيب من العاملين في أندونيسيا، وتم تحليلها باستخدام الانحدار البسيط، وأظهرت النتائج أن روحانية مكان العمل لها أثر إيجابي كبير في أداء العاملين، وأن العاملين الذين يتمتعون بروحانية عالية في مكان العمل يحققون أداءً جيداً. أما دراسة (كنزة، مغزى، 2021) فقد سعت للتعرف على أثر روحانية مكان العمل في أداء الموارد البشرية العاملة في المؤسسة العمومية الاستشفائية (زيوشي محمد)، وتم تصميم استبانة لجمع البيانات، وتحليلها باستخدام الاختبارات والأدوات الإحصائية المناسبة في برنامج SPSS، وجمعت البيانات من عينة قوامها (80) عاملاً، وتم استرداد (74) استبانة صالحة للدراسة، وأظهرت

النتائج وجود علاقة موجبة وارتباط مقبول بين روحانية مكان العمل وأداء الموارد البشرية، وتم التوصل إلى أن هناك فروقاً دالة إحصائية وجدت في إجابات الأفراد تُعزى إلى المتغيرات الشخصية كالجنس والعمر وسنوات الخبرة والرتبة المهنية. واستكشفت دراسة (Rini Juni, A. & Tri, M., 2020) أثر روحانية مكان العمل في الحد من السلوك المنحرف في مكان العمل، واختبار أثرها في كل من الرضا الوظيفي وأداء العاملين، ومعرفة أثر الرضا الوظيفي في أداء العاملين، واختبار الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين روحانية مكان العمل والسلوك المنحرف في العمل. أجريت الدراسة على (143) من العاملين الدائمين في جامعة محمدية بوجياكارتا بإندونيسيا، وتم تحليل البيانات بواسطة نموذج المعادلات الهيكلية (SEM)، وتشير النتائج إلى وجود أثر لروحانية مكان العمل في السلوك المنحرف والرضا الوظيفي، وإلى أن الرضا الوظيفي يؤثر في أداء العاملين، في حين أن روحانية مكان العمل لم تؤثر بشكل مباشر في أداء العاملين، وأن الرضا الوظيفي لم يتوسط أثر روحانية مكان العمل في السلوك المنحرف في مكان العمل.

3. التشابه مع الدراسات السابقة: (Similarities with Literature Reviews)

من خلال استعراض الدراسات السابقة لعدد من الباحثين، يتضح أن الدراسة الحالية تتشابه مع بعض تلك الدراسات من حيث تناولها متغيرات الدراسة، كما أنها درست الأثر المباشر لاستراتيجية المزايا الوظيفية أو أحد أبعادها في الأداء الوظيفي، كما درست الأثر المباشر لروحانية مكان العمل في الأداء الوظيفي ورفاهية العاملين. ويلاحظ تعدد واختلاف الدراسات السابقة باختلاف الأهداف التي سعت إلى تحقيقها، واختلاف متغيراتها، والبيئات التي أجريت فيها. ومنها الدراسات التي اعتمدت في استراتيجيتها على إجراء دراسة مسحية، مثل: (عوير والأصغر، 2025)، (بنين، 2025)، (عبّاس، 2019)، (أبو سرحان وآخرون، 2023). كما تتشابه معها في طريقة الدراسة الكمية، وفي استخدام الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات الأولية، وفي طريقة اختيار عينة الدراسة، واستخدام برنامج SPSS في تحليل البيانات، كما في دراسات (غزال، 2022)، (عبّاس، 2019)، (Barmola, K., 2016) (Zeng, X. & et al., 2023)، (أبو سرحان، 2023)، (كنزة، 2021)، (Bangura, A., 2026)، وتشابهت أيضاً في طريقة تحديد حجم العينة المختارة كما في دراسة (Priscilla, Y. & et al., 2024). كما تم الإنطلاق من دراسة (Demerouti, E., 2025) للتحقق من الموارد الوظيفية (المزايا الوظيفية) والموارد الشخصية (روحانية مكان العمل)، التي يمكن أن يؤثر في الأداء الوظيفي، والكيفية التي تساهم في زيادة هذا الأداء، والتحقق من دور روحانية مكان العمل في الأثر الذي تحدثه المزايا الوظيفية في تحسين الأداء الوظيفي وجعله مستداماً. ومن هنا تأتي الدراسة الحالية لتبحث في تكامل وأنسجام عملية تحفيز العاملين، انطلاقاً من استراتيجية المزايا الوظيفية، مروراً بروحانية مكان العمل، وصولاً إلى الأداء المستدام للموارد البشرية، وتحديدًا في المنظمات الخدمية، وذلك عبر إجراء دراسة ميدانية في شركة MTN. فقد ساعدت تلك الدراسات الباحث في تحديد مشكلة الدراسة تحديداً دقيقاً، ثم صياغة الفرضيات المناسبة لها، إضافة إلى الاعتماد عليها في وضع الإطار النظري للدراسة.

4. الاختلاف عن الدراسات السابقة: (Difference from Previous Studies)

أثناء مراجعة الدراسات السابقة، تبين أنها درست متغيرات الدراسة، فبعضها درسها دراسة مباشرة، وبعضها درسها دراسة غير مباشرة، أو تناول جزئية فرعية منها، سواء تعلّق الأمر بالمتغير المستقل (استراتيجية المزايا الوظيفية) أم المتغير التابع (الأداء المستدام للموارد البشرية)، أم المتغير الوسيط (روحانية مكان العمل) أم أحد أبعادها. كما تبين أن الدراسات السابقة لم تنطرق إلى المشكلة من الزاوية نفسها، حيث لا توجد أي دراسة تناولت المتغيرات المدروسة معاً بصورة مجتمعة وفق العلاقات المفروضة، وهو ما يمثل أحد أهم وجوه الاختلاف عن تلك الدراسات. إضافة إلى ذلك، فإن دراستنا تختلف عن سابقتها في النقاط الآتية:

- على الرغم من تشابه دراستنا مع بعض تلك الدراسات في مجال التطبيق، وهو المجال الخدمي، إلا أنها تختلف عنها في نوع الخدمات التي تقدمها، وهي خدمات الاتصالات، كما تختلف من حيث المكان والزمان والبيئة، إذ تم إجراء الدراسة في شركة MTN العاملة في سورية.
- تناولت الدراسات السابقة علاقة الارتباط بين المزايا الوظيفية وروحانية مكان العمل، كما درست أثر روحانية مكان العمل في المزايا الوظيفية، إلا أنها لم تدرس أثر المزايا الوظيفية في روحانية مكان العمل.
- جميع الدراسات السابقة أجريت باستخدام دراسة مقطعية (Cross-sectional Study)، في حين أن دراستنا الحالية تعتمد على دراسة مقطعية فيما يتعلّق بمتغيري استراتيجية المزايا الوظيفية وروحانية مكان العمل، وطولية (Longitudinal Study) فيما يتعلّق بمتغير الأداء المستدام للموارد البشرية.
- بعض الدراسات السابقة اعتمدت على نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، إلا أنها لم تعتمد في إجراء الدراسة على برنامج AMOS لقياس الأثر المباشر وغير المباشر لاستراتيجية المزايا الوظيفية في الأداء المستدام للموارد البشرية عبر توسيط روحانية مكان العمل، وهذا ما سنعمد عليه في إجراء الدراسة الحالية.

5. أصالة الدراسة: (Study Originality)

بناءً على مراجعة الدراسات السابقة وتحديد أوجه التشابه والاختلاف معها، تبين وجود عدد من الفجوات البحثية التي سنسعى إلى معالجتها في هذه الدراسة، ويمكن تحديد أهم تلك الفجوات على النحو الآتي:

- تتصف جميع الدراسات السابقة بغياب إطار مفاهيمي متكامل ينصمّن أبعاد الأداء المستدام للموارد البشرية، كما أن أغلب تلك الدراسات تناولت كلاً من الأداء الوظيفي ورفاهية العاملين بشكل منفصل، في الوقت الذي يمكن فيه دمجهما ضمن متغير واحد، هو «الأداء المستدام للموارد البشرية» كما سيتمّ إيضاح ذلك في الفصل الرابع.
- على الرغم من وجود عدد من الدراسات التي اختبرت العلاقة بين استراتيجية المزايا الوظيفية وروحانية مكان العمل، أو التي درست أثر روحانية مكان العمل في استراتيجية المزايا الوظيفية، إلا أنه تنسمّ بندرة الدراسات التي اختبرت أثر استراتيجية المزايا الوظيفية في روحانية مكان العمل.
- أغلب الدراسات السابقة اختبرت أثر روحانية مكان العمل في الأداء الوظيفي أو في رفاهية العاملين، ومن ثم لا توجد أية دراسة سابقة درست أثر روحانية مكان العمل في الأداء المستدام للموارد البشرية، كما لا يوجد أي دراسة

اُخْتَبَرَتْ أَثَرُ إِسْتِرَاطِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ (عَلَى حِدِّ عِلْمِ الْبَاحِثِ).

- اُخْتَبَرَتْ الدِّرَاسَاتُ السَّابِقَةُ الْعِلَاقَةُ الْمُبَاشِرَةُ بَيْنَ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ وَالْأَدَاءِ الْوُظَيْفِيِّ، أَوْ بَيْنَ رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ وَالْأَدَاءِ الْوُظَيْفِيِّ، فِي حِينٍ أَنَّهُ لَمْ تَخْتَبَرْ إِمْكَانِيَّةُ أَنْ تَقُومَ رُوحَانِيَّةُ مَكَانِ الْعَمَلِ بِدَوْرٍ وَسِيطٍ عِنْدَ اخْتِبَارِ أَثَرِ إِسْتِرَاطِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ، كَمَا لَمْ تُظْهِرْ أَيُّ دِرَاسَةٍ مَدَى أَهْمِيَّةِ كُلِّ نَوْعٍ مِنَ الْمَوَارِدِ الْوُظَيْفِيَّةِ (الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ) أَوْ الْمَوَارِدِ الشَّخْصِيَّةِ (رُوحَانِيَّةُ مَكَانِ الْعَمَلِ) فِي تَعْزِيزِ الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ.

- إِنَّ نَمُودَجَ مُتَطَلِّبَاتِ الْعَمَلِ وَمَوَارِدِهِ، وَالَّذِي تَتَوَلَّاهُ بَعْضُ الدِّرَاسَاتِ السَّابِقَةِ، لَمْ يَأْخُذْ بِعَيْنِ النَّظَرِ أَنَّ رُوحَانِيَّةَ مَكَانِ الْعَمَلِ تُعَدُّ مِنَ الْمَوَارِدِ الشَّخْصِيَّةِ الَّتِي تَتَأَثَّرُ بِالْمَوَارِدِ الْوُظَيْفِيَّةِ، وَهَذَا مَا يُتَوَقَّعُ أَنْ يُؤَدِّيَ إِلَى اخْتِلَافِ أَثَرِ تِلْكَ الْعِلَاقَاتِ فِي مُسْتَوَى الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ، وَهُوَ مَا سَعَيْنَا إِلَى التَّحَقُّقِ مِنْهُ فِي هَذِهِ الدِّرَاسَةِ.

- تَمَّ الْإِعْتِمَادُ فِي هَذِهِ الدِّرَاسَةِ عَلَى نَمُودَجِ مُتَطَلِّبَاتِ الْعَمَلِ وَمَوَارِدِهِ (وَهَذَا مَا تَمَّ شَرْحُهُ بِالتَّفْصِيلِ فِي الْفَصْلِ الرَّابِعِ)، الَّذِي افْتَرَضَ أَنَّ كُلًّا مِنَ الْمَوَارِدِ الْوُظَيْفِيَّةِ (إِسْتِرَاطِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ) وَالْمَوَارِدِ الشَّخْصِيَّةِ (رُوحَانِيَّةُ مَكَانِ الْعَمَلِ) هِيَ مُتَغَيَّرَاتٌ مُسْتَقِلَّةٌ تُؤَثِّرُ فِي الْأَدَاءِ الْوُظَيْفِيِّ وَرَفَاهِيَّةِ الْعَامِلِينَ عَبْرَ مُتَغَيِّرِ الْإِنْدِمَاجِ الْوُظَيْفِيِّ. إِلَّا أَنَّ النَّمُودَجَ لَمْ يَدْرُسْ إِمْكَانِيَّةَ تَوْسِيطِ الْمَوَارِدِ الشَّخْصِيَّةِ (مُمَثِّلَةً بِرُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ) عِنْدَ اخْتِبَارِ أَثَرِ الْمَوَارِدِ الْوُظَيْفِيَّةِ فِي الْأَدَاءِ الْوُظَيْفِيِّ، إِذْ تُظْهِرُ الدِّرَاسَاتُ السَّابِقَةُ أَنَّ الْمَوَارِدَ الشَّخْصِيَّةَ، قَدْ تَتَأَثَّرُ بِالْمَوَارِدِ الْوُظَيْفِيَّةِ. وَبِالْمُقَابِلِ فَهِيَ تُؤَثِّرُ فِي الْأَدَاءِ الْوُظَيْفِيِّ، وَمِنْ ثَمَّ فَإِنَّهُ مِنَ الْمَتَوَقَّعِ أَنْ تُغَيِّرَ دَرَجَةَ الْأَثَرِ الَّذِي تُحْدِثُهُ الْمَوَارِدُ الْوُظَيْفِيَّةُ فِي الْأَدَاءِ الْوُظَيْفِيِّ وَرَفَاهِيَّةِ الْعَامِلِينَ. إِضَافَةً إِلَى ذَلِكَ، فَقَدْ افْتَرَضَ النَّمُودَجُ أَنَّ الْإِنْدِمَاجَ الْوُظَيْفِيَّ يُؤَدِّي دَوْرَ الْوَسَاطَةِ الْكُلِّيَّةِ بَيْنَ الْمَوَارِدِ الْوُظَيْفِيَّةِ وَالْمَوَارِدِ الشَّخْصِيَّةِ مِنْ جِهَةٍ، وَبَيْنَ الْأَدَاءِ الْوُظَيْفِيِّ مِنْ جِهَةٍ أُخْرَى. وَمِنْ هُنَا، تَفْتَرِضُ هَذِهِ الدِّرَاسَةُ أَنَّ الْمَوَارِدَ الشَّخْصِيَّةَ مُمَثِّلَةً فِي رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ تَتَوَسَّطُ الْعِلَاقَةَ بَيْنَ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ وَالْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ، وَهَذَا مَا تَمَّ اخْتِبَارُهُ فِي هَذِهِ الدِّرَاسَةِ.

6. مُشْكَلَةُ الدِّرَاسَةِ: (Study Problem)

يُعَدُّ الْمَوْرِدُ الْبَشَرِيُّ الْعُنْصُرَ الرَّئِيسِيَّ الَّذِي نَقُومُ عَلَيْهِ الْمُنْظَمَاتُ بِمُخْتَلَفِ أُصُولِهَا الْمَادِّيَّةِ وَغَيْرِ الْمَادِّيَّةِ، وَيُؤَدِّي دَوْرًا مَحْوَرِيًّا فِي تَحْقِيقِ التَّمَيُّزِ وَالِاسْتِمْرَارِيَّةِ فِي بِيئَةِ الْأَعْمَالِ الَّتِي تَتَسَمَّى بِالتَّغْيِيرِ السَّرِيعِ وَالتَّعْقِيدِ (Demerouti, E., 2025, 1). وَلَمْ يَعُدْ الْإِهْتِمَامُ مُنْصَبًّا عَلَى الْأَدَاءِ الْوُظَيْفِيِّ الْحَالِيِّ فَقَطُّ، بَلْ تَطَوَّرَ لِيَشْمَلَ الْأَدَاءَ الْمُسْتَدَامَ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ، الَّذِي يُوكِّدُ عَلَى اسْتِمْرَارِيَّةِ الْإِنْجَازِ وَالِإِنْتِاجِيَّةِ فِي الْمَدَى الطَّوِيلِ، مِمَّا يَسْتَلْزِمُ إِسْتِرَاطِيَّاتٍ مُتَكَامِلَةً لِصَوْنِ الْكِفَايَاتِ وَتَحْفِيزِهَا. فِي هَذَا السِّيَاقِ، تَبَرَّرُ إِسْتِرَاطِيَّةُ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ كِإِحْدَى الرِّكَائِزِ الْأَسَاسِيَّةِ الَّتِي تَسْعَى إِلَى جَذْبِ أَفْضَلِ الْكِفَايَاتِ وَالْمُحَافَظَةِ عَلَيْهَا، حَيْثُ تَتَجَاوَزُ الْمَزَايَا الْمَادِّيَّةُ لِتَشْمَلَ حُرْمَةً مُتَنَاعِمَةً مِنَ الْمَزَايَا الْإِلْزَامِيَّةِ وَالطَّوْعِيَّةِ الَّتِي تُسَاهِمُ فِي دَعْمِ الْعَامِلِ فِي مُخْتَلَفِ جَوَانِبِ حَيَاتِهِ، وَيَنْعَكِسُ ذَلِكَ إِبْجَابًا فِي أَدَائِهِ وَإِنْتِمَائِهِ لِلْمُنْظَمَةِ (Mondy, R. & Martocchio, J. 2016, 279)، (Dessler, G. 2020, 350). وَمِنْ جِهَةٍ أُخْرَى، أَظْهَرَتِ الدِّرَاسَاتُ الْحَدِيثَةُ تَزَايُدًا فِي الْإِهْتِمَامِ بِمَفْهُومِ رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ، كَمَفْهُومٍ يَرْبُطُ بَيْنَ الْقِيَمِ الشَّخْصِيَّةِ لِلْعَامِلِ وَقِيَمِ الْمُنْظَمَةِ، وَيَسْعَى إِلَى تَوْفِيرِ بِيئَةٍ عَمَلٍ ذَاتِ مَعْنَى تُشْجِعُ عَلَى الْإِحْسَاسِ بِالْهَدَفِ وَالِإِنْتِمَاءِ وَالْمُوازَنَةِ بَيْنَ الْحَيَاةِ الشَّخْصِيَّةِ وَالْمِهْنِيَّةِ. وَقَدْ أَصْبَحَ هَذَا الْبُعْدُ الرُّوحَانِيُّ يُنْظَرُ إِلَيْهِ كَقُوَّةٍ دَافِعَةٍ دَاخِلِيَّةٍ تُسَاهِمُ فِي تَعْزِيزِ الصِّحَّةِ النَّفْسِيَّةِ وَالِإِنْتِاجِيَّةِ

لدى العاملين (Altman, Y., 2022, 23)، (صبر، 2018، 251).

في ضوء ما سبق، تبرز الحاجة الملحة لدراسة التفاعل بين هذه المتغيرات. فعلى الرغم من أن الدراسات السابقة أظهرت أن استراتيجيات المزايا الوظيفية تؤثر تأثيراً مباشراً وإيجابياً في الأداء الوظيفي للعاملين، إلا أن كيفية تعزيز هذا الأثر ليصبح أكثر عمقاً واستدامة لا تزال غير واضحة. ومن هنا تم إدخال متغير روحانية مكان العمل، الذي يمكن أن يؤدي دوراً وسيطاً ومحورياً في تفسير العلاقة بين المزايا الوظيفية والأداء الوظيفي. وبمعنى آخر، هل يمكن لروحانية مكان العمل أن تؤدي دوراً وسيطاً ومحورياً في تفسير العلاقة بين المزايا الوظيفية والأداء الوظيفي؟ وهل تعمل المزايا الوظيفية على خلق بيئة تساعد في تنمية الروحانية في مكان العمل، التي بدورها تساهم في تحقيق الأداء المستدام للموارد البشرية؟

يبرز في هذا السياق نموذج متطلبات العمل وموارده كإطار نظري محوري يسعى إلى تفسير كيفية تأثير بيئة العمل في أداء العاملين ورفاهيتهم. ويقر هذا النموذج بوجود مسارين أساسيين: أولهما المسار السلبي الناتج عن متطلبات العمل المفرطة، وثانيهما المسار الإيجابي الناتج عن توافر الموارد الوظيفية. وتتدرج استراتيجيات المزايا الوظيفية تحت فئة الموارد الوظيفية، وتشمل الحوافز المادية، وفرص التطور، والدعم الاجتماعي، وبيئة العمل المحفزة، وتعد أدوات تنظيمية تساهم في تحقيق أهداف العمل وتخفيف النمو الشخصي. ووفقاً لعملية التخفيف في هذا النموذج، فإن توافر الموارد الوظيفية يساعد في تحقيق مستويات عالية من الاندماج في العمل، ويؤدي بذلك إلى رفع مستوى الأداء وضمان استدامته (Demerouti, E., 2025, 3). وعلى الجانب الآخر، تتمثل الموارد الشخصية في مجموعة من الجوانب المعرفية والوجدانية التي يمتلكها الفرد وتعيّنه في التحكم ببيئته ومتطلبات عمله. وتعد روحانية مكان العمل شكلاً فريداً من هذه الموارد، إذ تتجلى كمورد شخصي للفرد تتمثل في إحساسه الداخلي بالمعنى والهدف، وفي الوقت نفسه كمورد وظيفي ينعكس في بيئة ثقافية تدعم القيم والتكامل بين الفرد وبيئة العمل. ويتمثل دورها في تعميق الإحساس بالهدف والانتماء للمجموعة، مما يعزز عملية التخفيف بصورة قد تفوق في تأثيرها المزايا المادية وحدها (Li, Y. & et al., 2025, 9).

وللوقوف على حقيقة مشكلة الدراسة، تم إجراء دراسة استطلاعية (Pilot Study) في شركة (MTN) عام (2023) (عند إعداد مخطط الدراسة) على شكل مقابلات مع عدد من العاملين (15) عاملاً موزعين على الشكل الآتي: (5) مديرين في الإدارة الوسطى، (5) عاملين إداريين، (5) عاملين فنيين، وكانت الأسئلة تتمحور حول مدى توافر المتغيرات الآتية: (أداء مهمات العمل، جودة العمل، الحيوية في العمل، والتقاني في العمل)، وكذلك الأسباب التي أدت إلى حدوثها في الشركة المدروسة. ونظراً لكون هذه المفاهيم حديثة نسبياً لدى بعض العاملين، تم توضيح معانيها ومحتواها قبل بدء المقابلات. وقد تضمنت الأسئلة سؤالاً رئيساً كان نصه: ما السبب الذي يجعل أداؤكم عالياً ومستمرّاً أثناء العمل؟ وأظهرت الإجابات تفاوتاً ملحوظاً في وجهات النظر، حيث تبين أن 33% من العاملين يقومون بما هو مطلوب منهم فقط دون زيادة، في حين كان 47% يؤدون أعمالاً تزيد عما هو مطلوب منهم، وأكثرهم من العاملين في المناصب القيادية. أما 20% من العاملين فيعتمدون على غيرهم من زملاء العمل أو ممن هم أدنى منهم في السلم الوظيفي في إنجاز بعض الأعمال. وعند سؤال الفئة الثانية (التي تؤدي أعمالاً تفوق ما هو مطلوب منها) عن أسباب ذلك، تبين أن بعضهم يعزو السبب إلى عوامل شخصية تتعلق بقناعة العامل ودافعيته، فيما

أَرْجَعَ آخَرُونَ السَّبَبَ إِلَى الْحَوَافِزِ الَّتِي تُقَدِّمُهَا الشَّرِكَةُ. وَعِنْدَ سُؤْلِهِمْ عَنْ مَدَى تَوَافُرِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ (الْمَزَايَا الْمَادِّيَّةُ الْمُبَاشِرَةُ، الْمَزَايَا الْإِلْزَامِيَّةُ، الْمَزَايَا الطَّوْعِيَّةُ) الَّتِي تُقَدِّمُهَا الشَّرِكَةُ، كَانَتْ أَغْلَبُ الْإِجَابَاتِ تُشِيرُ إِلَى تَوَافُرِهَا بِمُعَدَّلٍ يَبْلُغُ (86%)، مِمَّا يَدُلُّ عَلَى أَنَّ شَرِكَةَ MTN تَهْتَمُ بِتَطْوِيرِ اسْتِرَاطِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ فِيهَا، فِي حِينٍ أَنَّ نِسْبَةَ أَقَلَّ (14%) تُشِيرُ إِلَى عَدَمِ تَوَافُرِ تِلْكَ الْمَزَايَا بِالشَّكْلِ الْمَنْشُودِ. كَمَا تَمَّ سُؤْلُهُمْ عَنْ مَدَى تَوَافُرِ أَبْعَادِ رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ، وَالْمُتَمَثِّلَةِ فِي (الْعَمَلِ الْهَادِفِ، وَالْإِحْسَاسِ بِالْمَجْمُوعَةِ، وَتَوَافُقِ قِيَمِ الْفَرْدِ مَعَ قِيَمِ الشَّرِكَةِ). فَدَلَّتْ مُعْظَمُ الْإِجَابَاتِ عَلَى تَوَافُرِ تِلْكَ الْأَبْعَادِ لَدَى (80%) مِنَ الْعَامِلِينَ، فِي حِينٍ أَنَّ النِّسْبَةَ الْمُتَبَقِّيَّةَ أَشَارَتْ إِلَى عَدَمِ وَضُوحٍ أَوْ تَحَقُّقِ تِلْكَ الْأَبْعَادِ ضَمْنِ بَيِّنَةِ الشَّرِكَةِ. وَعِنْدَ طَرَحِ سُؤَالٍ خَتَامِيٍّ لَهُمْ حَوْلَ الدَّافِعِ الرَّئِيسِ لِأَدَاءِ الْعَمَلِ بِشَكْلِ مُسْتَمَرٍّ، وَعَمَّا إِذَا كَانَ ذَلِكَ يَعُودُ إِلَى اسْتِرَاطِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ (الْمَزَايَا الْمَادِّيَّةُ، الْإِلْزَامِيَّةُ، الطَّوْعِيَّةُ) أَمْ إِلَى رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ، أَشَارَتْ النِّسْبَةُ الْأَكْبَرُ مِنَ الْعَامِلِينَ (47%) إِلَى أَنَّ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةَ هِيَ السَّبَبُ الرَّئِيسُ فِي تَحْقِيقِ أَدَاءٍ مُسْتَدَامٍ، فِيمَا رَأَى (27%) أَنَّ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةَ وَرُوحَانِيَّةَ مَكَانِ الْعَمَلِ مَعًا هُمَا اللَّذَانِ يُسَاهِمَانِ فِي تَحْقِيقِ ذَلِكَ الْأَدَاءِ، فِي حِينٍ أَشَارَتْ النِّسْبَةُ الْمُتَبَقِّيَّةُ إِلَى أَنَّ رُوحَانِيَّةَ مَكَانِ الْعَمَلِ وَحْدَهَا هِيَ الدَّافِعُ الرَّئِيسُ وَرَاءَ الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ.

تُظْهِرُ نَتَائِجُ الدِّرَاسَةِ الْإِسْتِطْلَاعِيَّةِ تَعَدُّدَ مَصَادِرِ الدَّافِعِيَّةِ لَدَى الْعَامِلِينَ، وَتَبَيَّنَ أَنَّ اسْتِرَاطِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ تُمَثِّلُ مَصْدَرًا أَسَاسِيًّا لِتَنْشِيطِ الْأَدَاءِ وَدَعْمِ اسْتِمْرَارِيَّتِهِ، وَذَلِكَ بِمَا تُقَدِّمُهُ مِنْ حَوَافِزٍ مَادِّيَّةٍ وَإِلْزَامِيَّةٍ وَطَّوْعِيَّةٍ تُسَاهِمُ فِي تَلْبِيَةِ أَحْتِيَاجَاتِ الْعَامِلِينَ الْمُهْنِيَّةِ وَالْحَيَاتِيَّةِ. وَمَعَ ذَلِكَ، فَإِنَّ النِّسْبَةَ الْمُلَاحَظَةَ مِنَ الْعَامِلِينَ الَّذِينَ أَشَارُوا إِلَى دَوْرِ رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ تُظْهِرُ أَنَّ هُنَاكَ بَعْدًا غَيْرَ مَادِّيٍّ يَسْتَحِقُّ الْإِعْتِمَادَ عَلَيْهِ فِي تَفْسِيرِ سُلُوكِ الْعَامِلِينَ وَاسْتِدَامَةِ أَدَائِهِمْ. فَتَوَافُرُ أَبْعَادِ رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ وَخُصُوصًا الْعَمَلِ الْهَادِفِ وَالْإِحْسَاسِ بِالْمَجْمُوعَةِ وَتَوَافُقِ قِيَمِ الْفَرْدِ مَعَ قِيَمِ الْمُنْظَمَةِ، يَعْكِسُ وَجُودَ مَنَاحٍ عَمَلِيٍّ يَتَجَاوَزُ الْحَوَافِزَ الْمَادِّيَّةَ إِلَى مَا هُوَ أَعَمَقُ، أَيْ إِلَى تَغْذِيَةِ الْإِحْتِيَاجَاتِ النَّفْسِيَّةِ وَالْقِيَمِيَّةِ لَدَى الْفَرْدِ، وَهُوَ مَا يُمَكِّنُ أَنْ يُسَاهِمَ فِي تَعْزِيزِ مُسْتَوَى الْإِنْدِمَاجِ الْوُظَيْفِيِّ وَتَحْقِيقِ أَدَاءٍ مُسْتَدَامٍ. وَمِنْ ثَمَّ، يُمَكِّنُ الْإِسْتِدَادُ إِلَى هَذِهِ النَّتَائِجِ لِإِفْتِرَاضِ أَنَّ رُوحَانِيَّةَ مَكَانِ الْعَمَلِ قَدْ تُوْدِي دَوْرًا وَسِيطًا فِي الْعِلَاقَةِ بَيْنَ اسْتِرَاطِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ وَالْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ. فَالْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةُ تَسْتَطِيعُ تَهْيِئَةَ بَيِّنَةٍ مَوَاتِيَّةٍ تُعَزِّزُ الْمَعْنَى وَالْقِيَمَةَ وَالْإِنْتِمَاءَ لَدَى الْعَامِلِينَ، وَمِنْ ثَمَّ تَزِيدُ مُسْتَوَى الْإِهْتِمَامِ بِالْعَمَلِ وَاسْتِمْرَارِيَّةِ الْأَدَاءِ الْعَالِي.

وَفِي ضَوْءِ ذَلِكَ، فَقَدْ تَمَّ تَعْزِيزُ مَا تَوَصَّلَتْ إِلَيْهِ بَعْضُ الدِّرَاسَاتِ السَّابِقَةِ، وَمِنْ ثَمَّ تَكُونُ هَذِهِ النَّتَائِجُ الْإِسْتِطْلَاعِيَّةُ قَدْ أَرَسَتْ أَسَاسًا مَنْطِقِيًّا وَعَمَلِيًّا فِي مُحَاوَلَةِ فَهْمِ كَيْفِيَّةِ تَفَاعُلِ هَذِهِ الْمُتَغَيِّرَاتِ مَعَ بَعْضِهَا فِي بَيِّنَةٍ وَاحِدَةٍ، وَخُصُوصًا فِي شَرِكَةِ MTN، لِتَشْكَلَ السَّأُولَاتِ الْآتِيَّةَ:

السؤال الرئيس الأول:

هل يوجد أثر مباشر لاستراتيجية المزايا الوظيفية في الأداء المُستدام للموارد البشرية لدى العاملين في شركة MTN؟
ويُتفرّع عن هذا السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

1.1 هل يوجد أثر مباشر لاستراتيجية المزايا المادية المباشرة في الأداء المُستدام للموارد البشرية لدى العاملين في شركة MTN؟

2.1 هل يوجد أثر مباشر لاستراتيجية المزايا الإلزامية في الأداء المُستدام للموارد البشرية لدى العاملين في شركة MTN؟

3.1 هل يوجد أثر مباشر لاستراتيجية المزايا الطوعية في الأداء المُستدام للموارد البشرية لدى العاملين في شركة MTN؟

4.1 هل يوجد أثر مباشر لاستراتيجية المزايا المادية المباشرة في أداء المهّمات لدى العاملين في شركة MTN؟

5.1 هل يوجد أثر مباشر لاستراتيجية المزايا الإلزامية في أداء المهّمات لدى العاملين في شركة MTN؟

6.1 هل يوجد أثر مباشر لاستراتيجية المزايا الطوعية في أداء المهّمات لدى العاملين في شركة MTN؟

7.1 هل يوجد أثر مباشر لاستراتيجية المزايا المادية المباشرة في جودة أداء العاملين في شركة MTN؟

8.1 هل يوجد أثر مباشر لاستراتيجية المزايا الإلزامية في جودة أداء العاملين في شركة MTN؟

9.1 هل يوجد أثر مباشر لاستراتيجية المزايا الطوعية في جودة أداء العاملين في شركة MTN؟

10.1 هل يوجد أثر مباشر لاستراتيجية المزايا المادية المباشرة في الحيوية في العمل لدى العاملين في شركة MTN؟

11.1 هل يوجد أثر مباشر لاستراتيجية المزايا الإلزامية في الحيوية في العمل لدى العاملين في شركة MTN؟

12.1 هل يوجد أثر مباشر لاستراتيجية المزايا الطوعية في الحيوية في العمل لدى العاملين في شركة MTN؟

13.1 هل يوجد أثر مباشر لاستراتيجية المزايا المادية المباشرة في التفاني في العمل لدى العاملين في شركة MTN؟

14.1 هل يوجد أثر مباشر لاستراتيجية المزايا الإلزامية في التفاني في العمل لدى العاملين في شركة MTN؟

15.1 هل يوجد أثر مباشر لاستراتيجية المزايا الطوعية في التفاني في العمل لدى العاملين في شركة MTN؟

السؤال الرئيس الثاني:

هل يوجد أثر مباشر لاستراتيجية المزايا الوظيفية في روحانية مكان العمل لدى العاملين في شركة MTN؟
ويُتفرّع عن هذا السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

1.2 هل يوجد أثر مباشر لاستراتيجية المزايا المادية المباشرة في روحانية مكان العمل لدى العاملين في شركة MTN؟

2.2 هل يوجد أثر مباشر لاستراتيجية المزايا الإلزامية في روحانية مكان العمل لدى العاملين في شركة MTN؟

3.2 هل يوجد أثر مباشر لاستراتيجية المزايا الطوعية في روحانية مكان العمل لدى العاملين في شركة MTN؟

4.2 هل يوجد أثر مباشر لاستراتيجية المزايا الوظيفية في العمل الهادف لدى العاملين في شركة MTN؟

5.2 هل يوجد أثر مباشر لاستراتيجية المزايا الوظيفية في الإحساس بالمجموعة لدى العاملين في شركة MTN؟

6.2 هل يوجد أثر مباشر لاستراتيجية المزايا الوظيفية في توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة لدى العاملين في شركة MTN؟

7.2 هل يوجد أثر مباشر لاستراتيجية المزايا المادية المباشرة في العمل الهادف لدى العاملين في شركة MTN؟

8.2 هل يوجد أثر مباشر لاستراتيجية المزايا الإلزامية في العمل الهادف لدى العاملين في شركة MTN؟

- 9.2 هل يوجد أثر مباشر لاستراتيجية المزايا الطوعية في العمل الهادف لدى العاملين في شركة MTN؟
- 10.2 هل يوجد أثر مباشر لاستراتيجية المزايا المادية المباشرة في الإحساس بالمجموعة لدى العاملين في شركة MTN؟
- 11.2 هل يوجد أثر مباشر لاستراتيجية المزايا الإلزامية في الإحساس بالمجموعة لدى العاملين في شركة MTN؟
- 12.2 هل يوجد أثر مباشر لاستراتيجية المزايا الطوعية في الإحساس بالمجموعة لدى العاملين في شركة MTN؟
- 13.2 هل يوجد أثر مباشر لاستراتيجية المزايا المادية المباشرة في توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة لدى العاملين في شركة MTN؟

- 14.2 هل يوجد أثر مباشر لاستراتيجية المزايا الإلزامية في توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة لدى العاملين في شركة MTN؟
- 15.2 هل يوجد أثر مباشر لاستراتيجية المزايا الطوعية في توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة لدى العاملين في شركة MTN؟
- السؤال الرئيس الثالث:**

هل يوجد أثر مباشر لروحانية مكان العمل في الأداء المستدام للموارد البشرية لدى العاملين في شركة MTN؟
ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1.3 هل يوجد أثر مباشر للعمل الهادف في الأداء المستدام للموارد البشرية لدى العاملين في شركة MTN؟
- 2.3 هل يوجد أثر مباشر للإحساس بالمجموعة في الأداء المستدام للموارد البشرية لدى العاملين في شركة MTN؟
- 3.3 هل يوجد أثر مباشر لتوافق قيم الفرد مع قيم المنظمة في الأداء المستدام للموارد البشرية لدى العاملين في شركة MTN؟

- 4.3 هل يوجد أثر مباشر للعمل الهادف في أداء المهام لدى العاملين في شركة MTN؟
- 5.3 هل يوجد أثر مباشر للإحساس بالمجموعة في أداء المهام لدى العاملين في شركة MTN؟
- 6.3 هل يوجد أثر مباشر لتوافق قيم الفرد مع قيم المنظمة في أداء المهام لدى العاملين في شركة MTN؟
- 7.3 هل يوجد أثر مباشر للعمل الهادف في جودة الأداء لدى العاملين في شركة MTN؟
- 8.3 هل يوجد أثر مباشر للإحساس بالمجموعة في جودة الأداء لدى العاملين في شركة MTN؟
- 9.3 هل يوجد أثر مباشر لتوافق قيم الفرد مع قيم المنظمة في جودة الأداء لدى العاملين في شركة MTN؟
- 10.3 هل يوجد أثر مباشر للعمل الهادف في الحيوية في العمل لدى العاملين في شركة MTN؟
- 11.3 هل يوجد أثر مباشر للإحساس بالمجموعة في الحيوية في العمل لدى العاملين في شركة MTN؟
- 12.3 هل يوجد أثر مباشر لتوافق قيم الفرد مع قيم المنظمة في الحيوية في العمل لدى العاملين في شركة MTN؟
- 13.3 هل يوجد أثر مباشر للعمل الهادف في التقاني في العمل لدى العاملين في شركة MTN؟
- 14.3 هل يوجد أثر مباشر للإحساس بالمجموعة في التقاني في العمل لدى العاملين في شركة MTN؟
- 15.3 هل يوجد أثر مباشر لتوافق قيم الفرد مع قيم المنظمة في التقاني في العمل لدى العاملين في شركة MTN؟

السؤال الرئيس الرابع:

هل تتوسط روحانية مكان العمل علاقة التأثير بين استراتيجيّة المزايا الوظيفيّة والأداء المُستدام للموارد البشريّة في شركة MTN؟ ويتفرّع عن هذا السؤال التساؤلات الفرعيّة الآتية:

1.4 هل تتوسط روحانية مكان العمل علاقة التأثير بين استراتيجيّة المزايا الماديّة المباشرة والأداء المُستدام للموارد البشريّة في شركة MTN؟

2.4 هل تتوسط روحانية مكان العمل علاقة التأثير بين استراتيجيّة المزايا الإلزاميّة والأداء المُستدام للموارد البشريّة في شركة MTN؟

3.4 هل تتوسط روحانية مكان العمل علاقة التأثير بين استراتيجيّة المزايا الطوعيّة والأداء المُستدام للموارد البشريّة في شركة MTN؟

4.4 هل يتوسط العمل الهادف علاقة التأثير بين استراتيجيّة المزايا الوظيفيّة والأداء المُستدام للموارد البشريّة في شركة MTN؟

5.4 هل يتوسط الإحساس بالمجموعة علاقة التأثير بين استراتيجيّة المزايا الوظيفيّة والأداء المُستدام للموارد البشريّة في شركة MTN؟

6.4 هل يتوسط توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة علاقة التأثير بين استراتيجيّة المزايا الوظيفيّة والأداء المُستدام للموارد البشريّة في شركة MTN؟

7.4 هل يتوسط العمل الهادف علاقة التأثير بين استراتيجيّة المزايا الماديّة المباشرة وأداء المهّمات في شركة MTN؟

8.4 هل يتوسط العمل الهادف علاقة التأثير بين استراتيجيّة المزايا الإلزاميّة وأداء المهّمات في شركة MTN؟

9.4 هل يتوسط العمل الهادف علاقة التأثير بين استراتيجيّة المزايا الطوعيّة وأداء المهّمات في شركة MTN؟

10.4 هل يتوسط الإحساس بالمجموعة علاقة التأثير بين استراتيجيّة المزايا الماديّة المباشرة وأداء المهّمات في شركة MTN؟

11.4 هل يتوسط الإحساس بالمجموعة علاقة التأثير بين استراتيجيّة المزايا الإلزاميّة وأداء المهّمات في شركة MTN؟

12.4 هل يتوسط الإحساس بالمجموعة علاقة التأثير بين استراتيجيّة المزايا الطوعيّة وأداء المهّمات في شركة MTN؟

13.4 هل يتوسط توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة علاقة التأثير بين استراتيجيّة المزايا الماديّة المباشرة وأداء المهّمات في شركة MTN؟

14.4 هل يتوسط توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة علاقة التأثير بين استراتيجيّة المزايا الإلزاميّة وأداء المهّمات في شركة MTN؟

15.4 هل يتوسط العمل الهادف علاقة التأثير بين استراتيجيّة المزايا الماديّة المباشرة وأداء المهّمات في شركة MTN؟

16.4 هل يتوسط العمل الهادف علاقة التأثير بين استراتيجيّة المزايا الإلزاميّة وأداء المهّمات في شركة MTN؟

17.4 هل يتوسط العمل الهادف علاقة التأثير بين استراتيجيّة المزايا الطوعيّة وأداء المهّمات في شركة MTN؟

18.4 هل يتوسط العمل الهادف علاقة التأثير بين استراتيجيّة المزايا الطوعيّة وأداء المهّمات في شركة MTN؟

شركة MTN؟

40.4 هل يتوسط توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة علاقة التأثير بين استراتيجيات المزايا المادية المباشرة والحيوية في العمل في شركة MTN؟

41.4 هل يتوسط توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة علاقة التأثير بين استراتيجيات المزايا الإلزامية والحيوية في العمل في شركة MTN؟

42.4 هل يتوسط توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة علاقة التأثير بين استراتيجيات المزايا الطوعية والحيوية في العمل في شركة MTN؟

43.4 هل يتوسط العمل الهادف علاقة التأثير بين استراتيجيات المزايا المادية المباشرة والتفاني في العمل في شركة MTN؟

44.4 هل يتوسط العمل الهادف علاقة التأثير بين استراتيجيات المزايا الإلزامية والتفاني في العمل في شركة MTN؟

45.4 هل يتوسط العمل الهادف علاقة التأثير بين استراتيجيات المزايا الطوعية والتفاني في العمل في شركة MTN؟

46.4 هل يتوسط الإحساس بالمجموعة علاقة التأثير بين استراتيجيات المزايا المادية المباشرة والتفاني في العمل في شركة MTN؟

47.4 هل يتوسط الإحساس بالمجموعة علاقة التأثير بين استراتيجيات المزايا الإلزامية والتفاني في العمل في شركة MTN؟

48.4 هل يتوسط الإحساس بالمجموعة علاقة التأثير بين استراتيجيات المزايا الطوعية والتفاني في العمل في شركة MTN؟

49.4 هل يتوسط توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة علاقة التأثير بين استراتيجيات المزايا المادية المباشرة والتفاني في العمل في شركة MTN؟

50.4 هل يتوسط توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة علاقة التأثير بين استراتيجيات المزايا الإلزامية والتفاني في العمل في شركة MTN؟

51.4 هل يتوسط توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة علاقة التأثير بين استراتيجيات المزايا الطوعية والتفاني في العمل في شركة MTN؟

7. تطوير فرضيات الدراسة: (Hypotheses Development)

انطلاقاً من مشكلة الدراسة، واستناداً إلى الدراسات السابقة والتحليل النقدي لها، وبعد مراجعة نتائج الدراسة الاستطلاعية، برزت الحاجة إلى صياغة فرضيات واضحة تسهم في توجيه الدراسة الميدانية. حيث تغطي هذه الفرضيات قيمة علمية مزدوجة، فهي من جهة تمثل استمراً للدراسات السابقة، ومن جهة أخرى تتيح اختبار العلاقات بين المتغيرات في ضوء بيانات ميدانية حقيقية. ولذلك، تسعى هذه الدراسة إلى اختبار الفرضيات التنبؤية الآتية:

أولاً: الأثر المباشر لاستراتيجيات المزايا الوظيفية في الأداء المستدام للموارد البشرية.

لقد بحثت العديد من الدراسات في الأثر المباشر لاستراتيجيات المزايا الوظيفية في الأداء المستدام للموارد البشرية، وتبين أن هناك علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين المزايا المادية المباشرة والأداء المستدام للموارد البشرية (عويّر والأصفر، 2025) وفي دراسة مؤازرة، أظهرت النتائج أن مزايا العاملين تعد دافعاً رئيساً للأداء الفردي (Ndala, N., 2025). وفي السياق نفسه، تبين وجود أثر مباشر قوي وطردى لجودة الحياة الوظيفية في الأداء الوظيفي، كما تبين وجود أثر

طُرِدِيٍّ غَيْرِ مُبَاشِرٍ لَهَا فِي الْأَدَاءِ الْوُظَيْفِيِّ (بنين، 2025). وَفِي الْوَقْتِ ذَاتِهِ، ظَهَرَتْ عَلاَقَةٌ إِيْجَابِيَّةٌ كَبِيرَةٌ بَيْنَ بِيئَةِ الْعَمَلِ وَسُلُوكِ الْمُواطِنَةِ التَّنْظِيمِيَّةِ عِبْرَ الرِّضَا الْوُظَيْفِيِّ (Priscilla, Y., et al., 2024). كَمَا بَيَّنَّتْ دِرَاسَاتٌ أُخْرَى وُجُودَ أَثَرٍ إِيْجَابِيٍّ كَبِيرٍ لِإِنْتِجَاجِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ فِي الْأَدَاءِ الْوُظَيْفِيِّ (Rajeswari, P., et al., 2024). وَهَذَا مَا تَوَافَقَ مَعَ دِرَاسَةٍ مُمَازِلَةٍ بَيَّنَّتْ وُجُودَ أَثَرٍ إِيْجَابِيٍّ لِمُتَغَيِّرِ تَعْوِيضَاتِ الْعَامِلِينَ فِي أَدَائِهِمْ (Abdul Razeq, A., et al., 2023). كَمَا تَبَيَّنَ وُجُودَ أَثَرٍ مَعْنَوِيٍّ لِمُمَارَسَاتِ إِدَارَةِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ الْخَضِرَاءِ (بِمَا فِيهَا التَّعْوِيضَاتُ الْوُظَيْفِيَّةُ) فِي الْأَدَاءِ الْوُظَيْفِيِّ (الصَّعِيدِي، 2023). وَأَصَافَتْ دِرَاسَةٌ أُخْرَى أَنَّ هُنَاكَ عَلاَقَةً مَعْنَوِيَّةً إِيْجَابِيَّةً بَيْنَ نِظَامِ الْحَوَافِزِ وَالْأَدَاءِ فِي الْمُنْظَمَةِ (غَزَال، 2022). وَمِنْ مَنْظُورٍ آخَرَ، بَيَّنَّتْ نَتَائِجُ دِرَاسَةٍ أَنَّ هُنَاكَ أَثَرَ إِيْجَابِيًّا ذَا دَلَالَةٍ إِيْصَافِيَّةٍ لِلْحَوَافِزِ الْمَادِّيَّةِ فِي أَدَاءِ الْعَامِلِينَ، فِيمَا وَجَدَ أَثَرَ سَلْبِيٍّ ذُو دَلَالَةٍ إِيْصَافِيَّةٍ لِلْحَوَافِزِ الْمَعْنَوِيَّةِ فِي أَدَاءِ الْعَامِلِينَ فِي إِحْدَى الْجَامِعَاتِ (عَبَّاس، 2019). وَمَعَ ذَلِكَ أَظْهَرَتْ نَتَائِجُ بَعْضِ الدِّرَاسَاتِ عَدَمَ وُجُودِ أَثَرٍ مَعْنَوِيٍّ لِلْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ فِي الْأَدَاءِ الْوُظَيْفِيِّ؛ حَيْثُ تَوَصَّلَتْ إِحْدَى الدِّرَاسَاتِ إِلَى أَنَّ مَوَارِدَ الْعَمَلِ لَا تُؤَثِّرُ بِشَكْلٍ كَبِيرٍ فِي الْإِنْتِجَاجِ فِي الْعَمَلِ (Adzikra, A., et al., 2025). وَيَنْسَجِمُ مَعَهَا دِرَاسَةٌ أُخْرَى بَيَّنَّتْ أَنَّ التَّعْوِيضَاتِ الْمُرْتَكِزَةَ عَلَى الْأَدَاءِ وَالْعَدَالَةِ الْمُدْرَكَةِ كَمُتَغَيِّرِينَ مُسْتَقْلِلِينَ لَا يُسَاهِمَانِ فِي تَعْزِيزِ دَافِعِيَّةِ الْعَامِلِينَ (Bangura, A., 2026).

نَرَى مِمَّا تَقَدَّمَ أَنَّ نَتَائِجَ الدِّرَاسَاتِ السَّابِقَةِ قَدْ رَكَّزَتْ عَلَى عَلاَقَةِ التَّأْثِيرِ بَيْنَ إِسْتِرَاطِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ وَالْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ، حَيْثُ تَبَيَّنَ أَنَّ النِّسْبَةَ الْأَكْبَرَ مِنْ تِلْكَ الدِّرَاسَاتِ كَانَتْ تُشِيرُ إِلَى وُجُودِ أَثَرٍ إِيْجَابِيٍّ لِإِسْتِرَاطِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ فِي أَدَاءِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ. وَقَدْ سَاعَدَتْ الدِّرَاسَاتُ السَّابِقَةُ فِي صِيَاحَةِ الْفُرْصِيَّاتِ الرَّئِيسَةِ مَعَ فَرْصِيَّاتِهَا الْفَرْعِيَّةِ كَالآتِي:

الفَرْصِيَّةُ الرَّئِيسَةُ الْأُولَى:

H1: يُوجَدُ أَثَرٌ إِيْجَابِيٌّ مُبَاشِرٌ لِإِسْتِرَاطِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ لَدَى الْعَامِلِينَ فِي شَرِكَةِ MTN. وَيَنْفَرَعُ عَنْ هَذِهِ الْفَرْصِيَّةِ الْفُرْصِيَّاتُ الْفَرْعِيَّةُ الْآتِيَّةُ:

H1.1: يُوجَدُ أَثَرٌ إِيْجَابِيٌّ مُبَاشِرٌ لِإِسْتِرَاطِيَّةِ الْمَزَايَا الْمَادِّيَّةِ الْمُبَاشِرَةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ لَدَى الْعَامِلِينَ فِي شَرِكَةِ MTN.

H1.2: يُوجَدُ أَثَرٌ إِيْجَابِيٌّ مُبَاشِرٌ لِإِسْتِرَاطِيَّةِ الْمَزَايَا الْإِلْزَامِيَّةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ لَدَى الْعَامِلِينَ فِي شَرِكَةِ MTN.

H1.3: يُوجَدُ أَثَرٌ إِيْجَابِيٌّ مُبَاشِرٌ لِإِسْتِرَاطِيَّةِ الْمَزَايَا الطَّوْعِيَّةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ لَدَى الْعَامِلِينَ فِي شَرِكَةِ MTN.

H1.4: يُوجَدُ أَثَرٌ إِيْجَابِيٌّ مُبَاشِرٌ لِإِسْتِرَاطِيَّةِ الْمَزَايَا الْمَادِّيَّةِ الْمُبَاشِرَةِ فِي أَدَاءِ الْمُهَمَّاتِ لَدَى الْعَامِلِينَ فِي شَرِكَةِ MTN.

H1.5: يُوجَدُ أَثَرٌ إِيْجَابِيٌّ مُبَاشِرٌ لِإِسْتِرَاطِيَّةِ الْمَزَايَا الْإِلْزَامِيَّةِ فِي أَدَاءِ الْمُهَمَّاتِ لَدَى الْعَامِلِينَ فِي شَرِكَةِ MTN.

H1.6: يُوجَدُ أَثَرٌ إِيْجَابِيٌّ مُبَاشِرٌ لِإِسْتِرَاطِيَّةِ الْمَزَايَا الطَّوْعِيَّةِ فِي أَدَاءِ الْمُهَمَّاتِ لَدَى الْعَامِلِينَ فِي شَرِكَةِ MTN.

H1.7: يُوجَدُ أَثَرٌ إِيْجَابِيٌّ مُبَاشِرٌ لِإِسْتِرَاطِيَّةِ الْمَزَايَا الْمَادِّيَّةِ الْمُبَاشِرَةِ فِي جُودَةِ الْأَدَاءِ لَدَى الْعَامِلِينَ فِي شَرِكَةِ MTN.

- H1.8: يُوجدُ أثرٌ إيجابيٌّ مباشرٌ لاسْتراتيجيَّةِ المَزَايا الإلزاميَّةِ في جَوَدَةِ الأداءِ لدى العَامِلينَ في شَرِكَةِ MTN.
- H1.9: يُوجدُ أثرٌ إيجابيٌّ مباشرٌ لاسْتراتيجيَّةِ المَزَايا الطَّوعيَّةِ في جَوَدَةِ الأداءِ لدى العَامِلينَ في شَرِكَةِ MTN.
- H1.10: يُوجدُ أثرٌ إيجابيٌّ مباشرٌ لاسْتراتيجيَّةِ المَزَايا المَادِّيَّةِ المُباشِرَةِ في الحَيَويَّةِ في العَمَلِ لدى العَامِلينَ في شَرِكَةِ MTN.
- H1.11: يُوجدُ أثرٌ إيجابيٌّ مباشرٌ لاسْتراتيجيَّةِ المَزَايا الإلزاميَّةِ في الحَيَويَّةِ في العَمَلِ لدى العَامِلينَ في شَرِكَةِ MTN.
- H1.12: يُوجدُ أثرٌ إيجابيٌّ مباشرٌ لاسْتراتيجيَّةِ المَزَايا الطَّوعيَّةِ في الحَيَويَّةِ في العَمَلِ لدى العَامِلينَ في شَرِكَةِ MTN.
- H1.13: يُوجدُ أثرٌ إيجابيٌّ مباشرٌ لاسْتراتيجيَّةِ المَزَايا المَادِّيَّةِ المُباشِرَةِ في التَّفاني في العَمَلِ لدى العَامِلينَ في شَرِكَةِ MTN.
- H1.14: يُوجدُ أثرٌ إيجابيٌّ مباشرٌ لاسْتراتيجيَّةِ المَزَايا الإلزاميَّةِ في التَّفاني في العَمَلِ لدى العَامِلينَ في شَرِكَةِ MTN.
- H1.15: يُوجدُ أثرٌ إيجابيٌّ مباشرٌ لاسْتراتيجيَّةِ المَزَايا الطَّوعيَّةِ في التَّفاني في العَمَلِ لدى العَامِلينَ في شَرِكَةِ MTN.

ثانيًا: الأثرُ المُباشِرُ لاسْتراتيجيَّةِ المَزَايا الوُظيفيَّةِ في رُوحانيَّةِ مَكَانِ العَمَلِ.

أظهرت نتائج الدراسات السابقة أنَّ هناك علاقةً إيجابيةً بين المَزَايا المِهنيَّةِ والرَّعايَةِ الرُّوحانيَّةِ (Zeng, X. & et al., 2023). وتتَّسجُمُ هذه النَّتيِجَةُ مَعَ إِحْدَى الدِّرَاسَاتِ الَّتِي بَيَّنَّتْ وَجُودَ عِلَاقَةٍ مُهمَّةٍ بَيْنَ رُوحانيَّةِ مَكَانِ العَمَلِ وَتَحْفِيزِ الإِخصائيينَ الإِجتماعيينَ في المُستشَفَّياتِ (Pouragha, B. & et al., 2022). كما أشارت دراسةٌ أُخرى إلى أنَّ المُنظَّماتِ الَّتِي تَتَمَتَّعُ بِثقافةٍ العُشيرةِ وتَقَدِّمُ مَزَايا مَلُموَسَةً تَتَمَيَّزُ بِعَلَامَةٍ تجاريَّةٍ أَفضَلَ لدى العَامِلينَ (Teoh, E., 2022). وَهِيَ تَتَسجُمُ مَعَ دِرَاسَةٍ أُخرى بَيَّنَّتْ وَجُودَ عِلَاقَةٍ مُهمَّةٍ وإِيجابيَّةٍ بَيْنَ أَبْعَادِ رُوحانيَّةِ مَكَانِ العَمَلِ وإِثراءِ العَمَلِ المُرتَبِطِ بِالأُسرةِ (Zaiton, H. & et al., 2021). وَمِنْ جِهَةٍ أُخرى، قَدَّ أَظهرتْ بَعْضُ الدِّرَاسَاتِ أَنَّ غالِبيَّةَ العَامِلينَ لَمْ يَشْعُرُوا بِوُجُودِ أَثَرٍ لِرُوحانيَّةِ مَكَانِ العَمَلِ في بَرَامِجِ التَّدريبِ، وَلَمْ تُكُنْ هُنَاكَ سِياساتٌ وإِجْراءاتٌ واضِحَةٌ لِدَعْمِ الإِدارةِ أوِ العَامِلينَ (Foster, S. & Foster, A., 2019). كما تَبَيَّنَ وَجُودُ إِرْتِباطٍ إِيجابيٍّ ذُو دَلالةٍ إحصائيَّةٍ بَيْنَ الرُّوحانيَّةِ وَتَحْفِيزِ طُلَّابِ الجَامِعاتِ (Barmola, K., 2016).

نَرى مِمَّا تَقَدَّمَ نُدْرَةَ الدِّرَاسَاتِ الَّتِي تَوَافَرَتْ لِلبَاحِثِ عِنْدَ إِعْدَادِ هَذِهِ الدِّرَاسَةِ، حَوْلَ العِلَاقَةِ السَّبَبِيَّةِ (عِلَاقَةِ التَّأثيرِ) بَيْنَ اسْتِراتيجيَّةِ المَزَايا الوُظيفيَّةِ (كَمُتَغَيِّرٍ مُسْتَقِلٍّ) وَرُوحانيَّةِ مَكَانِ العَمَلِ (كَمُتَغَيِّرٍ تَابِعٍ)، وَمِنْ ثَمَّ سَتَحَاوِلُ هَذِهِ الدِّرَاسَةُ اخْتِبارَ هَذِهِ العِلَاقَةِ وَمُعَالَجَةَ النِّقْصِ الحَاصِلِ فِيهَا. وَبِنِاءٍ عَلَى ما سَبَقَ، يُمكنُ صِياغَةُ الفُرْضيَّاتِ الآتيَةِ:

الفُرْضيَّةُ الرَّئيسيَّةُ الثانيَّةُ:

- H2: يُوجدُ أثرٌ إيجابيٌّ مباشرٌ لاسْتراتيجيَّةِ المَزَايا الوُظيفيَّةِ في رُوحانيَّةِ مَكَانِ العَمَلِ لدى العَامِلينَ في شَرِكَةِ MTN. وَيَتَفَرَّعُ عَنِ هَذِهِ الفُرْضيَّةِ الفُرْضيَّاتُ الآتيَةُ:

- H2.1: يُوجدُ أثرٌ إيجابيٌّ مباشرٌ لاسْتراتيجيَّةِ المَزَايا المَادِّيَّةِ المُباشِرَةِ في رُوحانيَّةِ مَكَانِ العَمَلِ لدى العَامِلينَ في شَرِكَةِ MTN.
- H2.2: يُوجدُ أثرٌ إيجابيٌّ مباشرٌ لاسْتراتيجيَّةِ المَزَايا الإلزاميَّةِ في رُوحانيَّةِ مَكَانِ العَمَلِ لدى العَامِلينَ في شَرِكَةِ MTN.
- H2.3: يُوجدُ أثرٌ إيجابيٌّ مباشرٌ لاسْتراتيجيَّةِ المَزَايا الطَّوعيَّةِ في رُوحانيَّةِ مَكَانِ العَمَلِ لدى العَامِلينَ في شَرِكَةِ MTN.

- H2.4: يُوجدُ أثرٌ إيجابيٌّ مباشرٌ لاسِتراتيِجِيَّةِ المَزَايا الوِظيفِيَّةِ في العَمَلِ الهادِفِ لَدَى العَامِلِينَ في شَرِكَةِ MTN.
- H2.5: يُوجدُ أثرٌ إيجابيٌّ مباشرٌ لاسِتراتيِجِيَّةِ المَزَايا الوِظيفِيَّةِ في الإحْساسِ بِالمَجْمُوعَةِ لَدَى العَامِلِينَ في شَرِكَةِ MTN.
- H2.6: يُوجدُ أثرٌ إيجابيٌّ مباشرٌ لاسِتراتيِجِيَّةِ المَزَايا الوِظيفِيَّةِ في تَوافُقِ قِيَمِ الفَرْدِ مَعَ قِيَمِ المُنْظَمَةِ لَدَى العَامِلِينَ في شَرِكَةِ MTN.
- H2.7: يُوجدُ أثرٌ إيجابيٌّ مباشرٌ لاسِتراتيِجِيَّةِ المَزَايا المادِيَّةِ المباشِرَةِ في العَمَلِ الهادِفِ لَدَى العَامِلِينَ في شَرِكَةِ MTN.
- H2.8: يُوجدُ أثرٌ إيجابيٌّ مباشرٌ لاسِتراتيِجِيَّةِ المَزَايا الإلْزامِيَّةِ في العَمَلِ الهادِفِ لَدَى العَامِلِينَ في شَرِكَةِ MTN.
- H2.9: يُوجدُ أثرٌ إيجابيٌّ مباشرٌ لاسِتراتيِجِيَّةِ المَزَايا الطَّوعِيَّةِ في العَمَلِ الهادِفِ لَدَى العَامِلِينَ في شَرِكَةِ MTN.
- H2.10: يُوجدُ أثرٌ إيجابيٌّ مباشرٌ لاسِتراتيِجِيَّةِ المَزَايا المادِيَّةِ المباشِرَةِ في الإحْساسِ بِالمَجْمُوعَةِ لَدَى العَامِلِينَ في شَرِكَةِ MTN.
- H2.11: يُوجدُ أثرٌ إيجابيٌّ مباشرٌ لاسِتراتيِجِيَّةِ المَزَايا الإلْزامِيَّةِ في الإحْساسِ بِالمَجْمُوعَةِ لَدَى العَامِلِينَ في شَرِكَةِ MTN.
- H2.12: يُوجدُ أثرٌ إيجابيٌّ مباشرٌ لاسِتراتيِجِيَّةِ المَزَايا الطَّوعِيَّةِ في الإحْساسِ بِالمَجْمُوعَةِ لَدَى العَامِلِينَ في شَرِكَةِ MTN.
- H2.13: يُوجدُ أثرٌ إيجابيٌّ مباشرٌ لاسِتراتيِجِيَّةِ المَزَايا المادِيَّةِ المباشِرَةِ في تَوافُقِ قِيَمِ الفَرْدِ مَعَ قِيَمِ المُنْظَمَةِ لَدَى العَامِلِينَ في شَرِكَةِ MTN.
- H2.14: يُوجدُ أثرٌ إيجابيٌّ مباشرٌ لاسِتراتيِجِيَّةِ المَزَايا الإلْزامِيَّةِ في تَوافُقِ قِيَمِ الفَرْدِ مَعَ قِيَمِ المُنْظَمَةِ لَدَى العَامِلِينَ في شَرِكَةِ MTN.
- H2.15: يُوجدُ أثرٌ إيجابيٌّ مباشرٌ لاسِتراتيِجِيَّةِ المَزَايا الطَّوعِيَّةِ في تَوافُقِ قِيَمِ الفَرْدِ مَعَ قِيَمِ المُنْظَمَةِ لَدَى العَامِلِينَ في شَرِكَةِ MTN.

ثالثاً: الأثرُ المباشِرُ لروحانيَّةِ مكانِ العَمَلِ في الأداءِ المُستدامِ لِلْمَواردِ البَشَريَّةِ.

أظهرت نتائجُ الدِّراساتِ السَّابِقَةِ أنَّ رُوحانيَّةَ مكانِ العَمَلِ تُؤثِّرُ بِشَكْلِ مباشرٍ وَغَيرِ مباشرٍ (عَبْرَ الرِّضا الوِظيفِيّ) في الأداءِ الوِظيفِيّ (Deswal, P. & Arora, N., 2025). كما أنَّ غالِيَّةَ الدِّراساتِ تُظهِرُ ارتباطاً إيجابياً بَيْنَ رُوحانيَّةِ مكانِ العَمَلِ وَكُلِّ مِنْ مَوْشَراتِ الأداءِ الوِظيفِيّ وَرَفاهيَّةِ العَامِلِينَ (Syahir, A. & et al., 2025). وَفي الوَقْتِ نَفْسِهِ، أظهرتِ النَتائِجُ أنَّ رُوحانيَّةَ مكانِ العَمَلِ تُؤثِّرُ إيجابياً بِشَكْلِ مباشرٍ وَغَيرِ مباشرٍ (عَبْرَ دافِعيَّةِ العَامِلِينَ) في أداءِ العَامِلِينَ (Ebitari, W. & Adwdeji, A., 2024). كما تبيَّنَ وَجُودُ عَلاقَةٍ وَثيقَةٍ بَيْنَ الأَبْعادِ الرُّوحانيَّةِ في مكانِ العَمَلِ وَمَوْشَراتِ الأداءِ التَّنظِيميِّ في المُنْظَماتِ صَغِيرَةٍ وَمُتَوَسِّطَةِ الحَجمِ، وَبِشَكْلِ خاصٍّ، فَقَدْ أظهرتِ جَوانبُ مِثْلِ العَمَلِ الهادِفِ وَالتَّوافُقِ مَعَ قِيَمِ المُنْظَمَةِ أثراً إيجابياً في أداءِ المُنْظَمَةِ (Mishra, S. & Kumar, P., 2024). إضافةً إلى ذلك، وَجِدتِ عَلاقَةً طَرْدِيَّةً مُتَوَسِّطَةً بَيْنَ رُوحانيَّةِ مكانِ العَمَلِ وَالْأداءِ الوِظيفِيّ لَدَى مُدِيرِي المَدارسِ الحُكُوميَّةِ في مُحافَظَةِ القُدسِ (أبو سَرْحان وَآخَرُونَ، 2023). وَإِنَّ رُوحانيَّةَ مكانِ العَمَلِ لَهَا أثَرٌ إيجابيٌّ كَبيرٌ في أداءِ العَامِلِينَ (Wardani, P. et al., 2023). كما أنَّ هُناكَ عَلاقَةً إيجابِيَّةً مُتَوَسِّطَةً بَيْنَ رُوحانيَّةِ مكانِ العَمَلِ وَأداءِ المَواردِ البَشَريَّةِ في المُؤَسَّسَةِ العُمُوميَّةِ الاسْتِشفائيَّةِ زِيوشِي (كِنزَة، 2021)، في حينَ أظهرتِ إِحدى الدِّراساتِ عَدَمَ وَجُودِ أثَرٍ لروحانيَّةِ مكانِ العَمَلِ في أداءِ العَامِلِينَ (Rini Juni, A. & Tri, M., 2020).

نَرَى مِمَّا تَقَدَّمَ أَنَّ نَتَائِجَ الدِّرَاسَاتِ رَكَّزَتْ عَلَى أَثَرِ رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ، حَيْثُ كَانَتْ أَغْلَبُ النَتَائِجِ تُشِيرُ إِلَى وُجُودِ أَثَرٍ مُوجِبٍ لِرُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ. لِهَذَا، فَقَدْ تَمَّ صِيَاغَةُ الْفَرَضِيَّةِ الرَّئِيسَةِ الثَّالِثَةِ وَفَقَ الْآتِي:

الْفَرَضِيَّةُ الرَّئِيسَةُ الثَّالِثَةُ:

يُوجَدُ أَثَرٌ إِبْجَابِيٌّ مُبَاشِرٌ لِرُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ فِي شَرِكَةِ MTN. وَيَتَقَرَّرُ عَنْ هَذِهِ الْفَرَضِيَّةِ الْفَرَضِيَّاتُ الْفُرْعِيَّاتُ الْآتِيَّةُ:

- H3.1: يُوجَدُ أَثَرٌ إِبْجَابِيٌّ مُبَاشِرٌ لِلْعَمَلِ الْهَادِفِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ فِي شَرِكَةِ MTN.
- H3.2: يُوجَدُ أَثَرٌ إِبْجَابِيٌّ مُبَاشِرٌ لِلْإِحْسَاسِ بِالْمَجْمُوعَةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ فِي شَرِكَةِ MTN.
- H3.3: يُوجَدُ أَثَرٌ إِبْجَابِيٌّ مُبَاشِرٌ لِتَوَافُقِ قِيَمِ الْفَرْدِ مَعَ قِيَمِ الْمُنْظَمَةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ فِي شَرِكَةِ MTN.
- H3.4: يُوجَدُ أَثَرٌ إِبْجَابِيٌّ مُبَاشِرٌ لِلْعَمَلِ الْهَادِفِ فِي أَدَاءِ الْمُهْمَّاتِ لَدَى الْعَامِلِينَ فِي شَرِكَةِ MTN.
- H3.5: يُوجَدُ أَثَرٌ إِبْجَابِيٌّ مُبَاشِرٌ لِلْإِحْسَاسِ بِالْمَجْمُوعَةِ فِي أَدَاءِ الْمُهْمَّاتِ لَدَى الْعَامِلِينَ فِي شَرِكَةِ MTN.
- H3.6: يُوجَدُ أَثَرٌ إِبْجَابِيٌّ مُبَاشِرٌ لِتَوَافُقِ قِيَمِ الْفَرْدِ مَعَ قِيَمِ الْمُنْظَمَةِ فِي أَدَاءِ الْمُهْمَّاتِ لَدَى الْعَامِلِينَ فِي شَرِكَةِ MTN.
- H3.7: يُوجَدُ أَثَرٌ إِبْجَابِيٌّ مُبَاشِرٌ لِلْعَمَلِ الْهَادِفِ فِي جُودَةِ الْأَدَاءِ لَدَى الْعَامِلِينَ فِي شَرِكَةِ MTN.
- H3.8: يُوجَدُ أَثَرٌ إِبْجَابِيٌّ مُبَاشِرٌ لِلْإِحْسَاسِ بِالْمَجْمُوعَةِ فِي جُودَةِ الْأَدَاءِ لَدَى الْعَامِلِينَ فِي شَرِكَةِ MTN.
- H3.9: يُوجَدُ أَثَرٌ إِبْجَابِيٌّ مُبَاشِرٌ لِتَوَافُقِ قِيَمِ الْفَرْدِ مَعَ قِيَمِ الْمُنْظَمَةِ فِي جُودَةِ الْأَدَاءِ لَدَى الْعَامِلِينَ فِي شَرِكَةِ MTN.
- H3.10: يُوجَدُ أَثَرٌ إِبْجَابِيٌّ مُبَاشِرٌ لِلْعَمَلِ الْهَادِفِ فِي الْحَيَوِيَّةِ فِي الْعَمَلِ لَدَى الْعَامِلِينَ فِي شَرِكَةِ MTN.
- H3.11: يُوجَدُ أَثَرٌ إِبْجَابِيٌّ مُبَاشِرٌ لِلْإِحْسَاسِ بِالْمَجْمُوعَةِ فِي الْحَيَوِيَّةِ فِي الْعَمَلِ لَدَى الْعَامِلِينَ فِي شَرِكَةِ MTN.
- H3.12: يُوجَدُ أَثَرٌ إِبْجَابِيٌّ مُبَاشِرٌ لِتَوَافُقِ قِيَمِ الْفَرْدِ مَعَ قِيَمِ الْمُنْظَمَةِ فِي الْحَيَوِيَّةِ فِي الْعَمَلِ لَدَى الْعَامِلِينَ فِي شَرِكَةِ MTN.
- H3.13: يُوجَدُ أَثَرٌ إِبْجَابِيٌّ مُبَاشِرٌ لِلْعَمَلِ الْهَادِفِ فِي التَّقَانِي فِي الْعَمَلِ لَدَى الْعَامِلِينَ فِي شَرِكَةِ MTN.
- H3.14: يُوجَدُ أَثَرٌ إِبْجَابِيٌّ مُبَاشِرٌ لِلْإِحْسَاسِ بِالْمَجْمُوعَةِ فِي التَّقَانِي فِي الْعَمَلِ لَدَى الْعَامِلِينَ فِي شَرِكَةِ MTN.
- H3.15: يُوجَدُ أَثَرٌ إِبْجَابِيٌّ مُبَاشِرٌ لِتَوَافُقِ قِيَمِ الْفَرْدِ مَعَ قِيَمِ الْمُنْظَمَةِ فِي التَّقَانِي فِي الْعَمَلِ لَدَى الْعَامِلِينَ فِي شَرِكَةِ MTN.

رَابِعًا: الْعِلَاقَةُ بَيْنَ اسْتِرَاطِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ وَرُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ وَالْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ.

دَلَّتْ نَتَائِجُ الدِّرَاسَاتِ السَّابِقَةِ أَنَّ الْأَدَاءَ الْمُسْتَدَامَ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ يَتَأَثَّرُ بِكُلِّ مَنْ اسْتِرَاطِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ وَرُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ، حَيْثُ تَبَيَّنَ عَدَمُ وُجُودِ أَيِّ دِرَاسَةٍ تَرْتِيبُ بَيْنَ جَمِيعِ الْمُنْغَيَّرَاتِ الْمُدْرُوسَةِ بِشَكْلِ وَاضِحٍ، كَمَا لَا تُوجَدُ أَيُّ دِرَاسَةٍ أَظْهَرَتْ الْعِلَاقَةَ السَّبَبِيَّةَ غَيْرَ الْمُبَاشَرَةِ لاسْتِرَاطِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ عَنِ رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ. لِهَذَا فَقَدْ تَمَّ صِيَاغَةُ الْفَرَضِيَّةِ الرَّئِيسَةِ الرَّابِعَةِ وَفَقَ الْآتِي:

الفرضية الرئيسية الرابعة:

تتوسط روحانيّة مكان العمل علاقة التأثير بين استراتيجيّة المزايا الوظيفيّة والأداء المُستدام للموارد البشريّة في شركة MTN. ويتفرّع عن هذه الفرضيّة الفرضيات الفرعيّة الآتية:

H4.1: تتوسط روحانيّة مكان العمل علاقة التأثير بين استراتيجيّة المزايا الماديّة المباشرة والأداء المُستدام للموارد البشريّة في شركة MTN.

H4.2: تتوسط روحانيّة مكان العمل علاقة التأثير بين استراتيجيّة المزايا الإلزاميّة والأداء المُستدام للموارد البشريّة في شركة MTN.

H4.3: تتوسط روحانيّة مكان العمل علاقة التأثير بين استراتيجيّة المزايا الطوعيّة والأداء المُستدام للموارد البشريّة في شركة MTN.

H4.4: يتوسط العمل الهادف علاقة التأثير بين استراتيجيّة المزايا الوظيفيّة والأداء المُستدام للموارد البشريّة في شركة MTN.

H4.5: يتوسط الإحساس بالمجموعة علاقة التأثير بين استراتيجيّة المزايا الوظيفيّة والأداء المُستدام للموارد البشريّة في شركة MTN.

H4.6: يتوسط توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة علاقة التأثير بين استراتيجيّة المزايا الوظيفيّة والأداء المُستدام للموارد البشريّة في شركة MTN.

H4.7: يتوسط العمل الهادف علاقة التأثير بين استراتيجيّة المزايا الماديّة المباشرة والأداء المُستدام للموارد البشريّة في شركة MTN.

H4.8: يتوسط العمل الهادف علاقة التأثير بين استراتيجيّة المزايا الإلزاميّة والأداء المُستدام للموارد البشريّة في شركة MTN.

H4.9: يتوسط العمل الهادف علاقة التأثير بين استراتيجيّة المزايا الطوعيّة والأداء المُستدام للموارد البشريّة في شركة MTN.

H4.10: يتوسط الإحساس بالمجموعة علاقة التأثير بين استراتيجيّة المزايا الماديّة المباشرة والأداء المُستدام للموارد البشريّة في شركة MTN.

H4.11: يتوسط الإحساس بالمجموعة علاقة التأثير بين استراتيجيّة المزايا الإلزاميّة والأداء المُستدام للموارد البشريّة في شركة MTN.

H4.12: يتوسط الإحساس بالمجموعة علاقة التأثير بين استراتيجيّة المزايا الطوعيّة والأداء المُستدام للموارد البشريّة في شركة MTN.

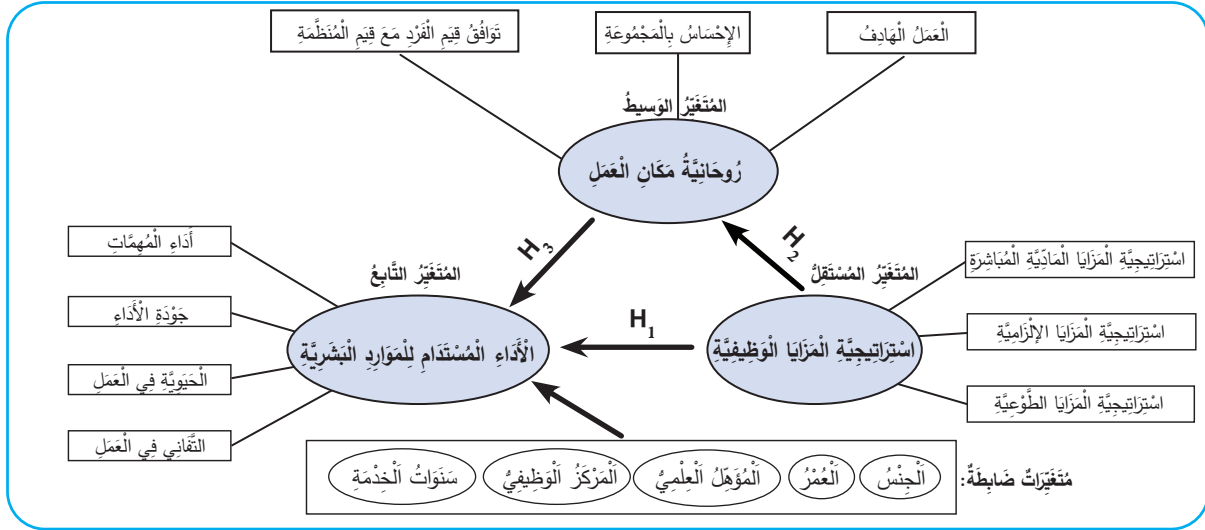
H4.13: يتوسط توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة علاقة التأثير بين استراتيجيّة المزايا الماديّة المباشرة والأداء المُستدام للموارد البشريّة في شركة MTN.

H4.14: يتوسط توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة علاقة التأثير بين استراتيجيّة المزايا الإلزاميّة والأداء المُستدام للموارد البشريّة في شركة MTN.

H4.15: يتوسط توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة علاقة التأثير بين استراتيجيّة المزايا الطوعيّة والأداء المُستدام

8. نَمُودَجُ الدِّرَاسَةِ وَمُتَغَيِّرَاتِهَا: (Study Model and Variables)

اسْتِنَادًا إِلَى مُشْكَلَةِ الدِّرَاسَةِ وَفَرْضِيَّاتِهَا تَمَّ وَضْعُ نَمُودَجِ الدِّرَاسَةِ وَمُتَغَيِّرَاتِهَا كَمَا فِي الشَّكْلِ الْآتِي:



الشَّكْل (1-1): نَمُودَجُ الدِّرَاسَةِ الْأَوَّلِي

الْمَصْدَر: مِنْ إِعْدَادِ الْبَاحِثِ.

9. أَهْدَافُ الدِّرَاسَةِ: (Study Objectives)

1.9 الْهَدَفُ الرَّئِيسُ لِلدِّرَاسَةِ:

هُنَاكَ عِدَّةُ أَهْدَافٍ رَئِيسَةٍ تَتَوَخَّى هَذِهِ الدِّرَاسَةُ تَحْقِيقَهَا تَتَجَلَّى فِي الْآتِي:

- إَحْتِبَارُ أَثَرِ اسْتِرَاطِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظُفِيَّةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ فِي شَرِكَةِ MTN.
- إَحْتِبَارُ الدَّورِ الْوَسِيطِ لِرُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ عِنْدَ إَحْتِبَارِ أَثَرِ اسْتِرَاطِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظُفِيَّةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ فِي شَرِكَةِ MTN.
- إَحْتِبَارُ أَثَرِ اسْتِرَاطِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظُفِيَّةِ فِي رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ لَدَى الْعَامِلِينَ فِي شَرِكَةِ MTN.
- إَحْتِبَارُ أَثَرِ رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ فِي شَرِكَةِ MTN.

2.9 الْأَهْدَافُ الْفَرْعِيَّة:

يُسْتَقَّ مِنَ الْهَدَفِ الرَّئِيسِ عِدَّةً مِنَ الْأَهْدَافِ الْفَرْعِيَّةِ مِنْهَا:

- مَعْرِفَةُ انْطِبَاعَاتِ الْعَامِلِينَ عَنْ مُسْتَوَى تَوَافُرِ اسْتِرَاطِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظُفِيَّةِ، وَرُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ، وَالْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ فِي شَرِكَةِ MTN.
- إَحْتِبَارُ أَثَرِ كُلِّ بُعْدٍ مِنْ أَبْعَادِ اسْتِرَاطِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظُفِيَّةِ فِي كُلِّ بُعْدٍ مِنْ أَبْعَادِ الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ فِي شَرِكَةِ MTN.
- إَحْتِبَارُ أَثَرِ كُلِّ بُعْدٍ مِنْ أَبْعَادِ اسْتِرَاطِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظُفِيَّةِ فِي كُلِّ بُعْدٍ مِنْ أَبْعَادِ رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ لَدَى الْعَامِلِينَ فِي شَرِكَةِ MTN.

- اختِبارُ أثرِ كُلِّ بُعدٍ مِنْ أبعادِ رُوحانيَّةِ مَكَانِ العَمَلِ في كُلِّ بُعدٍ مِنْ أبعادِ الأداءِ المُستَدامِ لِلْمُواردِ البَشَريَّةِ في شَركةِ MTN
- مَعْرِفَةُ أَيِّ بُعدٍ مِنْ أبعادِ إستِراتيجيَّةِ المَزايا الوُظيفيَّةِ هُوَ الأكثرُ تأثيراً في رُوحانيَّةِ مَكَانِ العَمَلِ في شَركةِ MTN.
- مَعْرِفَةُ أَيِّ بُعدٍ مِنْ أبعادِ كُلِّ مِنْ إستِراتيجيَّةِ المَزايا الوُظيفيَّةِ وَرُوحانيَّةِ مَكَانِ العَمَلِ هُوَ الأكثرُ تأثيراً في الأداءِ المُستَدامِ لِلْمُواردِ البَشَريَّةِ في شَركةِ MTN.
- اختِبارُ الدَّورِ الوُسيطِ لِكُلِّ بُعدٍ مِنْ أبعادِ رُوحانيَّةِ مَكَانِ العَمَلِ عِنْدَ اختِبارِ أثرِ كُلِّ بُعدٍ مِنْ أبعادِ إستِراتيجيَّةِ المَزايا الوُظيفيَّةِ في كُلِّ بُعدٍ مِنْ أبعادِ الأداءِ المُستَدامِ لِلْمُواردِ البَشَريَّةِ.
- تَطوِيرُ نَمُودَجٍ مُتَطَلِّباتِ العَمَلِ وَمُوارِدِهِ، بِإِدخالِ المُتغيِّرِ الوُسيطِ المُتمَثِّلِ في رُوحانيَّةِ مَكَانِ العَمَلِ في العَلاقَةِ بَينَ إستِراتيجيَّةِ المَزايا الوُظيفيَّةِ والأداءِ المُستَدامِ لِلْمُواردِ البَشَريَّةِ.
- ضَبْطُ الصَّلاحِيَّةِ الدَّاخِليَّةِ عَبرَ اختِبارِ أثرِ مَجمُوعَةِ مِنَ المُتغيِّراتِ الخَارِجيَّةِ المُتمَثِّلَةِ في (الجَنسِ، العُمُرِ، المُوهَلِ العِلْمِيّ، المَركَزِ الوُظيفيِّ، سَنَوَاتِ الخِدْمَةِ)، وَالَّتِي يُمكنُ أَنْ تُؤثِّرَ في العَلاقَاتِ المَدْرُوسَةِ.

10. أَهميَّةُ الدِّراسَةِ: (Importance of Study)

يُمكنُ النَّظَرُ إِلَى أَهميَّةِ هَذِهِ الدِّراسَةِ مِنْ فائِدَتِهَا العِلْمِيَّةِ وَالْعَمَلِيَّةِ، وَفَقَ الآتِي:

1.10 الأَهميَّةُ العِلْمِيَّةُ (النَّظَريَّةُ): (Scientific Importance)

تَتَمَثَّلُ هَذِهِ الأَهميَّةُ في الإِضافةِ العِلْمِيَّةِ إِلَى نَمُودَجِ مُتَطَلِّباتِ العَمَلِ وَمُوارِدِهِ (Job Demands–Resources Model) الَّذِي قَدَّمَهُ دِيمِيرُوتِي وَآخَرُونَ (Demerouti, E., et al., 2025)، الَّذِي يُوَضِّحُ كَيْفَ تُؤثِّرُ الجَوَانِبُ المُخْتَلِفَةُ مِنْ بَينَةِ العَمَلِ المَادِيَّةِ وَالإِجْتِمَاعِيَّةِ (مُتَطَلِّباتِ العَمَلِ وَمُوارِدِهِ) فِي الأداءِ الوُظيفيِّ وَرَفاهيَّةِ العَامِلِينَ. وَتُشيرُ مُتَطَلِّباتُ العَمَلِ إِلَى جَوَانِبِ الوُظيفَةِ الَّتِي تَتَطَلَّبُ جُهْداً مُستَمِرّاً، وَمِنْ ثَمَّ فَهِيَ تَرْتَبِطُ بِتكاليفِ فيزيولوجيَّةٍ أَوْ نَفْسيَّةٍ (Demerouti, E., 2025, 1) فِي حِينِ تُشيرُ مُوارِدُ العَمَلِ إِلَى الجَوَانِبِ الجَسَدِيَّةِ أَوْ النَفْسيَّةِ أَوْ الإِجْتِمَاعِيَّةِ أَوْ التَّنْظِيمِيَّةِ لِلوُظيفَةِ، الَّتِي تَتَطَوَّى عَلَى إمكانيَّاتٍ تَحْفِيزِيَّةٍ (Demerouti, E. & Bakker, A., 2023, 219). وَيُفسِّرُ هَذَا النَّمُودَجُ النَتائِجَ المُزدَوِجَةَ فِي مَكَانِ العَمَلِ عَبرَ مَسارينِ يَعمَلانِ بالتَّوازي: المَسارُ الأوَّلُ هُوَ المَسارُ المُتَعَلِّقُ بِالمُتَطَلِّباتِ الوُظيفيَّةِ، وَالَّتِي تَكونُ فِي غالِبِ الأحيانِ عَالِيَةً وَمُكَلِّفَةً بِشَكلٍ كَبيرٍ، وَالَّتِي لَا يُبَدَأُ بِتَعويضِها بِالمُوارِدِ الكافِيَةِ (Brauchli, R. & et al., 2015, 1) بَينَما يَركُزُ المَسارُ الأخرُ عَلَى الجَوَانِبِ الإِيجابِيَّةِ المُتمَثِّلَةِ في وَفَرَةِ المُوارِدِ الوُظيفيَّةِ الَّتِي تُساهمُ في تَحقيقِ الأداءِ المُستَدامِ لِلْمُواردِ البَشَريَّةِ (Schaufeli, W., 2017, 120). وَبِناءً عَلَى ذَلِكَ، تُحاولُ هَذِهِ الدِّراسَةُ سَدَّ الفُجوةِ المَعْرِفيَّةِ فِي العَلاقَةِ بَينَ إستِراتيجيَّةِ المَزايا الوُظيفيَّةِ وَرُوحانيَّةِ مَكَانِ العَمَلِ، الَّتِي لَمْ يُوَضَّحْها النَّمُودَجُ، وَلَا الدِّراسَاتُ السَّابِقَةُ بِشَكلٍ دَقِيقٍ، وَكَيْفَ يُمكنُ أَنْ يَنعَكِسَ ذَلِكَ فِي الأداءِ المُستَدامِ لِلْمُواردِ البَشَريَّةِ في شَركةِ MTN. ثَمَ بَناؤُ نَمُودَجٍ نظَريٍّ يُوَضِّحُ العَلاقَةَ بَينَ المُتغيِّراتِ المَدْرُوسَةِ يُمكنُ الإِستِنادُ إِلَيهِ في تَطوِيرِ المَزيدِ مِنَ الدِّراسَاتِ المُستَقبَليَّةِ.

2.10 الأهمية العملية: (Practical Importance)

تتجلى الأهمية العملية للدراسة بالنقاط الآتية:

- التعرف إلى مستوى إستراتيجية المزايا الوظيفية وروحانية مكان العمل، إضافة إلى التعرف إلى مستوى الأداء المُستدام للموارد البشرية في شركة MTN.
- التعرف إلى نقاط القوة والضعف في أداء العاملين في شركة MTN، من حيث مدى إهتمام الإدارة بإستراتيجية المزايا الوظيفية بأبعادها المختلفة، وكيف يمكن أن ينعكس ذلك في الأداء المُستدام للموارد البشرية فيها.
- تقديم دليل عملي ميداني عن متطلبات استدامة الأداء، يساعد المديرين في شركة MTN على معالجة نقاط الضعف، وتعزيز نقاط القوة في كل من (روحانية مكان العمل وإستراتيجية المزايا الوظيفية)، بما يساهم في تحقيق الأداء المُستدام للموارد البشرية العاملة في الشركة المدروسة.
- وضع المقترحات التي يمكن أن تعتمد عليها إدارة شركة MTN، وتساعد في تحسين إستراتيجية المزايا الوظيفية، وتوفير بيئة روحانية تتناسب مع ثقافة الشركة، بما يساعد في تحسين الأداء المُستدام للموارد البشرية.
- وضع سياسات تحفيز تشجع على تحقيق الأداء المُستدام للموارد البشرية.
- الإهتمام بروحانية مكان العمل بوصفها تخلق بيئة محفزة، تساعد على زيادة تقدير أهمية المزايا الوظيفية في تحقيق الأداء المُستدام للموارد البشرية.
- إمكانية جعل الأداء المُستدام للموارد البشرية قيمة أساسية من قيم شركة MTN، تعكس توجهها نحو التميز والاستمرارية في العمل.
- تقديم مساهمة عملية عبر تقديم بعض التوصيات الإدارية لمديري الموارد البشرية في شركة MTN، والتي تساعد في تعزيز مستويات الأداء المُستدام للموارد البشرية.

1.1 تصميم الدراسة: (Study Design)

إنَّ تصميم الدراسة هو المخطط أو الخطة التي تُحدد كيفية جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بظاهرة معينة وتحليلها (Khanday, S. & Khanam, D., 2019, 368). ومن ثم، يمكن توضيح هذا المخطط وفق الآتي:

1/11 فلسفة الدراسة: (Study Philosophy)

يُقصد بفلسفة الدراسة الكيفية التي تمكن الباحث من تطوير المعرفة التخصصية في بحثه، وذلك عبر منظومة من المعتقدات والافتراضات المعرفية عن الحقائق والوقائع الموضوعية التي يدرسها في كل مرحلة من مراحل الدراسة. فهذه الافتراضات تُحدد كيفية فهم الباحث لأسئلة دراسته، والطرق التي يستخدمها، وكيف يفسر النتائج في ضوء ذلك الفهم (Saunders M. & et al., 2023, 131). وبناءً على ذلك، يرتبط النموذج الفلسفي الذي يُشكل أساس هذه الدراسة بعلم الوجود (Ontology) ونظرية المعرفة (Epistemology). حيث يُعرف علم الوجود على أنه الطريقة التي يحتاج فيها الإنسان إلى معرفة ما هو موجود وما هو متوقع الوجود في سياق الحياة الواقعية، وهي تمثل مبدأ

التيقين في إدراك الواقع، ومن ثم فإنها تُحدد كيفية رؤيتنا للعالم الأعمال. ويُعد فهم الواقع وتوضيح أشكال الوجود في ضوء مفهومي، كيفية عمل العالم مع كل رأي محدد أمراً يمكن أن يتخذ أحد شكلين:

- **الموضوعية: (Objectivism)**، التي تصف علم الوجود بأنه العلم الذي يفترض أن الواقع الاجتماعي الذي ندرسه موجود خارجنا ومستقل عنا وعن الآخرين. وتمثل ممارسات الإدارة ونظم دفع الأجور والتعويضات واستراتيجيات المزايا الوظيفية والأداء الوظيفي المستدام واقعاً موضوعياً يمكن مراقبته ودراسته دراسة واقعية، كما هو الحال في هذه الدراسة.

- **الذاتية: (Subjectivism)**، وهي تقيض الموضوعية، وتتسجم مع أبحاث العلوم الاجتماعية والإنسانية، وتفترض أن الواقع الاجتماعي يتشكل من إدراك الأفراد وأفعالهم الناتجة عن ذلك الإدراك، واستناداً إلى ذلك تمثل دراسة الروحانية في مكان العمل الجانب الذاتي للفرد في منظمات الأعمال، الذي يمكن دراسته كما يدركه أفراد المنظمة. وترتبط رؤية الظواهر الاجتماعية بالذاتية، لأنها تعتقد أن الممارسات والنشاطات الاجتماعية اليومية والإدراك الذاتي لتلك الظواهر هي الطرق التي ينشئ بها الأفراد واقعهم (Saunders, M. & et al., 2023, 134).

وبناءً على ما سبق، تتبنى هذه الدراسة نهجاً مركباً يجمع بين الموضوعية والذاتية، إذ يدل ذلك على أن الظروف المرصودة يمكن أن تنشأ بفعل أعمال البشر في تطوير هذه الظواهر وإعادة التحقق منها واختبارها، ومن ثم، فإن هذه الدراسة تجمع بين وجهتي النظر (الموضوعية والذاتية) في تفسير الظواهر وتحليلها.

وتتبنى هذه الدراسة الفلسفة البراغماتية (Pragmatism)، التي تُعرف على أنها تطبيق عملي للأفكار، وتفترض رؤاها أن حقيقة المعتقدات والمعارف والمفاهيم العلمية تُحدد عبر استخدامها العملي في التجربة المستمرة، وليس عبر تطابقها مع الحقائق السابقة. فالبراغماتية لا تتعامل مع المستقبل بالعقل والتأمل أو بالنظر إلى الماضي، بل بالخبرة والنظر إلى الأمام (Carisen, A. & Mantere, S., 2007, 1298). وقد تم استخدام هذه الفلسفة لأن الهدف الأساسي هو حل مشكلة واقعية عبر الوصول إلى حلول عملية قابلة للتطبيق بدلاً من الاكتفاء بالمعلومات النظرية. فهي تقيم الأفكار بناءً على نتائجها وتأثيرها في الواقع، لا على انسجامها المنطقي المجرد فقط، ومن ثم فإنها تركز على تحسين الممارسات الإدارية داخل المنظمات، وتقديم توصيات تطبيقية قابلة للتنفيذ.

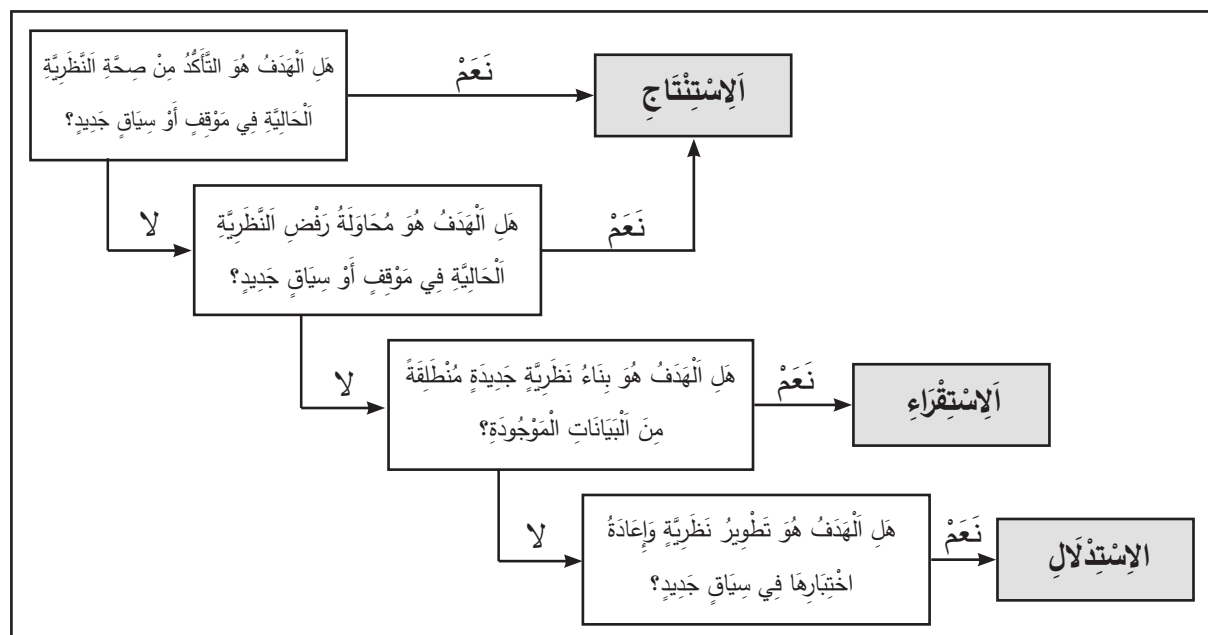
2/11 مدخل الدراسة: (Study Approach)

استناداً إلى أسئلة الدراسة وفلسفتها وتحقيقاً لهدف سد الفجوة المعرفية، كان لا بد من دمج النظرية في إطار الدراسة، وجمع البيانات وتحليلها للإجابة على أسئلتها. ولذلك، فإنه من المهم في بداية إجراء الدراسة التفكير في دور النظرية في هذه الدراسة، وكيف سيتضمن ذلك اتخاذ القرار بهدف معرفة أي المدخل هو الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة: هل سيتم الاعتماد على المدخل الاستنتاجي (Deductive)، أم المدخل الاستقرائي (Inductive)، أم المدخل الاستدلالي. ولكوننا نهدف في هذه الدراسة إلى تطوير نموذج (متطلبات العمل وموارده) بناءً على إعادة اختبارها في شركة MTN، فإن الخيار الأنسب هو الاعتماد على المدخل الاستدلالي (Abductive)، بعد إدخال متغير روحانية مكان العمل بوصفه أحد الموارد الشخصية للعاملين. الذي يدمج بين المدخل الاستنتاجي (Deduction) بسبب وجود نموذج (متطلبات العمل وموارده)، والمدخل الاستقرائي (Induction) بسبب إدخال متغير الروحانية إلى النموذج،

يَكُونُهُ مُتَغَيِّرًا جَدِيدًا لَمْ يَدْرُسَ فِي النَّمُودَجِ ضِمْنَ مُتَغَيِّرَاتِ الْمَوَارِدِ الشَّخْصِيَّةِ لِلْعَامِلِينَ، فَكَانَ لَا بُدَّ مِنَ الْإِعْتِمَادِ عَلَى الْإِسْتِدْلَالِ كَوْنُهُ الْمُدْخَلُ الْمُنَاسِبُ لِتَطْوِيرِ النَّظَرِيَّاتِ، وَالَّذِي يَتَضَمَّنُ جَمْعَ النِّبَاطَاتِ لِاسْتِكْشَافِ ظَاهِرَةٍ مَا، وَتَحْدِيدِ الْمَوْضُوعَاتِ وَالْأَنْمَاطِ، وَتَوَلِيدِ نَظَرِيَّةٍ جَدِيدَةٍ أَوْ تَعْدِيلِ نَظَرِيَّةٍ قَائِمَةٍ (Saunders, M., & et. al., 2023, 158).

وَيُعَدُّ الْإِسْتِدْلَالُ بَحْثًا مُخْتَلِطًا، فَقَدْ تَمَّ الْإِعْتِمَادُ عَلَى الْمُدْخَلِ الْإِسْتِنَاجِيِّ، الْمُمَثِّلِ فِي التَّحْقُقِ مِنْ نَمُودَجِ مُتَطَلِّبَاتِ الْعَمَلِ وَمَوَارِدِهِ، الَّتِي اخْتَبَرَتْ أَثَرُ الْمَوَارِدِ الْوُظَيْفِيَّةِ (الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ) فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ الْعَامِلَةِ فِي شَرِكَةِ MTN، بِالْإِعْتِمَادِ عَلَى فِلْسَفَةٍ مُبْنِيَّةٍ عَلَى وَضْعِ فَرَضِيَّاتٍ وَاخْتِبَارِهَا لِإِعَادَةِ التَّأَكُّدِ مِنْ صِحَّتِهَا فِي مُعَالَجَةِ مُشْكَلَةِ الدِّرَاسَةِ وَالْإِجَابَةِ عَلَى تَسْأُولَاتِهَا، انْطِلَاقًا مِنَ الْإِطْلَاعِ عَلَى مَجْمُوعَةٍ مِنَ الدِّرَاسَاتِ السَّابِقَةِ ذَاتِ الصِّلَةِ بِمُتَغَيِّرَاتِ الْبَحْثِ (Sugyati, C. & et al., 2018, 5)، وَصُولاً إِلَى الْمُدْخَلِ الْإِسْتِنَاجِيِّ، الْمُمَثِّلِ فِي بِنَاءِ نَظَرِيَّةٍ جَدِيدَةٍ تَجْمَعُ أُدْلَّةَ مَوْضُوعِيَّةٍ لِبِنَاءِ فِلْسَفَةٍ مِنَ النَّتَاجِ، حَيْثُ يَهْدَفُ إِلَى اكْتِشَافِ الْأَنْمَاطِ الْمُسْتَمَدَّةِ مِنَ الْإِفْتِرَاضَاتِ الْعِلْمِيَّةِ وَاسْتِخْلَاصِ النَّتَاجِ. وَتَمَّ ذَلِكَ عِنْدَ الْإِجَابَةِ عَلَى بَعْضِ تَسْأُولَاتِ الْبَحْثِ ذَاتِ الطَّبِيعَةِ الْإِسْتِكْشَافِيَّةِ وَالْمُرْتَبِطَةِ بِتَطْوِيرِ إِطَارِ عَمَلٍ انْطِلَاقًا مِنَ النَّظَرِيَّاتِ الْحَالِيَّةِ، وَهُوَ مَا يَتَنَاسَبُ مَعَ الْفِلْسَفَةِ الْبِنَائِيَّةِ (Saunders, M. & et. al. 2023, 155)

يَعْرِضُ الشَّكْلُ الْآتِي شَجَرَةَ قَرَارَاتٍ بَسِيطَةً لِلْمُسَاعَدَةِ فِي عَمَلِيَةِ اتِّخَاذِ هَذَا الْقَرَارِ:



الشَّكْلُ (1-2): شَجَرَةُ قَرَارٍ مُدْخَلِ الدِّرَاسَةِ

Source: (Rose, S. & et al., 2024, 90).

وَلِذَلِكَ سَوْفَ نَدْرُسُ أَثَرُ الْمَوَارِدِ الْوُظَيْفِيَّةِ، الْمُمَثِّلَةِ فِي اسْتِرَاطِيَجِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ، فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ (الْأَدَاءِ الْوُظَيْفِيِّ + رَفَاهِيَّةِ الْعَامِلِينَ وَتَحْدِيدًا بَعْدَ الْحَيَوِيَّةِ فِي الْعَمَلِ)، عِنْدَ تَوْسِيطِ الْمَوَارِدِ الشَّخْصِيَّةِ الْمُمَثِّلَةِ فِي رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ (الَّتِي لَمْ يَدْرُسْهَا نَمُودَجُ مُتَطَلِّبَاتِ الْعَمَلِ وَمَوَارِدِهِ). كَمَا سَنَدْرُسُ مُتَغَيِّرَ الْحَيَوِيَّةِ كَبَعْدِ جَدِيدٍ مِنْ أَبْعَادِ الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ، رَغْمَ وُجُودِ قَلَّةٍ فِي الدِّرَاسَاتِ الَّتِي تَتَاوَلَّتْهُ. وَعَلَيْهِ يُمَكِّنُ تَحْقِيقُ ذَلِكَ عِنْدَ طُرُقٍ مُخْتَلَفَةٍ لِتَحْقِيقِ أَهْدَافِ الدِّرَاسَةِ، تَتِمَثَّلُ فِي تَطْوِيرِ النَّمَاذِجِ السَّابِقَةِ فِي سِيَاقِ الْمُدْخَلِ الْإِسْتِنَاجِيِّ الَّذِي يَسْتَدُّ إِلَى

نَظَرِيَّةٌ عِلْمِيَّةٌ سَابِقَةٌ، وَفِي الْوَقْتِ ذَاتِهِ تَطْوِيرٌ وَبِنَاءٌ نَظَرِيَّةٍ جَدِيدَةٍ اعْتِمَادًا عَلَى دِرَاسَةٍ اسْتِكْشَافِيَّةٍ، وَهُوَ مَا يَتَنَاسَبُ مَعَ الْمُدْخَلِ الْإِسْتِفْرَافِيِّ الَّذِي يَسْتَدِلُّ إِلَى دِرَاسَةٍ مِيدَانِيَّةٍ تَجْرِبِيَّةٍ، وَصُولًا إِلَى الْمُدْخَلِ الْإِسْتِدْلَالِيِّ الَّذِي يَدْمَجُ بَيْنَ الْمُدْخَلَيْنِ السَّابِقَيْنِ لِلْوُصُولِ إِلَى نَمُودَجٍ نِهَائِيٍّ (Clark, T. & et al., 2021, 116). وَطَالَمَا أَنَّهُ لَا تُوجَدُ نَظَرِيَّةٌ أَوْ دِرَاسَاتٌ اخْتَبَرَتْ أَثَرَ رُوحَانِيَّةٍ مَكَانِ الْعَمَلِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ، فَإِنَّهُ يُمْكِنُنَا تَبْنِي الْمُدْخَلِ الْإِسْتِدْلَالِيِّ.

3/11 طَرِيقَةُ الدِّرَاسَةِ: (Research Method)

تَمَّ الْاعْتِمَادُ عَلَى الطَّرِيقَةِ الْكَمِّيَّةِ بِالْاعْتِمَادِ عَلَى الْبَيِّنَاتِ الَّتِي تَمَّ جَمْعُهَا مِنَ الْعَامِلِينَ فِي شَرِكَةِ MTN، وَمِنْ ثَمَّ تَحْلِيلُهَا إِحْصَائِيًّا. حَيْثُ تَمَّ الْاعْتِمَادُ عَلَى الْمُدْخَلِ الْإِسْتِدْلَالِيِّ لِاخْتِبَارِ الْفَرَضِيَّاتِ النَّظَرِيَّةِ وَتَحْدِيدِ الْأَنْمَاطِ وَالْعَلَاقَاتِ السَّبَبِيَّةِ، الَّتِي سَاعَدَتْ فِي تَعْرِيزِ فَهْمِنَا لِلظُّوْهِرِ الْمُعَقَّدَةِ وَإِرْشَادِ عَمَلِيَّةِ صُنْعِ الْقَرَارِ الْقَائِمَةِ عَلَى الْأَدْلَةِ عِبْرَ قِيَاسِ الْعَلَاقَاتِ بَيْنَ الْمُتَغَيِّرَاتِ وَتَحْدِيدِ الْإِتْجَاهَاتِ بِمُرُورِ الْوَقْتِ، مِمَّا يُوفِّرُ الدِّقَّةَ وَالْمَوْضُوعِيَّةَ وَالْقَابِلِيَّةَ لِلتَّعْمِيمِ (Saunders, M. & et. al., 2023, 187).

4/11 اسْتِرَاطِيَّةُ الدِّرَاسَةِ: (Study Strategy)

تَمَّ الْاعْتِمَادُ عَلَى اسْتِرَاطِيَّةِ الْمَسْحِ، وَالَّتِي تُوضِّحُ الْأَسْبَابَ الْمُحْتَمَلَةَ لِلْعَلَاقَاتِ بَيْنَ الْمُتَغَيِّرَاتِ، وَهِيَ تُسْتَخْدَمُ عَادَةً لَوْصِفِ طَرِيقَةِ جَمْعِ الْبَيِّنَاتِ بِاسْتِخْدَامِ الْإِسْتِبَانَاتِ، كَوَسِيلَةٍ شَائِعَةٍ تُمْكِنُنَا مِنْ جَمْعِ بَيِّنَاتٍ مُوَحَّدَةٍ مِنْ عَدَدٍ كَبِيرٍ مِنَ الْمُجِيبِينَ بِتَكَلُّفٍ مَعْقُولَةٍ. وَلِأَنَّ مُجْتَمَعَ الدِّرَاسَةِ كَبِيرُ الْحَجْمِ نِسْبِيًّا، سَوْفَ نُسْتَخْدَمُ طَرِيقَةَ الْعَيِّنَةِ الْعَشَوَائِيَّةِ الْبَسِيطَةِ، الَّتِي تُمْكِنُنَا مِنَ الْوُصُولِ إِلَى نَتَائِجٍ تُمَثِّلُ مُجْتَمَعَ الدِّرَاسَةِ، الْمُمَثِّلَ فِي الْعَامِلِينَ فِي شَرِكَةِ MTN لِلِاتِّصَالَاتِ. بِنَاءً عَلَى ذَلِكَ، اسْتُخْدِمَتِ الْإِسْتِبَانَةُ كَوَسِيلَةٍ مُنَاسِبَةٍ لَجَمْعِ الْبَيِّنَاتِ، بُغْيَةً تَأْكِيدَ بَعْضِ الْحَقَائِقِ الَّتِي ذُكِرَتْ فِي النَّظَرِيَّاتِ الَّتِي تَتَأَوَّلَتْ مُتَغَيِّرَاتِ الدِّرَاسَةِ وَالِدِّرَاسَاتِ السَّابِقَةِ، كَوْنَهَا تَتَأَسَّبُ الْأُسْلُوبُ الْكَمِّيُّ الْأَحَادِيَّ وَالْمُدْخَلُ الْإِسْتِثْنَائِيُّ (Saunders M., & et. al. 2023, 194)، وَعَلَى الرَّغْمِ مِنْ تَعَدُّدِ تَطْبِيقَاتِ الْمَسْوَحَاتِ، فَإِنَّهُ يُوجَدُ نَوْعَانِ مِنَ الْمَسْوَحَاتِ الْبَحْنِيَّةِ، تَشْمَلُ الْمَسْحَ الْمَقْطَعِيَّ وَالْمَسْحَ الطُّوْلِيَّ (Creswell, J. & Guetterman, T., 2019, 386)، وَقَدْ اسْتُخْدِمَ كِلَا النَّوْعَيْنِ فِي دِرَاسَتِنَا الْحَالِيَةِ. كَمَا تَمَّ إِخْضَاعُ الْبَيِّنَاتِ لِلتَّحْلِيلِ الْإِحْصَائِيِّ بِاسْتِخْدَامِ الْحَاسِبِ الْآلِيِّ عِبْرَ الْبَرْنَامِجِ الْإِحْصَائِيِّ لِلْعُلُومِ الْإِجْتِمَاعِيَّةِ SPSS وَنَمُودَجِ الْمُعَادَلَاتِ الْمُهَيَّكَةِ AMOS لِلدِّرَاسَةِ الْكَمِّيَّةِ.

5/11 الْأُفُقُ الزَّمَنِيُّ: (Time Horizon)

عِنْدَ الْبَدْءِ بِتَصْمِيمِ الدِّرَاسَةِ، تَبَادَرَ إِلَى أَذْهَانِنَا سُؤَالٌ مُهِمٌّ جَدًّا يَتِمَثَّلُ فِي مَعْرِفَةِ الْمُدَّةِ الزَّمَنِيَّةِ الَّتِي سَيَتِمُّ فِيهَا جَمْعُ الْبَيِّنَاتِ أَثْنَاءَ إِجْرَاءِ الدِّرَاسَةِ. هَلْ هِيَ فِتْرَةٌ زَمَنِيَّةٌ قَصِيرَةٌ نِسْبِيًّا؟ وَهِيَ مَا يُطْلَقُ عَلَيْهِ الْمَسْحُ الْمَقْطَعِيُّ، أَمْ فِي فِتْرَاتٍ مُتَبَاعِدَةٍ، كَمَا فِي الْمَسْحِ الطُّوْلِيِّ، الَّذِي تَتِمُّ فِيهِ الدِّرَاسَةُ عَلَى شَكْلِ يَوْمِيَّاتٍ أَوْ سِلْسِلَةٍ مِنَ الْمُدَدِ الزَّمَنِيَّةِ، وَيَكُونُ تَمَثُّلًا لِلْأَحْدَاثِ خِلَالِ فِتْرَةٍ زَمَنِيَّةٍ مُعَيَّنَةٍ (Saunders, M. et al., 2023, 212-213). يَتِمَيِّزُ تَصْمِيمُ الْمَسْحِ الْمَقْطَعِيِّ بِقِيَاسِ الْمَوَاقِفِ (الثَّابِتَةِ نِسْبِيًّا) وَالْمُعْتَقَدَاتِ وَآرَاءِ الْأَفْرَادِ فِي الْمُمَارَسَاتِ الْحَالِيَةِ. حَيْثُ تُمَثِّلُ الْمَوَاقِفُ وَالْمُعْتَقَدَاتُ وَآرَأُوهُمْ طُرُقَ تَفْكِيرِ الْأَفْرَادِ فِي الْقَضَايَا، بَيْنَمَا تُعَبِّرُ الْمُمَارَسَاتُ عَنْ سُلُوكِهِمُ الْفَعْلِيِّ. فِي حِينٍ يَتَضَمَّنُ تَصْمِيمُ الْمَسْحِ الطُّوْلِيِّ جَمْعَ الْبَيِّنَاتِ حَوْلَ الْإِتْجَاهَاتِ لَدَى نَفْسِ الْأَفْرَادِ مَعَ مُرُورِ الْوَقْتِ (فِي أَكْثَرِ مِنْ مَرَحَلَةٍ)، أَوْ التَّغْيِيرَاتِ فِي

خَصَائِصِ مَجْمُوعَةٍ تَتَّصِفُ بِصِفَةِ مُشْتَرَكَةٍ مَعَ مُرُورِ الْوَقْتِ، أَوْ التَّغْيِيرَاتِ فِي نَفْسِ الْأَشْخَاصِ مَعَ مُرُورِ الزَّمَنِ (Creswell, J. & Guetterman, T., 2019, 388). فِي دِرَاسَتِنَا، تَمَّ التَّحَقُّقُ مِنْ ذَلِكَ بِوَسَاطَةِ سُؤَالِ الدِّرَاسَةِ وَطَبِيعَةِ الْمُتَغَيَّرَاتِ الْمُدْرُوسَةِ، وَعَلَى اعْتِبَارِ أَنَّ الْمُتَغَيَّرَ التَّابِعَ يُمَثِّلُ الْأَدَاءَ الْمُسْتَدَامَ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ، فَهَذَا يَدُلُّ عَلَى أَنَّ مُتَغَيَّرَاتِ الدِّرَاسَةِ لَا يُمَكِّنُ قِيَاسُهَا جَمِيعاً عَبْرَ مُدَّةٍ زَمَنِيَّةٍ قَصِيرَةٍ. لِذَلِكَ، تَمَّ الْإِعْتِمَادُ عَلَى دِرَاسَةٍ طَوِيلَةٍ لِمُتَغَيَّرِ الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ، فِي حِينٍ تَمَّ إِجْرَاءُ دِرَاسَةٍ مَقْطَعِيَّةٍ عَلَى كَافَّةِ الْمُتَغَيَّرَاتِ، بِمَا فِيهَا الْأَدَاءُ الْمُسْتَدَامَ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ.

6/11 أدوات جمع البيانات ومصادرها: (Data Collection & Sources)

اعْتِمَاداً عَلَى فِلَسَفَةِ الدِّرَاسَةِ وَمَنْهَجِيَّتِهَا، وَتَحْقِيقاً لِأَهْدَافِهَا، تَمَّ الْإِعْتِمَادُ أَثْنَاءَ جَمْعِ الْبَيِّنَاتِ عَلَى مَصْدَرَيْنِ أَسَاسِيَيْنِ هُمَا:

- **المصادر الثانوية: (Secondary Sources)**، تَتَمَثَّلُ فِي الرُّجُوعِ إِلَى أَدَبِيَّاتِ الْفِكْرِ الْإِدَارِيِّ الْمُعَاصِرَةِ، وَالدِّرَاسَاتِ السَّابِقَةِ مِنْ مَجَالَاتٍ وَأَبْحَاثٍ عِلْمِيَّةٍ مُتَخَصِّصَةٍ، وَجَمْعِ الْمَعْلُومَاتِ الْمَرْجُوعَةِ ذَاتِ الصَّلَةِ بِالْمَوْضُوعِ الْمُدْرُوسِ، وَتُعَدُّ بِمِثَابَةِ أَسَاسٍ لِمَجْمَعِ الْبَيِّنَاتِ الْأَوَّلِيَّةِ (Cooper. D. & et.al, 2014, 125). فِي دِرَاسَتِنَا، تَتَمَثَّلُ الْمَصَادِرُ الثَّانَوِيَّةُ فِي: مَقْيَاسِ اسْتِرَاطِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظُفِيَّةِ بِوَصْفِهَا الْمُتَغَيَّرِ الْمُسْتَقِلِّ، وَمَقْيَاسِ الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ بِوَصْفِهَا الْمُتَغَيَّرِ التَّابِعِ، وَمَقْيَاسِ رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ بِوَصْفِهَا مُتَغَيِّراً وَسِيطاً بَيْنَ الْمُتَغَيَّرَاتِ الْمُسْتَقِلَّةِ وَالتَّابِعَةِ فِي هَذِهِ الدِّرَاسَةِ. وَتَمَّ الْإِعْتِمَادُ عَلَى الْمَصَادِرِ الثَّانَوِيَّةِ عِنْدَ مُرَاجَعَةِ الدِّرَاسَاتِ السَّابِقَةِ، وَإِعْدَادِ الْإِطَارِ النَّظَرِيِّ، وَفِي تَصْمِيمِ الاسْتِثْبَانَةِ الْمُسْتَحْدَمَةِ فِي الدِّرَاسَةِ.
- **المصادر الأولية: (Primary Sources)**، تَتَمَثَّلُ فِي الْبَيِّنَاتِ الْخَامِ الَّتِي تُعْبَرُ عَنِ الظَّاهِرَةِ الْمُدْرُوسَةِ دُونَ أَيِّ تَفْسِيرَاتٍ بَعْدِيَّةٍ، وَتُمَثِّلُ رَأْيَاً أَوْ مَوْقِفاً رَسْمِيّاً، وَهِيَ الْأَكْثَرُ مُوثُوقِيَّةً دَائِماً؛ لِأَنَّ الْمَعْلُومَاتِ لَمْ يَتِمَّ تَرْجُمَتُهَا أَوْ تَفْسِيرُهَا مِنْ قَبْلِ طَرَفٍ آخَرَ (Cooper. D. & et.al, 2014, 125). حَيْثُ تَمَّ جَمْعُ الْبَيِّنَاتِ الْأَوَّلِيَّةِ أَثْنَاءَ إِجْرَاءِ الدِّرَاسَةِ الْاسْتِظْلَاعِيَّةِ عَبْرَ الْمَقَابِلَاتِ، فِي حِينٍ تَمَّ جَمْعُ الْبَيِّنَاتِ مِنْ عَيِّنَةِ الدِّرَاسَةِ بِوَسِطَةِ الْاسْتِثْبَانَةِ.

12. حُدُودُ الدِّرَاسَةِ: (Limits of the Study)

1/12 الحُدُودُ الْمَوْضُوعِيَّةُ (الْعِلْمِيَّةُ): (Scientific Limits)

تَتَمَثَّلُ الْحُدُودُ الْمَوْضُوعِيَّةُ لِلدِّرَاسَةِ فِي كُلِّ مِنْ:

أَوَّلًا: الْمُتَغَيَّرُ الْمُسْتَقِلُّ: مُمَثِّلاً بِاسْتِرَاطِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظُفِيَّةِ، الَّتِي تَمَّ قِيَاسُهَا عَبْرَ أَبْعَادِهَا (اسْتِرَاطِيَّةِ الْمَزَايَا الْمَادِيَّةِ الْمُبَاشَرَةِ، اسْتِرَاطِيَّةِ الْمَزَايَا الْإِلْزَامِيَّةِ، اسْتِرَاطِيَّةِ الْمَزَايَا الطَّوْعِيَّةِ) وَالَّتِي تُعْبَرُ عَنْ أَنْوَاعِ الْمَزَايَا الَّتِي يُمَكِّنُ مَنَحُهَا لِلْعَامِلِينَ فِي شَرَكَةِ MTN.

ثَانِيًا: الْمُتَغَيَّرُ التَّابِعُ: وَهُوَ الْأَدَاءُ الْمُسْتَدَامَ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ، بِأَبْعَادِهِ: (أَدَاءُ الْمُهَمَّاتِ، جُودَةُ الْأَدَاءِ، الْحَيَوِيَّةُ فِي الْعَمَلِ، النَّقَّانِي فِي الْعَمَلِ) فِي شَرَكَةِ MTN.

ثَالِثًا: الْمُتَغَيَّرُ الْوَسِيطُ: مُمَثِّلاً بِرُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ، الَّتِي تَشْمَلُ: (الْعَمَلُ الْهَادِفُ، الْإِحْسَاسُ بِالْمَجْمُوعَةِ، تَوَافُقُ قِيَمِ

الفرد مع قيم المنظمة) في شركة MTN.

رابعاً: المتغيرات الصابطة: ممثلة بالجنس، العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، وسنوات الخدمة.
12/2 الحدود المكانية: تمت الدراسة في شركة MTN بمختلف فروعها الموزعة في الجمهورية العربية السورية.

12/3 الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على العاملين في شركة MTN في مختلف مستويات المنظمة: الفرد العامل، ومجموعات العمل، والمنظمة ككل.

12/4 الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة من منتصف عام 2023، وهو العام الذي تم فيه البدء بإجراء الدراسة، حتى بداية عام 2026، وهو العام الذي انتهت فيه الدراسة.

13. مصطلحات الدراسة الرئيسية: (Key Study Terms)

تم تصنيف مصطلحات الدراسة وفق المتغيرات الرئيسية المدروسة على الشكل الآتي:

13/1 استراتيجية المزايا الوظيفية: (Strategy of Employee Benefits)

أ- الاستراتيجية: (Strategy)، خطة شاملة ترسم الاتجاه العام للمنظمة، وتوجه نشاطاتها نحو تحقيق رؤيتها المستقبلية (صقور وإسماعيل، 2025، 7).

ب- المزايا الوظيفية: (Employee Benefits)، جميع أشكال الأجور والتعويضات التي يحصل عليها العامل مقابل عمله في المنظمة، وهي تتكون من عنصرين رئيسيين: المدفوعات المالية المباشرة (الأجور، والرواتب، والحوافز، والعلاوات، والمكافآت)، والمدفوعات المالية غير المباشرة (كالتأمين والإجازات المدفوعة وغيرها)؛ بهدف جذب العاملين والمحافظة عليهم وتحفيزهم لزيادة إنتاجيتهم وتحقيق أهداف المنظمة (Dessler, G. 2020, 350).

ت- استراتيجية المزايا الوظيفية: (Employee Benefits Strategy)، التوجهات الرئيسية التي تختارها المنظمة من بين البدائل الاستراتيجية، التي تمثل أفضل تمثيل لرسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية (عواد وآخرون، 2016، 245). وتعد استراتيجية المزايا الوظيفية أحد الاستراتيجيات المشتقة من استراتيجية الموارد البشرية والتي تندرج ضمن الاستراتيجية العامة للمنظمة (Newman, J., et al., 2017, 44). ومن ثم فإنها تشمل:

- استراتيجية المزايا المادية المباشرة: (Direct Material Benefits Strategy)، جميع المدفوعات النقدية التي يتلقاها العامل بشكل مباشر مقابل عمله في أوقات العمل الرسمية، وتسمى أحياناً بالمزايا المرتبطة بالأداء، وتُحسب بناءً على معايير محددة مثل: طبيعة الوظيفة، مستوى الخبرة، الأداء الفردي، وسياسة المنظمة وقد تكون هذه المزايا فردية أو جماعية (Sharma, R. & Sharma, S., 2024, 408).

- استراتيجية المزايا الإلزامية: (Mandatory Employee Benefits Strategy)، مجموعة الخدمات الإضافية التي يلزم القانون المنظمات بتقديمها بغض النظر عن الأداء الفردي أو التنظيمي (الترة وناصر، 2019، 174).

- استراتيجية المزايا الطوعية: (Voluntarily Indirect Strategy)، مجموعة المزايا غير الإلزامية التي تقدمها المنظمات لعاملها بهدف تعزيز الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، ويشير هذا النوع من المزايا إلى الممارسات

الَّتِي تَتَبَنَّاهَا الْمُنْتَظَّمَاتُ بِشَكْلِ طَوْعِيٍّ لَتُعْزِزَ كِفَاءَتَهَا الدَّاخِلِيَّةَ، مِثْلَ تَحْسِينِ عَمَلِيَّاتِ التَّوْظِيفِ، تَطْوِيرِ أَنْظِمَةِ التَّخْفِيزِ، أَوْ دَمْجِ التَّقْنِيَّاتِ الْمُحَدَّثَةِ (Levenson, A., 2017, 688).

2/13 رُوحَانِيَّةُ مَكَانِ الْعَمَلِ: (Workplace Spirituality)

إِدْرَاكُ الْعَامِلِينَ لَوْجُودِ هَدَفٍ ذِي مَعْنَى فِي عَمَلِهِمْ، وَشُعُورُهُمْ بِالِانْتِمَاءِ لِلْمَجْمُوعَةِ الَّتِي يَعْمَلُونَ مَعَهَا، وَقُدْرَتُهُمْ عَلَى تَحْقِيقِ النِّكَامِ بَيْنَ قِيَمِهِمُ الشَّخْصِيَّةِ وَقِيَمِ الْمُنْظَمَةِ (Altman, Y. 2022, 23)، وَتَتَضَمَّنُ:

- الْعَمَلُ الْهَادِفُ: (Meaningful Work)، شُعُورُ الْعَامِلِينَ بِأَهَمِّيَّةِ الْعَمَلِ وَمَعْنَاهُ مِنْ وَجْهَةِ نَظَرِهِمُ الدَّائِيَّةِ، وَكَيْفِيَّةِ تَفَاعُلِهِمْ وَأَنْخِرَاطِهِمْ فِيهِ، وَيَرْتَبِطُ ذَلِكَ بِرَتَابٍ مُبَاشِرٍ بِقِيَمِ الْفَرْدِ وَمُعْتَقَدَاتِهِ (يُوسُفِي، 2018، 199).

- الْإِحْسَاسُ بِالْمَجْمُوعَةِ: (Sense of Community)، وَجُودُ حَالَةٍ مِنَ التَّشَارُكِ وَالِانْتِمَاءِ الَّتِي تَرْتَبِطُ بِالْأَفْرَادِ مَعَ بَعْضِهِمُ الْبَعْضَ، بِحَيْثُ يَشْعُرُ الْفَرْدُ الْوَاحِدُ بِأَنَّهُ جُزْءٌ مِنَ الْمَجْمُوعَةِ وَلَدَيْهِ تَفَاعُلَاتٌ مُسْتَمِرَّةٌ لِتَحْقِيقِ أَهْدَافِهِ وَأَهْدَافِ الْمُنْظَمَةِ (Ribeiro, M. & et, al., 2020, 603).

- تَوَافُقُ قِيَمِ الْفَرْدِ مَعَ قِيَمِ الْمُنْظَمَةِ: (Alignment of Individual Values with Organizational Values)، شُعُورُ الْعَامِلِينَ بِالتَّوَافُقِ بَيْنَ قِيَمِهِمُ الشَّخْصِيَّةِ وَرِسَالَةِ الْمُنْظَمَةِ وَالْغَرَضِ مِنْهَا، إِضَافَةً إِلَى اعْتِنَادِ الْعَامِلِينَ أَنَّ مَدِيرِيَهُمْ وَزَمَلَانَهُمْ فِي الْعَمَلِ لَدَيْهِمْ قِيَمٌ مُنْتَسِبَةٌ مَعَ قِيَمِهِمْ، وَيَمْتَلِكُونَ ضَمِيرًا وَاعِيًا، وَيَهْتَمُّونَ بِرِفَاهِيَّتِهِمْ وَرِفَاهِيَّةِ الْمُجْتَمَعِ (Ribeiro, M. & et, al., 2020, 604).

3/13 الْأَدَاءُ الْمُسْتَدَامُ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ: (Human Resource Sustainable Performance)

أ- الْإِسْتِدَامَةُ: (Sustainability)، هِيَ عِبَارَةٌ عَنِ التَّنَمِيَّةِ الَّتِي تُلَبِّي حَاجَاتِ الْحَاضِرِ دُونَ الْمُسَاسِ بِقُدْرَةِ الْأَجْيَالِ الْقَادِمَةِ عَلَى تَلْبِيَةِ حَاجَاتِهَا الْخَاصَّةِ (صَقُورٌ وَقِلَاشُ، 2024، 9).

ب- أَدَاءُ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ: (Human Resource Performance)، مَجْمُوعَةُ السُّلُوكِيَّاتِ وَالْأَفْعَالِ الَّتِي تَصْدُرُ عَنِ الْأَفْرَادِ (بِشَكْلِ مُبَاشِرٍ أَوْ غَيْرِ مُبَاشِرٍ) وَالْمُرْتَبِطَةُ بِأَهْدَافِ الْمُنْظَمَةِ وَتَوَجُّهَاتِهَا الْإِسْتِرَاطِيَّةِ (الْمَنْسِي، 2022، 143)

ت- الْأَدَاءُ الْمُسْتَدَامُ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ: (Human Resource Sustainable Performance)، عَمَلِيَّةٌ مُنْظَمَةٌ يَحْقِيقُ فِيهَا الْعَامِلُ أَهْدَافَ الْعَمَلِ بِشَكْلِ فَاعِلٍ وَمُسْتَمِرٍّ عَلَى الْمَدَى الطَّوِيلِ، مَعَ الْمُحَافَظَةِ عَلَى مُسْتَوَى مُرَضٍ مِنَ الرِّفَاحِيَّةِ (Jonge, J. & Peeters, M., 2025, 9). وَقَدْ اعْتَمَدَ الْبَاحِثُ فِي إِجْرَاءِ هَذِهِ الدِّرَاسَةِ عَلَى الْأَبْعَادِ الْآتِيَةِ:

- أَدَاءُ الْمُهَيَّمَاتِ: (Tasks Performance)، جُهُودُ الْعَامِلِينَ الْمَبْدُولَةُ لِتَنْفِيزِ الْوَاجِبَاتِ الْمُحَدَّدَةِ رَسْمِيًّا، بِوَصْفِهَا جُزْءًا مِنْ وَظَائِفِهِمْ، وَالَّتِي تُسَاهِمُ فِي إِنْجَازِ الْعَمَلِيَّاتِ الْجَوْهَرِيَّةِ فِي الْمُنْظَمَةِ، سَوَاءً أَكَانَ ذَلِكَ بِشَكْلِ مُبَاشِرٍ، عَبْرَ الْمُشَارَكَةِ فِي تَنْفِيزِ جُزْءٍ مِنْ تِلْكَ الْعَمَلِيَّاتِ، أَمْ بِشَكْلِ غَيْرِ مُبَاشِرٍ، عَبْرَ تَوْفِيرِ الْمُتَطَلِّبَاتِ اللَّازِمَةِ لِإِتْمَامِهَا (الْمَنْسِي، 2022، 143).

- جَوْدَةُ الْأَدَاءِ: (Performance Quality)، مُسْتَوَى التَّمَيُّزِ وَالِدَقَّةِ وَالْكَفَاءَةِ الَّتِي يُظْهِرُهَا الْعَامِلُ أَثْنَاءَ تَنْفِيزِ الْمُهَيَّمَاتِ وَالْمُسْتَوَلِيَّاتِ الْمُرْتَبِطَةِ بِوُظُفِيَّتِهِ. وَمِنْ ثَمَّ تُمَثِّلُ الْمَعْيَارَ الَّذِي يُقَاسُ بِهِ مَدَى فَاعِلِيَّةِ الْفَرْدِ فِي تَحْقِيقِ الْأَهْدَافِ التَّنْظِيمِيَّةِ، وَمَدَى الْإِتْرَافِ بِالْمَعَايِيرِ الْمَهْنِيَّةِ وَالْإِدَارِيَّةِ الْمُعْتَمَدَةِ ضِمْنَ بَيْنَةِ الْعَمَلِ (Hussein, Y., 2022, 142).

- الْحَيَوِيَّةُ فِي الْعَمَلِ: (Vitality at Work)، حَالَةٌ يَشْعُرُ فِيهَا الْعَامِلُونَ بِالنَّشَاطِ وَالِدَّافِعِيَّةِ وَالْحَمَاسِ الْمُسْتَمِرِّ الَّتِي

تَدْفَعُهُمْ نَحْوَ الْعَمَلِ بِهِمَّةٍ وَنَشَاطٍ وَقُوَّةٍ، مَعَ تَوَافُرِ مُسْتَوَى مُرْتَبَعٍ مِنَ الشُّعُورِ بِالطَّاقَةِ وَالْبَقَظَةِ الدَّهْنِيَّةِ وَالتَّقَاعَاتِ
الاجتماعية الإيجابية والانفعالات الإيجابية، مِنْ أَجْلِ مُوَاصَلَةِ الْأَدَاءِ الْفَاعِلِ فِي الْعَمَلِ (السَّيِّد، 2022، 282)

– التَّفَانِي فِي الْعَمَلِ: (Job Dedication)، الْإِلْتِزَامُ الْقَوِيُّ وَالْمُسْتَمِرُّ مِنَ الْعَامِلِينَ فِي أَدَاءِ مُهِمَّاتٍ وَظَائِفِهِمْ فِي الْوَقْتِ
المُحَدَّدِ، عَبْرَ اسْتِثْمَارِ الْوَقْتِ الْإِضَافِيِّ وَالطَّاقَةِ، وَالْمُشَارَكَةِ الْعَمِيقَةِ فِي الْعَمَلِ، وَالشُّعُورِ بِالِإِلْهَامِ وَالْفَخْرِ وَالْحِمَاسِ
نَحْوِ الْمُنَظَّمَةِ (مَهْدِي، 2023، 9).

4/13 مُتَغَيِّرَاتُ الدِّرَاسَةِ: (Study Variable)

أ – الْمَتَغَيِّرُ الْمُسْتَقِلُّ: (Independent Variable)

سِمَةٌ أَوْ خَاصِيَّةٌ تُؤَدِّي دَوْرًا مُؤَثِّرًا فِي حُدُوثِ الْمَتَغَيِّرِ التَّابِعِ، وَيُسْتَخْدَمُ فِي تَفْسِيرِ وَفَهْمِ مَا يَطْرَأُ عَلَى هَذَا الْمَتَغَيِّرِ مِنْ
تَغْيِيرٍ، وَفِي التَّنَبُّؤِ بِالْحَالَةِ الَّتِي سَيُؤُولُ إِلَيْهَا بَعْدَ ذَلِكَ. لِذَلِكَ فَهُوَ يُسَمَّى بِالْعَامِلِ أَوْ الْمُنْتَبِئِ أَوْ الْمُعَالِجِ أَوْ الْمُحَدِّدِ
أَيْضًا (Creswell, J. & Guetterman, T., 2019, 115).

ب – الْمَتَغَيِّرُ الْوَسِيطُ: (Mediating Variable)

هُوَ عَامِلٌ يَدْخُلُ عَلَى الْعِلَاقَةِ بَيْنَ الْمَتَغَيِّرِ الْمُسْتَقِلِّ وَالْمَتَغَيِّرِ التَّابِعِ، وَيَلْخَصُ دَوْرَهُ فِي كَوْنِهِ يُغَيِّرُ مِنْ قِيَمَةِ
الْأَثَرِ الَّذِي يُحْدِثُهُ الْمَتَغَيِّرُ الْمُسْتَقِلُّ فِي الْمَتَغَيِّرِ التَّابِعِ. وَيُعْرَفُ بِأَنَّهُ مُنْغَيِّرٌ يَشْرَحُ الْعِلَاقَةَ بَيْنَ الْمُنْتَبِئِ أَوْ
الْمَتَغَيِّرِ الْمُسْتَقِلِّ وَالنَّتِيجَةِ أَوْ الْمَتَغَيِّرِ التَّابِعِ. وَهُوَ الْأَلِيَّةُ الَّتِي يُؤَثِّرُ عَنْهَا الْمَتَغَيِّرُ الْمُسْتَقِلُّ فِي الْمَتَغَيِّرِ التَّابِعِ
(Saunders, M. & et al., 2023, 193).

ت – الْمَتَغَيِّرُ التَّابِعُ: (Dependent Variable)

هُوَ الْمَتَغَيِّرُ الَّذِي يَحْطَى تَغْيِيرُهُ بِاهْتِمَامِ الْبَاحِثِ، حَيْثُ يَحَاوُلُ تَفْسِيرَهُ وَمَعْرِفَةَ أَسْبَابِ حُدُوثِهِ، وَتَحْدِيدَ مَدَى إِمْكَانِيَّةِ
التَّنَبُّؤِ بِهِ فِي ضَوْءِ تَغْيِيرِ الْمَتَغَيِّرَاتِ الْأُخْرَى الْمُرْتَبِطَةِ بِهِ (Sekaran, U. & Bougie, R., 2016, 73).

ث – الْمَتَغَيِّرُ الضَّابِطُ: (Control Variable)

هُوَ الْمَتَغَيِّرُ الَّذِي يُؤَثِّرُ فِي الْمَتَغَيِّرِ التَّابِعِ شَأْنُهُ فِي ذَلِكَ شَأْنُ الْمَتَغَيِّرِ الْمُسْتَقِلِّ، وَهُوَ خَارِجٌ عَنِ نِطَاقِ اهْتِمَامِ الْبَاحِثِ الَّذِي
يَرْغَبُ فِي عَزْلِ تَأْثِيرِهِ وَالتَّقْلِيلِ مِنَ الْخَطَأِ النَّاجِمِ عَنْ تَأْثِيرِهِ فِي الْمَتَغَيِّرِ التَّابِعِ (Saunders, M. et al., 2023, 193).

5/13 مَعْوَقَاتُ الدِّرَاسَةِ: (Study Obstacles)

لَمْ يَسْتَطِعِ الْبَاحِثُ إِجْرَاءَ مُقَابَلَاتٍ مُعَمَّقَةٍ لِتَأْكِيدِ صِحَّةِ النَّتَائِجِ الَّتِي تَوَصَّلَتْ إِلَيْهَا الدِّرَاسَةُ، بِسَبَبِ رَفْضِ إِدَارَةِ الشَّرِكَةِ
الْجَدِيدَةِ إِجْرَاءِ أَيِّ مُقَابَلَةٍ.

14. افْتِرَاضَاتُ الدِّرَاسَةِ: (Study Assumptions)

بُغْيَةٌ عَدَمَ تَحْيِيزِ الْبَاحِثِ وَلِلْوُصُولِ إِلَى نَتَائِجٍ عِلْمِيَّةٍ مُنْطِقِيَّةٍ بَعِيدَةٍ عَنِ قِيَمِ الْبَاحِثِ وَآرَائِهِ الشَّخْصِيَّةِ، تَمَّ تَحْدِيدُ عَدَدٍ
مِنَ الْافْتِرَاضَاتِ عِنْدَ إِجْرَاءِ هَذِهِ الدِّرَاسَةِ، تَتِمَثَّلُ فِي:

– إِنَّ اسْتِرَاطِيَّةَ الْمَرَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ الَّتِي تَعْتَمِدُهَا الشَّرِكَةُ الْمَدْرُوسَةُ تَمَّ تَصْمِيمُهَا وَتَنْفِذُهَا بِطَرِيقَةٍ عَادِلَةٍ وَمُلَاءِمَةٍ
لِحَاجَاتِ الْعَامِلِينَ، مِمَّا يُسَاهِمُ فِي خَلْقِ بِيئَةٍ عَمَلٍ مُحَفَّزَةٍ وَتَدْعَمُ الْأَدَاءَ الْمُسْتَدَامَ.

- وَجُودُ بِيئَةِ عَمَلٍ تَحْتَرِمُ الْقِيَمَ الرُّوحَانِيَّةَ وَتُوفِّرُ مَعْنَى وَغَايَةَ لِلْعَمَلِ، مِمَّا يُعَزِّزُ مِنْ شُعُورِ الْعَامِلِينَ بِالْإِنْتِمَاءِ وَالرِّضَا الدَّاخِلِيِّ، وَيُؤَثِّرُ تَأْثِيرًا مُبَاشَرًا فِي اسْتِدَامَةِ أَدَاءِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ.
- إِنَّ الْأَدَاءَ الْمُسْتَدَامَ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ يَتَأَثَّرُ بِالْمَوَارِدِ الْوُظَيْفِيَّةِ الَّتِي تُوفِّرُهَا الْمُنْظَمَةُ وَبِالْمَوَارِدِ الشَّخْصِيَّةِ الْمُرْتَبِطَةِ بِالْعَامِلِ ذَاتِهِ، وَأَنَّهُ قَابِلٌ لِلْقِيَاسِ عَنِ مَوْشَرَاتِ أَدَاءِ الْمَهَمَّاتِ وَجُودَةِ الْأَدَاءِ وَالْحَيَوِيَّةِ وَالتَّقَانِي فِي الْعَمَلِ، مِمَّا يُضْفِي صِفَةَ الْاسْتِدَامَةِ لِهَذَا الْأَدَاءِ.
- تُؤَدِّي رُوحَانِيَّةُ مَكَانِ الْعَمَلِ دَوْرًا وَسِيطًا فِي الْعَلَاqَةِ بَيْنَ اسْتِرَاطِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ وَالْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ، بِمَعْنَى أَنَّ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةَ تُؤَثِّرُ فِي الْأَدَاءِ لَيْسَ فَقَطْ تَأْثِيرًا مُبَاشَرًا، بَلْ عَنِ تَعَزِيزِ رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ أَيْضًا.
- جَمِيعُ الْمُشَارِكِينَ فِي الدِّرَاسَةِ مُسْتَقْرُونَ وَظِيفِيًّا لِتَقْيِيمِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ وَأَثَرِهَا فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ، سَوَاءً بِشَكْلِ مُبَاشِرٍ أَمْ عَنِ تَوْسِيطِ رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ، وَأَنَّ بَيَانَاتِهِمْ تَعَكِّسُ وَقَعَ بِيئَةِ الْعَمَلِ بِصُورَةٍ دَقِيقَةٍ وَمَوْضُوعِيَّةٍ.
- تَمَّ إِجْرَاءُ التَّحْلِيلِ الْإِحْصَائِيِّ بِحِيَادِيَّةٍ تَامَّةٍ، وَذَلِكَ فِي جَمِيعِ مَرَاكِلِ الدِّرَاسَةِ الْمِيدَانِيَّةِ، بَدَأَ مِنْ جَمْعِ الْبَيَانَاتِ الَّتِي لَمْ يَكُنْ لِلْبَاحِثِ فِيهَا أَيُّ تَأْثِيرٍ فِي إِجَابَاتِ أَفْرَادِ الْعَيِّنَةِ، وَمُزَوَّرًا بِالتَّحْقِيقِ مِنْ شُرُوطِ جَمِيعِ الْإِحْصَائِيَّاتِ الْإِحْصَائِيَّةِ قَبْلَ تَطْبِيقِهَا وَكِتَابَةِ جَمِيعِ التَّغْيِيرَاتِ الَّتِي تَمَّتْ أَثْنَاءَ إِجْرَاءِ التَّحْلِيلِ الْإِحْصَائِيِّ، وَصُولاَ إِلَى تَفْسِيرِ النَّتَائِجِ الَّتِي تَمَّتْ بِمُسَاعَدَةِ بَعْضِ الْمُدِيرِينَ فِي الشَّرَكَةِ الْمَدْرُوسَةِ.

الإطار النظري للدراسة

Theoretical Framework of the Study

الفصلُ الثاني

استراتيجيةُ المزايا الوظيفية.

الْمَبْحَثُ الْأَوَّلُ

مَدْخَلٌ إِلَى اسْتِرَاطِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ

(مَفْهُومُهَا، أَهْمِيَّتُهَا، إِدَارَتُهَا).

الْمَبْحَثُ الثَّانِي

أَنْوَاعُ اسْتِرَاطِيَّاتِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ.

الْمَنْبَحُ الْأَوَّلُ

مَدْخَلٌ إِلَى اسْتِرَاطِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ (مَفْهُومُهَا، أَهْمِيَّتُهَا، إِدَارَتُهَا).

An Introduction to Employee Benefits Strategy

تَمْهِيدٌ:

فِي ظِلِّ بَيِّنَةِ الْأَعْمَالِ التَّنَافُسِيَّةِ وَالْمُتَغَيِّرَةِ بِاسْتِمْرَارٍ، تُعَدُّ اسْتِرَاطِيَّةُ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ إِحْدَى الرِّكَائِزِ الْأَسَاسِيَّةِ الَّتِي تَعْتَمِدُ عَلَيْهَا الْمُنْظَمَاتُ لِجَذْبِ الْمَوَاهِبِ الْمُمَيَّزَةِ، وَتَحْفِيزِ الْعَامِلِينَ، وَالْمُحَافَظَةِ عَلَيْهِمْ، وَتَعْزِيزِ إِنْتِاجِيَّتِهِمْ. فَالْمَزَايَا لَيْسَتْ مَجَرَّدَ رَوَاتِبٍ أَوْ مَبَالِغٍ مَادِّيَّةٍ تُقَدَّمُ لِلْعَامِلِينَ، بَلْ هِيَ أَدَاةٌ اسْتِرَاطِيَّةٌ تَعْكُسُ فِلْسَفَةَ الْمُنْظَمَةِ وَقِيَمَهَا، وَتُسَاهِمُ فِي تَحْقِيقِ أَهْدَافِهَا طَوِيلَةِ الْمَدَى. وَتَهْدَفُ اسْتِرَاطِيَّةُ الْمَزَايَا إِلَى تَحْقِيقِ التَّوَازُنِ بَيْنَ مَصَالِحِ الْمُنْظَمَةِ وَمَصَالِحِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ الْعَامِلَةِ فِيهَا، عِبْرَ تَصْمِيمِ حُرْمِ مَزَايَا عَادِلَةٍ وَقَابِلَةٍ لِلتَّطْوِيرِ، تَشْمَلُ: الْأُجُورَ، وَالْحَوَافِزَ، وَالْمَكَافَأَتِ، وَالْمَزَايَا الْعَيْنِيَّةَ وَالْإِجْتِمَاعِيَّةَ. كَمَا تُرَاعِي هَذِهِ الْاسْتِرَاطِيَّةُ عَوَامِلَ مُتَنَوِّعَةً، مِثْلُ: الْعَدَالَةِ الدَّاخِلِيَّةِ وَالْخَارِجِيَّةِ، وَالْأَدَاءِ الْفَرْدِيِّ وَالْجَمَاعِيِّ، وَالْقُدْرَةَ الْمَالِيَّةَ لِلْمُنْظَمَةِ، فَضْلاً عَنِ الْإِمْتِنَانِ لِلْقَوَانِينِ وَاللَّوَاغِ الْمَحَلِّيَّةِ وَالْدَوْلِيَّةِ. فِي هَذَا السِّيقِ، تَسْعَى الْمُنْظَمَاتُ النَّاجِحَةُ إِلَى تَبْنِيِ اسْتِرَاطِيَّاتٍ مَزَايَا مَرْنَةٍ وَمُبْتَكِرَةٍ، تُتَوَفَّقُ مَعَ حَاجَاتِ الْعَامِلِينَ وَطُمُوحَاتِهِمْ، وَتُعْزِزُ شُعُورَهُمْ بِالْإِنْتِمَاءِ وَالرِّضَا الْوُظَيْفِيِّ، مَا يَنْعَكِسُ إِبْجَاباً فِي رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ وَالْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ.

1. مَفْهُومُ اسْتِرَاطِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ: (The Concept of Employee Benefits Strategy)

لَمْ يَتَّفِقِ النَّبَاحُونَ فِي مَجَالِ إِدَارَةِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ عَلَى تَعْرِيفٍ وَاحِدٍ لِمُصْطَلَحِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ، وَتَنَفَّوَتْ وَجْهَاتُ النَّظَرِ وَالْمَفَاهِيمُ الَّتِي قَدَّمَهَا كُلُّ بَاحِثٍ مِنْ حَيْثُ الشُّمُولِيَّةِ وَالْعُمُقِ، لِذَا؛ سَوْفَ نَتَنَاوَلُ عَدَداً مِنَ التَّعْرِيفَاتِ بِغَرَضِ مَعْرِفَةِ جَوَانِبِ التَّمَيِّزِ وَالْقُصُورِ فِيهَا حَتَّى نَتَمَكَّنَ مِنَ الْوُصُولِ إِلَى تَعْرِيفٍ شَامِلٍ يَخْدُمُ أَهْدَافَ الدِّرَاسَةِ، حَيْثُ تُعْرَفُ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةُ عَلَى أَنَّهَا شَكْلٌ مِنْ أَشْكَالِ التَّعْوِضَاتِ الْمَادِّيَّةِ وَالنَّفْسِيَّةِ الَّتِي تُنْمَحُ لِلْعَامِلِينَ (كُلِّيًّا أَوْ جُزْئِيًّا) مِنْ قَبْلِ إِدَارَةِ الْمُنْظَمَةِ، إِضَافَةً إِلَى الْأُجُورِ وَالرَّوَاتِبِ الَّتِي تُدْفَعُ لَهُمْ (Ju, S., et al., 2008, 147)، يُظْهِرُ التَّعْرِيفُ شُمُولِيَّةَ الْمَفْهُومِ مِنْ كَوْنِهِ يَشْمَلُ كُلَّ مِنَ التَّعْوِضَاتِ الْمَادِّيَّةِ وَالنَّفْسِيَّةِ، كَمَا يُمَيِّزُهَا عَنِ الْأُجُورِ وَالرَّوَاتِبِ، مَعَ إِبْرَازِ مَرُونَةِ الْمَصْدَرِ مُشِيرًا إِلَى أَنَّ الْمَزَايَا قَدْ تُقَدَّمُ كُلِّيًّا أَوْ جُزْئِيًّا. وَبِالرَّغْمِ مِنْ تِلْكَ الْإِيجَابِيَّاتِ، لَمْ يَذْكَرِ التَّعْرِيفُ الْهَدَفَ مِنْ مَنْحِهَا، كَمَا لَمْ يَنْصَحْ نَوْعِي الْمَزَايَا الْإِلْزَامِيَّةِ وَالْإِخْتِيَارِيَّةِ، إِضَافَةً إِلَى غُمُوضٍ فِي تَحْدِيدِ نَوْعِ التَّعْوِضَاتِ (مُبَاشِرَةً أَمْ غَيْرَ مُبَاشِرَةً)، وَإِهْمَالِ دَوْرِهَا فِي الاسْتِثْمَارِ طَوِيلِ الْأَجَلِ (كَالضَّمَانِ الْإِجْتِمَاعِيِّ)، وَالَّتِي تُعَدُّ مِنْ أَرْكَانِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ. فِي حِينِ يُشِيرُ (Umoh) إِلَى أَنَّ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةَ عِبَارَةٌ عَنْ خِدْمَاتٍ إِضَافِيَّةٍ يُقَدِّمُهَا صَاحِبُ الْعَمَلِ إِلَى عَامِلِيهِ، إِضَافَةً إِلَى التَّعْوِضِ أَوْ الْأَجْرِ النَّقْدِيِّ، وَتَهْدَفُ إِلَى حِمَايَةِ الْعَامِلِ وَأُسْرَتِهِ مِنْ أخطَارِ الْعَمَلِ وَأَثْقَالِ الْحَيَاةِ الْمَالِيَّةِ (Umoh, G. et. al., 2014, 69). حَيْثُ يُوكِّدُ هَذَا التَّعْرِيفُ عَلَى تَمَيِّزِ الْمَزَايَا عَنِ الْأَجْرِ النَّقْدِيِّ، وَيُرَكِّزُ عَلَى الْحِمَايَةِ الْإِجْتِمَاعِيَّةِ لِلْعَامِلِ وَأُسْرَتِهِ، وَالتَّأَكُّيدِ عَلَى الطَّابَعِ الْخِدْمِيِّ لِلْمَزَايَا، مِمَّا يَدُلُّ عَلَى أَنَّهَا غَيْرُ نَقْدِيَّةٍ. لَكِنَّهُ

يَقْتَصِرُ عَلَى الْجَانِبِ الْوَقَائِي دُونَ ذِكْرِ أَهْدَافٍ أُخْرَى كَالْتَدْرِيبِ مَثَلًا، وَيُغْفِلُ الْجَانِبَ الْإِسْتِرَاطِيَّ كَجَذْبِ الْمَوَاضِبِ، وَلَمْ يَفَرِّقْ بَيْنَ الْمَزَايَا الْإِلْزَامِيَّةِ وَالْأَخْتِيَارِيَّةِ. كَمَا أَنَّ اسْتِخْدَامَ مُصْطَلَحِ خَدَمَاتٍ غَيْرِ دَقِيقٍ فِي بَعْضِ الْأَمَاكِينِ (كَالْإِجَارَاتِ الْمَدْفُوعَةِ). وَعَرَفَهَا (مَلْدَعُونَ وَالتَّرَّة، 2014) بِأَنَّهَا: مَجْمُوعَةٌ مِنَ الْخَدَمَاتِ الْإِضَافِيَّةِ الْمُتَنَوِّعَةِ الَّتِي تُقَدَّمُ لِلْعَامِلِينَ، وَتَدْخُلُ فِيهَا يَسْمَى بِالتَّغْوِيضَاتِ غَيْرِ الْمُبَاشَرَةِ؛ فَبَعْضُهَا حَوَافِزُ مَادِيَّةٌ لَهَا أَثَارٌ مَعْنَوِيَّةٌ، وَبَعْضُهَا مَعْنَوِيَّةٌ مُخَصَّةٌ، تُقَدَّمُ لِجَمِيعِ الْعَامِلِينَ كَمَنْحِ دُونَ مُقَابِلٍ أَوْ بِتَغْطِيَةٍ جُزْءٍ مِنْ تَكْلِفَتِهَا، بِغَضِّ النَّظَرِ عَنْ مُسْتَوَى أَدَائِهِمْ، وَإِنَّمَا تُقَدَّمُ لَهُمْ لِمُجَرِّدِ عَضْوِيَّتِهِمْ فِي الْمُنْظَمَةِ (مَلْدَعُونَ وَالتَّرَّة، 2014، 147). يُقَدِّمُ هَذَا التَّعْرِيفُ تَصْنِيفًا وَاضِحًا لِلْمَزَايَا الْوُظُفِيَّةِ كَأَحَدِ أَشْكَالِ التَّغْوِيضَاتِ غَيْرِ الْمُبَاشَرَةِ، حَيْثُ يَشْمَلُ كِلَا النُّوعَيْنِ: الْمَادِيَّةِ وَالْمَعْنَوِيَّةِ، وَتُمنَحُ لِجَمِيعِ الْعَامِلِينَ دُونَ الْإِزْتِطَاقِ بِمُسْتَوَى الْأَدَاءِ، وَقَدْ تَكُونُ كَامِلَةً أَوْ جُزْئِيَّةً. إِلَّا أَنَّ التَّعْرِيفَ يُعَانِي مِنْ قُصُورٍ، فَهُوَ يَقْتَرِفُ إِلَى مَعَايِيرٍ وَاضِحَةٍ لِتَصْنِيفِ الْمَزَايَا إِلَى مَادِيَّةٍ وَمَعْنَوِيَّةٍ، وَإِلَى ذِكْرِ الْأَهْدَافِ الْإِسْتِرَاطِيَّةِ لَهَا كَجَذْبِ الْكَفَاءَاتِ وَالْمَحَافِظَةِ عَلَيْهَا. وَلَمْ يُمَيِّزْ بَيْنَ الْمَزَايَا الْإِلْزَامِيَّةِ وَالطَّوْعِيَّةِ، كَمَا أَنَّهُ أَغْفَلَ الْيَاقَاتِ تَمْوِيلَهَا، وَلَمْ يَحْدِدْ بِشَكْلٍ دَقِيقٍ مَا الْمُرَادُ بِالْخَدَمَاتِ الْإِضَافِيَّةِ.

ثُمَّ قَدَّمَ (Dessler) تَعْرِيفًا أَوْسَعَ وَأَشْمَلَ، حَيْثُ يُعَرِّفُهَا بِأَنَّهَا: جَمِيعُ أَشْكَالِ الْأُجُورِ وَالتَّغْوِيضَاتِ الَّتِي يَحْصُلُ عَلَيْهَا الْعَامِلُ مُقَابِلَ عَمَلِهِ فِي الْمُنْظَمَةِ، وَهِيَ تَتَكَوَّنُ مِنْ عُنْصُرَيْنِ رَئِيسَيْنِ: الْمَدْفُوعَاتِ الْمَالِيَّةِ الْمُبَاشَرَةِ (الْأُجُورُ، وَالرَّوَاتِبُ، وَالْحَوَافِزُ، وَالْعُمْلَاتُ، وَالْمَكَافَأَتُ)، وَالْمَدْفُوعَاتِ الْمَالِيَّةِ غَيْرِ الْمُبَاشَرَةِ (كَالتَّامِينَ وَالْإِجَارَاتِ الْمَدْفُوعَةِ وَغَيْرِهَا)؛ بِهَدَفِ جَذْبِ الْعَامِلِينَ وَالْمَحَافِظَةِ عَلَيْهِمْ وَتَحْفِيزِهِمْ لَزِيَادَةِ إِنتَاجِيَّتِهِمْ وَتَحْقِيقِ أَهْدَافِ الْمُنْظَمَةِ (Dessler, G. 2020, 350).

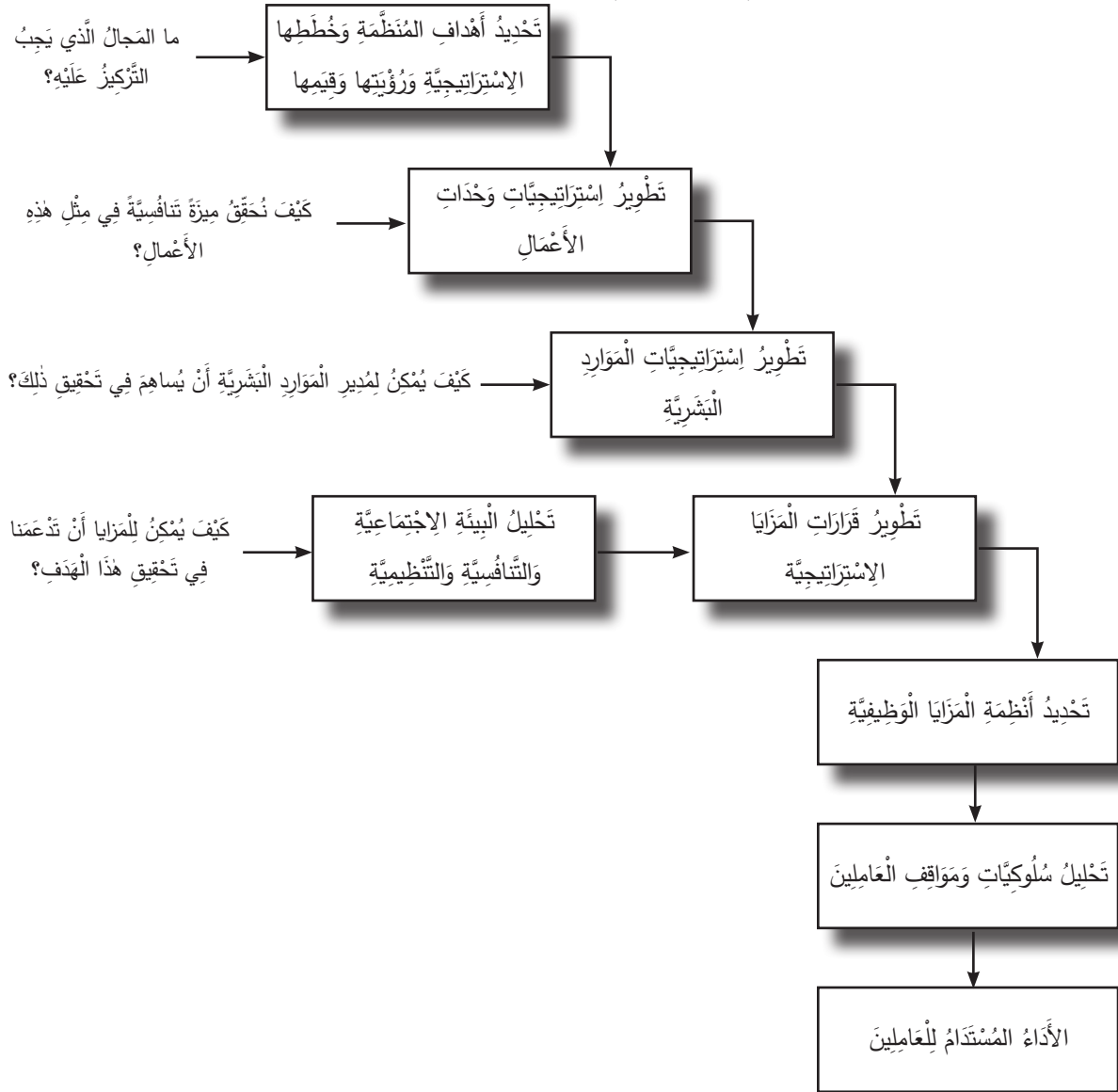
وَبِذَلِكَ نَجِدُ أَنَّ هَذَا التَّعْرِيفَ أَكْثَرُ شُمُولًا مِنَ التَّعْرِيفَاتِ السَّابِقَةِ؛ لِكَوْنِهِ يُعْطِي الْجَوَانِبَ الْمَادِيَّةِ وَالْمَعْنَوِيَّةِ، وَيَرْبِطُ بَيْنَ الْمَكَافَأَتِ وَأَهْدَافِ الْمُنْظَمَةِ الْمُتَمَثِّلَةِ فِي جَذْبِ الْعَامِلِينَ وَالْمَحَافِظَةِ عَلَيْهِمْ وَتَحْفِيزِهِمْ، حَيْثُ يُعَدُّ ذَلِكَ مِنَ الْأَهْدَافِ الْإِسْتِرَاطِيَّةِ لِلْمُنْظَمَاتِ الْمُعَاصِرَةِ. لِذَا سَيَتَّخِذُ الْبَاحِثُ هَذَا التَّعْرِيفَ أَسَاسًا فِي إِعْدَادِ هَذِهِ الدِّرَاسَةِ.

2. الْخِيَارَاتُ الْإِسْتِرَاطِيَّةُ لِلْمَزَايَا الْوُظُفِيَّةِ: (Strategic Options for Employee Benefits)

تُعَدُّ إِسْتِرَاطِيَّةُ الْمَزَايَا الْوُظُفِيَّةِ مِنْ أَتَمِّ الْأَدَوَاتِ الَّتِي تَعْتَمِدُهَا إِدَارَةُ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ الْمُعَاصِرَةِ لِدَعْمِ قُدْرَتِهَا التَّنَافُسِيَّةِ، عَبْرَ جَذْبِ الْكِفَايَاتِ الْمُؤَهَّلَةِ وَالْمَحَافِظَةِ عَلَيْهَا، وَتَحْفِيزِهَا نَحْوَ تَحْقِيقِ أَدَاءٍ مُتَمَيِّزٍ. وَيَعُودُ مَفْهُومُ الْإِسْتِرَاطِيَّةِ فِي أَصْلِهِ إِلَى الْمَجَالِ الْعَسْكَرِيِّ، حَيْثُ يُشِيرُ إِلَى فَنِّ التَّخْطِيطِ وَالتَّوْجِيهِ الْمُنَهْجِيِّ لِتَحْقِيقِ الْأَهْدَافِ بَعِيدَةِ الْمَدَى. وَفِي السِّبَاقِ الْإِدَارِيِّ، تُعَرَّفُ الْإِسْتِرَاطِيَّةُ بِأَنَّهَا: خُطَّةٌ شَامِلَةٌ تَرَسُّمُ الْإِتْجَاهِ الْعَامِّ لِلْمُنْظَمَةِ، وَتُوجِّهُ نَشَاطَاتِهَا نَحْوَ تَحْقِيقِ رُؤْيَيْهَا الْمُسْتَقْبَلِيَّةِ (صَقُورُ وَإِسْمَاعِيلُ، 2025، 7). وَانْطِلَاقًا مِنْ هَذَا الْمَفْهُومِ، تَهْدَفُ إِسْتِرَاطِيَّةُ الْمَزَايَا الْوُظُفِيَّةِ إِلَى تَصْمِيمِ مَنَظُومَةٍ مُتَكَامِلَةٍ مِنَ الْمَزَايَا الْمَالِيَّةِ وَغَيْرِ الْمَالِيَّةِ، تَتَوَافَقُ مَعَ حَاجَاتِ الْعَامِلِينَ، وَتُسَاهِمُ فِي تَعْزِيزِ رِضَاهُمْ وَانْتِمَائِهِمْ التَّنَظِيمِيِّ، بِمَا يَنْعَكِسُ إِبْجَابًا فِي أَدَاءِ الْمُنْظَمَةِ وَاسْتِدَامَتِهَا.

فَمِنْ وَجْهَةِ النَّظَرِ الْإِسْتِرَاطِيَّةِ قَدْ تَبَدُّو الْمَزَايَا أَكْثَرَ تَعْقِيدًا مِمَّا تَبَدُّو عَلَيْهِ لِلْوَهْلَةِ الْأُولَى، حَيْثُ تُشِيرُ إِسْتِرَاطِيَّةُ الْمَزَايَا الْوُظُفِيَّةِ إِلَى التَّوْجُّهَاتِ الرَّئِيسَةِ الَّتِي تَخْتَارُهَا الْمُنْظَمَةُ مِنْ بَيْنِ الْبَدَائِلِ الْإِسْتِرَاطِيَّةِ، الَّتِي تُمَثِّلُ أَفْضَلَ تَمَثِيلٍ لِرِسَالَةِ الْمُنْظَمَةِ وَأَهْدَافِهَا الْإِسْتِرَاطِيَّةِ (عَوَادُ وَآخَرُونَ، 2016، 245). وَتُعَدُّ إِسْتِرَاطِيَّةُ الْمَزَايَا الْوُظُفِيَّةِ أَحَدَ الْإِسْتِرَاطِيَّاتِ الْمُشْتَقَّةِ مِنْ إِسْتِرَاطِيَّةِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ وَالَّتِي تَنْدَرُجُ ضِمْنَ الْإِسْتِرَاطِيَّةِ الْعَامَّةِ لِلْمُنْظَمَةِ. وَيُوضِّحُ الشَّكْلُ الْآتِي كَيْفَ تُسَاعِدُ إِسْتِرَاطِيَّةُ الْمَزَايَا الْوُظُفِيَّةِ فِي تَحْقِيقِ الْمِيزَةِ التَّنَافُسِيَّةِ (Newman, J., et al., 2017, 44). وَيَتَطَلَّبُ تَحْدِيدُ

استراتيجية المزايا وضع أهمية وملاءمة ممارسات المزايا في سياق أوسع حيث ترتبط هذه الممارسات بالاستراتيجية التنافسية للأعمال، كما هو موضح في الشكل الآتي:



الشكل (1-2): الخيارات الاستراتيجية للمزايا الوظيفية.

Source: (Newman, J., et al., 2017, 44).

حيث يتم التركيز من الناحية الاستراتيجية على اختيار استراتيجية المزايا التي تساعد المنظمة في الحصول على ميزة تنافسية مستدامة، وفي سبيل ذلك يتم التعاون بين مسؤولي الموارد البشرية مع المديرين التنفيذيين للمنظمة لتطوير استراتيجية الموارد البشرية، التي تحدد الممارسات المتعددة التي يجب أن تستخدم في هذا المجال لتعزيز استراتيجية الأعمال التنافسية، حيث يجب أن تتسجم هذه الاستراتيجيات مع استراتيجية المنظمة التنافسية. ومن ثم يحدد متخصصو المزايا استراتيجية المزايا الوظيفية التي يجب اعتمادها، حيث يتم تصميم وتنفيذ أنظمة المزايا لتعزيز أهداف كل من استراتيجيات الموارد البشرية واستراتيجيات الأعمال التنافسية، ومن أجل ذلك يعمل مسؤولو المزايا الوظيفية مع كبير مسؤولي الموارد البشرية والمدير المالي للمنظمة لإعداد استراتيجيات المزايا الشاملة (عواد وآخرون، 2016، 205).

3. فِلْسَفَةُ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ: (Philosophy of Employee Benefits)

يُقْصَدُ بِفِلْسَفَةِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ: التَّهَجُّجُ أَوْ الْإِطَارُ الَّذِي تُطَوَّرُهُ الْمُنْظَمَاتُ لِجَذْبِ الْعَامِلِينَ الْمُؤَهَّبِينَ وَتَحْفِيزِهِمْ. وَتَرْتَبُطُ هَذِهِ الْفِلْسَفَةُ بِمُيَاشَرَةِ بَعَوَامِلِ الْإِنْدَاعِ أَيْ السَّمَاتِ الشَّخْصِيَّةِ عَالِيَةِ الْقِيَمَةِ الَّتِي تُسَاهِمُ فِي تَحْقِيقِ رِسَالَةِ الْمُنْظَمَةِ. حَيْثُ تُشَكِّلُ إِسْتِرَاطِيَجِيَّةُ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ مَكُونًا أَسَاسِيًّا مِنْ إِسْتِرَاطِيَجِيَّةِ التَّعْوِضَاتِ الشَّامِلَةِ الَّتِي تُقَدِّمُهَا الْمُنْظَمَاتُ لِعَامِلِيهَا، وَهِيَ تُقَدَّمُ وَفَقَ فِلْسَفَتِي الْإِسْتِحْقَاقِ وَالْأَدَاءِ، كَمَا هُوَ مُوَضَّحٌ فِي الْجَدُولِ الْآتِي:

الجدول (1-2): مُقَارَنَةٌ بَيْنَ فِلْسَفَةِ الْإِسْتِحْقَاقِ وَفِلْسَفَةِ الْأَدَاءِ.

رُتَبُ	فِلْسَفَةُ الْإِسْتِحْقَاقِ	فِلْسَفَةُ الْأَدَاءِ
الْقَدْرَةُ الْأَسَاسِيَّةُ	الْحَقُّ مَكْتَسَبٌ: يَتِمَّنَعُ الْعَامِلُ بِحَقِّ التَّعْوِضِ مُنْذُ انْضِمَامِهِ لِلْمُنْظَمَةِ، وَيَتَزَايَدُ هَذَا الْحَقُّ بِاسْتِمْرَارِ خِدْمَتِهِ (Gerhart, B., 2023, 14).	الْمُكَافَأَةُ عَلَى الْأَدَاءِ: يُحَدَّدُ التَّعْوِضُ بِنَاءً عَلَى إِنْجَازَاتِ الْعَامِلِ الْمُلْمُوسَةِ وَمَسَاهِمَاتِهِ الْفِعْلِيَّةِ (Gerhart, B., 2023, 15).
أَسَاسُ مَنَحِ الْعَوَارِثِ	الْمَعْيَارُ الزَّمَنِيُّ أَوْ الْأَقْدَمِيَّةُ: تَمْنَحُ الْمُنْظَمَاتُ زِيَادَاتٍ سَنَوِيَّةً شَبِيهَةً بِلَقَائِيَّةٍ لِلْعَامِلِينَ، تُشْمَلُ: بِدَلِّ غَلَاءِ الْمَعِيشَةِ، وَخَوَافِزِ التَّرَقِّي بِحَسَبِ الْخِبْرَةِ (Sharma, R., Sharma, S., 2024, 5).	مَعْيَارُ الْإِنْجَازِ أَوْ النَّتَاجِ: تَخْضَعُ الزِّيَادَاتُ السَّنَوِيَّةُ وَالْمُكَافَأَتُ لِتَحْقِيقِ أَهْدَافٍ مُعَيَّنَةٍ ذَاتِ مَوْشَرَاتٍ أَدَاءٍ قَابِلَةٍ لِلْقِيَاسِ (Sharma, R., Sharma, S., 2024, 7).
الْتِزَامُ	الْمُسَاوَاةُ وَالْإِسْتِقْرَارُ: يَسْعَى هَذَا الْمَبْدَأُ إِلَى تَطْبِيقِ مُعَامَلَةٍ عَادِلَةٍ وَمُتَوَازِنَةٍ بَيْنَ الْعَامِلِينَ، وَتَأْمِينِ دَخْلٍ ثَابِتٍ يُوَاجِهُهُ مُتَطَلِّبَاتِ غَلَاءِ الْمَعِيشَةِ، وَيُضْمِنُ اسْتِقْرَارًا مَالِيًّا طَوِيلَ الْأَمَدِ (Martocchio, J. 2017, 272).	التَّحْفِيزُ وَالتَّحْفِيزُ: يَهْدَفُ هَذَا الْمَبْدَأُ إِلَى مُكَافَأَةِ الْأَدَاءِ الْإِسْتِثْنَائِيِّ لِلْعَامِلِينَ، وَتَحْفِيزِ الرَّاعِبِينَ فِي التَّطَوُّرِ الْوُظَيْفِيِّ لِيُلَوِّغَ مَرْتَبَةَ التَّمَيُّزِ (Martocchio, J. 2017, 272).
الْهَدَفُ الرَّبُّوبِي	اسْتِبْقَاءُ الْعَامِلِينَ: يَتَحَقَّقُ هَذَا الْهَدَفُ عَبْرَ تَأْسِيسِ بِيئَةٍ تُعَزِّزُ الثِّقَةَ بِالْإِسْتِقْرَارِ الْوُظَيْفِيِّ، وَتَتِمَّنِي الشُّعُورَ بِالِانْتِمَاءِ وَالرِّضَا عَنِ الْعَمَلِ (Sharma, R., Sharma, S., 2024, 15).	اسْتِقْطَابُ الْكِفَايَاتِ وَتَحْفِيزُهَا: يَتِمَّتُّ هَذَا الْهَدَفُ فِي هَذِهِ الْإِسْتِرَاطِيَجِيَّةِ فِي جَذْبِ الْعَامِلِينَ ذَوِي الْأَدَاءِ الْمُتَمَيِّزِ، وَحَفْزِهِمْ عَلَى الْإِسْتِمْرَارِ فِيهِ وَرَفْعِ الْإِنْتِاجِيَّةِ (Sharma, R., Sharma, S., 2024, 15).
مَعْيَارُ الْقِيَمَةِ	الْمُخَالَاتُ: التَّوَلُّجُ وَالْإِنْضِبَاطُ الزَّمَنِيُّ، سَنَوَاتُ الْخِدْمَةِ (الْأَقْدَمِيَّةُ)، الْإِنْتِبَاهُ لِلتَّفَاصِيلِ، الْخِبْرَةُ الْعَامَّةُ (Cafaro, D., 2021, 122).	الْمُخْرَجَاتُ: تَحْقِيقُ الْأَهْدَافِ الْإِسْتِرَاطِيَجِيَّةِ، رَفْعُ مُسْتَوَى الْإِنْتِاجِيَّةِ وَالْجُودَةِ، زِيَادَةُ الْأَرْبَاحِ وَعَوَائِدِ الْإِسْتِمْرَارِ، تَحْسِينُ مَوْشَرَاتِ الْأَدَاءِ الرَّئِيسِيَّةِ (Cafaro, D., 2021, 122).
الْمَزَايَا الرَّئِيسِيَّةُ	- الْإِسْتِقْرَارُ وَالْأَمَانُ الْوُظَيْفِيُّ - الْعَدَالَةُ الْمُدْرَكَةُ فِي مَنَحِ التَّعْوِضَاتِ - وِلَاءُ الْعَامِلِينَ لِلْمُنْظَمَةِ - بَسَاطَةُ الْإِجْرَاءَاتِ الْإِدَارِيَّةِ (Liu, Y., 2020, 3)	- تَحْفِيزُ الْأَدَاءِ الْمُتَمَيِّزِ وَالْمُسْتَمَرِّ - اسْتِقْطَابُ الْكِفَايَاتِ الْمُبْدَعَةِ - رِبْطُ تَكَالِيفِ الْمَزَايَا بِالْعَائِدِ عَلَى الْإِسْتِمْرَارِ (ROI) - الْمُرُونَةُ فِي تَصْمِيمِ حُرْمِ الْمَزَايَا (Bomm, L., & Kaimann, D., 4141).

الجدول الرقم 1	(1) صَعْفُ الدَّافِعِيَّةِ لِلتَّطَوُّرِ وَالنُّمُوِّ الْوُظَيْفِيِّ (2) إِهْمَالُ تَمْيِيزِ الْعَامِلِينَ الْمُتَمَيِّزِينَ (3) ثَبَاتُ التَّكَالُيفِ وَارْتِفَاعُهَا غَيْرُ الْمُبَرَّرِ (4) صُعُوبَةُ اسْتِيعَادِ الْعَامِلِينَ مُنْخَفِضِي الْأَدَاءِ مِنْ تَقْدِيمِ الْمَزَايَا لَهُمْ (Agrasen, A., 2024, 3).	(1) الْفَلَقُ الْوُظَيْفِيُّ وَعَدَمُ الْإِحْسَاسِ بِالِاسْتِغْرَارِ (2) الْعَدَالَةُ غَيْرُ الْمَوْضُوعِيَّةِ فِي التَّعْوِضَاتِ (3) تَعَدُّ الْيَابِ الرِّقَابَةِ وَالْمُحَاسَبَةِ (4) الْإِنْحِسَارُ فِي الْأَهْدَافِ الْقَصِيرَةِ الْأَمَدِ (Sharma, R., Sharma, S., 2024, 8).
البيان المؤيد	- الْهَيْكَلُ النَّظْمِيَّةُ الْكَبِيرُ (الْحُكُومِيَّةُ/ التَّقْلِيدِيَّةُ) - الْوُظَائِفُ غَيْرُ الْقَابِلَةِ لِلْقِيَاسِ الْكَمِّيِّ - الْبَيِّنَاتُ مُنْخَفِضَةُ التَّغْيِيرِ - التَّقَافَاتُ الْقَائِمَةُ عَلَى قِيَمَتِي الْأَقْدَمِيَّةِ وَالِاسْتِغْرَارِ (Bao, J. et al., 2025, 16).	- الْمُنْظَمَاتُ التَّنَافُسِيَّةُ فِي الْقِطَاعِ الْخَاصِّ (الْبَنِيَّةُ، الْمَبِيعَاتُ، الْخِدْمَاتُ الْمَالِيَّةُ) - الْوُظَائِفُ ذَاتُ مَوْشَرَاتٍ أَدَاءٍ قَابِلَةٍ لِلْقِيَاسِ - الْبَيِّنَاتُ سَرِيعَةُ التَّغْيِيرِ وَالِابْتِكَارِ - التَّقَافَاتُ الْقَائِمَةُ عَلَى الْإِسْتِحْقَاقِيَّةِ وَالنَّاتِجِ (Syahraini, M. 2025, 206).

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى المراجع العلمية داخل الجدول.

تَنْجُهُ الْعَالِيَّةُ مِنْ مُنْظَمَاتِ الْأَعْمَالِ نَحْوَ دَمَجِ الْفَلَسَفَتَيْنِ؛ حَيْثُ يُخَصَّصُ مَكُونٌ أَسَاسِيٌّ يُضْمِنُ حَدًّا أَدْنَى مِنْ الْإِسْتِغْرَارِ وَالِاسْتِحْقَاقِ (الْمُرْتَبِطُ جُزْئِيًّا بِالسُّوقِ وَالْخِبْرَةِ)، وَيُعَكِّسُ صُورَةً إِيْجَابِيَّةً لِلْمُنْظَمَةِ، مِمَّا يَجْذِبُ أَفْضَلَ الْكَفَائَاتِ وَيَحْفَظُهَا. يُرَافِقُ ذَلِكَ مَكُونٌ مُتَغَيِّرٌ كَبِيرٌ مُرْتَبِطٌ مُبَاشَرَةً بِالْأَدَاءِ الْفَرْدِيِّ وَالْجَمَاعِيِّ وَالتَّنْظِيمِيِّ (كَالْعَلَاوَاتِ، وَالْحَوَافِزِ، وَالْمُشَارَكَةِ فِي الْأَرْبَاحِ، وَمَنْحِ الْأُسْهُمِ)، مِمَّا يُحَفِّزُ الْعَامِلِينَ عَلَى بَذْلِ أَفْضَلِ أَدَاءٍ مُمَكِّنٍ، وَبِذَلِكَ يَتَحَقَّقُ التَّحْفِيزُ وَالْأَدَاءُ الْمُسْتَمْرِمَانِ بِالِاسْتِغْرَارِ مِنْ مَزَايَا الْفَلَسَفَتَيْنِ مَعاً (Syahraini, M., 2025, 206).

بِاخْتِصَارٍ، تُقَدِّمُ فِلْسَفَةُ الْإِسْتِحْقَاقِ الْأَمَانَ وَالِاسْتِغْرَارَ وَالْعَدَالَةَ، لَكِنَّهَا قَدْ تَثَبُّطُ الْحَافِزَ. فِي حِينٍ أَنَّ فِلْسَفَةَ الْأَدَاءِ تُحَفِّزُ التَّمْيِيزَ وَتُرْتِطُ التَّكْلُفَةَ بِالْعَادِي، إِلَّا أَنَّهَا قَدْ تَوَلَّدَ تَوْتَرًا وَعَدَمَ أَمَانٍ. لِذَا، يَكْمُنُ النَّجَاحُ فِي التَّوَاوُنِ الذِّكِّيِّ بَيْنَ الْفَلَسَفَتَيْنِ، بِمَا يُتَوَافَقُ مَعَ حَاجَاتِ الْمُنْظَمَةِ وَحَاجَاتِ عَامِلِيهَا.

4. الْأَهْمِيَّةُ الْإِسْتِرَاطِيَّةُ لِلْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ: (The Strategic Importance of Employee Benefits)

عَلَى الرَّغْمِ مِنْ ارْتِفَاعِ تَكَالُيفِ تَقْدِيمِ الْمَزَايَا لِلْعَامِلِينَ، تَسْتَمِرُّ الْمُنْظَمَاتُ فِي تَقْدِيمِهَا؛ لِأَنَّهَا تُعَدُّ عَامِلَ جَذْبٍ لِلْعَامِلِينَ ذَوِي الْمَوْهَلَاتِ الْعَالِيَةِ، وَالْمَحَافِظَةِ عَلَيْهِمْ، وَتَحْفِيزِ أَدَائِهِمْ. وَفَقًا لِمَسْحِ حَدِيثِ أَجْرَتِهِ جَمْعِيَّةُ إِدَارَةِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ (SHRM)، فَإِنَّ الْمَزَايَا تُعَدُّ الْعَامِلَ الثَّانِي الْمُسَبِّبَ لِلرِّضَا الْوُظَيْفِيِّ بَعْدَ الْأَمَانِ الْوُظَيْفِيِّ مُبَاشَرَةً، وَيُعَدُّ ذَلِكَ مِنْ أَهَمِّ الْأَهْدَافِ الْإِسْتِرَاطِيَّةِ لِتِلْكَ الْمَزَايَا (Valentine, S., 2020, 377). وَبَيْنَمَا تُكَلِّفُ الْمَزَايَا الْمُنْظَمَاتِ كَثِيرًا مِنَ الْأَمْوَالِ، إِلَّا أَنَّ الْعَامِلِينَ فِي كَثِيرٍ مِنَ الْأَحْيَانِ يَقْبَلُونَهَا بِشَكْلِ غَيْرِ مُبَاشِرٍ. عَلَى سَبِيلِ الْمَثَالِ، قَدْ تُتَفَقُّ الْمُنْظَمَةُ مَبَالِغَ ضَخْمَةٍ سَنَوِيًّا لِلْمُسَاهَمَةِ فِي أَفْصَاطِ التَّأْمِينِ الصِّحِّيِّ لِكُلِّ عَامِلٍ، وَلَا يَتَلَقَّى الْعَامِلُ الْمَالَ، بَلْ يَحْصُلُ عَلَى مَخْصُوصَاتٍ تَعْطِيَّةِ التَّأْمِينِ الصِّحِّيِّ (كَالزِّيَارَاتِ الْمُنْتَظَمَةِ لِأَطِبَّائِهِ). بِشَكْلِ عَامٍ، يَحْصُلُ الْعَامِلُونَ عَلَى مَزَايَا بِسَبَبِ عُضُوبَتِهِمْ فِي الْمُنْظَمَةِ، وَهِيَ عَادَةٌ غَيْرُ مُرْتَبِطَةٍ بِإِنْتَاجِيَّةِ الْعَامِلِ. وَعَلَى الرَّغْمِ مِنْ أَنَّهَا قَدْ تَكُونُ ذَاتُ قِيَمَةٍ فِي جَذْبِ الْعَامِلِينَ وَالْمَحَافِظَةِ عَلَيْهِمْ، وَعَامِلًا مُهِمًّا مُحَفِّرًا عَلَى الْأَدَاءِ (Mondy, R. & Martocchio, J. 2016, 279). مِنْ هُنَا نَظْهَرُ الْأَهْمِيَّةَ الْإِسْتِرَاطِيَّةَ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ عَبْرَ الْفَوَائِدِ الَّتِي تُحَقِّقُهَا لِكُلِّ مَنْ الْعَامِلِينَ وَالْمُنْظَمَةَ عَلَى حَدِّ سَوَاءٍ.

1.4 أھمیتھا الإستراتيجية على مستوى العاملين: (Employee Level)

تمثل إستراتيجية المزايا الوظيفية ركيزة أساسية لتحقيق الرضا والاستقرار الوظيفيين، حيث تحدث تأثيراً متنوعاً الأبعاد في حياة العاملين الذي يتمثل في:

- تعزيز الأمان المالي والاستقرار النفسي: يقلل تقديم المزايا (كالتأمينات الصحية والمعاشات التقاعدية) من المخاطر المالية المفاجئة، مثل: تكاليف الأمراض أو متطلبات التقاعد.
 - الحماية القانونية والاجتماعية: كالتأمين ضد إصابات العمل الذي يخفف الأثقال المالية عن العامل، وكذلك الدعم الأسري عبر مزايا رعاية الأطفال أو التعليم، التي تخفف الأعباء المالية (Umoh, G. et al., 2014, 303).
 - تحسين الصحة الجسدية والنفسية: حيث تغطي برامج الرعاية الوقائية (كالفحوصات الدورية)، وتساهم في الوقاية من أمراض العمل أو السيطرة على مضاعفاتها.
 - تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية: يتحقق ذلك عبر المرونة الزمنية التي تسمح للعاملين بالعمل في الأوقات المناسبة، وتقديم إجازات مدفوعة تعزز تماسك الأسري (Valentine, S., 2020, 377-384).
 - تعزيز المهارات والنمو الوظيفيان: حيث تشمل برامج التدريب تطوير مهارات العاملين، مما يعزز فرص الترقية ويسرع النمو الوظيفي أيضاً.
 - تعزيز الانتماء والولاء التنظيميين: كما في تقديم خصومات للنادي الرياضية أو العضويات التجارية التي تشعر العاملين بالتقدير. فقد أكدت الدراسات أن العاملين (حتى مع انخفاض الرواتب) يميلون للبقاء بوظائفهم بسبب المزايا التي تقدمها المنظمات (Mondy, R. & Martocchio, J. 2016, 251).
- وفقاً لما سبق، يمكن الاستنتاج أن تصميم المنظمات لإستراتيجية المزايا وظيفية تنطلق من حاجات العاملين الفعلية، مما يحول هذه المزايا من مجرد تكاليف تشغيلية إلى استثمار فاعل يساهم في تعزيز ولاء العاملين ورفع مستوى أدائهم، وينعكس ذلك إيجاباً في سمعة المنظمة كواحدة من المنظمات المفضلة للعمل، مما يعزز جاذبيتها للعمل، ويسهم في خفض معدلات الدوران الوظيفي وتعزيز الاستقرار التنظيمي للموارد البشرية فيها.

2.4 أھمیتھا الإستراتيجية على مستوى المنظمة: (Organization Level)

تؤدي المزايا الوظيفية دوراً إستراتيجياً محورياً على مستوى المنظمة؛ لذلك يجب ألا ينظر إليها كعنصر من عناصر التكاليف فحسب، بل كعامل إيجابي مؤثر في صياغة إستراتيجية الموارد البشرية. فتقديم ميزة وظيفية بدلاً من زيادة في الأجر أو مكافأة نقدية، يساهم في تجنب المنظمة دفع ضريبة الدخل، مما يعد خياراً أكثر كفاية وعائدية في إدارة مواردها البشرية (Gerhart, B., 2023, 349)، ومن هنا تظهر أهميتها في:

- تعزيز القدرة التنافسية: تمثل المزايا المبتكرة (كبرامج المزايا المرنة) عامل جذب رئيسي للمواهب عالية الكفاءة.
- تحقيق الإستدامة التنظيمية: بالمحافظة على العاملين ذوي الكفايات العالية، وتنمية المعرفة، وتحقيق التكيف مع المتغيرات عبر توفير موارد بشرية مستقرة. حيث تعدّ عنصراً حيوياً في معادلة النجاح التنظيمي عبر تأثيرها

- المُباشر في دافعية العاملين ومستوى أدائهم ومدى ارتباطهم بمنظمتهم (عقيلي، 2005، 516).
- تحسين الأداء الوظيفي المُستدام: باعتبارها عاملاً أساسياً في تنمية العلاقة بين الإدارة والعاملين، وانعكاس ذلك في رفع كفاية الأداء الوظيفي المُستدام في المدى الزمني القصير والمتوسط والبعيد.
- بناء السمعة التنظيمية: كونها أداة استراتيجية فعالة لتعزيز صورة المنظمة، لا مجرد تكلفة.
- خفض التكاليف التشغيلية طويلة الأجل: توفير في تكاليف التوظيف والتدريب نتيجة تقليل معدلات دوران العاملين.
- الانضباط التنظيمي وإدارة المخاطر: عبر الالتزام بالمطلبات القانونية، وتجنب العقوبات، والحد من النزاعات، والاستعداد للمخاطر المستقبلية (Armstrong, M. Brown, D., 2024, 429).
- يمكن الاستنتاج أن المزايا الوظيفية تتحول إلى رافعة استراتيجية فاعلة في المنظمات القادرة على الاستثمار الأمثل لمواردها البشرية؛ حيث تولد عائداً متعدد الأبعاد (مالياً، وتنظيمياً، وتنافسياً)، وتساهم مساهمة مباشرة في تعزيز القدرة الاستراتيجية على بلوغ الأهداف في المدى القريب والبعيد.

5. النظريات المُفسرة للمزايا الوظيفية: (Theories Explaining Employee Benefits)

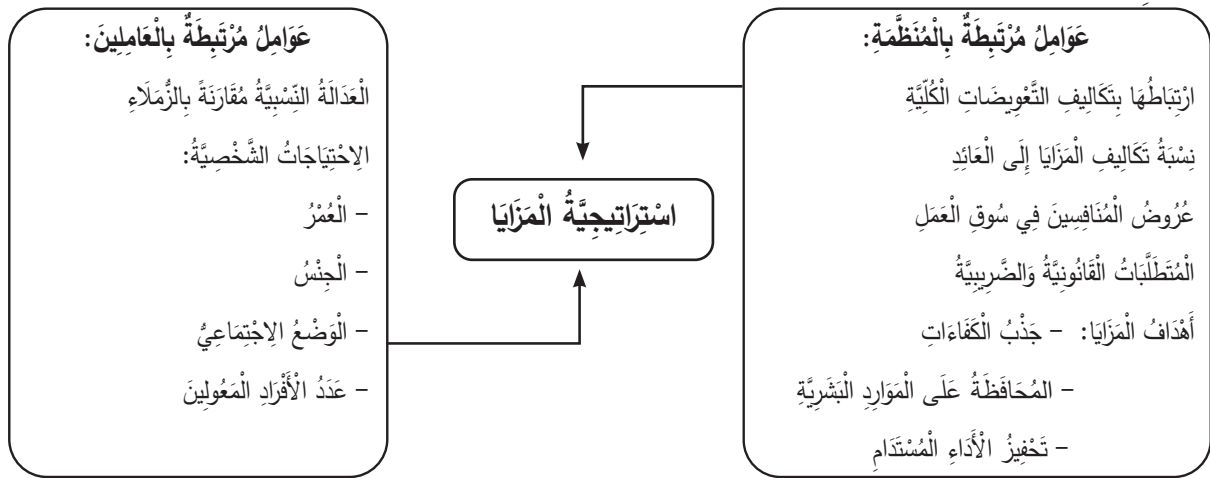
تعد نظريات المزايا الوظيفية محركاً أساسياً لفهم العوامل الكامنة وراء تعزيز الأداء الوظيفي المُستدام. ففي محاولة لتفسير المزايا الوظيفية (مثل الرواتب والمكافآت والمزايا العينية والتقدير) كدوافع، تكشف المقارنة بين النظريات الرئيسية عن تقوى نظرية التبادل الاجتماعي كإطار أكثر شمولاً وملاءمة (Katabalo, C. & Mwita, K., 2024, 138). فبينما تركز نظرية العاملين (هيرزبرج) على تمييز محدد بين العوامل الوظيفية (التي تمنع الاستياء، مثل: المرتب والسياسات) والعوامل المحفزة (كالإنجاز والتقدير) (Sharma, R., Sharma, S., 2024, 13)، تنظر نظرية العدالة إلى إدراك العاملين لنسبة مكافاتهم مقارنةً بآخرين (Valentine, S., 2020, 383)، وتؤكد نظرية التعزيز على تأثير عواقب السلوك (المكافآت/العقوبات) في تشكيل ذلك السلوك مستقبلاً (Armstrong, M., Brown, D. 2024, 115)، وتشرح نظرية التوقع الدافعية عبر علاقة الجهد بالأداء وبالنتائج المرغوبة (التكافؤ) (Valentine, S., 2020, 383)، وعليه فإن نظرية التبادل الاجتماعي تستوعب جوهر النظريات التي تشرح تلك العلاقات في إطارها الأوسع. فهي تقترض أن علاقة العمل قائمة على تبادل غير مكتوب بين العامل (الجهد، الولاء) والمنظمة (المزايا الوظيفية، الدعم) حيث يسعى الطرفان لتحقيق التوازن بين المدخلات والمخرجات (Katabalo, C. & Mwita, K., 2024, 138) ويتأثر استمرار العامل وأداؤه بإدراكه للعدالة في هذا التبادل (استيعاب نظرية العدالة)، وقيمة المزايا المقدمة كمكافآت (رابطاً بنظرية التعزيز والتوقع)، وباعتبار هذه المزايا تعد عناصر أساسية في العوامل الوظيفية التي تحافظ على استقرار العلاقة التبادلية (رابطاً بنظرية العاملين لهيرزبرج). بذلك، تقدم نظرية التبادل الاجتماعي رؤية ديناميكية وشاملة تفسر كيف تشكل المزايا الوظيفية ليس كحواجز فردية معزولة فحسب، بل كجزء مركزي من العقد النفسي والعلاقة التبادلية طويلة الأمد بين الفرد والمنظمة، ومن ثم فإنها تمثل حجر الأساس في استمرارية هذه العلاقة ورصاً أطرافها، مما يجعلها النظرية الأنسب لفهم الدور العميق والمعقد لاستراتيجية المزايا الوظيفية في سياق بيئة العمل للمنظمات المعاصرة.

6. إِدَارَةُ اسْتِراتِيجِيَةِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ: (Management of Employee Benefits Strategy)

تَعْتَمِدُ اسْتِراتِيجِيَةُ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ عَلَى الْمُوازَنَةِ بَيْنَ التَّكَالِيفِ الْمُنْفَقَةِ عَلَيْهَا، وَالْمَخْرَجَاتِ التَّنْظِيمِيَّةِ الْمَرْجُوءَةِ مِنْهَا. لِذَا؛ يَجِبُ أَنْ يَشْمَلَ بَرْنَامَجُ الْمَزَايَا الْفَعَالُ الْخُطُوبَاتِ الْآتِيَّةَ:

1.6 تَصْمِيمُ بَرْنَامَجِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ: (Design of the Employee Benefits Program)

أَدَّى التَّنَافُسُ الْمُنْتَزِدُ بَيْنَ الْمُنْظَمَاتِ فِي الْوَقْتِ الرَّاهِنِ إِلَى بَحْثِهَا عَنْ أَفْضَلِ الطُّرُقِ لِلتَّمَيُّزِ عَنْ مُنَافِسِيهَا. وَمِنْ أَهَمِّ الْعَوَامِلِ الْمُحَقِّقَةِ لِذَلِكَ: تَوْظِيفُ الْكَفَاءَاتِ الْمُتَمَيِّزَةِ (الْمُورِدِ الْأَهَمِّ لِلْمُنْظَمَاتِ)، وَضَمَانُ اسْتِمْرَارِهَا فِي الْأَجَلِ الطَّوِيلِ. وَلِتَحْقِيقِ هَذَا، تَلَجُّ الْمُنْظَمَاتُ إِلَى تَقْدِيمِ حُرْمٍ تَفْضِيلِيَّةٍ مِنَ الْمَزَايَا تَتَقَوَّى بِهَا عَلَى نَظِيرَاتِهَا فِي نَفْسِ الْقِطَاعِ، وَتُحَفِّزُ الْعَامِلِينَ عَلَى الْبَقَاءِ عِنْدَهَا. وَهَذِهِ الْمَزَايَا تُؤَثِّرُ فِيهَا عَوَامِلُ مُنْتَوَعَةٌ مِنْ جِهَةِ الْعَامِلِينَ وَالْمُنْظَمَةِ (Gerhart, B., 2023, 454) كَمَا يُبَيِّنُهَا الشَّكْلُ:



الشَّكْلُ (2-2): الْعَوَامِلُ الْمُؤَثِّرَةُ فِي اخْتِيَارِ اسْتِراتِيجِيَةِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ.

Source: (Gerhart, B., 2023, 454).

وَهَذَا يُؤَاجِهُهُ مُدِيرُو الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ مُشْكَلَةً رَئِيسَةً، تَتَمَثَّلُ فِي: تَحْدِيدِ أَكْثَرِ الْمَزَايَا طَلَبًا مِنَ الْعَامِلِينَ، وَتَقْدِيرِ الْوَقْتِ الْأَنْسَبِ لِتَقْدِيمِهَا لِضَمَانِ اسْتِمْرَارِ رِضَاهُمْ. وَقَدْ تَلَجُّ الْمُنْظَمَاتُ إِلَى: تَصْمِيمِ حُرْمَةٍ مَزَايَا مِغْيَارِيَّةٍ (ثَابِتَةٍ لِلْجَمِيعِ)، أَوْ خُطَّةٍ مَزَايَا مَرْنَةٍ (قَابِلَةٍ لِلتَّخْصِصِ)، أَوْ الْجَمْعِ بَيْنَ النَّمَطَيْنِ مَعًا. حَيْثُ يَعْتَمِدُ الْأَخْتِيَارُ عَلَى السِّيَاسَةِ الَّتِي تَتَّبِعُهَا الْمُنْظَمَةُ، بِشَرَطِ أَنْ يُرَاعِيَ تَصْمِيمُ الْبَرْنَامَجِ النَّاجِحُ: التَّوَازُنَ بَيْنَ الْجَدْوَى الْمَالِيَّةِ لِلْمُنْظَمَةِ، وَجَاذِبِيَّةِ الْمَزَايَا لِلْعَامِلِينَ، وَمُرُونَةِ الْبَرْنَامَجِ لِلتَّكْيُفِ مَعَ الْمُنْتَعِرَاتِ الْمُحِيطَةِ بِالْمُنْظَمَةِ (Valentine, S., 2020, 412).

2.6 تَصْمِيمُ اسْتِراتِيجِيَةِ الْمَزَايَا الْمِغْيَارِيَّةِ: (Standardized Employee Benefits Strategy)

تُشِيرُ إِلَى الْمَجْمُوعَةِ الْكَامِلَةِ مِنَ الْمَزَايَا الَّتِي تَقْدِمُهَا الْمُنْظَمَةُ لِعَامِلِيهَا، مَعَ مُرَاعَاةِ ثَلَاثَةِ جَوَانِبٍ حَاسِمَةٍ عِنْدَ اتِّخَاذِ الْقَرَارَاتِ حَوْلَهَا وَهِيَ:

(1) اسْتِراتِيجِيَةُ الْمَزَايَا الْكُلِّيَّةِ: يُقْصَدُ بِهَا تَحْدِيدُ مُسْتَوَى الْمَزَايَا (أَعْلَى، أَدْنَى، مُكَافِئٍ لِلسُّوقِ)، تَطْبِيقُ اسْتِراتِيجِيَةِ مُرَكَّبَةٍ تَضُمُّ: مَزَايَا مَالِيَّةً (مُبَاشِرَةً وَغَيْرَ مُبَاشِرَةٍ)، مَزَايَا غَيْرَ مَالِيَّةٍ (حَوَافِرَ مَعْنَوِيَّةً مُرْتَبِطَةً بِبِيئَةِ الْعَمَلِ) وَبِنَاءِ تَمَيُّزٍ تَنَافُسِيٍّ فِي بُنُودٍ مِثْلِ: (الرَّوَاتِبِ، التَّأْمِينِ الصِّحِّيِّ، الضَّمَانِ الْاجْتِمَاعِيِّ) (مَلَدُوعُونَ وَالتَّرَّة، 2014، 247).

(2) **أَهْدَافُ الْمُنْظَمَةِ:** تَسْعَى الْمُنْظَمَةُ إِلَى تَحْقِيقِ عِدَّةِ أَهْدَافٍ رَئِيسِيَّةٍ، مِنْ بَيْنِهَا: تَقْلِيلُ الْفَوَاقِقِ بَيْنَ الْمَرَاتِبِ الْوُظَيْفِيَّةِ لِضَمَانِ تَوْحِيدِ حُرْمَةِ الْمَزَايَا، وَالْمُحَافَظَةُ عَلَى الْعَامِلِينَ خِلَالَ مَرَاكِحِ النُّمُو عِبْرَ اسْتِمْرَارِ تَقْدِيمِ الْمَزَايَا الْمُنَاسِبَةِ وَالْجَذَابَةِ، بِحَيْثُ يُسَاهِمُ ذَلِكَ فِي تَعْزِيزِ الْأَدَاءِ وَالْوَلَاءِ التَّنْظِيمِيِّينَ وَضَمَانِ الْاسْتِقْرَارِ الْوُظَيْفِيِّ عَلَى الْمَدَى الطَّوِيلِ.

(3) **حَاجَاتُ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ:** أَيُّ مُرَاعَاةٍ أَوْلَوِيَّةٍ احْتِيَاجَاتِ الْعَامِلِينَ، كَأَنْ يَفْعَلَ الْأَبُ وَالْأُمُّ فِي مُنْظَمَةٍ وَاحِدَةٍ، مَا يَجْعَلُ رِعَايَةَ الْأَطْفَالِ أَمْرًا ذَا أَوْلَوِيَّةٍ مُرْتَفَعَةٍ مُقَارَنَةً بِغَيْرِهِ مِنَ الْاحْتِيَاجَاتِ. يَتِمُّ تَحْدِيدُ مَبْلَغِ كُلِّ مِيزَةٍ مِنْ حُرْمَةِ الْمَزَايَا كِنَسَبَةٍ مُنَوِّيَّةٍ مِنَ الْإِجْمَالِيِّ الْمُخَصَّصِ لَهَا، مَعَ مُقَارَنَتِهَا بِمُكَوِّنَاتِ الْعَائِدِ الْمَالِيِّ الْأُخْرَى (الْأَجْرُ الْأَسَاسِيُّ وَالْحَوَافِزُ) لِضَمَانِ التَّوَازُنِ التَّعْوِضِيِّ (Luis, R., et al., 2020, 410).

يَتَّضِحُ مِمَّا تَقَدَّمَ أَنَّ الْحُرْمَةَ الْمِيعَارِيَّةَ لِلْمَزَايَا يَجِبُ أَنْ تَسْتَجِيبَ لِثَلَاثِ مُتَطَلِّبَاتٍ رَئِيسِيَّةٍ (السِّيَاسَاتِ - الْأَهْدَافِ - حَاجَاتِ الْعَامِلِينَ)، وَالْمُرُونَةُ الْكَافِيَّةُ لِلتَّكْيُفِ مَعَ الْمُتَغَيِّرَاتِ الدِّيمُوغَرَفِيَّةِ، وَالتَّمَيُّزُ التَّنَافُسِيُّ دُونَ تَجَاوُزِ الْقُدْرَاتِ الْمَالِيَّةِ.

3.6 تَصْمِيمُ اسْتِرَاطِيَّةِ الْمَزَايَا الْمُرْنَةِ: (Flexible Benefits Strategy)

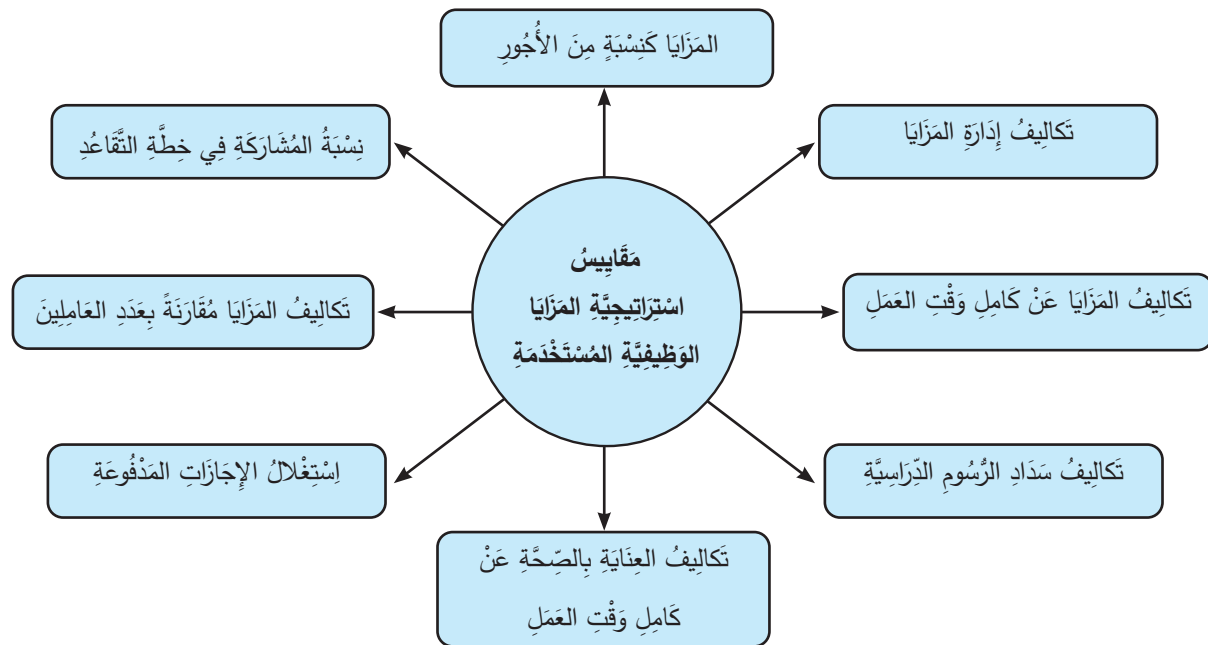
تَهْدَفُ إِلَى تَصْمِيمِ حُرْمِ مَزَايَا ثَلَاثِ احْتِيَاجَاتِ كُلِّ عَامِلٍ بِشَكْلِ شَخْصِيٍّ، مَعَ الْمُحَافَظَةِ عَلَى تَوَازُنٍ دَقِيقٍ بَيْنَ تَكَالِيفِ الْمُنْظَمَةِ وَمُتَطَلِّبَاتِ جَذْبِ الْكَفَاءَاتِ وَالْمُحَافَظَةِ عَلَيْهَا. وَتَكْمُلُ أَهْمِيَّةُ هَذِهِ الْخُطَطِ فِي مُرُونَتِهَا الْفَرِيدَةِ الْقَادِرَةِ عَلَى فَهْمِ الْفُرُوقِ الْفَرْدِيَّةِ بَيْنَ الْعَامِلِينَ (كَالْسِنِ، وَالْمَسْئُولِيَّاتِ الْعَائِلِيَّةِ، وَأَسْلُوبِ الْحَيَاةِ) وَهِيَ عَوَامِلٌ مَخُورِيَّةٌ عِنْدَ صِيَاعَةِ بَرَامِجِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ (Luis, R., et al., 2020, 416)، حَيْثُ تَعْمَلُ هَذِهِ الْآلِيَّةُ عِبْرَ تَمْكِينِ الْعَامِلِينَ مِنْ اخْتِيَارِ حُرْمِ مَزَايَاهُمْ سَنَوِيًّا بَيْنَ تَعْوِضَاتٍ نَقْدِيَّةٍ (خَاضِعَةٍ لِلضَّرْبِيَّةِ) وَمَزَايَا عَيْنِيَّةٍ (مُعْفَاةٍ مِنْهَا)، مَعَ إِمْكَانِيَّةِ تَعْدِيلِ الْخِيَارَاتِ خِلَالَ فَنَرَةِ التَّسْجِيلِ السَّنَوِيِّ الْمَفْتُوحَةِ فَقَطْ، مَا لَمْ تَحْدُثْ ظُرُوفٌ طَارِئَةٌ كَالزَّوْجِ أَوْ الْمِيلَادِ وَغَيْرِهَا. وَالْجَدِيرُ بِالذِّكْرِ أَنَّ هَذِهِ الْحُرِّيَّةَ لَيْسَتْ مُطْلَقَةً، إِذْ تَقْرُضُ الْقَوَانِينُ بَعْضَ الْمَزَايَا الْإِزْمَائِيَّةِ، بَيْنَمَا يُتْرَكُ لِلْعَامِلِينَ حُرِّيَّةُ الْاخْتِيَارِ مِنْ حُرْمَةِ أُخْرَى (Mondy, R. & Martocchio, J. 2016, 295).

غَيْرَ أَنَّ تَطْبِيقَ هَذِهِ الْخُطَطِ يَتَطَلَّبُ مِنَ الْإِدَارَةِ الْإِجَابَةَ عَنْ أَسْئَلَةٍ مَخُورِيَّةٍ: مَا إِجْمَالِي الْمَزَايَا الْمُمْكِنِ تَقْدِيمُهَا؟ وَمَا أَكْثَرُهَا قِيَمَةً لِلْعَامِلِينَ؟ وَكَيْفَ تُقَارَنُ بِالْأَنْظِمَةِ التَّقْلِيدِيَّةِ؟ وَمِنْ الْمُسْتَحَقِّ لِلْحُصُولِ عَلَيْهَا؟ وَمَا مُكَوِّنَاتُ الْحُرْمِ الْأَسَاسِيَّةِ؟ وَكَيْفَ تُقَارَنُ بِمَا تَقْدِمُهُ الْمُنْظَمَاتُ الْمُنَافِسَةُ؟ (Valentine, S., 2020, 418). نَرَى مِمَّا تَقَدَّمَ أَنَّ تَبَنِّي خُطَّةٍ مُرْنَةٍ نَاجِحَةٍ دِرَاسَةً مُثَانِيَّةً لِحُجْمِ الْقُوَى الْعَامِلَةِ، وَالْإِمْكَانَاتِ الْمَالِيَّةِ الْحَالِيَّةِ وَالْمُسْتَقْبَلِيَّةِ، وَالْعَائِدِ الْمُتَوَقَّعِ مِنَ الْاسْتِثْمَارِ فِي الْمَزَايَا. وَقَدْ غَدَتْ هَذِهِ الْخُطَطُ نَهْجًا عَالَمِيًّا رَائِدًا لِقُدْرَتِهَا الْفَرِيدَةِ عَلَى خِدْمَةِ أَهْدَافِ الْمُنْظَمَاتِ وَالْعَامِلِينَ فِي آنٍ وَاحِدٍ.

4.6 قِيَاسُ اسْتِرَاطِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ: (Measurement of Employee Benefits Strategy)

يُقَاسُ أَثَرُ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ بِمُزِيجٍ مِنَ الْمَقَاسِ الْكَمِّيَّةِ وَالتَّوَعِيَّةِ الْمُرَكَّبَةِ، مُرَاعِيًا خُصُوصِيَّاتِ الْمُنْظَمَةِ وَأَهْدَافَهَا الْاسْتِرَاطِيَّةِ. وَمِنْ أَبْرَزِ الْمَقَاسِ شُبُوعًا فِي مَجَالِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ: تَعْوِضَاتِ الْعَامِلِينَ، وَبَرَامِجِ رَفَاهِيَّتِهِمْ، وَتَكَالِيفِ الْوُصْفَاتِ الطَّبِيَّةِ، وَوَقْتُ إِجَارَاتِ الْعَمَلِ، وَالْمُسَاعَدَاتِ الدِّرَاسِيَّةِ، وَالتَّأْمِينِ عَلَى الْعَجْزِ، وَغَيْرِهَا. وَبِمَا أَنَّ جَمِيعَ الْعَامِلِينَ يَسْتَفِيدُونَ مِنْ هَذِهِ الْمَزَايَا، فَإِنَّ تَطْوِيرَ النِّظَامِ يَتَطَلَّبُ مُرَاجَعَةً دَوْرِيَّةً وَتَقْيِيمًا مُسْتَمِرًّا كَرَكِيزَةً أَسَاسِيَّةً فِي الْإِدَارَةِ

الاستراتيجية للمزايا الوظيفية (Mathis, R. & Jackson, J., 2011, 432). والشكل الآتي يوضح أهم المقاييس المستخدمة في قياس المزايا الوظيفية في المنظمات المعاصرة.



الشكل (2-3): الأدوات الرئيسة لقياس فاعلية المزايا الوظيفية.

Source: (Valentine, S., 2020 , 421).

نستنتج مما تقدم أن استخدام مقاييس المزايا الوظيفية يشكل أداة استراتيجية مهمة لتحقيق التوازن بين أهداف المنظمة واحتياجات العاملين. وتتطلب فعالية نظام المزايا تكاملاً محكماً بين المقاييس الكمية (تكاليف المزايا) والنوعية (مستوى الرضا الوظيفي)، مع مراعاة المتغيرات الحديثة مثل الاستدامة والتحول الرقمي.

5.6 الرقابة على تكاليف المزايا الوظيفية: (Control of Employee Benefits Cost)

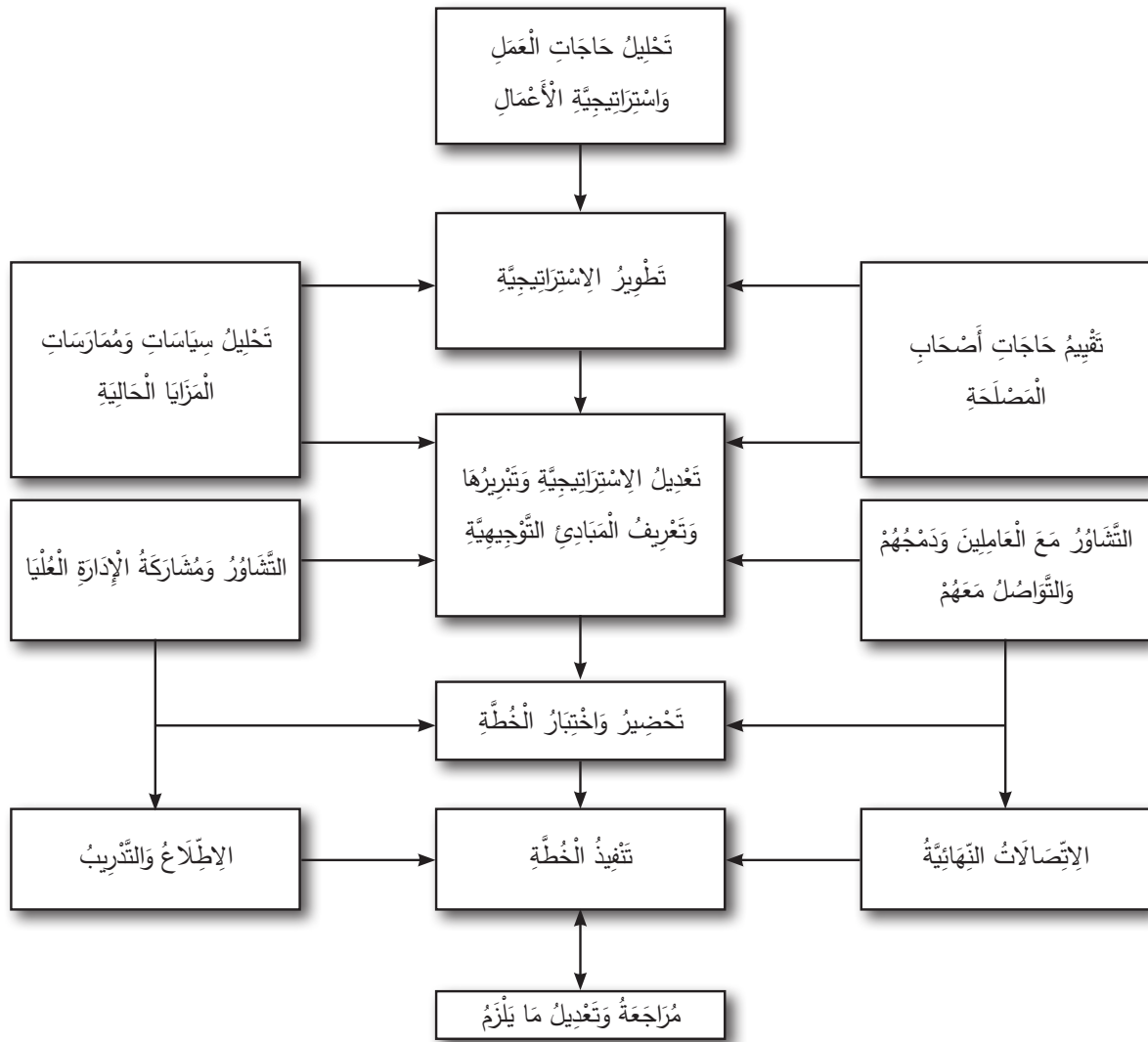
تشكل الرقابة على تكاليف برامج المزايا الوظيفية حجر الأساس في استراتيجيات إدارتها الحديثة، لاسيما مع التصاعد الملحوظ في نفقات الرعاية الصحية. حيث يركز أصحاب العمل على تطوير آليات قياس دقيقة وأنظمة رقابة فعالة، بل قد تتجاوز السياسات إلى تقليل بعض المزايا التقليدية كرد فعلي للضغوط الاقتصادية. ففي فترات الركود، تلجأ منظمات عديدة إلى خفض مخصصات المزايا التعليمية وتقليل استثمارات برامج التنمية المهنية (Niță, C., & Ștefea, P., 2014, 309)، في المقابل، تطبق بعض المنظمات نموذج المزايا الاختيارية الممولة جزئياً من قبل العاملين، كبرامج التأمين الجماعي على الممتلكات بأسعار تنافسية، وهذه الآلية تخفف العبء عن المنظمة مع المحافظة على جاذبية حزمة المزايا (Loftus, T. et al., 2024, 1220). وتعد استراتيجية مشاركة التمويل بين المنظمة والعاملين عبر إشراك الآخرين في تحمل جزء من نفقات مزاياهم من أكثر الأساليب انتشاراً، لدورها في تعزيز الشفافية المالية وتخفيف الاستخدام الرشيد للخدمات الصحية. وغالباً ما تدمج المنظمات هذه الاستراتيجية مع مبادرات وقائية؛ كبرامج التوعية الصحية وإعادة هندسة سياسات الأدوية، سعياً لتحقيق توازن بين كفاءة التكاليف وجودة الخدمات المقدمة (Goldberg, S. et al., 2019, 549).

6.6 اتصالات إدارة المزايا: (Benefits Management Communications)

يُفعل العاملون في الغالب القيمة الكاملة للمزايا المُقدّمة لهم، ويرجع ذلك إلى ضعف فاعلية قنوات الاتصال وعدم وجود استراتيجية واضحة لشرح المزايا، مما قد يُفقد الاستثمارات المالية في هذا المجال قدرتها على جذب الكفاءات والمحافظة عليها. حيث يُعد التواصل الفعال مع العاملين ركيزة حاسمة لتمكينهم من فهم التغطيات المختلفة، وتقدير قيمتها المالية، واختيار الحزمة الأنسب من بين الخيارات المتاحة. فقد لا يدرك بعض العاملين تفاصيل مزاياهم الصحية، ما قد يؤدي ارتياباً وعدم رضا. وبالمقابل، طوّرت عديد من المنظمات أنظمة خاصة لاتصالات المزايا لتوضيح قيمتها النقدية، عبر استخدام وسائل متنوعة تشمل: الرسائل الإلكترونية التفاعلية، والنشرات التوضيحية، والاجتماعات التفاعلية، ومقاطع الفيديو التعليمية، والرسائل النصية التذكيرية (Armstrong, M., 2024, 292). وتوجّه كافة الجهود لضمان إدراك العاملين الكامل لمزاياهم، مع إبراز المعلومات الأساسية التي تستوجب الإفصاح عنها؛ كالقيمة الإجمالية للخطط المُقدّمة، ودوافع إجراء التعديلات، والتكاليف المالية الجوهرية. وعند تصميم استراتيجيات اتصالات المزايا، يُراعى عدد من العوامل المهمة مثل: الوقت الأمثل للإعلان، ووتيرة تكرار الرسائل التوضيحية، وقنوات التواصل الفعالة، وتخصيص المحتوى حسب فئات العاملين. كما يتحتم على القيادات التنفيذية إبلاغ العاملين فوراً بأي تغييرات جوهرية (كالتخفيض في بعض المزايا)، ويتم ذلك بدعم من خبراء الموارد البشرية والمديرين المؤهلين للرد على استفسارات العاملين. ويُطبق مديرو الموارد البشرية آليات واضحة لجمع ملاحظات العاملين حول برامج المزايا، حيث تعتمد بعض المنظمات على منصات رقمية أو استبيانات دورية لقياس مستوى الرضا وتطوير الخدمات (Valentine, S., 2020, 422). ومن ثم، فإن الاستثمار في طرق اتصال واضحة ومتنوعة سيساعد المنظمات على تعظيم قيمة المزايا وجعلها أداة قوية وفعالة في تحفيز العاملين في أدائهم الوظيفي المُستدام.

7.6 صياغة استراتيجية المزايا الوظيفية: (Designing Employee Benefits Strategy)

في ظل سعي المنظمات إلى جذب المواهب والمحافظة عليها وتعزيز الأداء الوظيفي المُستدام للعاملين، تحتاج المنظمات إلى صياغة استراتيجية مزايا وظيفية تتوافق مع أهدافها من جهة، ومع حاجات العاملين من جهة أخرى (Gerhart, B., 2023, 50). ويمكن وصف صياغة استراتيجية المزايا الوظيفية بأنها عملية لتطوير وتحديد توجه واضح، تتضمن هذه العملية المرور بأربع مراحل رئيسية، تبدأ بمرحلة التشخيص، حيث يتم الاتفاق على أهداف المزايا، وتقييم السياسات والممارسات الحالية في ضوء هذه الأهداف، والنظر في خيارات التحسين، والاتفاق على أي تغييرات، يليها مرحلة التصميم التفصيلي، التي يتم فيها تفصيل التحسينات والتغييرات، واختبار أي تغييرات (يُعد الاختبار التجريبي مهماً)، ومن ثم مرحلة الاختبار والإعداد النهائية، وأخيراً مرحلة التنفيذ، يليها مراجعة وتعديل مُستمران (Armstrong, M. & Taylor, S., 2023, 416). يوضح الشكل الآتي نموذجاً تفصيلياً لهذه العملية، يتضمن بُنوداً كافية للتشاور والمشاركة والتواصل مع أصحاب المصلحة، بمن فيهم كبار المديرين بصفتهم صناع القرار النهائيين، إضافة إلى العاملين ومديري الخطوط.



الشَّكْل (2-4): نَمُودَجٌ لِعَمَلِيَّةِ تَطْوِيرِ إِسْتِرَاطِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ.

Source: (Armstong, M. & Taylor, S., 2023, 417).

وَمَعَ ذَلِكَ فِي الْوَاقِعِ الْعَمَلِيِّ، نَادِرًا مَا تَكُونُ صِيَاعَةُ إِسْتِرَاطِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ عَمَلِيَّةً مَنْطِقِيَّةً وَخَطِيَّةً كَهَذِهِ. حَيْثُ تَتَطَوَّرُ إِسْتِرَاطِيَّاتُ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ بِاسْتِمْرَارٍ، وَيَجِبُ أَنْ تَسْتَجِيبَ لِلتَّغْيِيرَاتِ فِي مُتَطَلِّبَاتِ الْمُنْظَمَةِ الَّتِي تَحْدُثُ طَوَالَ الْوَقْتِ. كَمَا تَحْتَاجُ إِلَى مُتَابَعَةِ الْإِتِّجَاهَاتِ النَّاتِجَةِ عَنْ إِدَارَةِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ، وَفَقًا لِمُتَغْيِرَاتِ الْبَيْئَتَيْنِ الدَّاخِلِيَّةِ وَالخَارِجِيَّةِ. وَمِنَ الْمُفِيدِ تَوْثِيقُ أَحْدَثِ إِسْتِرَاطِيَّاتِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ بِشَكْلِ رَسْمِيٍّ كَأَسَاسٍ لِلتَّخْطِيطِ وَالتَّوَاصُلِ، وَاعْتِبَارِ ذَلِكَ وَثِيقَةً قَابِلَةً لِلتَّغْيِيرِ عِنْدَ تَغْيِيرِ حَاجَاتِ الْمُنْظَمَةِ (Valentine, S., 2020, 415).

7. عوامل نجاح الاستراتيجية الفعالة للمزايا الوظيفية: (Success Factors of an Effective Employee Benefits Strategy)

- تُشكّل المزايا الوظيفية عنصراً محورياً في استراتيجيات إدارة رأس المال البشري الحديثة، حيثُ تتطلب تصميماً مدركاً لتحقيق التكامل بين متطلبات العاملين والقدرات المالية للمنظمة. ولضمان فاعلية هذه الاستراتيجية، ينبغي أن تستند إلى مجموعة من العوامل الأساسية التي تضمن تحقيق الأهداف التنظيمية والأداء الوظيفي المستدام معاً.
- الإلتباط الاستراتيجي: يجب أن تتسجم حزمة المزايا مع الرؤية الاستراتيجية للمنظمة وتُعزز تحقيق أهدافها التنظيمية، مع المحافظة على اتساقها مع القيم التنظيمية السائدة.
- القدرة على التكيف: يتطلب التصميم الفعال توفير خيارات مرنة تتيح للعاملين اختيار المزايا المناسبة لاحتياجاتهم المتنوعة، كالإختيار بين بدائل التأمين الصحي أو الدعم التعليمي.
- مبادئ العدالة التنظيمية: يشمل ذلك تحقيق العدالة الداخلية في توزيع المزايا بين العاملين، مع مراعاة معايير العدالة الخارجية بالمقارنة مع ممارسات سوق العمل (كامل، 2018، 122).
- الكفاءة الاقتصادية: تستلزم الموازنة بين التكاليف المالية والقيمة المضافة، مع قياس العائد على الاستثمار عبر مؤشرات أداء محددة لتحسين معدلات المحافظة على العاملين.
- الإلتزام التنظيمي: ضرورة الإلتزام بالإطار القانوني السائد، بما في ذلك التشريعات الخاصة بالتأمينات الاجتماعية وحقوق العاملين.
- القابلية للقياس: تطوير نظام تقييم شامل يعتمد على مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس تأثير المزايا في الأداء التنظيمي المستدام.
- التحديث المستمر: أهمية مواكبة التطورات الحديثة في ممارسات إدارة المزايا، مثل تبني سياسات العمل المرنة وبرامج الدعم النفسي للعاملين.
- فاعلية الإتصال: تنفيذ استراتيجيات اتصال متكاملة لتعزيز وعي العاملين بقيمة المزايا المقدمة وآليات الاستفادة منها.
- التكامل الوظيفي: ضرورة دمج نظام المزايا مع أنظمة الموارد البشرية الأخرى، وخصوصاً تلك المتعلقة بإدارة الأداء والتطوير الوظيفي (Newman, J. et al., 2017, 444).
- ولضمان استمرارية فاعلية هذه المزايا، يتعين على إدارة المنظمات اعتماد منهجية شاملة تشمل آليات تقييم وتطوير مستمرين، مع التركيز على إقامة قنوات اتصال فاعلة تضمن وضوح الرؤية للعاملين حول ما تقدمه لهم المنظمة، وضرورة تكامل نظام المزايا مع جميع أنظمة إدارة الموارد البشرية الأخرى.
- نجد مما سبق أن هذا المبحث قد استعرض مفهوم استراتيجية المزايا الوظيفية، كما تم شرح الخيارات الاستراتيجية للمزايا الوظيفية والتعرف إلى فلسفة المزايا الوظيفية والأهمية الاستراتيجية لها، ومن ثم النظريات المفسرة للمزايا الوظيفية وكيفية إدارة استراتيجيتها، وأخيراً تم التعرف إلى عوامل نجاح الاستراتيجية الفعالة للمزايا الوظيفية.

الْمَبْحَثُ الثَّانِي

أنواع استراتيجيات المزايا الوظيفية

Types of Employee Benefits Strategies

تمهيد:

تُعَدُّ الْمَزَايَا الْوُظُفِيَّةُ حَجَرَ الزَّاوِيَةِ فِي الْعِلَاقَةِ بَيْنَ الْمُنْظَمَةِ وَالْعَامِلِينَ؛ حَيْثُ تُمَثِّلُ أَكْثَرَ مِنْ مُجَرَّدِ مُكَافَأَاتٍ مَادِّيَّةٍ لِقَاءِ الْعَمَلِ، بَلْ هِيَ نِظَامٌ مُتَكَامِلٌ يُعَبِّرُ عَنِ فِلْسَفَةِ الْمُنْظَمَةِ وَقِيَمِهَا تَجَاهَ قُوَّةِ الْعَمَلِ لَدَيْهَا. وَقَدْ تَطَوَّرَ مَفْهُومُ الْمَزَايَا مِنْ كَوْنِهِ مُجَرَّدَ وَسِيلَةٍ لِتَلْبِيَةِ الْحَاجَاتِ الْأَسَاسِيَّةِ لِلْعَامِلِينَ، إِلَى أَدَاةٍ اسْتِرَاطِيَّةٍ مُتَعَدِّدَةِ الْأَبْعَادِ، تُسَهِّمُ فِي تَحْقِيقِ أَهْدَافِ الْمُنْظَمَةِ وَغَايَاتِ الْعَامِلِينَ عَلَى حَدِّ سَوَاءٍ. وَتَبَرُّزُ أَهَمِّيَّةِ فَهْمِ مَكُونَاتِ اسْتِرَاطِيَّةِ الْمَزَايَا وَأَنْوَاعِهَا الْمُخْتَلِفَةِ، الَّتِي تُشَكِّلُ بِمَجْمُوعِهَا خَارِطَةً طَرِيقٍ لِإِدَارَةِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ لِتَحْقِيقِ أَهْدَافِهَا الْاسْتِرَاطِيَّةِ. وَسَنَقْدِمُ فِي هَذَا الْمَبْحَثِ الْأَنْوَاعَ الرَّئِيسَةَ لِلْمَزَايَا الْوُظُفِيَّةِ، مُبْرِزِينَ خَصَائِصَ كُلِّ مِنْهَا، وَأَهَمِّيَّاتِهَا فِي بِنَاءِ اسْتِرَاطِيَّةِ مَزَايَا مُتَكَامِلَةٍ وَفَعَّالَةٍ.

تُصَنَّفُ اسْتِرَاطِيَّاتُ الْمَزَايَا الْوُظُفِيَّةِ وَفُقَ مَعَايِيرَ مُخْتَلِفَةٍ، وَبِشَكْلِ عَامٍّ، يُمَكِّنُ تَصْنِيفَهَا فِي نَوْعَيْنِ:

النَّوعُ الْأَوَّلُ: اسْتِرَاطِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظُفِيَّةِ الْمَادِّيَّةِ الْمُبَاشِرَةِ، وَتُقَسَّمُ بِدَوْرِهَا إِلَى اسْتِرَاطِيَّةِ مَزَايَا مَادِّيَّةٍ فَرْدِيَّةٍ وَجَمَاعِيَّةٍ مُبَاشِرَةٍ.

النَّوعُ الثَّانِي: اسْتِرَاطِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظُفِيَّةِ الْإِضَافِيَّةِ غَيْرِ الْمُبَاشِرَةِ، وَهِيَ تُقَسَّمُ أَيْضًا إِلَى مَزَايَا إِلْزَامِيَّةٍ وَمَزَايَا طُوعِيَّةٍ.

وَفِيمَا يَلِي شَرْحٌ مُوسَّعٌ لِكُلِّ مِنْهَا:

1. اسْتِرَاطِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظُفِيَّةِ الْمُبَاشِرَةِ: (Direct Employee Benefits Strategy)

تَكُونُ هَذِهِ الْمَزَايَا فَرْدِيَّةً أَوْ جَمَاعِيَّةً، حَيْثُ تُشَمِّلُ الْمَزَايَا الْفَرْدِيَّةُ جَمِيعَ الْمَدْفُوعَاتِ النَّقْدِيَّةِ الَّتِي يَتَلَقَّهَا الْعَامِلُ بِشَكْلِ مُبَاشِرٍ مُقَابِلَ عَمَلِهِ فِي أَوْقَاتِ الْعَمَلِ الرَّسْمِيَّةِ، وَتُسَمَّى أحياناً بِالْمَزَايَا الْمُرْتَبِطَةِ بِالْأَدَاءِ (Performance Based Pay)، وَتُحَسَّبُ بِنَاءً عَلَى مَعَايِيرَ مُحَدَّدَةٍ، مِثْلُ: طَبِيعَةِ الْوُظُفِيَّةِ، وَمُسْتَوَى الْخِبْرَةِ، وَالْأَدَاءِ الْفَرْدِيِّ، وَسِيَاسَةِ الْمُنْظَمَةِ. وَلَمْ تُعَدِ الْمَزَايَا الْمُبَاشِرَةُ تَقْتَصِرُ عَلَى الرُّوَاتِبِ الْأَسَاسِيَّةِ فَحَسْبُ، بَلْ تَطَوَّرَتْ لِتُصْبِحَ أَنْظِمَةً مُتَكَامِلَةً تُشَمِّلُ الْحَوَافِرَ وَالْمُكَافَأَاتِ وَالْبَدَلَاتِ الْمُتَنَوِّعَةَ وَالْعِلَاقَاتِ الْمُبَاشِرَةَ. وَتَخْتَلِفُ هِيَائِلُ الْمَزَايَا الْمُبَاشِرَةِ مِنْ مُنْظَمَةٍ لِأُخْرَى، حَسَبَ حَجْمِهَا وَقِطَاعِهَا وَتَقَاتِهَا التَّنْظِيمِيَّةِ (Sharma, R., Sharma, S., 2024, 408). وَيُمْنَحُ الْأَجْرُ الْإِضَافِيُّ، وَالْمُكَافَأَاتِ النَّقْدِيَّةُ، وَالْبَدَلَاتِ، لِلْعَامِلِينَ لِقَاءِ تَكْلِيفِهِمْ بِأَعْمَالٍ إِضَافِيَّةٍ خَارِجَ أَوْقَاتِ الدَّوَامِ الرَّسْمِيِّ. أَمَّا الْعِلَاقَاتِ الدَّوْرِيَّةُ، فَهِيَ مَبَالُغٌ نَقْدِيَّةٌ تُدْفَعُ لِلْعَامِلِينَ عَنْ كُلِّ مُدَّةٍ زَمَنِيَّةٍ، تُضَافُ إِلَى الْأَجْرِ الْأَسَاسِيِّ، إِمَّا عَلَى أَسَاسِ الْأَقْدَمِيَّةِ أَوْ الْكِفَايَةِ، أَوْ الْإِثْنَيْنِ مَعًا (مِلْدَعُونَ وَآلَتَرَهُ، 2014، 124).

في حين تُشكّل المزايا الوظيفية الجماعية عنصراً جوهرياً في تعزيز التماسك الاجتماعي داخل المنظمات، والتّخفيف على الأداء عبر توزيع المنافع توزيعاً عادلاً يشمل جميع العاملين. وهي تُعرف بأنها الحوافز غير النقدية أو شبه النقدية التي تقدّم تقدّماً جماعياً، وتُسهم في خلق بيئة عمل داعمة تقلّل من التّفاوت في توزيعها بين الأفراد. وبالرغم من المزايا التي تُوفّرها، إلا أنها تُواجه تحديات تتعلّق بتوازن المصالح بين الأفراد والمجموعات، فقد يؤدي التوزيع غير المنصف للمزايا المترتبة على مشاركة الأرباح (على سبيل المثال) إلى نزاعات بين إدارة المنظمة والعاملين (Balkin, D., & Werner, S., 2023, 8).

وتتميّز المزايا الوظيفية الجماعية بأنّها تُشجّع العاملين ذوي المهارات العالية على نقل مهاراتهم وخبراتهم إلى زملائهم الأقلّ مهارة وخبرة، كما تزيد من فرص التنمية في أثناء العمل. ويُعاب عليها إمكانية تراخي البعض والاعتماد على الآخرين، وعدم بذل الجهد الكافي لإنجاز الأهداف والتميّز فيها. فقد يشعر البعض بأنّ ما يؤمّم به يهدّمه الآخرون في المجموعة. لذا يُشترط في منحها أن تكون المجموعة صغيرة الحجم، يتراوح عددها بين (5) إلى (7) أفراد في المتوسط، كما يُشترط أن يكون عمل هؤلاء الأفراد اعتمادياً أي بالاعتماد على بعضهم البعض، بحيث يُشكّلون مجموعة واضحة ذات إنتاج مُميّز عن الجماعات الأخرى. وقد سُميت بالمباشرة لكون حصول الفرد عليها مُرتبطاً بعمله وجهده ونشاطه (ملدغون والتّزه، 2014، ص 146).

نُدرج فيما يلي أبرز أنواع المزايا الوظيفية المباشرة التي تُمنح للأفراد والمجموعات في المنظمات:

1.1 مزايا الأجر الأساسي: يُعدّ الأجر الأساسي مكوناً محورياً في هيكل المزايا الوظيفية، كونه يمثّل الاعتراف بقيمة العامل ومساهمته في المنظمة. ومن ثمّ، فهو يُشكّل الأساس الذي تُبنى عليه باقي المزايا، ويُعدّ أساساً لحساب المزايا التكميلية؛ حيث تُحدّد نسبة المعاشات التقاعدية ومدفوعات التأمين الصحي بناءً عليه، ممّا يجعله محدّداً للرّفاية الدائنية طويلة المدى للعاملين. ومن ثمّ، فهو يُعدّ مؤشراً للعدالة التنظيمية؛ حيث يُقارن العاملون أجورهم الأساسية مع أقرانهم في الصناعة ذاتها، ممّا يؤثّر في إدراكهم للإنصاف ولولايتهم التنظيمية (Mazumder, B., & Mazumder, M., 2013, 42)، كما يمثّل عاملاً حاسماً في جذب المواهب في سوق العمل التنافسي؛ إذ يُعتبر المرشّحون لشغل الوظائف في المنظمات الأجر الأساسي أول ما يقيّمون به العروض الوظيفية. ويساهم النظام الشفاف للرواتب في تعزيز سمعة المنظمة كمكان عمل مُفضّل، ممّا يُقلّل من تكاليف التوظيف. وتكمن أهميته في تحقيق التوازن بينه وبين مُجمل المزايا الأخرى التي تقدّمها المنظمة للعاملين، مقارنةً بالمنظمات المنافسة (Hussain, J., 2024, 4).

وهنا تجدر الإشارة إلى أنّ الأجر الأساسي لا يُعدّ من المزايا الوظيفية، إلا إذا كان أعلى من المنظمات المنافسة؛ فالأجر الأساسي المرتفع يجذب العاملين الماهرين للعمل في المنظمة.

2.1 مزايا الأجر المتغيّر: يبنّى الكثير من المنظمات نظام الأجر المتغيّر، لربط جهد العاملين بأهداف العمل الاستراتيجية، عن طريق التعرّف إلى المستويات المختلفة من أدائهم وكفاءتهم ومساهماتهم، حيث تُعرف بأنّها: المزايا التي تُمنح للعاملين، سواء أكانوا أفراداً أم مجموعات، بناءً على القيمة المضافة التي يُقدّمونها للمنظمة، كما وترتبط بأداء المنظمة ككل. ويؤدي الأجر المتغيّر دوراً محفزاً أو مثبّراً خارجياً، يرتبط بخطة الأجر المتغيّرة، التي

هي تعويضات مادية لمؤسسة تُقدّم للعاملين عند أداء العمل، حيث يُدرج العديد من الباحثين الأجر المتغير ضمن أنظمة التحفيز التي هي عبارة عن مجموعة من المزايا، يحصل عليها العامل على شكل مزايا إضافية، لذلك فهي تسمى أحياناً المزايا المرتبطة بالأداء (Armstrong, M., Brown, D. 2024, 242). ويمكن أن تُمنح هذه المزايا عن طريق أحد الأشكال الآتية:

أ- المزايا المرتبطة بالجدارة (الكفاءة): تهدف هذه المزايا إلى مكافأة المساهمات الفردية للعاملين، وتشجيعهم على تحقيق أفضل أداء ممكن؛ ومن ثم، فإن هذا النوع من المزايا لا يقتصر على مجرد امتلاك الجدارات، بل يجب استخدامها بفاعلية. وتُعرف الجدارة بأنها: القدرة على أداء فعال أو متفوق، والهدف من هذه المزايا هو جذب كفاءات ومهارات الفرد إلى مكان العمل. وتعد هذه المزايا أحد الأشكال التي يحصل عليها العامل على أساس نتائج تقييم أدائه عن مدة زمنية محددة، شرط أن يكون قياس الأداء والتقييم موضوعياً. وتُضاف هذه العلاوة إلى الأجر الأساسي للعامل، والعلاوة هي مبلغ نقدي مُحدد يُضاف إلى الأجر الأساسي للعامل عن مدة زمنية محددة، تكون سنة عادةً، لذا تُعرف بالزيادة السنوية. وتُدفع المزايا إما على أساس الجدارة، أو وفق مبلغ مقطوع، كما تلجأ إليه بعض المنظمات (Gerhart, B., 2023, 16).

ب- المزايا المرتبطة بالمساهمة: تهدف المزايا المرتبطة بالمساهمة إلى توفير أساس لاتخاذ قرارات الأجور المرتبطة بتقييم نتائج العمل الذي يقوم به الأفراد، ومساهماتهم من حيث مستوى الكفاءة التي أثرت في تلك النتائج. ويتركز هذا النوع من المزايا على ما يُفترض أن يقوم به الأفراد في المنظمات، أي المساهمة بمهاراتهم وجهودهم في تحقيق أهداف منظماتهم. ومن مبررات هذا النوع من المزايا، أن المساهمة تشمل مجال عمل الأفراد، ومستوى الكفاءة والمهارة المطبقان، والنتائج المحققة، التي تسهم جميعها في تحقيق المنظمة لأهدافها الطويلة المدى. وتعمل هذه المزايا عبر تطبيق نموذج مختلط لإدارة الأداء، يتم بموجبه تقييم المداخلات والمخرجات، والتوصل إلى استنتاج بشأن مستوى أجر الأفراد المناسب لدوارهم وأعمالهم، مع مراعاة الأداء السابق وإمكاناتهم المستقبلية (Sharma, R., Sharma, S., 2024, 171).

ت- المزايا المرتبطة بالمعرفة: تعكس هذه المزايا المصممة للعاملين في مجال المعرفة (مثل المطورين والباحثين) قيمة الأصول غير الملموسة التي يقدّمونها. على سبيل المثال: فإن المنظمات التي تمتلك خبراء تقنيين في هيكل الحوكمة تقلل الاعتماد على المزايا المالية للتفنيين، حيث تعوضهم عبر ضمان استقرار وظيفي ومشاركة في صنع القرار طويل الأجل (Wang, H., 2016, 1879). وفي قطاع الرعاية الصحية، نجد أن العاملين غير الحاصلين على شهادات جامعية يتلقون تعويضات أقل مقارنة بزملائهم الأكثر تعليماً حتى عند تساوي الخبرة (Despard, M., 2023, 127). وفي قطاع التكنولوجيا، تزيد الشهادات المتخصصة (مثل شهادة الذكاء الاصطناعي) من أولوية العاملين للحصول على مزايا تصل في بعض الأحيان إلى 30 من الراتب الأساسي (Deretić, N. 2023, 200). كذلك تظهر الدراسات في القطاع الأكاديمي أن أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على درجات علمية أعلى يحققون زيادة في التعويضات عن غيرهم بنسبة (12-18)% (Vallence, T. 2024, 188) وهذه المزايا قد تكون مالية في بعض الأحيان، كما في المكافآت السنوية التي ترتبط مباشرة بتحقيق أهداف الابتكار أو إدارة المعرفة، وقد تكون في أحيان أخرى غير مالية، كما في فرص التدريب والتطوير المهني التي تُعزز

المُحَافَظَةُ عَلَى الْعَامِلِينَ ذَوِي الْمَهَارَاتِ النَّادِرَةِ (Karia, N. 2018, 348).

بِاخْتِصَارٍ، فَإِنَّ الْمَزَايَا الْمُرْتَبِطَةَ بِالْمَعْرِفَةِ لَا يَقْتَصِرُ دَوْرُهَا عَلَى الْمَزَايَا الْمَالِيَّةِ فَقَطْ، بَلْ تُشَكِّلُ أَنْظِمَةً مُتَكَامِلَةً تَعَزِّزُ الْإِبْتِكَارَ وَالْإِسْتِقْرَارَ التَّنْظِيمِيَّ. لِذَلِكَ، يَتَطَلَّبُ تَنْفِذُهَا مَوَازَنَةً دَقِيقَةً بَيْنَ الْحَاجَاتِ الْفَرْدِيَّةِ وَالْأَهْدَافِ الْإِسْتِرَاطِيَّةِ لِلْمُنْظَمَةِ.

ث- **بَرَامِجُ الْمُكَافآتِ الْفَرْدِيَّةِ:** تُسَمَّى أحياناً الْمُدْفُوعَاتِ الْإِجْمَالِيَّةِ، وَقَدْ تَكُونُ الْمُكَافآتُ مَادِيَّةً أَوْ مَعْنَوِيَّةً، وَهِيَ تُشَبِّهُ الْمَزَايَا الْمُرْتَبِطَةَ بِالْجَدَارَةِ، لَكِنَّهَا تَخْتَلِفُ عَنْهَا فِي جَانِبٍ مُهِمٍّ وَاحِدٍ، حَيْثُ تُرْفَعُ الْمُكَافَأَةُ لِمَرَّةٍ وَاحِدَةٍ فَقَطْ، وَلَا تُضَافُ إِلَى الرَّائِبِ الْأَسَاسِيِّ لِلْعَامِلِ بِشَكْلِ دَائِمٍ. وَتَمِيلُ الْمُكَافآتُ إِلَى أَنْ تَكُونَ أَكْبَرَ مِنْ زِيَادَةِ أَجُورِ الْجَدَارَةِ؛ لِأَنَّهَا تَتَطَوَّى عَلَى مَخَاطِرٍ أَقَلَّ عَلَى الْمُنْظَمَةِ فَقَدْ لَا تَلْتَزِمُ الْمُنْظَمَةُ بِدَفْعِهَا بِشَكْلِ دَائِمٍ، كَمَا يُمَكِّنُ دَفْعُهَا عِنْدَ بَدَلٍ جُهِدٍ إِضَافِيٍّ، كَمَا فِي حَالَةِ تَحْقِيقِ الْعَامِلِينَ إِنْجَازَاتٍ مُحَدَّدَةٍ أَوْ عِنْدَ تَقْدِيمِ اقْتِرَاحٍ لِلتَّوْفِيرِ فِي التَّكَالِيفِ. وَمِنْ الْأَمْثَلَةِ عَلَيْهَا الْجَوَائِزُ، حَيْثُ تُمنَحُ لِمَرَّةٍ وَاحِدَةٍ وَلَكِنَّهَا عَادَةً مَا تَكُونُ مَادِيَّةً، مِثْلُ: إِجَازَةِ مَدْفُوعَةِ الْأَجْرِ أَوْ مَبْلَغٍ نَقْدِيٍّ وَغَيْرِ ذَلِكَ (Luis, R., et al., 2020, 409).

ج- **بَدَلُ السَّكَنِ وَالنَّقْلِ:** تُمَثِّلُ بَدَلَاتُ السَّكَنِ وَأَجُورُ النَّقْلِ أَحَدَ الرُّكَائِزِ الْإِسْتِرَاطِيَّةِ فِي تَحْسِينِ جَانِبِيَّةِ الْوُظَائِفِ وَرَفْعِ مُعْدَلَاتِ الرِّضَا الْوُظَيْفِيِّ، حَيْثُ تُسَاهِمُ هَذِهِ الْبَدَلَاتُ فِي تَقْلِيلِ الضُّغُوطِ الْمَالِيَّةِ عَلَى الْعَامِلِينَ وَتَعْزِيزِ انْتِمَائِهِمُ الْوُظَيْفِيِّ. وَيَجِبُ أَنْ تُصَمِّمَ بَدَلَاتُ السَّكَنِ وَأَجُورُ النَّقْلِ وَفْقاً لِخَصَائِصِ الْبَيْئَةِ التَّشْغِيلِيَّةِ، مِثْلُ الْبُعْدِ عَنْ أَمَاكِنِ الْعَمَلِ وَكثَافَةِ الطَّلَبِ عَلَى النَّقْلِ خِلَالَ فتراتِ الذُّرُوعِ، وَتَنَوُّعِ الْخِيَارَاتِ الْمُتَاحَةِ (مُشَارَكَةُ السَّيَّارَاتِ، النَّقْلُ الْجَمَاعِيُّ)، مَعَ مُرَاعَاةِ دَمَجِ الْبَيَّاتِ مَرِنَةٍ تَسْمَحُ بِتَغْيِيلِ الْبَدَلَاتِ بِنَاءً عَلَى التَّغْيِيلَاتِ فِي أَسْعَارِ الْوُقُودِ أَوْ التَّغْيِيرَاتِ فِي شَبَكَاتِ النَّقْلِ (Kurnia, A., & Ramdani, A. 2021, 3).

ح- **بَدَلُ طَبِيعَةِ الْعَمَلِ:** تَرْتَبِطُ هَذِهِ الْمَزَايَا بِتَغْوِيزِ الْعَامِلِينَ عَنِ الْمُتَطَلِّبَاتِ غَيْرِ الْمَادِيَّةِ أَوْ الْمَخَاطِرِ الْمُرْتَبِطَةِ بِطَبِيعَةِ الْمَهْمَّاتِ، مِثْلُ الْمَخَاطِرِ الْجَسَدِيَّةِ كَالْعَمَلِ فِي الْبَيْئَاتِ الْخَطِرَةِ، أَوْ الضُّغُوطِ النَّفْسِيَّةِ كَالْعَمَلِ فِي قِطَاعِ الرِّعَايَةِ الصِّحِّيَّةِ وَالتَّعْلِيمِ، أَوْ حَتَّى الْمُرُونَةِ الْمَحْدُودَةِ كَالْعَمَلِ بِنِظَامِ الْوَرْدِيَّاتِ أَوْ السَّفَرِ الْمُتَكَرِّرِ. حَيْثُ تَعْتَمِدُ بَعْضُ الْمُنْظَمَاتِ عَلَى تَقْدِيمِهَا عَلَى شَكْلِ مَزَايَا غَيْرِ نَقْدِيَّةٍ مِثْلُ التَّأْمِينِ الصِّحِّيِّ الْمَوْسَعِ أَوْ إِجَازَاتٍ إِضَافِيَّةٍ، فِي حِينٍ تَلْجَأُ مُنْظَمَاتٌ أُخْرَى إِلَى تَقْيِيمِهَا عَلَى شَكْلِ مَزَايَا مَالِيَّةٍ مُبَاشِرَةٍ (Bader, A., et al., 2021, 741).

خ- **بَدَلُ الْوَقْتِ الْمُدَّخَرِ:** تَمْنَحُ بَعْضُ الْمُنْظَمَاتِ عَامِلِيَّهَا مَزَايَا تَرْتَكِزُ عَلَى أَسَاسِ الْوَفْرِ فِي الْوَقْتِ الْمِيعَارِيِّ الْمُحَدَّدِ لِإِنْتِاجِ حَجْمٍ مُعَيَّنٍ مِنَ الْإِنْتِاجِ، وَعِنْدَمَا يُنْجِزُ الْعَامِلُونَ عَدَدًا مِنَ الْوَحْدَاتِ تَقُوفُ مُسْتَوَى الْأَدَاءِ الْمِيعَارِيِّ فِي وَحْدَةِ الزَّمَنِ، يُعْطَى الْعَامِلُ مُكَافَأَةً تَنْتَاسِبُ مَعَ الْوَقْتِ الْمُدَّخَرِ. وَقَدْ يَتَحَدَّدُ الْحَافِزُ عَلَى أَسَاسِ نِسْبَةٍ مِنْ أَجْرِ السَّاعَةِ أَيْضاً. فَالْتَمِيزُ فِي الْأَدَاءِ يَكْمُنُ هُنَا فِي اسْتِغْلَالِ الْوَقْتِ الْمِيعَارِيِّ لِأَدَاءِ الْعَمَلِ بِكِفَايَةٍ عَالِيَةٍ (مِلْدَعُونَ وَالتَّرَّة، 2014، 142).

د- **مَزَايَا الْوَفْرِ فِي التَّكَالِيفِ:** يَشِيرُ هَذَا النُّوعُ مِنَ الْمَزَايَا إِلَى الْأَلِيَّاتِ الَّتِي تُسْتَخْدَمُ لِتَحْوِيلِ الْمُدَّخَرَاتِ النَّاتِجَةِ عَنْ خَفْضِ النِّفَقَاتِ، دُونَ التَّأْثِيرِ سَلْباً فِي جَوْدَةِ الْمُنْتَجَاتِ أَوْ الْخِدْمَاتِ، إِلَى فَوَائِدَ مَلْمُوسَةٍ لِلْأَفْرَادِ أَوْ الْمُنْظَمَاتِ أَوْ الْمُجْتَمَعِ، حَيْثُ تُصَمِّمُ هَذِهِ الْأَلِيَّاتُ بِالْإِعْتِمَادِ عَلَى مَوَازَنَةِ التَّكَالِيفِ الْمُتَبَقِّيَّةِ أَوْ الْمَخَاطِرِ النَّاجِمَةِ عَنْ عَمَلِيَّاتِ التَّخْفِيزِ. وَتَنْدَرِجُ هَذِهِ الْمَفَاهِيمُ ضِمْنَ اسْتِرَاطِيَجِيَّاتِ إِدَارَةِ الْمَوَارِدِ بِكِفَاءَةٍ، سِوَاءٍ فِي الْقِطَاعَاتِ الصَّنَاعِيَّةِ أَمْ الْخِدْمِيَّةِ (Held, P. et al., 2016, 879).

د- **تفويض التمثيل:** هو المفهوم الذي يشير إلى الآليات التي تُعوّض عن نقص أو اختلال في تمثيل المنظمة الفعّال أمام الجهات الخارجية الأخرى، سواء أكان هذا النقص تنظيمياً أم اجتماعياً، ويهدف إلى تحقيق التوازن بين الأداء الفردي والمصالح الجماعية (Sun, J., 2022, 540).

ر- **مشاركة الأرباح:** تُعد أحد أنظمة التعويض المبتكرة التي تهدف إلى ربط مصالح العاملين بأداء المنظمة عبر توزيع جزء من الأرباح عليهم. حيث لا تهدف هذه المزايا إلى تحفيز العاملين فقط، بل أيضاً إلى تعزيز التكامل بين مصالح الأطراف المختلفة. وتُقسم أشكال المشاركة المالية إلى ثلاثة أنواع رئيسية: تمليك العاملين أسهماً في المنظمة، والمشاركة في الأرباح الحالية، والمشاركة في الأرباح المؤجلة (Floquet, M., et al., 2016, 223). وقد تواجّه الإدارة مشكلة تتمثل في تدنّب الأرباح من سنة لأخرى وانعكاس ذلك على نسبة الأرباح الموزعة، وهو ما قد يشعر العاملين بعدم اهتمام الإدارة بهم وبعدم أهميتهم نحوها، وقد ينعكس ذلك على رضاهم ودرجة ولائهم لها. كذلك قد لا تجد علاقة واضحة بين أداء كل فرد وبين الأداء الكلي والأرباح المحققة. ومن ثم، قد يساوي هذا الأسلوب أحياناً بين الجهود غير المتساوية حتى ضمن المستوى التنظيمي الواحد (ملدعون والتره، 2016، 145).

نستنتج مما تقدّم أنّ العامل قد يحصل على مكافأة مالية إذا قام بعمل يعود بالنفع على المنظمة، كأن يحصل العامل على مبلغ مالي لكونه حقق وفراً في التكاليف، أو أصلح آلة معطلة تحتاج إلى خبير أجنبي، وما قد يكلف المنظمة من عملة صعبة. وقد يحصل هذا في شركات الاتصالات عند إصلاح أو برمجة بعض الأجهزة، وكذلك عند تقديم بحث علمي أو مقترح جديد فيه حل لمشكلة معينة، وكذلك عند التوفير في التكاليف ومنع الهدر في موارد المنظمة. كما تُصرف مكافأة للمتخصصين والإداريين بناءً على الأداء العام للمنظمة ككلها، أو لأداء إدارتهم. أي إن المكافأة تُمنح للأفراد والجماعات بشرط التميز في العمل. وليس هناك نسبة محددة لحجم أو نسبة المكافأة، بل يُترك الأمر لنظام العمل في البلد والقوانين الخاصة بكل منظمة على حده. فقد تُمنح المكافأة للإداريين أو للمهندسين أو للعاملين في الخدمات أيضاً. وكذلك يتدخل المستوى الإداري في تحديد حجم المكافأة التي تُسمى أيضاً بالمكافأة السنوية، ويجب أن يكون المعيار هو مستوى الأداء في تحديد ما يُمنح من مكافأة بافتراض إمكانية قياس ناتج وحدته الإدارية بالنسبة لبقية الوحدات الأخرى.

2. استراتيجية المزايا الوظيفية الإلزامية: (Mandatory Employee Benefits Strategy)

تشكل استراتيجية المزايا الوظيفية الإلزامية عنصراً أساسياً في هيكل استراتيجية المزايا الوظيفية، وتُعرف بأنها مجموعة من المزايا والخدمات الإضافية التي يلزم القانون المنظمات بتقديمها بغض النظر عن الأداء الفردي أو التنظيمي. فهي تشمل مجموعة من الحقوق المالية وغير المالية، التي يفرضها القانون أو الأنظمة على أصحاب العمل لتقديمها للعاملين، بهدف ضمان الحد الأدنى من الحماية الاجتماعية والاقتصادية وتحسين جودة الحياة الوظيفية (التره وناصر، 2019، 174). تعكس هذه المزايا التكامل بين المتطلبات الخارجية التي تفرضها التشريعات مثل معايير الصحة والسلامة المهنية، والمتطلبات الداخلية المتمثلة في استراتيجيات الموارد البشرية التي تُساعد في تحسين الكفاءة التشغيلية عبر تبني أنظمة إدارة متكاملة تقلّل من الهدر، كما تُعزز التنسيق بين الوحدات الوظيفية. وتأتي أهمية هذه المزايا من كونها أداة لتحقيق التوازن بين مصالح المنظمات والعاملين، فمن ناحية تقلّل من مخاطر

النزاعات القانونية وتُعزّزُ سمعة المنظمة ككيانٍ ملتزمٍ أخلاقياً، ومن ناحيةٍ أخرى تساهمُ في تحقيق الاستقرار الوظيفي عبر توفير شبكة أمانٍ ضد المخاطر الصحية أو الاقتصادية بشكلٍ عامٍّ، مما ينعكسُ في النهاية على الإنتاجية (Piven, D. et al., 2024, 17). نجدُ مما سبق أنَّ هذه المزايا تمثلُ ركيزةً إستراتيجية لتحقيق التوازن بين الامتثال القانوني والكفاءة التشغيلية. فعبر التحليل المتكامل تُظهر المنظمات قدرتها على تحويل هذه المتطلبات إلى فرصٍ لتعزيز الاستدامة في الأداء الوظيفي والتنظيمي معاً.

فيما يأتي أنواع المزايا الإلزامية الأكثر شيوعاً، والتي يلزم القانون أصحاب العمل بتوفيرها للعاملين:

1.2 التأمين الصحي: (Health Insurance)

يُعدُّ من أهم أنواع المزايا التي تقدّمها منظمات الأعمال لعاملِيها بغية العناية بصحتهم وأسرهم المباشرة. ويُوفّر تغطيةً واسعة للخدمات الصحية، بدءاً من الرعاية الداخلية والخارجية، ورعاية الأمومة، وطب الأسنان، والبصريات، وغيرها. ومن مزايا تسجيل المنظمات في هذا التأمين أنه يُمكنها من الحصول على أقساطٍ مُخفضة نسبياً مقارنةً بالتغطية الطبية الفردية، حيث تُورّع المخصصات المالية على جميع العاملين. ويساهم هذا النوع من التأمين في حماية دخل العامل وعائلته من الحوادث والأمراض التي قد تواجهه أو أسرته، والمساعدة في تخفيض حجم التكاليف المُنفقة على الصحة، بحيث تتحمل المنظمة جزءاً كبيراً منها. ويحتل التأمين الصحي مكانةً كبيرة في اختيار العديد من الأشخاص نظراً لارتفاع تكلفة هذا النوع من المزايا الوظيفية، ويشمل الفحوصات والعلاج الداخلي والعمليات الجراحية الأساسية (Dessler, G. 2020, 428). ونتيجة لذلك، لا يُعدُّ التأمين الصحي مجردَ مطلبٍ قانوني، بل هو أداة إستراتيجية لإدارة رأس المال البشري واستثمار مباشر في الأداء الوظيفي والإنتاجية التنظيمية وميزة تنافسية في سوق العمل المتغيّر.

2.2 الضمان الاجتماعي: (Social Security)

تشير إلى المنح المالية أو الخدمات التي تقدّمها المنظمات للأفراد لضمان دخلٍ أساسيٍّ في حالات الشيخوخة، والإعاقة، والبطالة، أو فقدان المعيل. تُصمّم هذه المزايا لتقليل الفقر وتعزيز الاستقرار الاقتصادي، عبر تعويض جزءٍ من الدخل المفقود بسبب ظروفٍ خارجة عن سيطرة الفرد. وتُعدُّ مزايا الضمان الاجتماعي ركيزةً للعدالة الاجتماعية، لكنّ فعاليتها تعتمد على تصميم سياساتٍ شفافة وقابلة للتكيف مع التحدّيات الديموغرافية والاقتصادية، حيث يُتطع من العامل دورياً مبلغ من المال، وعند تعرّضه لأي خطرٍ، سواء داخل المنظمة أم خارجها، تقوم المنظمة بتعويضه عن الخطر الذي تعرّض له، كما في حالة إصابات العمل، أو الإعاقة، أو وصول العامل إلى سن التقاعد (Luis, R., et al., 2020, 414).

ويُشكل التأمين الاجتماعي في سورية أحد أهم أنظمة الحماية الاجتماعية للعاملين في منظمات الأعمال في القطاعين العام والخاص على حدٍ سواء، ويتكوّن نظام الضمان الاجتماعي من عدّة أنواع رئيسية، أهمها:

أ- تأمين إصابات العمل والعجز: هو تأمين يُعطى العاملين الذين يتعرّضون لإصابات أو أمراضٍ ناتجة عن بيئة العمل، مع توفير تعويضاتٍ طبية ومالية مناسبة، يُدار عادةً عبر أنظمة حكومية أو خاصة ترتبط بقطاع العمل. في حين أنَّ تأمين العجز يركّز على توفير دخلٍ للأفراد الذين يفقدون القدرة على العمل بشكلٍ دائمٍ أو مؤقتٍ بسبب حالات

غَيْرِ مُرْتَبِطَةٍ بِالْعَمَلِ، مِثْلُ الْأَمْرَاضِ الْمُزْمِنَةِ أَوْ الْإِعَاقَاتِ الْخَلْقِيَّةِ وَغَيْرِهَا (Maestas, N. et al., 2014, 332).

ب- **تَأْمِينُ الشَّيْخُوخَةِ وَالْوَفَاةِ**: يُمَثِّلُ تَأْمِينُ الشَّيْخُوخَةِ وَتَأْمِينُ الْوَفَاةِ رَكِيزَتَيْنِ رَئِيسَتَيْنِ فِي أَنْظِمَةِ الْحِمَايَةِ الْاجْتِمَاعِيَّةِ، وَيَهْدِفَانِ إِلَى تَخْفِيفِ الْمَخَاطِرِ الْاِقْتِصَادِيَّةِ الْمُرْتَبِطَةِ بِفُقْدَانِ الدَّخْلِ بِسَبَبِ التَّقَدُّمِ فِي الْعُمُرِ أَوْ الْوَفَاةِ الْمُبَكِّرَةِ. يُعْطِي تَأْمِينُ الشَّيْخُوخَةِ تَكَالِيفَ الْمَعَاشَاتِ التَّقَاعِدِيَّةِ، فِيمَا يُوقِرُ تَأْمِينُ الْوَفَاةِ دَعْمًا مَالِيًّا لِلْأَسْرِ عِنْدَ وَفَاةِ الْمُعِيلِ (Li, Y., 2018, 2046).

ت- **تَأْمِينُ التَّقَاعِدِ**: تَعْتَمِدُ دَوْلُ الشَّرْقِ الْأَوْسَطِ بِشَكْلِ رَئِيسٍ عَلَى أَنْظِمَةِ التَّأْمِينِ الْاجْتِمَاعِيِّ التَّقْلِيدِيَّةِ، الْقَائِمَةِ عَلَى الْمُشَارَكَةِ الْإِلْزَامِيَّةِ لِلْعَامِلِينَ فِي الْقِطَاعِ الْحُكُومِيِّ، مَعَ تَرْكِيزٍ مَحْدُودٍ عَلَى الْفِئَاتِ غَيْرِ النِّظَامِيَّةِ، مِثْلُ الْعَامِلِينَ الزَّرَاعِيِّينَ، أَوْ الْعَامِلِينَ فِي الْاِقْتِصَادِ غَيْرِ الْمُنَظَّمِ. وَتَتَمَيَّزُ هَذِهِ الْأَنْظِمَةُ بِسَبَبِ تَقَاعُدٍ مُبَكِّرٍ نِسْبِيًّا (غَالِبًا بَيْنَ 55-60 سَنَةً)، مَعَ مَعَاشَاتٍ تُحَسَّبُ بِنَاءً عَلَى سَنَوَاتِ الْخِدْمَةِ وَالْأَجُورِ الْأَخِيرَةِ. وَمَعَ ذَلِكَ، فَإِنَّ تَعْطِيَةَ هَذِهِ الْأَنْظِمَةِ لَا تَشْمَلُ سِوَى نِسْبَةٍ مَحْدُودَةٍ مِنَ السُّكَّانِ، خُصُوصًا فِي الْبُلْدَانِ ذَاتِ الْاِقْتِصَادَاتِ النَّامِيَّةِ مِثْلُ سُورِيَا وَالْعِرَاقِ، حَيْثُ تَعْتَمِدُ الْأُسْرُ بِشَكْلِ كَبِيرٍ عَلَى الدَّعْمِ الْأُسْرِيِّ أَوْ الْمُدَحَّرَاتِ الشَّخْصِيَّةِ (Jawad, R. et al., 2019, 5).

يُمْكِنُ الْقَوْلُ بِشَكْلِ عَامٍّ إِنَّهُ تَخْتَلِفُ تَقَاصِيلُ الضَّمَانِ الْاجْتِمَاعِيِّ حَسَبَ قَوَانِينِ كُلِّ دَوْلَةٍ وَإِمْكَانَاتِهَا الْمَالِيَّةِ وَسِيَاسَاتِهَا نَحْوَ مَوَارِدِهَا الْبَشَرِيَّةِ، إِلَّا أَنَّهَا تَهْدَفُ بِشَكْلِ عَامٍّ إِلَى تَحْقِيقِ الْعَدَالَةِ الْاجْتِمَاعِيَّةِ، وَتَوْفِيرِ شَبَكَةٍ أَمَانٍ لِلْأَفْرَادِ فِي الْأَوْقَاتِ الصَّعْبَةِ، وَتَعْزِيزِ الْاِسْتِقْرَارِ الْاِقْتِصَادِيِّ وَالْاجْتِمَاعِيِّ لِلْمُوَاطِنِينَ.

3.2 الْمَزَايَا الْمَدْفُوعَةُ عَنِ الْأَوْقَاتِ الَّتِي لَا يَتِمُّ فِيهَا الْعَمَلُ: (Paid Benefits for Non-Working Time)

تُشِيرُ هَذِهِ الْمَزَايَا إِلَى الْفَتَرَاتِ الَّتِي يَنْقَاضِي فِيهَا الْعَامِلُونَ أَجْرًا دُونَ أَنْ يُؤَدُّوا مُهِمَّاتِ عَمَلٍ فَعْلِيَّةٍ، وَمِنْ ثَمَّ تُعَدُّ مِقْيَاسًا لِتَوَازُنِ الْعِلَاقَةِ بَيْنَ الْمُنَظَّمَةِ وَالْعَامِلِينَ. وَمِنْ أَمَثِلَتِهَا: الْإِجَازَاتُ الْمَرْضِيَّةُ، وَالْعُطْلُ الرِّسْمِيَّةُ، وَفَتَرَاتُ الرَّاحَةِ الْمَدْفُوعَةِ. وَتَخْتَلِفُ هَذِهِ الْمَزَايَا عَنْ غَيْرِهَا - مِثْلُ الْمُكَافَأَاتِ أَوْ التَّأْمِينِ الصَّحِّيِّ - فِي أَنَّهَا تَرْكُزُ عَلَى تَعْوِضِ فُقْدَانِ الدَّخْلِ خِلَالَ فَتَرَاتِ التَّعْيِيبِ الطَّوْعِيِّ أَوْ الْقَسْرِيِّ، مِمَّا يُعَزِّزُ التَّوَازُنَ بَيْنَ الْعَمَلِ وَالْحَيَاةِ الشَّخْصِيَّةِ، وَيَقْلِلُ مِنَ الضُّغُوطِ الْاِقْتِصَادِيَّةِ عَلَى الْعَامِلِينَ (Martocchio, J. 2017, 209). وَتَشْمَلُ هَذِهِ الْمَزَايَا جَمِيعَ الْإِجَازَاتِ الَّتِي يَنْصُ عَلَيْهَا قَانُونُ الْعَمَلِ، وَمِنْ أَهْمِهَا:

أ- **الْإِجَازَاتُ السَّنَوِيَّةُ**: هِيَ حَقٌّ قَانُونِيٌّ لِلْعَامِلِ لِلْحُصُولِ عَلَى عَدَدٍ مُحَدَّدٍ مِنْ أَيَّامِ الرَّاحَةِ مَدْفُوعَةِ الْأَجْرِ فِي السَّنَةِ الْوَاحِدَةِ، وَذَلِكَ بِمُوجِبِ قَانُونِ الْعَمَلِ أَوْ سِيَاسَةِ الْمُنَظَّمَةِ. وَمِنْ أَهَمِّ خَصَائِصِهَا أَنَّهَا مَدْفُوعَةٌ بِالْكَمَالِ، حَيْثُ يَحْتَفِظُ الْعَامِلُ بِرَاتِبِهِ الْأَسَاسِيِّ أَثْنَاءَ فِتْرَةِ الْإِجَازَةِ، وَأَنَّهَا مُتْرَكِمَةٌ تُحَسَّبُ سَنَوِيًّا، وَقَدْ تَزْدَادُ مَعَ سَنَوَاتِ الْخِدْمَةِ فِي بَعْضِ الْقَوَانِينِ. كَمَا أَنَّهَا غَيْرُ قَابِلَةٍ لِلتَّصَرُّفِ، إِذْ لَا يَجُوزُ لِلْمُنَظَّمَةِ جَرْمَانُ الْعَامِلِ مِنْهَا أَوْ اسْتِئْذَانُهَا بِمُقَابِلِ مَادِيٍّ إِلَّا فِي حَالَاتٍ مَحْدُودَةٍ، مِثْلُ انْتِهَاءِ الْخِدْمَةِ. وَتَشْمَلُ هَذِهِ الْإِجَازَاتُ: الْإِجَازَاتُ الْمَرْضِيَّةُ، وَالْعَائِلِيَّةُ، وَغَيْرِهَا مِنَ الْإِجَازَاتِ مَدْفُوعَةِ الْأَجْرِ. وَلَا يَدْخُلُ فِي حِسَابِ هَذِهِ الْإِجَازَاتِ أَيَّامُ الْأَعْيَادِ وَالْمُنَاسَبَاتِ الرِّسْمِيَّةِ وَالرَّاحَةِ الْأُسْبُوعِيَّةِ (Noe, R. et al., 2019, 559).

ب- **إِجَازَاتُ الْأَعْيَادِ وَالْمُنَاسَبَاتِ الرِّسْمِيَّةِ**: تُعَدُّ الْإِجَازَاتُ الرِّسْمِيَّةُ وَالْمُنَاسَبَاتُ الْعَامَّةُ مُحَوَّرًا حَيَوِيًّا فِي دِرَاسَةِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ، كَوْنَهَا تَرْتَبِطُ بِالنِّقَاطَاتِ الْاجْتِمَاعِيَّةِ وَالسِّيَاسَاتِ الْعَامَّةِ لِلدَّوْلَةِ، إِذْ تَعَكِّسُ هَذِهِ الْمُنَاسَبَاتُ لَيْسَ الْقِيَمَ التَّقَافِيَّةَ

فَقَطْ، بَلِ التَّأثيرَاتِ البِئِئَةِ وَالِاِقْتِصَادِيَّةِ اَيْضاً. فَقَدْ تُمَثِّلُ هَذِهِ الْاِجَازَاتُ اَدَاةَ تَنْظِيميَّةٍ لَتَعْزِيزِ الْاِئْتِمَاءِ الْجَمَاعِيِّ، عِبَرِ تَوْحِيدِ التَّوْقِيتِ الزَّمَنِيِّ لِلْمُجْتَمَعِ كَكُلِّ، فَيَتَحَوَّلُ الْعِيدُ أَوِ الْمُنَاسَبَةُ الْوَطَنِيَّةُ إِلَى حَدَثٍ مُشْتَرَكٍ يُعِيدُ اِنتَاجَ الْقِيَمِ الْجَمَاعِيَّةِ وَيُذَكِّرُ بِالثَّقَافَةِ الْمُجْتَمَعِيَّةِ أَوِ التَّارِيخِيَّةِ الْمُشْتَرَكَةِ. وَفِي الْوَقْتِ ذَاتِهِ، تُعَدُّ هَذِهِ الْاِجَازَاتُ اَدَاةً لِإِعَادَةِ تَحْدِيدِ قُوَى الْعَمَلِ، وَفِي هَذِهِ الْحَالَةِ لَا يُعَدُّ تَوْقُفُ الْإِنْتِاجِ الْمُؤَقَّتِ خَسَارَةً صَافِيَةً، بَلِ اسْتِثْمَارًا فِي تَجْدِيدِ وَاسْتِدَامَةِ الطَّاقَةِ الْإِنْتِاجِيَّةِ، عِبَرِ مَنَحِ الْعَامِلِينَ فَنَرَاتٍ لِإِعَادَةِ الشَّحْنِ النَّفْسِيِّ وَالْجَسَدِيِّ، مِمَّا يُحَسِّنُ الْإِنْتِاجِيَّةَ طَوِيلَةَ الْمَدَى وَيُقَلِّلُ مِنْ ظَاهِرَةِ الْاِحْتِرَاقِ الْوُظَيْفِيِّ مَا أَمْكَنَ (DeRigne, L. et al., 2016, 521).

ت- إِجَازَاتِ الْحَجِّ وَالزَّوْاجِ وَالْوَفَاةِ: تُشَكِّلُ إِجَازَاتُ الْحَجِّ وَالزَّوْاجِ وَالْوَفَاةِ عَنَاصِرَ حَاسِمَةً فِي تَصْمِيمِ سِيَاسَاتِ التَّوَاظُنِ بَيْنَ الْحَيَاةِ الْعَمَلِيَّةِ وَالِاتِّزَامَاتِ الشَّخْصِيَّةِ، حَيْثُ تَعَكِّسُ هَذِهِ الْاِجَازَاتُ الْاِعْتِرَافَ التَّنْظِيميَّ بِالْحُقُوقِ الْإِنْسَانِيَّةِ وَالْقِيَمِ الْمُجْتَمَعِيَّةِ. وَمِنْ ثَمَّ، فَإِنَّ إِجَازَاتِ الْوَفَاةِ تُعَدُّ آليَّةً لِدَعْمِ الصِّحَّةِ النَّفْسِيَّةِ لِلْأَفْرَادِ خِلَالَ فَنَرَاتِ الْفَقْدِ، مَعَ الْإِشَارَةِ إِلَى أَنَّ عَدَمَ تَوْفَرِهَا قَدْ يَرْتَبِطُ بِزِيَادَةِ مُسْتَوِيَّاتِ الْإِجْهَادِ، وَيَنْعَكِسُ ذَلِكَ سَلْبًا فِي آدَاءِ الْعَامِلِينَ (Fitriani, S., & Arifin, T. 2022, 7). فِي الْمُقَابِلِ، تَبَرُّزُ إِجَازَاتِ الزَّوْاجِ كَحَقِّ يُعَزِّزُ التَّمَاسُكَ الْأُسْرِيَّ، وَيُسَهِّمُ فِي تَقْلِيلِ التَّقَاوُتِ بَيْنَ الْجِنْسَيْنِ، وَيُشَجِّعُ الْمُشَارَكَةَ الْعَادِلَةَ فِي الرِّعَايَةِ (Guan, M. et al., 2022, 4). أَمَّا إِجَازَاتُ الْحَجِّ، فَتُعَدُّ امْتِدَادًا لِلْاِعْتِبَارَاتِ الدِّينِيَّةِ وَالْثَّقَافِيَّةِ الَّتِي تَتَدَمَّجُ فِي السِّيَاسَاتِ التَّنْظِيميَّةِ، حَيْثُ تُعَزِّزُ إِجَازَاتِ لَأَدَاءِ الشَّعَائِرِ الدِّينِيَّةِ مِنَ الْاِئْتِمَاءِ الْوُظَيْفِيِّ، وَيُقَلِّلُ مِنَ الصَّرَاحِ بَيْنَ الْهُوِّيَّاتِ الدِّينِيَّةِ وَالْمِهْنِيَّةِ فِي حَالِ وُجُودِهَا فِي الْمُجْتَمَعِ الْوَاحِدِ (Gupta, A. et al., 2024, 1528). وَتَشْتَرِكُ الْاِجَازَاتُ الثَّلَاثُ السَّالِفَةُ فِي تَحْدِي تَوْحِيدِ مَعَايِيرِهَا، خُصُوصًا فِي ظِلِّ اخْتِلَافِ التَّشْرِيعَاتِ وَغِيَابِ إِطَارٍ عَالَمِيٍّ مُوَحَّدٍ (Gupta, A. et al., 2024, 1528). وَيُعَدُّ التَّكَامُلُ بَيْنَ الْاِعْتِبَارَاتِ الْإِنْسَانِيَّةِ وَالْكَفَاءَةِ التَّنْظِيميَّةِ رَكِيزَةً أُسَاسِيَّةً لِسِيَاسَاتِ الْاِجَازَاتِ الْفَعَّالَةِ، إِذْ تُسَهِّمُ هَذِهِ السِّيَاسَاتُ لَيْسَ فَقَطْ فِي تَعْزِيزِ الْعَدَالَةِ الْاجْتِمَاعِيَّةِ، بَلِ فِي تَحْسِينِ الْإِنْتِاجِيَّةِ اَيْضًا عِبَرِ تَقْلِيلِ مُعْدَلَاتِ الدَّوْرَانِ الْوُظَيْفِيِّ وَرَفْعِ مُسْتَوَى الرِّضَا وَالْآدَاءِ الْوُظَيْفِيِّينَ (Stack, S. et al., 2019, 1740). وَمِنْ هُنَا، يُفْتَرَحُ عَلَى الْمُنْظَمَاتِ تَبْنِي نَهْجٍ مَرِنٍ يَعْتَرِفُ بِالتَّنَوُّعِ الثَّقَافِيِّ وَالِاِحْتِيَاجَاتِ الْفَرْدِيَّةِ، مَعَ ضَمَانِ الشَّفَافِيَّةِ فِي مَعَايِيرِ الْاِسْتِحْقَاقِ.

ث- إِجَازَةُ الْأُمُومَةِ: تُشِيرُ إِجَازَةُ الْأُمُومَةِ إِلَى الْفَتْرَةِ الزَّمَنِيَّةِ الَّتِي تَتَوَقَّفُ فِيهَا الْأُمُّ الْعَامِلَةُ عَنِ الْعَمَلِ قَبْلَ الْوِلَادَةِ وَبَعْدَهَا، بِهَدَفِ تَمْكِينِهَا مِنَ التَّعَافِي الْجَسَدِيِّ وَرِعَايَةِ الْمَوْلُودِ الْجَدِيدِ، وَتَعْزِيزِ الرَّابِطَةِ الْعَاطِفِيَّةِ مَعَهُ. وَتُعَدُّ هَذِهِ الْاِجَازَةُ جُزْءًا أُسَاسِيًّا مِنْ سِيَاسَاتِ التَّوَاظُنِ بَيْنَ الْعَمَلِ وَالْحَيَاةِ الْأُسْرِيَّةِ، إِذْ تَخْتَلِفُ مُدَّتُهَا وَشُرُوطُهَا بَيْنَ الدُّوَلِ بِحَسَبِ التَّشْرِيعَاتِ الْمَحَلِّيَّةِ وَالْأُولُويَّاتِ الْاجْتِمَاعِيَّةِ. كَمَا يُمَكِّنُ تَمْدِيدُ هَذِهِ الْاِجَازَةِ وَفَقًا لِشُرُوطِ مَعْيَنَةٍ يَنْصُ عَلَيْهَا الْقَانُونُ، وَذَلِكَ تَأَكِيدًا عَلَى دَوْرِ السِّيَاسَاتِ الْعَادِلَةِ فِي دَعْمِ الْمَرْأَةِ الْعَامِلَةِ وَتَحْقِيقِ التَّوَاظُنِ بَيْنَ مَسْئُولِيَّاتِهَا الْأُسْرِيَّةِ وَالْمِهْنِيَّةِ (Sharma, R., Sharma, S., 2024, 249).

ج- الْاِجَازَةُ التَّعْلِيمِيَّةُ: تُمَثِّلُ الْاِجَازَاتُ التَّعْلِيمِيَّةُ آليَّةً مُبْتَكَّرَةً لِدَعْمِ التَّطَوُّرِ الْأَكَادِيمِيِّ وَالْمِهْنِيِّ لِلْأَفْرَادِ، حَيْثُ تُتَبَّحُ لَهُمْ فُرْصَةُ التَّنَرُّغِ الْمُؤَقَّتِ لَتَعْزِيزِ مَهَارَاتِهِمْ أَوْ اسْتِكْمَالِ بَرَامِجٍ تَعْلِيمِيَّةٍ مُتَخَصِّصَةٍ دُونَ انْقِطَاعٍ عَنِ سَوْقِ الْعَمَلِ. وَتُسَهِّمُ هَذِهِ الْمُمَارَسَاتُ فِي رَفْعِ الْمُسْتَوَى التَّعْلِيمِيِّ لِلْأَفْرَادِ بِنِسَبٍ مَلْحُوظَةٍ، كَمَا تُعَزِّزُ فُرْصَ اِئْتِقَالِهِمْ إِلَى مِهْنٍ أَكْثَرَ تَلَاوُمًا مَعَ تَطَلُّعَاتِهِمْ وَقُدْرَاتِهِمْ، مِمَّا يُسَاهِمُ فِي بِنَاءِ رَأْسِ مَالٍ بَشَرِيٍّ مُؤَهَّلٍ وَمُسْتَدَامٍ (Kauhanen, A., 2021, 653).

3. استراتيجيّة المزايا الوظيفيّة الطوعيّة: (Voluntary Employee Benefits Strategy)

تُمثّل هذه المزايا مجموعة من المزايا غير الإلزاميّة التي تقدّمها المنظّمات لعمليّتها بهدف تعزيز الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. ويُشير هذا النوع من المزايا إلى الممارسات التي تتبنّاها المنظّمات بشكل طوعيّ لتعزيز كفاءتها الداخليّة، مثل: تحسين عمليّات التوظيف، وتطوير أنظمة التحفيز، أو دمج التّقيّات الحديثة. وهذه المزايا لا تُفرض بموجب القوانين، بل تنبع من استراتيجيّة المنظّمة لتحقيق ميزة تنافسيّة عبر الاستثمار في الموارد البشريّة (Levenson, A., 2017, 688)، وبذلك، فإنّ المزايا الوظيفيّة الطوعيّة ليست مجرد تحسينات هامشيّة، بل عنصراً حاسماً في بناء القدرة التنافسيّة والأداء المُستدام، عبر الجمع بين التحليلات الاستراتيجية والتّكامل التنظيمي، حيث يُمكن للمنظّمات تحويل هذه الممارسات إلى أدوات فعّالة لمواجهة التّغيّرات الحديثة. من أنواع المزايا الطوعيّة التي تقدّمها منظّمات الأعمال لعمليّتها الآتيّة:

1.3 تأمين البطالة: يُعدّ تأمين البطالة أداة رئيسيّة في سياسات الحماية الاجتماعيّة، ويهدف إلى تخفيف الآثار السلبية لفقدان الدّخل على الأفراد والأسر خلال فترات البطالة غير الطوعيّة. ويعتمد تصميم هذا النظام على موازنة دقيقة بين توفير شبكة أمان ماليّة للمتضرّرين، وتحفيز البحث النّشط عن عمل، تجنّباً لظاهرة «المخاطر الأخلاقيّة» التي قد تُقلّل من الدوافع الفرديّة لإعادة الاندماج في سوق العمل (Hartung, B. et al., 2025, 5)، وتعتمد ميزة تأمين البطالة على تفاعل عوامل متعدّدة، مثل: مرونة سوق العمل، ومدى تغطية النظام للعمّال في القطاعات غير الرسميّة، وقدرة المنظّمات على إدارة المزايا دون إثقال كاهل الماليّة العامّة للمنظّمة أو الدولة (Li, J. 2024, 11).

2.3 مرونة المزايا الوظيفيّة: تعني قدرة سوق العمل على التّكيف مع التّغيّرات الاقتصاديّة والتّكنولوجيّة عبر آليات توظيف مزايا مرنة. وهي عبارة عن برامج تضعها إدارة المنظّمة، تسمّح للعمّال باختيار المزايا التي يُفضّلونها ويحتاجونها أكثر، من قائمة الخيارات المتاحّة لهم في البرنامج. وتشمل هذه البرامج ترتيبات عمل غير تقليديّة، تهدف إلى تحسين التوازن بين الحياة والعمل، وزيادة الإنتاجيّة. وتقدّمها منظّمات الأعمال بشكل طوعيّ كجزء من حزمة المكافآت؛ بدلاً من حزمة مزايا قياسيّة واحد لجميع العمّال، تسمّح خطة المزايا المرنة باختيار أنواع ومبالغ المزايا التي يريدها لأنفسهم (Noe, R. et al., 2019, 576) وتتمثّل في مجموعة من التّرتيبات غير التقليديّة لساعات العمل أو أماكنه أو طرائق أدائه، ومن أبرز أنواعها:

- العمل عن بُعد: وهو إمكانيّة العمل من خارج المنظّمة، سواء من المنزل أو أي مكان آخر، بما يُسهّم في تقليل التّقليل ورفع مستوى الرضا الوظيفي، إضافة إلى تعزيز قدرة المنظّمة في جذب المواهب العالميّة.
- ساعات العمل المرنة: يُمكن للعمّال فيها اختيار ساعات العمل ضمن نطاق زمنيّ محدّد يُنجز خلاله مهمّاته الوظيفيّة كاملة، وتتميّز هذه التّرتيبات بفاعليّتها في تحسين إدارة الوقت الشّخصي وتقليل معدّل الغياب.
- أسبوع العمل المضغوط: يتمّ فيه إنجاز ساعات العمل الأسبوعيّة في أيام أقل؛ مثل العمل عشر ساعات يوميّاً لمدة أربعة أيام أسبوعيّاً، بدلاً من ثماني ساعات لخمسة أيام. ويساهم هذا النظام في زيادة أيام الراحة وخفض تكاليف التّقليل.

- العمل الجزئي: يُقلّل فيه العمّال ساعات العمل مع تخفيض الأجر بطلّب منه، ويُناسب هذا النوع فئات اجتماعيّة معيّنة مثل الطّلاب وأصحاب المسؤوليّات العائليّة، كما يساهم في خفض تكاليف التوظيف لدى المنظّمات.

ـ إجازات غير مدفوعة: يُمكن السماح للعامل بأخذ إجازات قصيرة دون راتب لظروف شخصية، مما يساهم في تحسين الحالة النفسية وتقليل معدل الاستقالات.

ـ تقاسم الوظيفة: ويُقصد به تقسيم العمل بين أكثر من عامل، وهو ما يساعد في المحافظة على المواهب وزيادة التنوع الداخلي في الفريق (Cafaro, D., 2021, 113). وعلى الرغم من أن المرونة الوظيفية في الجمهورية العربية السورية محدودة بسبب القوانين والظروف الاقتصادية، فإنها تظهر في بعض قطاعات الخدمات والأعمال الحرة، وتحتاج سورية إلى إصلاحات قانونية ودعم للبنية التحتية لتعزيز فرص العمل المرن.

3.3 صندوق التعاون أو الزمالة: يُعد من المزايا التي توفرها إدارة المنظمة بالتعاون مع العاملين، حيث يتحمل الطرفان أعباءه؛ فيدفع العاملون نسبة محددة (مثل 2%) من أجورهم الشهرية، وتقبلها نسبة مماثلة تسددها إدارة المنظمة، وتودع في صندوق خاص يُستخدم لتغطية الحوادث، والإصابات، والضوابط المالية، أو لتقديم منافع في نهاية الخدمة. ويُشار إلى أنه لا علاقة لهذا الصندوق بالأجر التقاعدي (ملاعون والتزه، 2014، 147).

4.3 برامج الرفاهية: تقدم بعض منظمات الأعمال حزمة متكاملة من الخدمات الاجتماعية والثقافية والرياضية والترفيهية، مثل الانسحاب إلى نادي المنظمة لممارسة رياضات مختلفة، كما قد تشجع على إكمال الدراسة داخل البلد أو خارجه لبعض العاملين أو لأحد أبنائهم، وتتحمل عنهم نفقات التعليم. وتقيم المنظمة ندوات ثقافية لرفع المستوى الفكري والمهني لعاملها في موضوعات متنوعة، إضافة إلى إشراكهم في الكتابة في مجلة المنظمة، وتنظيم رحلات سياحية وترفيهية إلى أماكن أثرية أو طبيعية، وإقامة حفلات اجتماعية في مناسبات مختلفة. كما قد تقدم خدمات التوجيه والنصح والاستشارة في مجالات مثل الطب، والقانون، والصحة النفسية، وغيرها، بما يساهم في تعزيز الرعاية الشاملة للعاملين وتقوية الارتباط الوظيفي بالمنظمة (ملاعون والتزه، 2016، 148).

5.3 خدمات الرعاية الاجتماعية: وهي عبارة عن مزايا وبرامج غير مالية تقدمها المنظمات بهدف تحسين جودة حياة العاملين ورفاهيتهم، سواء أكانت إلزامية أم طوعية. وتهدف هذه الخدمات إلى تعزيز الولاء التنظيمي، وتحسين الصحة النفسية والجسدية للعاملين، وزيادة إنتاجيتهم، كما يساهم في تقديم الدعم العائلي والرعاية الأسرية. ويتضمن ذلك: توفير حاضنات أطفال داخل مقر العمل، أو تقديم منح تعليمية لأبناء العاملين، أو إتاحة إجازات عائلية ممتدة كإجازة الزواج أو رعاية المواليد الجدد. وتشمل كذلك الخدمات المالية والتقاعدية، مثل تقديم السكن، أو المساعدة في الحصول على قروض دون فائدة أو بفائدة زهيدة، أو تقديم بدل نقدي لمن لا يملك مسكناً في مكان تواجد المنظمة (ملاعون والتزه، 2016، 148). كما تتضمن تقديم خدمات النقل من مكان العمل وإليه، وخدمات الطعام عبر توفير وجبات مناسبة، أو بدل مواصلات أعلى من المقرر قانوناً، وإنشاء صناديق إدار جماعية وخطط تقاعد تكميلية تُضاف إلى معاش الضمان الاجتماعي. وقد تشمل أيضاً توفير الرعاية النفسية والاجتماعية، مثل الاستشارات النفسية مع مختصين لمواجهة ضغوط العمل، وبرامج مقاومة الإحترق الوظيفي، والنوادي الاجتماعية. وتبرز أهمية خدمات الرعاية الاجتماعية في المنظمات التي تقدم خدمات صحية متقدمة، مثل العيادات الطبية الداخلية التي تجري فحوصات دورية مجانية، وبرامج الصحة الوقائية، وتأمين صحي متميز يشمل علاجات غير مغطاة في التأمين الإلزامي. إضافة إلى ذلك، توفر المنظمات خدمات ترفيهية ورياضية، مثل الاشتراك في النوادي الرياضية، والرحلات السنوية المدعومة للعائلات، وتعزيز الفعاليات الترفيهية كحفلات نهاية العام (Cafaro, D., 2021, 157). ومن المهم التأكيد على أن خدمات الرعاية الاجتماعية في المنظمات تُعد استثماراً طويلة الأجل في رأس المال

البشري، وليست مجرد تكلفة إضافية. وتختلف حُرْم هذه الخدمات بحسب ثقافة المنظمة ومواردها، إلا أنها أصبحت معياراً عالمياً لجودة بيئات العمل.



الشكل (2-6): أنواع المزايا الوظيفية.

المصدر: من إعداد الباحث.

ويجب الإشارة إلى وجود تشابه كبير وتقاطع واسع بين كل من المزايا الوظيفية الفردية المادية المباشرة التي تقدم للعاملين بوصفهم أفراداً مستقلين، والمزايا الطوعية غير المباشرة التي تختلف في جزء كبير منها مع تلك المزايا المباشرة، مثل تقديم السلف والقروض الميسرة، أو توفير السكن أو بدل نفدي عنه، أو تقديم جوائز سنوية لأفضل العاملين. مع الإشارة إلى أن تقسيم المزايا إلى مباشرة وإلزامية وطوعية - كما ورد في هذا المبحث - جاء لضرورات دراسية، على الرغم من التداخل الواقعي في بعض جوانبها؛ وذلك استناداً إلى ما سبق، وما تم عرضه في الشكل التوضيحي السابق الذي يوضح بعض أنواع المزايا الوظيفية التي تقدمها منظمات الأعمال لعاملينا.

تشير الأبحاث الحديثة إلى أن التكامل الاستراتيجي بين المزايا المادية المباشرة (مثل المكافآت المالية)، والمزايا الإلزامية (مثل التأمينات الصحية)، والمزايا الطوعية غير الملموسة (مثل فرص التطور المهني والمرونة الزمنية) يساهم في تعزيز روحانية مكان العمل. ويتم ذلك عبر خلق بيئة عمل تعزز الإحساس بالمجموعة، والانتماء للمنظمة، وللغاية المشتركة. وهذا التآزر بين مكونات نظام المزايا يلزم أن ينعكس في تحسين مؤشرات الأداء للعاملين

(Ríos-Pérez & et al., 2022, 14).

4. أثر استراتيجيّة المزايا الوظيفيّة في المتغيّرات التنظيميّة: (The Impact of Employee Benefits) (Strategy on Organizational Variables)

تؤدّي استراتيجيّة المزايا الوظيفيّة دوراً حيويّاً في تشكيل بيئة العمل مغريّة وجذّابة، كما تؤثر في مستوى تحفيز العاملين، ممّا قد يؤثر تأثيراً مباشراً في المتغيّرات التنظيميّة المختلفة، لا سيّما في روحانيّة مكان العمل والأداء الوظيفيّ المُستدام للعاملين. وفيما يلي تحليلٌ لِأثر المزايا الوظيفيّة في هذه المتغيّرات وفق ما جاءت به الدّراسات العلميّة المعاصرة:

1.4 أثر استراتيجيّة المزايا الوظيفيّة في الأداء الوظيفيّ المُستدام للعاملين: (The Impact Of Employee Performance) (Benefits On Employee Performance)

تؤثر استراتيجيّة المزايا الوظيفيّة المُباشرة في أداء العاملين عبر آلياتٍ مُعدّدة تربط بين استراتيجيّة المزايا الماديّة المُباشرة والإلزاميّة والطوعيّة. ويظهر الأثر في الآتي:

أ- التفاعل بين المزايا الخارجيّة والداخليّة: تعمل استراتيجيّة المزايا الماديّة كأجور والمكافآت كمثيرات خارجيّة تحفّز السلوك الوظيفيّ عبر مبدأ التعزيز الإيجابي (Griffin, R., & Moorhead, G., 2014, 163). في المقابل، تُشكّل استراتيجيّة المزايا غير الماديّة، مثل التدريب والتطوير كمثيرات داخليّة تُعزّز الدافعيّة الجوهريّة عن طريق تلبية حاجات العاملين النفسيّة مثل الاستقلاليّة الكفّاءة الذاتيّة للفرد (Sharma, R., & Sharma, S., 2024, 13). ويحقّق التفاعل بين هذين النوعين توازناً نفسياً مهماً لدى الفرد، حيث تُعزّز المزايا الشاملة الإشباع الوظيفيّ الذي ينعكس إيجاباً في أدائه الوظيفيّ المُستدام (Valentine, S., 2020, 417).

ب- العدالة والالتزام: تؤثر نظريّة العدالة (Equity Theory) تأثيراً مباشراً في إدراك العاملين للعدالة في توزيع المزايا الوظيفيّة. فعندما يُنظر إلى النظام التّفويضيّ على أنّه عادل، يزداد التزامه نحو المنظّمة، ممّا يُعزّز استقراره الوظيفيّ. كما أنّ المزايا الوظيفيّة الأخرى مثل التأمين الصحيّ ومرونة العمل تُعزّز من العدالة التوزيعيّة، ممّا يحسّن من الثقة في الإدارة فتزداد دافعيّة العاملين التي تنعكس بشكلٍ أو بآخر في أدائهم الوظيفيّ (Valentine, S., 2020, 383).

ت- الانغراز والارتباط الوظيفيان: ترتبط المزايا غير الملموسة كالنقّدير وفرص التّرفيّة بزيادة مستويات الانغراز الوظيفيّ للعاملين، وهو مفهوم يُشير إلى المساهمة في بقاء العامل في وظيفته وجعله جزءاً لا يتجزأ منها. هذا الارتباط في مستوى الانغراز يُترجم إلى ارتباط وظيفيّ روجيّ أعلى أو سام، حيث يبتذل العاملون جهداً استثنائياً طواعيّة أثناء أداء عملهم (Coetzer, A., 2017, 1072).

ث- التّناميّة البشريّة والكفّاءة: تُساهم برامج التدريب والتطوير المهنيّ كجزءٍ من المزايا الوظيفيّة في تعزيز رأس المال البشريّ، ممّا يحسّن الكفّاءات الفرديّة والجماعيّة. ويُعزّز التعاون الجماعيّ عبر خلق بيئة عملٍ شاملة ومُرضيّة تُساهم في زيادة الإنتاجيّة والابتكار (ملدعون والّتره، 2014، 146).

ج- التّخفيف من الضغوط الوظيفيّة: تعمل المزايا الموجهة لتحسين جودة الحياة الوظيفيّة، مثل إجازات الأمومة في تخفيف الضغوط الوظيفيّة عبر خلق توازن بين العمل والحياة الشخصيّة. هذا التّخفيف يُقلّل من الاستنزاف العاطفيّ، ممّا يحافظ على الطاقّة الذهنيّة الموجهة للأداء المُستدام (Luis, R., et al., 2020, 419).

ح- القيادة التحويلية والتأثير غير المباشر: تؤدي المزايا دوراً مهماً في تعزيز أسلوب القيادة التحويلية، حيث يشعر العاملون بدعم المنظمة، مما يزيد من الثقة في القيادة. هذه الثقة تحفز السلوك الإيجابي والابتكار لدى العاملين (Katabalo, C. & Mwita, K., 2024, 139).

خ- التأثير في السلوك الابتكاري: تسهل استراتيجيات المزايا المرتبطة بالأداء كمكافآت المرتبطة بالأداء العالي من تحفيز السلوك الابتكاري عند الفرد. حيث يشعر العاملون بالأمان اللازم في الوقت المبدع وتوليد أفكار إبداعية عندما تُعطى المزايا احتياجاتهم الأساسية (Armstrong, M., Brown, D. 2024, 242).

د- التكامل بين المزايا والأهداف الاستراتيجية: عندما تُصمم استراتيجيات المزايا لترتبط بأهداف المنظمة طويلة المدى، كالمشاركة في الأرباح، تُعزز التكامل الاستراتيجي بين المزايا والأهداف الاستراتيجية، مما يحفز العاملين على تبني سلوكيات تدعم النمو التنظيمي، مثل سلوكيات الأداء الإيجابي (Almuayad, K. & Chen, Y. 2024, 16938).

تشكل استراتيجيات المزايا نظاماً متكاملًا يؤثر في الأداء عبر اليات نفسية وتنظيمية معقدة، مثل تعزيز الدافعية الجوهرية، وتحقيق العدالة، وتحسين الكفاءات، وتقليل الضغوط. ويُعد وضع ممارسات تلك الاستراتيجية موضع التنفيذ الصحيح وفقاً للمبادئ العلمية والشروط الموضوعية المعززة لنجاحها (كالعدالة والربط الاستراتيجي) عاملاً حاسماً في تحويلها إلى أداء وظيفي مستدام.

2.4 أثر استراتيجيات المزايا الوظيفية في روحانية مكان العمل: (The Impact of Employee Benefits on Workplace Spirituality)

إن تأثر روحانية مكان العمل بالممارسات الصحيحة لاستراتيجيات المزايا الوظيفية يعكس العلاقة الوثيقة بين الجوانب المادية والمعنوية في بيئة العمل، حيث تساهم هذه المزايا في تشكيل الإطار القيمي والثقافي للفرد الذي يحدد شعوره بالهدف من عمله وانتمائه للمنظمة بوصفها وحدة عمل متكاملة. ويعتمد تأثيرها على كيفية توافقها مع القيم الجوهرية للأفراد والمنظمات، حيث يمكن تحليل هذا التأثير عبر المحاور الآتية:

أ- تعزيز الإحساس بالعدالة والمساواة: تُعد ممارسات استراتيجيات المزايا الوظيفية مقياساً ملموساً لمدى عدالة المنظمة في تقييم جهود العاملين. فعندما تتوافق المزايا المادية (كالأجور والمكافآت) وغير المادية (كالتأمين الصحي والاجتماعي) مع الأداء والمسؤوليات، يُولد ذلك ثقة في استراتيجيات المزايا الوظيفية، ويُعزز الإيمان بقيم المنظمة. وتترجم هذه الثقة إلى شعور روعي بالانتماء، حيث يرى العاملون أن عملهم جزء من منظومة عادلة تكافئ الالتزام وتقدر الإنجاز (Valentine, S., 2020, 383).

ب- خلق توازن بين الحاجات المادية والمعنوية: إن الممارسات الفعالة لاستراتيجيات المزايا الوظيفية لا تلبي الحاجات الأساسية للعاملين فحسب، بل تحررهم من الضغوط المالية، مما يسمح لهم التركيز على الجوانب غير المادية في العمل، مثل الإبداع والتعاون والبحث عن المعنى. وعندما يشعر الفرد بالأمان المالي، ينفخ ذهنياً على القيم الروحية للعمل، كالرغبة في المساهمة المجتمعية أو تحقيق الذات، مما يعزز ارتباطه العاطفي بالمنظمة (Sharma, R., Sharma, S., 2024, 407).

ت- تعميق الإحساس بالهدف المشترك: عندما تُصمم استراتيجيات المزايا الوظيفية لتعكس رؤية المنظمة وقيمتها، تربط المكافآت بمؤشرات الاستدامة أو الابتكار، فإنها تحول العمل من مجرد وظيفة إلى رسالة. هذا التكامل

بَيْنَ الْمَصْلَحَةِ الْفَرْدِيَّةِ (الْخُصُولِ عَلَى الْمَزَايَا) وَالْمَصْلَحَةِ الْجَمَاعِيَّةِ (تَحْقِيقُ أَهْدَافِ الْمُنْظَمَةِ) يُنْمِي الْإِحْسَاسَ بِالْغَايَةِ الْمُشْتَرَكَةِ، وَيَجْعَلُ الْعَامِلِينَ شُرَكَاءَ فِي قِصَّةِ نَجَاحِ تَنْظِيمِيَّةٍ ذَاتِ بُعْدٍ قِيَمِيٍّ مُنْجَذِرٍ فِي نُفُوسِ الْعَامِلِينَ (Yang, H. 2024, 8).

ث- بِنَاءُ الثِّقَةِ وَالشَّفَافِيَّةِ: تُرْسِخُ اسْتِرَاطِيَّةُ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ الْوَاضِحَةِ وَالْمُعْلَنَةِ ثَقَافَةَ الشَّفَافِيَّةِ، وَالَّتِي تُعَدُّ رَكِيزَةً لِلرُّوحَانِيَّةِ التَّنْظِيمِيَّةِ. فَعِنْدَمَا يَفْهَمُ الْعَامِلُونَ مَعَايِيرَ مَنَحِ الْمُكَافَأَاتِ وَالتَّدْرِجِ الْوُظَيْفِيِّ، يَشْعُرُونَ بِأَنَّهُمْ جُزْءٌ مِنْ نِظَامٍ مُتَكَامِلٍ يُحْتَرَمُ فِيهِ الْجُهْدُ، مِمَّا يُقَلِّلُ مِنَ الْمَشَاعِرِ السَّلْبِيَّةِ كَالْغَيْبَةِ أَوْ الْاسْتِنْيَاءِ، وَيُعَزِّزُ بَدَلًا مِنْ ذَلِكَ قِيَمَ التَّعَاوُنِ وَالتَّقْدِيرِ الْمُتَبَادَلِ (Katabalo, C. & Mwita, K., 2024, 138).

ج- تَمَكِينُ النُّمُو الشَّخْصِيِّ وَالْمِهْنِيِّ: تُرْسِلُ اسْتِرَاطِيَّةُ الْمَزَايَا الْمُرْتَبِطَةُ بِالتَّنْمِيَةِ الدَّائِيَّةِ، كَمَزَايَا التَّدْرِيبِ، رِسَالَةً لِلْعَامِلِ بِأَنَّ الْمُنْظَمَةَ تَسْتَثْمِرُ فِي إِنْسَانِيَّتِهِ وَقُدْرَتِهِ، لَا فِي أَدَائِهِ الْوُظَيْفِيِّ فَحَسْبُ. هَذَا الْإِسْتِثْمَارُ يُعَزِّزُ الْإِحْسَاسَ بِالْكَرَامَةِ الدَّائِيَّةِ، وَيُشْعِرُ الْفَرْدَ بِأَنَّ عَمَلَهُ مَسَاحَةٌ لِلتَّطَوُّرِ الرُّوحَانِيِّ وَالْمِهْنِيِّ مَعًا، مِمَّا يَرِيبُ بَيْنَ نَجَاحِهِ الشَّخْصِيِّ وَنَجَاحِ الْمُنْظَمَةِ بِرِبَاطٍ قِيَمِيٍّ عَمِيقٍ (Mondy, R. & Martocchio, J. 2016, 251).

ح- تَعَزِيزُ التَّمَاسُكِ الْاجْتِمَاعِيِّ الدَّاخِلِيِّ: عِنْدَمَا تُطَبَّقُ اسْتِرَاطِيَّةُ الْمَزَايَا تَطْبِيقًا عَادِلًا وَشَامِلًا، دُونَ تَمْيِيزٍ، فَإِنَّهَا تُسَاهِمُ فِي خَلْقِ بِيئَةٍ عَمَلٍ مُتَجَانِسَةٍ يَشْعُرُ الْجَمِيعُ بِأَنَّهُمْ أَعْضَاءُ فِي مُجْتَمَعٍ وَاحِدٍ هُوَ الْمُنْظَمَةُ. هَذَا التَّمَاسُكُ يُعَزِّزُ الرُّوَاطِطَ الْإِنْسَانِيَّةَ بَيْنَ الزُّمَلَاءِ، وَيُحَوِّلُ الْعَمَلَ إِلَى مَكَانٍ لِلتَّقَاعُلِ الْقَائِمِ عَلَى الْإِحْتِرَامِ الْمُتَبَادَلِ، مِمَّا يُعَمِّقُ الْإِحْسَاسَ الرُّوحِيَّ بِالْإِنْتِمَاءِ إِلَى مَجْمُوعَاتِ عَمَلٍ ذَاتِ هُوِيَّةٍ مُشْتَرَكَةٍ (Valentine, S., 2020, 383).

خ- الْإِرْتِقَاءُ بِمَفْهُومِ الْعَطَاءِ الْوُظَيْفِيِّ: إِنَّ تَطْبِيقَ اسْتِرَاطِيَّةِ الْمَزَايَا الَّتِي تَتَجَاوَزُ الْحَدَّ الْأَدْنَى مِنَ الْمُنْتَطَلَبَاتِ الْقَانُونِيَّةِ، كَالْإِجَازَاتِ مُدْفُوعَةِ الْأَجْرِ لِخِدْمَةِ الْمُجْتَمَعِ، أَوْ الدَّعْمِ فِي الْأَزْمَاتِ الشَّخْصِيَّةِ، تُظْهِرُ أَنَّ الْمُنْظَمَةَ تُقَدِّرُ الْعَامِلَ بِوَصْفِهِ كِبَارٍ إِنْسَانِيٍّ، لَا كَأَدَاةٍ لإنتاج فقط. هَذِهِ الطَّرِيقَةُ تُحَفِّزُ الْعَامِلِينَ عَلَى رَدِّ الْعَطَاءِ بِمَزِيدٍ مِنَ التَّقَانِي، لَيْسَ دَافِعُهُ الْمَصْلَحَةُ فَحَسْبُ، بَلْ دَافِعُهُ الْإِمْتِنَانُ وَالْإِلْتِزَامُ الْأَخْلَاقِيُّ (Song, J. et al., 2024, 1007). وَهَذَا مَا يَنْسَجُمُ مَعَ مَضْمُونِ نَظَرِيَّةِ التَّبَادُلِ الْاجْتِمَاعِيِّ الَّتِي وَرَدَتْ فِي فِقْرَةٍ سَابِقَةٍ.

نَجِدُ مِمَّا تَقَدَّمَ، نَجِدُ أَنَّ اسْتِرَاطِيَّةَ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ الْفَعَّالَةَ تُشَكِّلُ جِسْرًا بَيْنَ الْمَادِيَّةِ وَالرُّوحَانِيَّةِ فِي الْعَمَلِ، فَهِيَ لَيْسَتْ وَسَائِلَ لِشِرَاءِ الْوَلَاءِ، بَلْ أَدَوَاتُ لِبِنَاءِ ثَقَافَةٍ تَنْظِيمِيَّةٍ تُقَدِّسُ الْقِيَمَ الْإِنْسَانِيَّةَ، عِبْرَ تَحْقِيقِ التَّوَازُنِ بَيْنَ الْحُقُوقِ وَالْوَاجِبَاتِ، وَتُلَبِّيَةُ الْحَاجَاتِ الْمَادِيَّةِ وَالنَّفْسِيَّةِ، وَهَذَا مَا سَيَنُتَبَّاهُ فِي هَذِهِ الدِّرَاسَةِ.

وَمِنْ أَهَمِّ النِّقَاطِ الَّتِي تَمَّ التَّعَرُّضُ إِلَيْهَا فِي هَذَا الْمَبْحَثِ أَنْوَاعُ اسْتِرَاطِيَّاتِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ، بَدَأَ مِنْ اسْتِرَاطِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ الْمُبَاشِرَةِ، مَرُورًا بِاسْتِرَاطِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ الْإِلْزَامِيَّةِ، وَصُولاً إِلَى اسْتِرَاطِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ الطُّوعِيَّةِ، كَمَا تَمَّ التَّعَرُّفُ عَلَى أَثَرِ اسْتِرَاطِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ فِي الْمُنْعَيَّرَاتِ التَّنْظِيمِيَّةِ الْمُتَمَثِّلَةِ فِي الْأَدَاءِ الْوُظَيْفِيِّ الْمُسْتَدَامِ لِلْعَامِلِينَ وَرُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ.

خُلَاصَةُ الْفَصْلِ الثَّانِي: (Summary of Chapter Two)

تَتَأَوَّلُ هَذَا الْفَصْلُ اسْتِرَاطِيَّةَ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ بِاعْتِبَارِهَا أَدَاةً مَحَوْرِيَّةً فِي إِدَارَةِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ، تُسَاهِمُ فِي جَذْبِ الْعَامِلِينَ وَالْمُحَافَظَةِ عَلَيْهِمْ وَتَحْفِيزِهِمْ لِتَحْقِيقِ الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ. حَيْثُ بَدَأَ الْمَبْحَثُ الْأَوَّلُ بِتَوْضِيحِ مَفْهُومِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ عَلَى أَنَّهَا جَمِيعُ أَشْكَالِ الْأُجُورِ وَالتَّعْوِضَاتِ الَّتِي يَحْصُلُ عَلَيْهَا الْعَامِلُ مُقَابِلَ عَمَلِهِ فِي الْمُنْظَمَةِ، كَمَا تَمَّ التَّرْكِيزُ عَلَى الْخِيَارَاتِ الْاسْتِرَاطِيَّةِ الَّتِي تُعَكِّسُ قُدْرَةَ الْمُنْظَمَةِ فِي تَصْمِيمِ اسْتِرَاطِيَّةِ مَزَايَا وَظِيفَةٍ تُجْعَلُهَا قَادِرَةً عَلَى تَحْقِيقِ مِيزَةٍ تَنَافُسِيَّةٍ، وَالَّتِي قَدْ تُمنَحُ عَلَى أَسَاسِ فِلْسَفَةِ الْمُنْظَمَةِ سَوَاءً بِالْاِسْتِحْقَاقِ أَمْ بِالْأَدَاءِ أَوْ كُلِيهِمَا مَعًا، وَمَدَى أَهْمِيَّتِهَا عَلَى مُسْتَوَى الْفَرْدِ وَالْمُنْظَمَةِ عَلَى حَدِّ سَوَاءٍ. كَذَلِكَ اسْتَعْرَضَ هَذَا الْمَبْحَثُ النُّظَرِيَّاتِ الَّتِي تُفَسِّرُ أَسْبَابَ مَنْحِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ وَأَثَرَ ذَلِكَ فِي رِضَا الْعَامِلِينَ وَسُلُوكِهِمْ وَتَحْفِيزِهِمْ، وَكَمَا تَمَّ تَوْضِيحُ كَيْفِيَّةِ إِدَارَةِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ مِنَ النَّاحِيَةِ الْاسْتِرَاطِيَّةِ بِطُرُقٍ عَدِيدَةٍ، مِنْهَا تَصْمِيمُ بَرْنَامَجِ مَزَايَا وَظِيفِيَّةٍ، وَتَصْمِيمِ اسْتِرَاطِيَّةِ مَزَايَا مَعْيَارِيَّةٍ أَوْ مُرْنَةٍ، وَطُرُقِ قِيَاسِ اسْتِرَاطِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ، وَمُرَاقَبَةِ تَكَالُفِهَا، وَكَيْفِيَّةِ التَّوَاصُلِ الْفَعَالِ مَعَ الْعَامِلِينَ. وَبِالْعَيْنِ عَلَى ذَلِكَ تَوَصَّلْنَا إِلَى أَسَاسِ مُتَيْنِ يُمَكِّنُنَا مِنْ صِيَاغَةِ اسْتِرَاطِيَّةِ مَزَايَا وَظِيفِيَّةٍ، مَعَ تَحْدِيدِ مَجْمُوعَةٍ مِنَ الْعَوَامِلِ الَّتِي تُسَاهِمُ فِي نَجَاحِ هَذِهِ الْاسْتِرَاطِيَّةِ لِتَحْقِيقِ الْأَهْدَافِ التَّنْظِيمِيَّةِ. وَمِنْ ثَمَّ رَكَّزَ الْمَبْحَثُ الثَّانِي عَلَى أَنْوَاعِ اسْتِرَاطِيَّاتِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ، وَالَّتِي صُنِفَتْ إِلَى الْأَنْوَاعِ الْآتِيَةِ: اسْتِرَاطِيَّةُ الْمَزَايَا الْمُبَاشِرَةِ الَّتِي تَشْمَلُ الْأُجُورَ الْأَسَاسِيَّةَ وَالْمُنْتَعِرَةَ وَالْبَدَلَاتِ وَالْمُكَافَآتِ وَغَيْرَهَا، وَاسْتِرَاطِيَّةُ الْمَزَايَا الْإِلْزَامِيَّةِ مِثْلَ التَّأْمِينِ الصَّحِيِّ وَالصَّمَانِ الْاجْتِمَاعِيِّ وَالْإِجَازَاتِ الْمَدْفُوعَةِ وَغَيْرِ ذَلِكَ، وَاسْتِرَاطِيَّةُ الْمَزَايَا الطَّوْعِيَّةِ الَّتِي تَضُمُّ تَأْمِينَ الْبَطَالَةِ، وَالْمُرُونَةِ فِي الْعَمَلِ، وَبَرَامِجَ الرِّفَاهِيَّةِ وَالْخِدْمَاتِ الْاجْتِمَاعِيَّةِ. وَاخْتَتَمَ الْفَصْلُ بِتَسْلِيْطِ الصُّوَرِ عَلَى أَثَرِ اسْتِرَاطِيَّاتِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ فِي الْمُتَغَيَّرَاتِ التَّنْظِيمِيَّةِ، حَيْثُ بَيَّنَّتِ الدِّرَاسَاتُ السَّابِقَةُ أَنَّهَا تُعَزِّزُ الْأَدَاءَ الْوُظَيْفِيَّ الْمُسْتَدَامَ لِلْعَامِلِينَ وَتَدْعَمُ رُوحَانِيَّةَ مَكَانِ الْعَمَلِ، مِمَّا يُسَاهِمُ فِي بِنَاءِ بِيئَةٍ تَنْظِيمِيَّةٍ أَكْثَرَ تَقَاعُلًا وَإِبْدَاعًا وَاسْتِقْرَارًا. وَسَيَتِمُّ التَّحْقُوقُ مِنْ ذَلِكَ عِنْدَ إِجْرَاءِ الدِّرَاسَةِ الْإِحْصَائِيَّةِ.

الفصل الثالث

روحانيّة مكان العمل

المبحث الأول

روحانيّة مكان العمل ونظريّات تفسيرها

المبحث الثاني

أبعاد روحانيّة مكان العمل وتطبيقاتها

الْمَبْحَثُ الْأَوَّلُ

رُوحَانِيَّةُ مَكَانِ الْعَمَلِ وَنَظَرِيَّاتُ تَفْسِيرِهَا

Workplace Spirituality & Theories Explaining It

تَمْهِيدٌ:

فِي عَالَمٍ يَتَسَّخَّرُ بِالتَّسَارُعِ التَّكْنُولُوجِيِّ وَالضُّغُوطِ التَّنَافُسِيَّةِ الْمُتَزَايِدَةِ، أَصْبَحَتْ بَيِّنَاتُ الْعَمَلِ تُوَاكِفُ تَحْدِيثَاتٍ غَيْرَ مُسَبَّغَةٍ عَلَى الْمُسْتَوَى النَّفْسِيِّ وَالتَّنْظِيمِيِّ. فَمَعَ ارْتِفَاعِ مُعْدَلَاتِ الإِحْتِرَاقِ الْوُظَيْفِيِّ، وَتَرَاوُجِ الْوَلَاءِ التَّنْظِيمِيِّ، وَتَدَنِّي مُسْتَوَيَاتِ الرِّضَا الْوُظَيْفِيِّ، بَرَزَتِ الْحَاجَةُ إِلَى إِعَادَةِ النَّظَرِ فِي النَّمَاذِجِ الْإِدَارِيَّةِ التَّقْلِيدِيَّةِ الَّتِي تَرَكُزُ عَلَى الْكِفَاءَةِ الْمَادِيَّةِ فَقَطْ، مُتَجَاهِلَةً الْجَوَانِبَ الْإِنْسَانِيَّةَ وَالرُّوحَانِيَّةَ لِلْعَامِلِينَ. هُنَا يَأْتِي مَفْهُومُ رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ كإِطَارٍ حَدِيثٍ يَسْعَى إِلَى اسْتِزْجَاعِ الْمَعْنَى وَالْقِيَمَةِ الْإِنْسَانِيَّةِ فِي بَيِّنَاتِ الْعَمَلِ، لَيْسَ عَبْرَ الطُّقُوسِ الدِّينِيَّةِ بِالضَّرُورَةِ، بَلْ عَبْرَ تَعْزِيزِ الْقِيَمِ الْمُسْتَرَكَّةِ، وَالْإِحْسَاسِ بِالْعَالِيَةِ مِنَ الْعَمَلِ، وَالتَّرَابُطِ الْإِنْسَانِيِّ بَيْنَ الْأَفْرَادِ. فَالْعَامِلُونَ لَا يَسْعَوْنَ إِلَى الْحُصُولِ عَلَى دَخَلٍ مَادِيٍّ فَحَسْبُ، بَلْ يَبْحَثُونَ عَنْ بَيِّنَةٍ عَمَلٍ تُقَدِّرُ إِنْسَانِيَّتَهُمْ، وَتَمْنِي شَغَفَهُمْ، وَتُسَعِّرُهُمْ بِأَنَّهُمْ جُزْءٌ مِنْ رِسَالَةٍ أَكْبَرِ. وَتُشِيرُ الْعَدِيدُ مِنَ الدِّرَاسَاتِ إِلَى أَنَّ الْمُنْظَمَاتِ الَّتِي تَتَّبَعِي مَبَادِي رُوحَانِيَّةِ الْعَمَلِ تَشْهَدُ مُسْتَوَيَاتٍ أَعْلَى مِنَ: الرِّضَا الْوُظَيْفِيِّ وَالْإِنْتِمَاءِ التَّنْظِيمِيِّ، وَالْإِبْدَاعِ وَالتَّعَاوُنِ بَيْنَ الْفِرَقِ، وَالْمُرُونَةِ النَّفْسِيَّةِ فِي مُوَاجَهَةِ التَّحْدِيَّاتِ، وَالْإِسْتِدَامَةِ التَّنْظِيمِيَّةِ، حَيْثُ تَقَلُّ مُعْدَلَاتُ دَوْرَانِ الْعَامِلِينَ. لِذَلِكَ، لَمْ تَعُدْ رُوحَانِيَّةُ الْعَمَلِ تَرَفًا فِكْرِيًّا، بَلْ أَصْبَحَتْ ضَرُورَةً إِدَارِيَّةً فِي عَصْرِ يُطَالَبُ بِالتَّوَازُنِ بَيْنَ الْإِنْتَاجِيَّةِ وَالرِّفَاحِ النَّفْسِيِّ (صَبْر، 2018، 251).

نُحَاوِلُ فِي هَذَا الْمَبْحَثِ اسْتِكْشَافَ كَيْفِ يُمَكِّنُ لِهَذَا الْمَفْهُومِ أَنْ يُحْدِثَ تَحَوُّلاً جَذْرِيًّا فِي تَقَاتِ الْعَمَلِ، وَكَيْفَ يُمَكِّنُ تَوْظِيْفَهُ لِخَلْقِ بَيِّنَاتٍ أَكْثَرَ إِنْسَانِيَّةً وَإِنْتَاجِيَّةً فِي أَنْ وَاحِدٍ.

1. مَفْهُومُ رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ: (Workplace Spirituality)

يُشَكِّلُ مَفْهُومُ رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ مَجَالًا مَعْرِفِيًّا مُرَكَّبًا حَيْثُ تَسْتَنِدُ أُسُسُهُ النَّظَرِيَّةَ إِلَى تَكَامُلِ عِدَّةٍ تَخْصُصَاتٍ أَكَادِيمِيَّةٍ تَشْمَلُ الْإِدَارَةَ التَّنْظِيمِيَّةَ، وَعِلْمَ النَّفْسِ الْاجْتِمَاعِيِّ، وَأَخْلَاقِيَّاتِ الْمِهْنَةِ (Benefiel et al., 2014, 178) وَعَلَى الرَّغْمِ مِنْ هَذَا التَّكَامُلِ الْمَعْرِفِيِّ، فَإِنَّ الْمَفْهُومَ يُوَاكِفُ تَحْدِيثَاتٍ تَعْرِيفِيَّةً جَوْهَرِيَّةً تَعَكِّسُ تَعَدُّدَ آرَاءِ الْبَاحِثِينَ وَالاخْتِلَافَ السِّيَاقِيَّ الْمُنْهَجِيَّةِ التَّنْظِيمِيَّةِ إِلَيْهِ (Karakas, F., 2010, 91). فِي هَذَا السِّيَاقِ، يُمَكِّنُ رِصْدُ عَدَدٍ مِنَ التَّعْرِيفَاتِ لِتَوْضِيحِ الْمَفْهُومِ، حَيْثُ عُرِفَتْ رُوحَانِيَّةُ مَكَانِ الْعَمَلِ بِطُرُقٍ مُخْتَلِفَةٍ تَبَعًا لِلْسِّيَاقَاتِ الْبَحْثِيَّةِ الْمُنْتَوَعَةِ. فَمِنْ الْمَنْظُورِ الْفَرْدِيِّ، تُعَرَّفُ الرُّوحَانِيَّةُ فِي مَكَانِ الْعَمَلِ عَلَى أَنَّهَا: تَجَرِبَةٌ شَخْصِيَّةٌ تَمْنَحُ الْعَامِلِينَ إِحْسَاسًا بِمَعْنَى الْعَمَلِ وَالْعَالِيَةِ مِنْهُ، وَتُمَثِّلُ الرُّوحَانِيَّةَ خِبْرَةَ الْفَرْدِ فِي الشُّعُورِ بِالطَّاقَةِ وَالْفَرَحِ وَالْوَعْيِ بِالْمُؤَامَّةِ بَيْنَ قِيَمِهِ الشَّخْصِيَّةِ وَعَمَلِهِ الْهَادِفِ وَالشُّعُورِ بِالْإِرتِبَاطِ مَعَ الْآخَرِينَ (Aboobaker, N. et al., 2019, 31)، وَيَرْتَبِطُ هَذَا الْفَهْمُ بِالْأَصْلِ اللَّغَوِيِّ لِلْمُصْطَلَحِ، فَكَلِمَةُ «رُوحَانِيَّة» الْمُسْتَقَّةُ مِنَ الْكَلِمَةِ الْيُونَانِيَّةِ «Spiritus» الَّتِي تَعْنِي الطَّاقَةَ الْمُحَرِّكَةَ لِلْكَائِنَاتِ الْحَيَّةِ

تؤكد على سعي الفرد لإيجاد معنى يتجاوز المصالح المادية البحتة (Shankar et al., 2017, 109)، وبذلك نجد أن الروحانية في مكان العمل على المستوى الفردي تتمحور حول البحث عن المعنى عبر إدراك الفرد لقيمة وأهمية عمله والتكامل القيمي عبر المواءمة بين المبادئ الشخصية والممارسات المهنية والارتباط العاطفي عبر تكوين المشاعر الإيجابية تجاه العمل والزملاء.

من ناحية أخرى، يقدم المستوى التنظيمي فهماً أكثر شمولاً للمفهوم، حيث تؤكد الدراسات أن روحانية العمل لا تقتصر على الجانب الفردي، بل تمتد لتشمل خلق بيئة تنظيمية تعزز القيم المشتركة بين الأفراد. في هذا الإطار، تعرف الروحانية بأنها: ظاهرة تنظيمية تعكس جهوداً مميزة لربط الجانب الروحاني بممارسات العمل، مما ينعكس إيجاباً في العلاقات بين الأفراد وبيئة العمل (صبر، 2018، 251). ويتجلى هذا الفهم في تعريف روحانية في مكان العمل بأنها تمثل إدراك العاملين لوجود هدف ذي معنى في عملهم، وشعورهم بالانتماء للمجموعة التي يعملون معها، وقدرتهم على تحقيق التكامل بين قيمهم الشخصية وقيم المنظمة (Altman, Y. 2022, 23). ومن ثم، يمكن إيجاز ما سبق في أن روحانية مكان العمل تتجلى في إحساس الفرد بمعنى عمله والهدف منه في المنظمة، وشعوره بالارتباط والتواصل مع محيطه، ويتوافق قيمه مع القيم السائدة في منظمته.

2. مقارنة بين روحانية مكان العمل والدين: (Workplace Spirituality & Religion)

يخطئ الكثيرون بين مفهوم روحانية مكان العمل والدين، رغم وجود اختلافات جوهرية بينهما من حيث المصدر، والأهداف، وآليات التطبيق. لذلك، وبغرض التمييز بين كلا المصطلحين، سنقوم بعرض أوجه التشابه والاختلاف. فمن حيث أوجه التشابه، وبالمقارنة بين تعريف كل منهما، نجد أن كليهما يساعدان الأفراد في إيجاد معنى وجودي لعملهم. فالدين يهتم بالإيمان بمعتقدات أحد الأديان، ويظهر ذلك عبر تعريفه بأنه نظام من المعتقدات والممارسات المرتبطة بعقيدة محددة تنظم العلاقة بين الفرد والغيب، ومن ثم فهو يرتبط بتعاليم دينية أو عقيدة وطُوقس مثل الصلاة والحج وغيرها من الممارسات التي يتم التعبير عنها عبر النصوص المقدسة مثل القرآن والتوراة والإنجيل. أما روحانية مكان العمل فتستند إلى القيم الإنسانية المشتركة، مثل النزاهة، والتعاطف، والعدالة، والتعاون، والتي تعزز الرضا الوظيفي وانتماء العاملين دون الارتباط بعقيدة دينية محددة. ومن ثم فهي تهدف إلى خلق بيئة عمل ذات معنى يشعر العاملون فيها بأنهم جزء من غاية أسمى تساهم في رفاهيتهم النفسية وتحسن من أدائهم الوظيفي والتنظيمي أيضاً (King, J. & Crowther, M. 2004, 93). كذلك تساهم كل من الروحانية والدين في تعزيز الأخلاقيات التنظيمية عبر ترسيخ قيم النزاهة والعدالة والمسؤولية الاجتماعية. ففي حين تستند الروحانية إلى مبادئ إنسانية مشتركة لتعزيز السلوك الأخلاقي وتكون مدفوعة بإحساس داخلي بالمسؤولية، فيقدم الدين إطاراً أخلاقياً مستمداً من تعاليم دينية محددة وتكون ملزمة (Pandey et al., 2021, 45). إضافة إلى ذلك، تتفق الروحانية والدين في تعزيز الرفاهية النفسية للعاملين عبر توفير إحساس بالمعنى والغاية. فكلتا المفهومين يساعدان الأفراد في مواجهة الضغوط الوظيفية، حيث توفر الممارسات الروحانية مثل التأمل والتواصل مع الذات فوائد مماثلة لتلك التي توفرها الممارسات الدينية كالصلاة. وكذلك يعززان المرونة النفسية ويقللان من مستويات القلق والاكتئاب، ويساهمان في خلق بيئة عمل أكثر إيجابية (Jurkiewicz, C. & Giacalone, R. 2023, 47). ونظراً للتشابه الكبير بين الروحانية والدين، فغالباً ما يفهمان على أنهما يحملان المعنى ذاته، إلا أنهما يختلفان في العديد من الأمور. ويبيّن الجدول

الآتي أبرز الاختلافات بين المفهومين:

الجدول (1-3): مقارنة بين الروحانية والدين في مكان العمل.

من حيث	الروحانية في مكان العمل	الدين في مكان العمل
التعريف والطبيعة	تعد التجربة الشخصية مصدرًا يمنح العاملين إحساسًا بمعنى العمل والغاية منه، وهي تمثل خبرة الفرد في الشعور بالطاقة والفرح والوعي بالمؤاماة بين قيمه الشخصية وعمله الهادف، والشعور بالارتباط مع الآخرين. ومن ثم، فهي لا ترتبط بدين معين أو عقيدة ما، بل تأتي من الداخل، وتركز على القيم الإنسانية المشتركة، مثل: الإخلاص، والإبداع، والتوازن بين الحياة والعمل (Crossman, J., 2015, 5).	يعرف الدين بأنه: نظام من المعتقدات والممارسات المرتبطة بعقيدة محددة تنظم العلاقة بين الفرد والغيب. ومن ثم، فهو يرتبط بتعاليم دينية أو عقيدة وطقوس، مثل الصلاة والحج وغيرها من الممارسات التي يعبر عنها عبر النصوص المقدسة كالقرآن والتوراة والإنجيل، ويشمل من ثم مذاهب محددة مثل الإسلام والمسيحية واليهودية، ويتضمن نصوصاً وعبادات واضحة (Koenig, H. et al., 2024, 42).
الارتباط بالمنظمة	تعد غير منظمة وتطبق كجزء من الثقافة التنظيمية، وتهدف إلى تعزيز الارتباط بالهدف المشترك والانتماء بين العاملين دون الارتباط بعقيدة محددة، وكما أنها تطبق عبر ممارسات غير طائفية، مثل: برامج التأمل، وتعزيز القيم الإنسانية، أو خلق بيئة عمل متوازنة (Milliman, J. & et al., 2003, 444).	يرتبط بالممارسات الشخصية للعاملين، مثل: الصلاة، وارتداء الرموز الدينية، أو الالتزام بالمناسبات الدينية، وقد يتطلب تعديلات تنظيمية، مثل: توفير غرف للصلاة أو مراعاة الإجازات الدينية (Hicks, D., 2003, 89).
الأهداف	تعزيز الإحساس بالهدف والمعنى في العمل، عبر مساعدة العاملين على إيجاد معنى أعمق في عملهم يتجاوز المكاسب المادية، وربط العمل بقيم الفرد الداخلية وأهدافه الشخصية (Milliman, J. & et al., 2003, 444). كما تساعد في تحسين الرفاهية النفسية، باعتبارها تهدف إلى تقليل التوتر وزيادة الرضا الوظيفي، إضافة إلى تعزيز التوازن بين الحياة والعمل، وتعزيز التماسك التنظيمي عبر بناء ثقافة تنظيمية تعاونية ومترابطة تشجع الإبداع والابتكار في بيئة العمل (Pawar, B., 2017, 991).	تلبي الاحتياجات الروحانية الشخصية عبر تمكين الممارسات الدينية الفردية، مثل: الصلاة، والصيام، والمحافظة على الهوية الدينية للعامل، والالتزام بالتعاليم الدينية عبر تطبيق المبادئ الأخلاقية الدينية في العمل والوفاء بالواجبات الدينية أثناء ساعات العمل، إضافة إلى الحماية من التمييز عبر ضمان عدم تعرض العاملين للتحيز بسبب معتقداتهم، وتوفير ترتيبات معقولة للممارسات الدينية (Marques, J. 2019, 77).
الشمولية	شاملة لجميع العاملين بغض النظر عن خلفياتهم الدينية، وهي تركز على قيم إنسانية عالمية يمكن للجميع المشاركة فيها، فهي لا تستثني أي فرد بسبب معتقداته الشخصية (Pawar, B., 2017, 993).	قد يستثني غير المُنتمين لنفس الديانة أو المذهب، ويمكن أن يخلق حواجز بين المجموعات الدينية المختلفة، كما أنه قد يؤدي إلى شعور بعض العاملين بالإغتراب في بيئة متعددة الأديان (King, J.& Crowther, M., 2004, 86).

المرونة	تتمتع بدرجة عالية من المرونة حيث يمكن تكيفها مع مختلف الثقافات والبيئات التنظيمية، وهي لا ترتبط بممارسات ثابتة ويمكن التعبير عنها بطرق متعددة، كما أنها تسمح بتطبيقات مبتكرة حسب احتياجات المنظمة والعاملين (Ashmos, D. & Duchon, D. 2000, 127).	أقل مرونة بسبب ارتباطه بممارسات وطقوس محددة، كما يتطلب التزاماً بتعاليم ثابتة قد لا تكون قابلة للتكيف، إضافة إلى احتمال وجود صعوبات في التوفيق بين المتطلبات الدينية وضغوط العمل (Koenig, H. & et al., 2024, 12).
الممارسات	بالنسبة للممارسات العامة، فهي تشمل التأمل واليقظة الذهنية (ليست مرتبطة بدين معين)، وحلقات النقاش حول معنى العمل والهدف منه، إضافة إلى نشاطات بناء الفريق المعززة للقيم الإنسانية. أما بالنسبة للممارسات التنظيمية، فهي تشمل برامج التوازن بين العمل والحياة الشخصية، ومبادرات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، وتشجيع الإبداع والتعبير الذاتي (Ashmos, D. & Duchon, D. 2000, 128).	شملت الممارسات الشخصية الصلاة أو العبادة خلال ساعات العمل، وارتداء الملابس أو الرموز الدينية، والصوم أو اتباع أنظمة غذائية خاصة، في حين شملت الممارسات التنظيمية تخصيص أماكن للعبادة، وتعديل جداول العمل للمناسبات الدينية، وتقديم أطعمة تتفق مع الشريعة الدينية (Hicks, D., 2003, 90).
الأثر التنظيمي	تملك الروحانية العديد من الآثار الإيجابية، منها تعزيز الولاء التنظيمي والالتزام الوظيفي، وتحسين الأداء الوظيفي والإنتاجية، إضافة إلى تقليل معدل دوران العاملين. إلا أنها لا تخلو من الآثار السلبية، مثل صعوبة قياس العوائد على الاستثمار غير الروحانية، واحتمال إهمال الجوانب المادية للعمل (Ashmos, D. & Duchon, D. 2000, 128).	من الآثار الإيجابية للدين في مكان العمل أنه يساهم في زيادة الرضا الوظيفي للعاملين المتدينين، ويعزز من الأخلاقيات المهنية، ويحسن من الصحة النفسية للعاملين. إلا أنه من المحتمل نشوب صراعات بين الأديان، إضافة إلى ارتفاع تكاليف استيعاب الممارسات الدينية (Koenig, H. et al., 2024, 14).

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى المراجع العلمية داخل الجدول.

خلاصة القول: تهدف الروحانية في العمل إلى إيجاد معنى مشترك بين الأفراد العاملين في المنظمة، بينما يعبر الدين عن معتقدات شخصية قد تحتاج إلى تكيف بيئة العمل. ومن ثم يمكننا القول إن الروحانية عبارة عن مفهوم أعم وأشمل من الدين، فهي لا تقتصر على دين معين، وإن كانت تشترك معه في القيم والأخلاقيات وتحترم التنوع الديني والثقافي للعاملين.

3. أهمية روحانية مكان العمل: (The Importance of Workplace Spirituality)

تأتي أهمية روحانية مكان العمل من كونها ليست مجرد اتجاه عابر في مجال الموارد البشرية، بل هي تحول عميق في كيفية النظر إلى العمل والعاملين. حيث تشير الأبحاث إلى أن المنظمات التي تتبنى قيماً روحانية في ممارساتها الإدارية تشهد مستويات أعلى من الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والسلوكيات الإيجابية للمواطنة التنظيمية (Sapta et al., 2021, 11). تظهر هذه الأهمية في المزايا العديدة التي تقدمها الروحانية للمنظمات، وأهمها:

- تعزيز الرفاهية النفسية والعاطفية: تساعد روحانية مكان العمل العاملين على توفير فرص للتنمية الشخصية والروحانية، مثل: ورش العمل والبرامج التدريبية التي تركز على القيم والأخلاق، والتعامل مع ضغوط العمل بشكل

أَفْضَلَ، وَتَقْلِيلِ مُسْتَوَيَاتِ الإِجْهَادِ وَالِاخْتِرَاقِ الْوُظُفِيِّ، عِبْرَ تَوْفِيرِ بِيئَةٍ عَمَلٍ دَاعِمَةٍ وَذَاتِ مَعْنَى. كَمَا يُمَكِّنُ لِلْمُنْظَمَاتِ أَنْ تُسَاعِدَ الْعَامِلِينَ فِي تَحْقِيقِ التَّوْازُنِ بَيْنَ حَيَاتِهِمِ الْمِهْنِيَّةِ وَالشَّخْصِيَّةِ، وَتُعْزِزَ صِحَّتِهِمِ النَّفْسِيَّةِ وَالْجَسَدِيَّةِ عِبْرَ تَوْفِيرِ الشُّعُورِ بِالْأَمَانِ النَّفْسِيِّ وَالِاجْتِمَاعِيِّ، مِمَّا يَقْلِلُ مِنَ الْقَلَقِ وَالِاجْهَادِ النَّفْسِيِّ لَهُمْ.

- **زِيَادَةُ الْإِنْتَاجِيَّةِ وَالِابْتِكَارِ:** عِنْدَمَا يَشْعُرُ الْعَامِلُونَ بِأَنَّ عَمَلَهُمْ لَهُ قِيَمَةٌ وَمَعْنَى، فَإِنَّهُمْ يُصْبِحُونَ أَكْثَرَ تَحْفِيزًا وَإِبْدَاعًا، وَمِنْ ثَمَّ تَشْجَعُ رُوحَانِيَّةُ مَكَانِ الْعَمَلِ الْعَامِلِينَ عَلَى التَّفْكِيرِ الْإِبْدَاعِيِّ، وَتَبَادُلِ الْمَعْرِفَةِ، وَتَطْوِيرِ حُلُولٍ مُبْتَكَرَةٍ لِلْمَشْكَلاتِ الَّتِي تَوَاجَهُ الْمُنْظَمَةُ (Ashwini et al., 2025, 439). وَالْقَادَةُ الَّذِينَ يَتَّبِعُونَ قِيَمًا رُوحَانِيَّةً وَأَخْلَاقِيَّةً يُلْهِمُونَ الْعَامِلِينَ لِتَقْدِيمِ أَفْضَلِ مَا لَدَيْهِمْ وَالْمُسَاهَمَةِ فِي تَحْقِيقِ رُؤْيَا الْمُنْظَمَةِ.

- **تَحْسِينُ الْعِلَاقَاتِ بَيْنَ الْعَامِلِينَ:** تَخْلُقُ رُوحَانِيَّةُ مَكَانِ الْعَمَلِ بِيئَةً عَمَلٍ تَعَاوُنِيَّةً وَدَاعِمَةً، حَيْثُ يَشْعُرُ الْعَامِلُونَ بِالِانْتِمَاءِ وَالتَّقْدِيرِ، وَهَذَا يُعْزِزُ الْعِلَاقَاتِ الْإِيجَابِيَّةَ بَيْنَ الزَّمَلَاءِ، وَيَقْلِلُ مِنَ الصَّرَاعَاتِ، وَيَزِيدُ مِنَ فَاعِلِيَّةِ الْعَمَلِ الْجَمَاعِيِّ.

- **تُعْزِيزُ الثَّقَافَةِ الْأَخْلَاقِيَّةِ:** تَشْجَعُ رُوحَانِيَّةُ مَكَانِ الْعَمَلِ الْقَادَةَ عَلَى تَبَنِّيِ أُسْلُوبِ قِيَادَةٍ أَخْلَاقِيٍّ وَشَفَافٍ، يِعْتَمِدُ عَلَى الْقِيَمِ وَالْمَبَادِي الرُّوحَانِيَّةِ. هَذَا يُسَاعِدُ عَلَى بِنَاءِ الثِّقَةِ بَيْنَ الْقَادَةِ وَالْعَامِلِينَ، وَيُعْزِزُ الشُّعُورَ بِالْعَدَالَةِ وَالْمُسَاوَاةِ فِي مَكَانِ الْعَمَلِ.

- **جَذْبُ الْمَوَاهِبِ وَالْمُحَافَظَةُ عَلَيْهَا:** فِي سُوقِ الْعَمَلِ التَّنَافُسِيِّ الْيَوْمِ، تَبَحُّثُ الْمَوَاهِبِ عَنْ مُنْظَمَاتٍ تُقَدِّمُ أَكْثَرَ مِنْ مُجَرَّدِ رَاتِبٍ وَحَوَافِزٍ. وَإِنْ رُوحَانِيَّةُ مَكَانِ الْعَمَلِ يُمَكِّنُ أَنْ تَكُونَ عَامِلٌ جَذِبَ قَوِيٍّ لِلْعَامِلِينَ الَّذِينَ يَبْحَثُونَ عَنْ عَمَلٍ ذِي مَعْنَى وَهَدَفٍ لَهُمْ، مِمَّا يُسَاعِدُ الْمُنْظَمَاتِ عَلَى جَذْبِ أَفْضَلِ الْمَوَاهِبِ وَالْمُحَافَظَةِ عَلَيْهَا (Ribeiro et al., 2020, 603).

- **مُوَاجَهَةُ تَحْدِيَّاتِ النُّورَةِ الصَّنَاعِيَّةِ الرَّابِعَةِ:** فِي ظِلِّ التَّغْيِيرَاتِ السَّرِيعَةِ وَالتَّحْدِيَّاتِ الْمُتَرَاوِيَةِ الَّتِي تَقْرُضُهَا النُّورَةُ الصَّنَاعِيَّةُ الرَّابِعَةُ، تَزْدَادُ أَهْمِيَّةُ رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ. حَيْثُ تُسَاعِدُ الرُّوحَانِيَّةُ الْعَامِلِينَ عَلَى التَّكْيُفِ مَعَ التَّغْيِيرَاتِ التَّكْنُولُوجِيَّةِ، وَالتَّعَامُلِ مَعَ ضَعُوفِ الْعَمَلِ الْمُتَرَاوِيَةِ، وَالْمُحَافَظَةِ عَلَى التَّوْازُنِ بَيْنَ حَيَاتِهِمِ الْمِهْنِيَّةِ وَالشَّخْصِيَّةِ. كَمَا أَنَّهَا تُعْزِزُ الْإِبْتِكَارَ وَالِإِبْدَاعَ، لِكُونِهَا تُشْعِرُ الْعَامِلِينَ بِالْحُرِّيَّةِ فِي التَّعْبِيرِ عَنْ أَفْكَارِهِمْ وَمُشَارَكَةِ مَعَارِفِهِمْ.

- **تُعْزِيزُ السُّلُوكِيَّاتِ الْإِيجَابِيَّةِ وَالْحَدِّ مِنَ السُّلُوكِيَّاتِ السَّلْبِيَّةِ:** تَشْجَعُ رُوحَانِيَّةُ مَكَانِ الْعَمَلِ عَلَى تَبَنِّيِ سُلُوكِيَّاتٍ إِيجَابِيَّةٍ، مِثْلَ: التَّعَاوُنِ، وَالْمُسَاعَدَةِ، وَالْعَمَلِ الْجَمَاعِيِّ، وَالْمُواظَنَةِ التَّنْظِيمِيَّةِ. فَعِنْدَمَا يَشْعُرُ الْعَامِلُونَ بِالتَّقْدِيرِ وَالِاحْتِرَامِ يُصْبِحُونَ أَكْثَرَ اسْتِعْدَادًا لِتَقْدِيمِ الْمُسَاعَدَةِ لِزَمَلَائِهِمْ وَالْمُسَاهَمَةِ فِي تَحْقِيقِ أَهْدَافِ الْمُنْظَمَةِ. بِالإِضَافَةِ إِلَى ذَلِكَ، تُسَاهِمُ الرُّوحَانِيَّةُ فِي الْحَدِّ مِنَ السُّلُوكِيَّاتِ السَّلْبِيَّةِ، مِثْلَ: الْغِيَابِ، وَالتَّسَيُّبِ، وَالْانْحِرَافَاتِ السُّلُوكِيَّةِ فِي مَكَانِ الْعَمَلِ (Nwanzu, C. & Babalola, S., 2021, 131).

وَتَجْدُرُ الْإِشَارَةُ إِلَى أَنَّهُ بِالرَّغْمِ مِنْ أَنَّ مُصْطَلَحَ الرُّوحَانِيَّةِ يُعْتَبَرُ شَخْصِيًّا بِمَعْنَى أَنَّهُ يَخُصُّ الْأَفْرَادَ أَنْفُسَهُمْ، إِلَّا أَنَّ الْعَمَلَ نَفْسَهُ وَالرُّوحَانِيَّةَ الْفَرْدِيَّةَ وَرُوحَانِيَّةُ مَكَانِ الْعَمَلِ يُشْكَلُونَ الرُّوحَانِيَّةَ التَّنْظِيمِيَّةَ (Altman, Y., 2022, 32). وَمِنْ ثَمَّ، عِنْدَمَا تَتِمُّ الْمَقَارَنَةُ بَيْنَ الْمُنْظَمَاتِ الرُّوحَانِيَّةِ وَالْمُنْظَمَاتِ غَيْرِ الرُّوحَانِيَّةِ، تَظْهَرُ أَهْمِيَّةُ الْمُنْظَمَاتِ الرُّوحَانِيَّةِ، وَيَتِمُّ تَمَثُّلُ الْفَرْقِ بَيْنَهُمَا عِبْرَ الْجَدُولِ الْآتِي:

الجدول (2-3): مقارنة بين المنظمات الروحانية والمنظمات غير الروحانية.

المنظمات غير الروحانية	المنظمات الروحانية
تستخدم الطاقة الجسدية والعقلية	تستخدم أربعة أشكال من الطاقة: الجسدية، والعقلية، والعاطفية، والروحانية
العمل وظيفة فقط	يعد العمل فيها نداءً باطنياً للطاء والإنجاز
الشعور بالانفصال والانقطاع عن الآخرين	الشعور بالتواصل مع الآخرين
المنافسة أكثر من التعاون، وتكون العائلة منفصلة عن العمل	يعد المجتمع أو العائلة جهة داعمة ومساندة
عدم التوافق بين الرسالة والقيم الشخصية والتنظيمية	يتحقق فيها التوافق بين الرسالة والقيم الشخصية والتنظيمية
الافتقار إلى المعنى والهدف، ومن ثم استنفاد طاقة العاملين	للعمل معنى وهدف، ويتصف العاملون بالنشاط والحيوية
القيادة في هذا النمط تمارس من الأعلى إلى الأسفل	يشارك العاملون في نشاط القيادة واتخاذ القرارات

Source: (Altman, Y. 2022, 32).

على الرغم من الفوائد العديدة لروحانية مكان العمل، إلا أن هناك بعض التحديات والاعتبارات التي يجب على المنظمات أخذها بعين الاعتبار. ومن أهم هذه التحديات ضرورة ضمان عدم تهمة أي عامل بسبب معتقداته الروحانية، وخلق بيئة عمل شاملة تحترم التنوع الروحاني والثقافي لجميع العاملين (Houghton et al., 2023, 433).

4. قيم روحانية مكان العمل: (Workplace Spirituality Values)

يعد إدراك المنظمات لأهمية روحانية مكان العمل والسعي لتعزيز ممارساتها مدخلاً أساسياً لغرس القيم الإيجابية في بيئتها التنظيمية، فالقيم الروحانية لا تقتصر على المعتقدات الدينية فحسب، بل تمتد لتشمل الإحساس بالهدف والمعنى والاتصال في العمل، وتشكل إطاراً أخلاقياً وإنسانياً يعزز الانتماء التنظيمي. ومن أبرز هذه القيم:

- **الأصالة والنزاهة:** تشجع روحانية مكان العمل العاملين على التعبير عن ذاتهم الحقيقية دون تصنع أو خوف. فالأصالة تولد الثقة وتدعم بناء العلاقات المهنية القائمة على الصراحة والانفتاح، مما يؤدي إلى رفع مستويات الرضا الوظيفي والإنتاجية. أما النزاهة، فهي تمثل حجر الأساس في بيئة العمل الروحانية، إذ إن التزام القادة والعاملين بالمعايير الأخلاقية والمبادئ السليمة يساهم في بناء الثقة المتبادلة وتعزيز ثقافة المساءلة والشفافية (Altman, Y. 2022, 55).

- **الرحمة والتعاطف:** يشجع مكان العمل الروحاني على تعزيز قيم التعاطف والرحمة بين العاملين، ويتضمن ذلك فهم مشاعر الآخرين ومشاركتها، وتقديم الدعم والمساندة، وخلق بيئة عمل داعمة وإيجابية. وفي بعض المهن، مثل: التمريض والأعمال الاجتماعية، حيث يكون التعرض للصدمات أمراً شائعاً، وهنا تساهم الرحمة في تخفيف حدة الإجهاد وتزيد من مستوى الرضا الوظيفي والرفاهية النفسية وتقلل من تلك الصدمات.

- **النمو والتنمية:** تؤكد روحانية مكان العمل على النمو الشخصي والمهني للعاملين، ويشمل ذلك توفير فرص مستمرة للتعليم وتنمية المهارات والتقدم الوظيفي. كما أن البرامج التدريبية والتطويرية التي تركز على النمو الشخصي تساهم في تعزيز الوعي الذاتي وتقوية المرونة والقدرة على التكيف مع مختلف التحديات، مما يساهم في رفع كفاءة

الأداء الفردي والتنظيمي معاً (Marques, J. 2019, 47).

- التوازن بين العمل والحياة: تعرّف روحانيّة مكان العمل بأهميّة التوازن بين العمل والحياة الشخصية، فهي تشجّع العاملين على تحديد أولويات رفاههم والمحافظة على الانسجام بين التزاماتهم المهنية والشخصية.

- الأخلاق والقيم: ترتكز روحانيّة مكان العمل على إطار أخلاقي راسخ، يتضمّن تعزيز مبادئ العدالة والإنصاف والصدق والمسؤولية الاجتماعية. وتلعب الأخلاق دوراً حاسماً في تشكيل سلوك العاملين وتعزيز ثقافة النزاهة. كما يمكن للمبادرات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) أن تساهم في تعزيز قيم مكان العمل الروحاني.

- الوعي واليقظة: يشجّع مكان العمل الروحي ممارسات اليقظة التي تساعد العاملين على أن يكونوا حاضرين ومدرّكين لأفكارهم ومشاعرهم وأحاسيسهم. ويمكن لتدخلات اليقظة أن تساهم في التقليل من التوتر، وتحسين التركيز، وتنظيم المشاعر، مما يؤدي إلى تحسين مستوى الرفاهية النفسية (Altman, Y., 2022, 116-117).

- الهدف والمعنى: يشجّع مكان العمل الروحاني العاملين على إيجاد هدف ومعنى في عملهم؛ فعندما يشعر العاملون بأن عملهم يساهم في شيء أكبر من أنفسهم، يزداد انغماسهم وتحفّزهم. ويمكن لبيانات الرؤية والرسالة التي تعبّر بوضوح عن قيم المنظمة وأهدافها الاجتماعية أن تكون فعالة في غرس الشعور بالهدف والانتماء.

- الاتصال والمجتمع: تعزّز روحانيّة مكان العمل الشعور بالاتصال والمجتمع بين العاملين، ويتضمّن ذلك تعزيز العلاقات الإيجابية والتعاون والدعم المتبادل. كما يمكن لأنشطة بناء الفريق، والفعاليات الاجتماعية، وفرص التطويع أن تساهم في تعزيز الشعور بالانتماء (يوسف، 2018، 194-195).

وعبر دمج هذه القيم في مكان العمل، يمكن للمنظمات أن تخلق بيئة أكثر روحانيّة وإرضاءً، تدعم رفاهية العاملين وأخلاقياتهم ونموهم وتطورهم.

5. النظريات المُفسّرة لروحانيّة مكان العمل: (Theories Explaining of Workplace Spirituality)

يشهد الاهتمام بروحانيّة مكان العمل تزايداً ملحوظاً في الأدبيات الإدارية والتنظيمية، حيث ظهرت العديد من النظريات والأطر المفاهيمية التي تحاول أن توضح كيف تدمج القيم والمعتقدات الروحانيّة في سلوك العاملين وأدائهم، كما توفر إرشادات عملية لتطبيق هذا المفهوم في بيئات العمل المختلفة. وتستند تفسيراتها إلى عدد من النظريات، من أبرزها:

أ- نظرية المحافظة على الموارد: (Conservation of Resources Theory)

تستند هذه النظرية إلى فكرة أن الأفراد يسعون إلى المحافظة على مواردهم، وحمايتهم، وتتميتها. وفي سياق روحانيّة مكان العمل، حيث يمكن لبيئة العمل الروحانيّة أن تساعد العاملين في تعزيز مواردهم النفسية والعاطفية، مما يقلل من استنزاف هذه الموارد بسبب ضغوط العمل. فعندما يشعر العاملون بأن عملهم ذو معنى، فإنهم يصبحون أكثر قدرة على التعامل مع التحديات والإجهاد، ويتطور لديهم إحساس بالمعنى والغاية وهذا ما يمكنهم من التكيف والصمود ومواجهة صعوبات العمل (Hobfoll & et al., 2018, 107).

ب- نَظَرِيَّةُ الْإِرْتِبَاطِ الرُّوحَانِيِّ: (Spiritual Attachment Theory)

تَسْتَمِدُّ هَذِهِ النَّظَرِيَّةُ جُذُورَهَا مِنْ نَظَرِيَّاتِ الْإِرْتِبَاطِ فِي عِلْمِ النَّفْسِ، الَّتِي تَفْتَرِضُ أَنَّ الْأَفْرَادَ قَدْ يُشْكِلُونَ رَوَاطِبَ عَاطِفِيَّةً وَرُوحَانِيَّةً مَعَ عَمَلِهِمْ أَوْ مَنْظَمَتِهِمْ. وَفَقاً لِهَذِهِ النَّظَرِيَّةِ، عِنْدَمَا يَشْعُرُ الْعَامِلُونَ بِأَنَّهُمْ جُزْءٌ مِنْ شَيْءٍ أَكْبَرَ مِنْ أَنْفُسِهِمْ (مِثْلَ رِسَالَةِ الْمُنْظَمَةِ أَوْ قِيمَتِهَا)، فَإِنَّهُمْ يُطَوِّرُونَ شُعُوراً بِالِانْتِمَاءِ وَالْوَلَاءِ نَحْوَهُ. وَقَدْ أَظْهَرَتِ الدِّرَاسَاتُ أَنَّ هَذَا النَّوعَ مِنَ الْإِرْتِبَاطِ يُمَكِّنُ أَنْ يُقَلَّلَ مِنْ مُعْدَلَاتِ الدَّوْرَانِ الْوُظِيفِيِّ وَيَزِيدَ مِنَ الْمُشَارَكَةِ الْوُظِيفِيَّةِ (حَسَن، 2022، 368).

ت- نَظَرِيَّةُ التَّبَادُلِ الْاجْتِمَاعِيِّ: (Social Exchange Theory)

تَفْتَرِضُ هَذِهِ النَّظَرِيَّةُ أَنَّ الْعَلَاَقَاتِ بَيْنَ الْعَامِلِينَ وَالْمُنْظَمَةِ تَعْتَمِدُ عَلَى تَبَادُلِ الْمَوَارِدِ الْاجْتِمَاعِيَّةِ وَالْاِقْتِسَادِيَّةِ. فَعِنْدَمَا يَشْعُرُ الْعَامِلُونَ أَنَّ مَكَانَ الْعَمَلِ يَدْعُمُ احْتِيَاجَاتِهِمُ الرُّوحَانِيَّةَ، يَمِيلُونَ إِلَى رَدِّ الْجَمِيلِ عَبْرَ زِيَادَةِ السُّلُوكِيَّاتِ الْإِيجَابِيَّةِ مِثْلَ سُلُوكِ الْمَوَاطَنَةِ التَّنْظِيمِيَّةِ وَتَحْسِينِ الْأَدَاءِ الْوُظِيفِيِّ (Singh, R. Upadhyay, Y., 2025, 682). وَهِيَ تَنْسَجِمُ مَعَ مَا ذَكَرْنَاهُ سَابِقاً، بِأَنَّ نَظَرِيَّةَ التَّبَادُلِ الْاجْتِمَاعِيِّ تَرْتَكِزُ إِلَى وُجُودِ عِلَاقَةٍ مُتَبَادِلَةٍ بَيْنَ الْعَامِلِ (الْجُهْدِ، الْأَدَاءِ) وَالْمُنْظَمَةِ (الْمَزَايَا الْوُظِيفِيَّةِ، الدَّعْمُ التَّنْظِيمِيُّ)، حَيْثُ يَنْسَعِي كُلُّ مِنْهُمَا إِلَى تَحْقِيقِ التَّوَازُنِ بَيْنَ مُدْخَلَاتِهِ وَمُخْرَجَاتِهِ (Katabalo, C. & Mwita, K., 2024, 138).

ث- نَظَرِيَّةُ تَقْرِيرِ الْمَصِيرِ: (Self-Determination Theory)

تُؤَكِّدُ هَذِهِ النَّظَرِيَّةُ عَلَى أَهْمِيَّةِ تَلْبِيَةِ الْحَاجَاتِ النَّفْسِيَّةِ لِلْعَامِلِينَ، وَهِيَ: الْإِسْتِقْلَالِيَّةُ، وَالْكَفَاءَةُ، وَالْإِرْتِبَاطُ. فَعِنْدَمَا تَدْعُمُ الْمُمَارَسَاتُ التَّنْظِيمِيَّةُ هَذِهِ الْحَاجَاتِ، يَشْعُرُ الْعَامِلُونَ بِزِيَادَةِ الْمَعْنَى الدَّائِيَّةِ فِي الْعَمَلِ، وَتَتَحَسَّنُ الرِّقَاهِيَّةُ النَّفْسِيَّةُ لَهُمْ، وَتَتَحَقَّرُ السُّلُوكِيَّاتُ الْإِيجَابِيَّةُ، مِثْلَ: الْإِبْدَاعِ وَالْوَلَاءِ التَّنْظِيمِيِّانِ (Mmukherjee, U. Sreeja, T. 2022, 190).

د- نَظَرِيَّةُ الْهُوِيَّةِ الْاجْتِمَاعِيَّةِ: (Social Identity Theory)

تُشِيرُ هَذِهِ النَّظَرِيَّةُ إِلَى أَنَّ الْأَفْرَادَ يَسْتَمِدُّونَ جُزْءاً مِنْ هُوِيَّتِهِمُ الدَّائِيَّةِ مِنَ الْمَجْمُوعَاتِ الَّتِي يَنْتَمُونَ إِلَيْهَا. فِي مَكَانِ الْعَمَلِ، يُمَكِّنُ لِبَيْئَةٍ شَامِلَةٍ تُعَزِّزُ رُوحَانِيَّةَ مَكَانِ الْعَمَلِ أَنَّ تُعَزِّزَ الْهُوِيَّةَ الْاجْتِمَاعِيَّةَ لِلْعَامِلِينَ، مِمَّا يُؤَدِّي إِلَى زِيَادَةِ الرِّقَاهِيَّةِ الدَّائِيَّةِ لِلْعَامِلِينَ (King et al., 2024, 12).

تُؤَقِّرُ النَّظَرِيَّاتُ الْمَذْكُورَةُ أَعْلَاهُ أَسَاساً مُتَبَيِّناً لِفَهْمِ رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ وَآلِيَّاتِ تَأْثِيرِهَا. فِي حِينِ أَنَّ كُلَّ نَظَرِيَّةٍ تَرْتَكِزُ عَلَى جَوَانِبٍ مُخْتَلِفَةٍ، فَإِنَّهَا مُجْمَعَةٌ تَقْدِمُ رُؤْيَا شَامِلَةً لِكَيْفِيَّةِ تَعَزِيزِ الرُّوحَانِيَّةِ فِي بَيِّنَاتِ الْعَمَلِ. وَتُشِيرُ الدِّرَاسَاتُ السَّابِقَةُ إِلَى أَنَّ تَبْنِيَّ هَذِهِ النَّظَرِيَّاتِ يُمَكِّنُ أَنْ يُسَاعِدَ الْمُنْظَمَاتُ فِي تَحْقِيقِ فَوَائِدَ مُتَعَدِّدَةٍ، بِدَايَةٍ مِنْ تَحْسِينِ الْأَدَاءِ الْوُظِيفِيِّ وَانْتِهَاءً بِتَعَزِيزِ الرِّقَاهِيَّةِ النَّفْسِيَّةِ لِلْعَامِلِينَ.

6. عِلَاقَةُ الْخَصَائِصِ الرُّوحَانِيَّةِ بِالنَّشَاطِ الرُّوحَانِيِّ: (Spiritual Traits & Spiritual Activity)

يُمْكِنُ التَّمْيِيزُ فِي الْمُنْظَمَاتِ بَيْنَ الْخَصَائِصِ الرُّوحَانِيَّةِ وَالنَّشَاطِ الرُّوحَانِيِّ عَلَى الرَّغْمِ مِنْ تَرَابُطِهِمَا. فَالْخَصَائِصُ الرُّوحَانِيَّةُ تُشِيرُ إِلَى الْقِيَمِ وَالْمُعْتَقَدَاتِ وَالْمُبَادِيِ الَّتِي تُوجِّهُ سُلُوكَ الْأَفْرَادِ وَالْمُنْظَمَةِ كَكُلِّ. أَمَّا النَّشَاطُ الرُّوحَانِيُّ فَيُمَثِّلُ الْمُمَارَسَاتِ وَالْإِجْرَاءَاتِ الَّتِي تُعَزِّزُ هَذِهِ الْقِيَمَ وَالْمُعْتَقَدَاتِ فِي مَكَانِ الْعَمَلِ (Astrachan, J., et al., 2020, 638).

وَتَعَكِّسُ الْخَصَائِصُ الرُّوحَانِيَّةُ الْجَانِبَ الدَّاخِلِيَّ لِلْمُنْظَمَةِ وَتَتَضَمَّنُ:

الشُّعُورُ بِالْهَدَفِ وَالْمَعْنَى: يَتَعَلَّقُ بِإِدْرَاكِ الْعَامِلِينَ أَنَّ عَمَلَهُمْ لَهُ قِيَمَةٌ وَمَعْنَى يَتَجَاوَزُ مُجَرَّدَ كَسْبِ الرِّزْقِ. هَذَا الشُّعُورُ يُعَزِّزُ الْإِنْتِمَاءَ وَالْإِلْتِمَامَ تَجَاهَ الْمُنْظَمَةِ.

النَّزَاهَةُ وَالْأَخْلَاقُ: تُعَبِّرُ عَنِ الْإِلْتِمَامِ الْمُنْظَمَةِ بِالصِّدْقِ وَالْعَدَالَةِ وَالْمَسْئُولِيَّةِ فِي جَمِيعِ تَعَامُلَاتِهَا. هَذَا الْإِلْتِمَامُ يَبْنِي النِّقَّةَ بَيْنَ الْعَامِلِينَ وَالْعُمَلَاءِ وَأَصْحَابِ الْمَصْلَحَةِ الْآخَرِينَ.

التَّعَاطُفُ وَالرَّحْمَةُ: تَنْتَضِمْنَ الْقُدْرَةُ عَلَى فَهْمِ مَشَاعِرِ الْآخَرِينَ وَمُشَارَكَتِهَا، وَتَقْدِيمِ الدَّعْمِ وَالْمُسَاعَدَةِ عِنْدَ الْحَاجَةِ. هَذِهِ الصِّفَاتُ تُعَزِّزُ الْعِلَاقَاتِ الْإِيجَابِيَّةَ وَالتَّعَاوُنَ بَيْنَ الْعَامِلِينَ.

الْقِيَمُ وَالْمَعْنَوِيَّاتُ: تَشْمَلُ مَجْمُوعَةً مِنَ الْأَفْكَارِ الْمُجَرَّدَةِ الَّتِي تُوَجِّهُ إِجْرَاءَاتِ الْعَامِلِينَ وَتَفْكِيرَهُمْ، وَتُشَكِّلُ الثَّقَافَةَ النَّظْمِيَّةَ وَتُخَلِّقُ شُعُورًا بِالْإِلْتِمَامِ فِي مَكَانِ الْعَمَلِ. هَذِهِ الْقِيَمُ قَدْ تَكُونُ مُسْتَمَدَّةً مِنَ الدِّينِ أَوْ الْفَلَسَفَةِ أَوْ الْأَخْلَاقِ (يُوسُفِي، 2018، 194-195).

أَمَّا النِّشَاطُ الرُّوحَانِيُّ فَيُعَبِّرُ عَنِ الْجَانِبِ الْعَمَلِيِّ وَالتَّطْبِيقِيِّ لِلرُّوحَانِيَّةِ فِي مَكَانِ الْعَمَلِ، وَيَشْمَلُ:

- الْمُمَارَسَاتُ الرُّوحَانِيَّةُ: تَنْتَضِمْنَ النِّشَاطَاتِ الَّتِي تُسَاعِدُ الْعَامِلِينَ عَلَى التَّوَاصُلِ مَعَ ذَوَاتِهِم الدَّاخِلِيَّةِ وَتُعَزِّزُ شُعُورَهُمْ بِالسَّلَامِ وَالْهُدُوءِ، مِثْلُ: التَّأَمُّلِ، وَالْيُوعَا، وَالرِّيَاضَةِ. هَذِهِ الْمُمَارَسَاتُ تُقَلِّلُ مِنَ التَّوَتُّرِ وَتُحَسِّنُ التَّرْكِيزَ وَالْأَدَاءَ.

- بَرَامِجُ الدَّعْمِ الرُّوحَانِيِّ: تَشْمَلُ الْمُبَادِرَاتِ الَّتِي تُقَدِّمُهَا الْمُنْظَمَةُ لِمُسَاعَدَةِ الْعَامِلِينَ عَلَى التَّعَامُلِ مَعَ التَّحَدِّيَّاتِ الشَّخْصِيَّةِ وَالْمِهْنِيَّةِ، مِثْلُ الْإِسْتِشَارَاتِ الرُّوحَانِيَّةِ وَالتَّدْرِيبِ عَلَى تَعَزُّزِ الْمَهَارَاتِ الْحَيَاتِيَّةِ (خَضِير، 2016، 80)

- الْقِيَادَةُ الرُّوحَانِيَّةُ: تَعْتَمِدُ عَلَى إِلْهَامِ الْعَامِلِينَ وَتَحْفِيزِهِمْ عَبْرَ رُؤْيَا مُشْتَرَكَةٍ وَقِيَمٍ نَبِيلَةٍ، وَتَشْجِيعِهِمْ عَلَى تَحْقِيقِ أَهْدَافِهِمْ الشَّخْصِيَّةِ وَالْمِهْنِيَّةِ. فَالْقَادَةُ الرُّوحَانِيَّةُ يَتِمَّيزُونَ بِالتَّوَاضُعِ وَالتَّعَاطُفِ وَالْقُدْرَةِ عَلَى بِنَاءِ عِلَاقَاتٍ قَوِيَّةٍ مَعَ الْآخَرِينَ.

- الْمَسْئُولِيَّةُ الْإِجْتِمَاعِيَّةُ: تُعَبِّرُ عَنِ الْإِلْتِمَامِ الْمُنْظَمَةِ بِالمُسَاهَمَةِ فِي تَحْسِينِ الْمُجْتَمَعِ وَحِمَايَةِ الْبِيئَةِ، عَبْرَ مُبَادِرَاتٍ وَبَرَامِجٍ مُسْتَدَامَةٍ. هَذِهِ الْمَسْئُولِيَّةُ تُعَزِّزُ صُورَةَ الْمُنْظَمَةِ وَتُجَذِّبُ الْعَامِلِينَ وَالْعُمَلَاءَ الَّذِينَ يُشَارِكُونَهَا نَفْسَ الْقِيَمِ (Astrachan, J., et al., 2020, 639).

وَتَتِمَّلُ الْعِلَاقَةُ بَيْنَ الْخَصَائِصِ الرُّوحَانِيَّةِ وَالنِّشَاطِ الرُّوحَانِيِّ فِي كَوْنِهِمَا مُكْمِلَانِ لِبَعْضِهِمَا الْبَعْضَ. فَالْخَصَائِصُ الرُّوحَانِيَّةُ تُوفِّرُ الْأَسَاسَ الْقِيَمِيَّ وَالْأَخْلَاقِيَّ الَّذِي يُوجِّهُ النِّشَاطَ الرُّوحَانِيَّ، بَيْنَمَا النِّشَاطُ الرُّوحَانِيُّ يُجَسِّدُ هَذِهِ الْخَصَائِصَ وَيُحَوِّلُهَا إِلَى وَاقِعٍ مَلْمُوسٍ فِي مَكَانِ الْعَمَلِ. عَلَى سَبِيلِ الْمَثَالِ، إِذَا كَانَتِ النَّزَاهَةُ وَالْأَخْلَاقُ هِيَ إِحْدَى الْخَصَائِصِ الرُّوحَانِيَّةِ لِلْمُنْظَمَةِ، فَإِنَّ النِّشَاطَ الرُّوحَانِيَّ قَدْ يَتَضَمَّنُ وَضْعَ مَدُونَةٍ لِقَوَاعِدِ السُّلُوكِ وَتَدْرِيبِ الْعَامِلِينَ عَلَيْهَا، وَمُكَافَأَةُ الْفَسَادِ وَالْإِحْتِيَالِ، وَالتَّعَامُلُ بِشَفَافِيَّةٍ مَعَ جَمِيعِ أَصْحَابِ الْمَصَالِحِ (خَضِير، 2016، 81). وَيُمْكِنُ أَنْ نُحَدِّدَ بَعْضَ مَظَاهِرِ الْخَصَائِصِ الرُّوحَانِيَّةِ الَّتِي يَنْبَغِي أَنْ يَتَمَتَّعَ بِهَا الْفَرْدُ وَالنِّشَاطُ الرُّوحَانِيُّ الَّذِي يُمَكِّنُ أَنْ يُمَارَسَهُ عَبْرَ الْجَدُولِ الْآتِي:

الجدول (3-3): مقارنة بين الخصائص الروحانية والنشاط الروحاني.

الخصائص الروحانية	النشاط الروحاني
النظرة واسعة النطاق	العمل على ممارسة المواقف الإيجابية والعلاقات مع الآخرين
القصد في العيش باستقامة	العمل بشكل مستقيم
الثقة بأن حياة المرء الذاتية لها هدف	العمل بأصالة
وجود شعور قوي بالمجتمع	تحقيق الذات
الرغبة في إحداث التغيير	زيادة حالة الوعي
الرغبة في إحداث المعنى والغرض	التأكيد على ما هو ضروري عبر الخدمة
الرغبة في الحقيقة	العمل مع الحب والإيثار

المصدر: (خضير، 2016، 81).

ولتحقيق هذه الفوائد، يجب على المنظمات أن تتبنى مدخلاً شاملاً ومكاملاً يجمع بين الخصائص الروحانية والنشاط الروحاني، وأن تخلق بيئة عمل تشجع على النمو الروحاني والشخصي للعاملين.

في هذا المبحث تم التعرف إلى مفهوم روحانية مكان العمل، كما تم مقارنة روحانية مكان العمل والدين، ومن ثم تم التعرف على أهمية روحانية مكان العمل والقيم الروحانية في مكان العمل، وبعد ذلك تم استعراض النظريات المفسرة لروحانية مكان العمل وعلاقة الخصائص الروحانية بالنشاط الروحاني.

الْمَبْحَثُ الثَّانِي

أبعادُ رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ وَتَطْبِيقَاتِهَا

Dimensions of Workplace Spirituality & its Applications

تَمْهِيدٌ:

تَشْهَدُ الْمُنْظَمَاتُ الْمَعَاصِرَةُ تَحَوُّلاً جَوْهَرِيّاً فِي مَفَاهِيمِ الْإِدَارَةِ الْحَدِيثَةِ، حَيْثُ لَمْ تَعُدِ الْكَفَاءَةُ الْتَقْنِيَّةُ وَحْدَهَا كَافِيَةً لِضَمَانِ الْاسْتِدَامَةِ التَّنْظِيمِيَّةِ، بَلْ بَرَزَتِ الْحَاجَةُ إِلَى تَبْنِي مَدَاحِلَ إِنْسَانِيَّةٍ تُعَزِّزُ الْقِيَمَ الرُّوحَانِيَّةَ كَحُزْنٍ مِنْ فِلْسَفَةِ الْعَمَلِ. مِنْ هُنَا ظَهَرَتْ ضَرُورَةُ تَشْكِيلِ رُؤْيَا تَكَامُلِيَّةٍ لِرُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ، بِوَصْفِهَا نِظَاماً مُتَكَامِلاً، تَبْدَأُ بِفَهْمِ أبعادِهَا الْمَعْرِفِيَّةِ (كَالْعَمَلِ الْهَادِفِ، الْإِحْسَاسِ بِالْمَجْمُوعَةِ، تَوَافُقِ قِيَمِ الْفَرْدِ مَعَ قِيَمِ الْمُنْظَمَةِ)، مَرُوراً بِآلِيَّاتِ تَعْزِيزِهَا عِبْرَ مُمَارَسَاتِ إِدَارِيَّةٍ مُبْتَكَرَةٍ، وَصُولاً إِلَى تَحْقِيقِ التَّوَافُقِ بَيْنَ الرُّوحَانِيَّةِ الْفَرْدِيَّةِ وَالتَّنْظِيمِيَّةِ كَمَدْخَلٍ لِرَفْعِ الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ. وَلَا يَخْلُو هَذَا الْمَسَارُ مِنْ تَحْدِيَّاتٍ جَسِيمَةٍ، تَتَرَاوَحُ بَيْنَ مُقَاوَمَةِ التَّغْيِيرِ الثَّقَافِيِّ وَصُعُوبَةِ قِيَاسِ الْمُخْرَجَاتِ الرُّوحَانِيَّةِ، مِمَّا يَسْتَدْعِي تَحْلِيلًا نَقْدِيًّا لِمُعَوَّضَاتِ التَّطْبِيقِ وَاقْتِرَاحَ حُلُولٍ عَمَلِيَّةٍ.

1. أبعادُ رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ: (Dimensions of the Workplace Spirituality)

تَطَوَّرَتْ إِدَارَةُ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ بِشَكْلٍ مُلْحُوظٍ عَلَى مَرِّ السِّنِينَ، وَتَجَاوَزَتْ وَطَائِفَهَا التَّقْلِيدِيَّةَ الَّتِي تَرَكُزُ عَلَى التَّوْطِيفِ وَالتَّدْرِيبِ وَالتَّعْوِيضَاتِ لِتَشْمَلَ جَوَانِبَ أَكْثَرِ شُمُولِيَّةٍ تَرَكُزُ عَلَى رِفَاهِيَّةِ الْعَامِلِ وَالْمُسَاهَمَةِ التَّنْظِيمِيَّةِ. أَحَدُ هَذِهِ التَّطَوُّرَاتِ هُوَ دَمَجُ الرُّوحَانِيَّةِ فِي مَكَانِ الْعَمَلِ، وَالَّذِي يُمَثِّلُ تَحَوُّلاً فِي كَيْفِيَّةِ نَظَرِ الْمُنْظَمَاتِ إِلَى عَامِلِيهَا وَعِلَاقَاتِهِمْ بِعَمَلِهِمْ (Pradhan, R. & Jena, L., 2016, 160). يُمَكِّنُ فَهْمُ رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ عِبْرَ عِدَّةِ أبعادٍ مُتَرَابِطَةٍ تَتِمُّثَلُ بِالآتِي:

أ- الْعَمَلُ الْهَادِفُ: (Meaningful Work)

يُمَثِّلُ الْبُعْدُ الْأَوَّلُ الْعَمَلُ الَّذِي يَتَنَاسَبُ مَعَ الْفَرْدِ الْعَامِلِ وَيُشِيرُ إِلَى شُعُورِ الْعَامِلِينَ بِأَهَمِّيَّةِ الْعَمَلِ وَمَعْنَاهُ مِنْ وَجْهَةِ نَظَرِهِمُ الذَّائِبَةِ، وَكَيْفِيَّةِ تَفَاعُلِهِمْ وَانْخِرَاطِهِمْ فِيهِ، وَيَرْتَبِطُ ذَلِكَ ارْتِبَاطاً مُبَاشِراً بِقِيَمِ الْفَرْدِ وَمُعْتَقَدَاتِهِ. إِنَّ التَّغْيِيرَ عَنِ الرُّوحَانِيَّةِ فِي مَكَانِ الْعَمَلِ يَتَضَمَّنُ افْتِرَاضَ أَنَّ لِكُلِّ فَرْدٍ دَوَافِعُهُ الدَّاخِلِيَّةُ وَرَغْبَاتُهُ لِلْمُشَارَكَةِ فِي النِّشَاطَاتِ الَّتِي تُعْطِيهِ مَعْنًى وَقِيَمَةً أَكْبَرَ لِحَيَاتِهِ وَحَيَاةِ الْآخَرِينَ. فَضْلاً عَنِ أَنَّ فِكْرَةَ الرُّوحَانِيَّةِ تَنْطَلِقُ مِنْ أَنَّ الْعَمَلَ لَا يَعْنِي فَقَطُ أَنَّ يَكُونَ مُمْتَعاً أَوْ مُلَبِّئاً بِالتَّحْدِي، وَلَكِنْ يَجِبُ أَنْ يَتَعَلَّقَ بِأُمُورٍ أُخْرَى مِثْلَ الْبَحْثِ عَنْ مَعْنًى وَهَدَفٍ أَعْمَقٍ لِمَا يَقُومُ بِهِ، وَتَتَضَمَّنُ التَّغْيِيرَ عَنِ حَاجَاتِ الْعَمَلِ الدَّاخِلِيَّةِ الْبَاطِنِيَّةِ وَالرُّوحَانِيَّةِ عَنِ طَرِيقِ الْعَمَلِ الْهَادِفِ وَالْمُسَاهَمَةِ مَعَ الْآخَرِينَ. وَيُعَدُّ هَذَا الْبُعْدُ أَهَمَّ الْجَوَانِبِ الْأَسَاسِيَّةِ لِلرُّوحَانِيَّةِ فِي مَكَانِ الْعَمَلِ، الَّذِي يَتَضَمَّنُ امْتِلَاكَ إِحْسَاسٍ عَمِيقٍ بِمَعْنًى وَغَرَضٍ الْفَرْدِ، وَيَتَضَمَّنُ مَجْمُوعَةً مِنَ الْإِفْتِرَاضَاتِ أَحَدُهَا يُشِيرُ أَنَّ كُلَّ شَخْصٍ لَهُ دَوَافِعُهُ وَحَقَائِقُهُ الْخَاصَّةُ بِهِ، وَفِي ذَاتِ الْوَقْتِ يَرِغِبُ فِي الْإِنْضِمَامِ لِلنِّشَاطَاتِ الَّتِي تُعْطِيهِ قِيَمَةً وَمَعْنًى فِي حَيَاتِهِ وَحَيَاةِ الْآخَرِينَ (يُوسُفِي، 2018، 199). وَإِنَّ الْعَمَلَ الْهَادِفَ لَمْ يَأْتِ بِشَكْلٍ اعْتِبَاطِيٍّ، بَلْ هُوَ نَتَاجُ حَرَكَةِ الْعِلَاقَاتِ الْإِنْسَانِيَّةِ فِي الْفِكْرِ الْإِدَارِيِّ، الَّتِي هَدَفَتْ إِلَى

تحقيق الرضا الوظيفي وسعادة العاملين في مكان العمل عبر زيادة إحصاسهم ووجود غرض هادف في الجهود التي يقدمونها. وإن العاملين يرغبون بالانغراز في مهماتهم ونشاطاتهم اليومية حتى يشعروا أنهم جزء من هدف وغرض عام في هذه الحياة. وإن السعي إلى تحقيق الغرض الهادف والمعنى في العمل ليس بالفكرة الجديدة، فوفقاً لوجهة نظر مفهوم روحانية مكان العمل، فإن العمل لا يعني أن العامل يستفيد مما يحصل عليه من مزايا فقط، وأن العمل يكون فيه نوع من التحدي فقط، ولكن يجب أن يتضمن أيضاً أشياء أخرى مثل البحث عن وجود المعنى والغرض الحقيقي من عمل الفرد، التي تتضمن التعبير عن حاجات العمل الداخلية الباطنية والروحانية عن طريق العمل الهادف والمساهمة مع الآخرين (Aboobaker, N. & et al., 2019, 32). ويمكن تعزيز العمل الهادف في مكان العمل عبر توفير فرص للمساهمة الاجتماعية، حيث يمكن للمنظمات توفير فرص للعاملين للمشاركة في مشاريع تخدم المجتمع، أو تدعم قضايا إنسانية نبيلة، مما يعزز شعورهم بأن عملهم له تأثير إيجابي في الآخرين، وربط العمل بالقيم، حيث يجب على المنظمات أن توضح للعاملين كيف يساهم عملهم في تحقيق رؤية وقيم المنظمة، وكيف أنه يخدم هدفاً أسمى، وتمكين العاملين عبر منحهم مزيداً من الاستقلالية والتحكم في عملهم، وتشجيعهم على اتخاذ القرارات والمبادرات بما يعزز من شعورهم بالمسؤولية والأهمية. وكما يمكن أن توفر المنظمة للعاملين فرصاً للتطور عبر دعم نموهم وتطورهم المهني، وتوفير فرص للتعليم واكتساب مهارات جديدة بما يزيد من شعورهم بأن المنظمة تهتم بهم وتقدير مساهماتهم، إضافة إلى تقدير جهود العاملين ومكافأتهم على إنجازاتهم سواء مالياً أم معنوياً بالشكل الذي يعزز من شعورهم بالتقدير والأهمية ويحفزهم على تقديم أفضل ما لديهم (صبر، 2018، 251).

وباختصار، فإن فكرة العمل الهادف تنتج عبر ثلاث فروع تُعطي معنى وهدفاً للعمل هي:

بيئة العمل: والتي تؤثر في كيفية اشتقاق الأفراد لغرض ومعنى العمل.

البيئة الاجتماعية: التي تساعد الأفراد على تفسير معنى وغرض وظائفهم.

خصائص ومزايا الفرد: التي تؤثر في نوع العمل وهدفه (Aboobaker, N. et al., 2019, 32).

خلاصة القول: إن العمل الهادف يشكل عنصراً حيوياً في بناء روحانية مكان العمل، حيث يساعد في خلق بيئة عمل إيجابية تزيد من تفاعل العاملين وإنتاجيتهم. ومن ثم ينبغي على قادة الموارد البشرية تبني استراتيجيات واضحة لتعزيز هذا البعد، مما يؤدي في النهاية إلى منظمة أكثر استدامة ونجاحاً.

ب- الإحساس بالمجموعة: (Sense of Belongingness)

يمثل البعد الثاني العمل الذي يناسب كل من الفرد والمجموعة، حيث لا تقتصر دور روحانية مكان العمل على الجانب الفردي فحسب، بل تشمل أيضاً الجانب الجماعي الذي يعزز الترابط والدعم المتبادل والهدف المشترك بين أعضاء الفريق. إنه يتجاوز العمل معاً إلى تعزيز بيئة يشعر فيها الأفراد بالتقدير والاحترام والاتصال ببعضهم البعض على مستوى أعمق (Astrachan, J., et al., 2020, 638). إن الشعور بالانتماء إلى مجموعة العمل يتعلق بمستوى التفاعل بين العاملين وزملائهم في العمل، ويعتمد هذا المستوى على المدى الذي يرى فيه العاملون أنفسهم مرتبطين ببعضهم البعض، وأن هناك نوعاً من العلاقة بين الذات الداخلية لهم والنفس الداخلية للزملاء في مجموعات العمل. ويتضمن هذا المستوى من الروحانية كافة الروابط العقلية والعاطفية والروحانية بين العاملين في فرق ومجموعات

العمل داخل المنظمة (يوسف، 2018، 199)، كما وتتمثل في وجود حالة من التشارك والالتزام التي تربط الأفراد مع بعضهم البعض، بحيث يشعر الفرد الواحد بأنه جزء من المجموعة ولديه تفاعلات مستمرة لتحقيق أهدافه وأهداف المنظمة. لذلك يجب على الفرد أن يندمج مادياً وعاطفياً مع جزء كبير ممثلاً بالمجموعة من أجل أن يحقق الاستفادة منها. وإن هذا المستوى من الروحية يتضمن الاتصالات والعلاقات العقلية والعاطفية وروح العمل الجماعي بين العاملين في الفرق أو المجموعات أو الأقسام داخل المنظمة (Ribeiro, M. & et, al., 2020, 603). ويُعد الانتماء أو الإحساس بالمجموعة أحد أهم العوامل والمؤثرات التي تساعد على انخفاض رغبة الفرد في مغادرة مكان العمل والانتقال إلى عمل آخر، ويعود السبب في ذلك إلى أن ترك العمل أو المنظمة من قبل فرد لديه روابط وعلاقات اجتماعية يمثل تضحية بموارد اجتماعية، قد لا يمكن تعويضها في مكان آخر. كذلك يمثل جوهر المجموعة في العمل في أنه يتضمن شعوراً عميقاً بالاتصال والارتباط بين أفراد وأبناء المنظمة، ويتضمن الدعم وحرية التعبير والاعتراض المتبادل، ويتجسد الإحساس الجماعي بوجود المشاعر بين العاملين التي تُعبد بأن الكل هم جزء من العائلة التنظيمية الكبيرة، إذ إن العاملين يعتنون بعملاء المنظمة، وإن عوائل العاملين أو أسرهم هي جزء مهم من المنظمة، مما ينعكس إيجاباً على التزام العاملين تجاه المنظمة، إضافة إلى ميل العاملين إلى تجربة مستويات أعلى من الرفاهية النفسية والاجتماعية، حيث يوفر الفريق شبكة دعم عاطفي، مما يقلل من الشعور بالوحدة والعزلة ويعزز المرونة في مواجهة تحديات العمل (Aboobaker, N. & et al., 2019, 32). ويمكن تعزيز الإحساس بالمجموعة بالعديد من الطرق، مثل: تشجيع التواصل المفتوح والصادق عبر خلق مساحة آمنة تمكن العاملين من التعبير عن أفكارهم ومشاعرهم بحرية دون خوف من الحكم أو الانتقام. حيث يمكن أن تساعد الاجتماعات المنظمة للفريق وجلسات التغذية الراجعة وسياسات الباب المفتوح في تعزيز هذا النوع من التواصل. كذلك يمكن تعزيز التعاون والعمل الجماعي عبر تصميم المهمات والمشاريع التي تتطلب من العاملين العمل في مجموعات لتحقيق هدف مشترك، حيث يمكن أن تساعد النشاطات التي تعزز العمل الجماعي مثل التدريب على بناء الفريق وورش العمل التعاونية في تقوية العلاقات بين أعضاء الفريق (يوسف، 2018، 200). ويمكن أن توفر فرص للتواصل الاجتماعي عبر تنظيم فعاليات اجتماعية غير رسمية مثل النزاهات والنشاطات الترفيهية التي تسمح للعاملين بالتواصل مع بعضهم البعض. أما على المستوى الشخصي، يمكن أن تساعد هذه النشاطات في بناء الثقة والتألف بين الأعضاء. ويجب أن يُعترف بمساهمات الفريق وتقديرها عبر الاحتفال بنجاحات الفريق وتقدير الجهود الفردية التي تساهم في تحقيق أهداف الفريق، ويمكن أن يشمل ذلك المكافآت والحوافز الجماعية والتقدير العام وفرص التطور المهني (Astrachan, J., et al., 2020, 640-641).

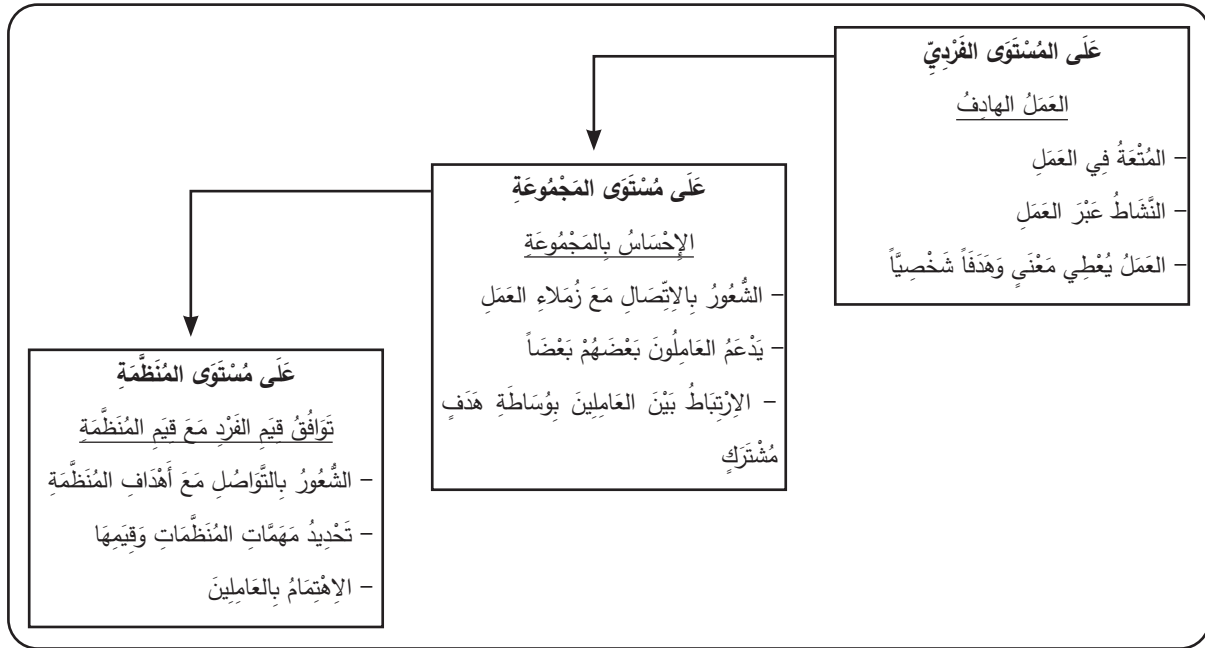
نجد مما سبق، أن الإحساس بالمجموعة يعد عنصراً حيوياً في روحانية مكان العمل، حيث يحول المنظمة من مجرد بيئة وظيفية إلى مجتمع عمل متكامل، مما ينعكس إيجاباً في الأداء والرضا الوظيفي. ويتطلب تعزيز هذا البعد استراتيجيات واضحة من إدارة الموارد البشرية، مثل: تعزيز التواصل، وبناء الثقة، وتنظيم نشاطات تعاونية وما شابه ذلك.

ت - تَوَافُقُ قِيَمِ الْفَرْدِ مَعَ قِيَمِ الْمُنْظَمَةِ: (Alignment of Individual Values with Organizational Values)

يُمَثِّلُ الْبُعْدُ الثَّالِثُ الْعَمَلُ الَّذِي يُنَاسِبُ كُلًّا مِنَ الْفَرْدِ وَالْمُنْظَمَةِ، وَيُؤَدِّي هَذَا الْبُعْدُ دَوْرًا حَاسِمًا فِي رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ، فَهُوَ يُعَبِّرُ عَنْ شُعُورِ الْعَامِلِينَ بِالتَّوَافُقِ بَيْنَ قِيَمِهِمُ الشَّخْصِيَّةِ وَرِسَالَةِ الْمُنْظَمَةِ وَالْغَرَضِ مِنْهَا، إِضَافَةً إِلَى اعْتِقَادِ الْعَامِلِينَ أَنَّ مُدِيرِيَهُمْ وَزُمَلَانَهُمْ فِي الْعَمَلِ لَدَيْهِمْ قِيَمٌ مُتَنَاسِبَةٌ مَعَ قِيَمِهِمْ، وَيَمْتَلِكُونَ ضَمِيرًا وَاعِيًا، وَيَهْتَمُّونَ بِرِفَاهِيَّتِهِمْ وَرِفَاهِيَّةِ الْمُجْتَمَعِ. وَيُؤَكِّدُ هَذَا الْبُعْدُ عَلَى تَفَاعُلِ الْعَامِلِينَ مَعَ الْغَرَضِ الْعَامِّ الَّذِي تَسْعَى الْمُنْظَمَةُ إِلَى تَحْقِيقِهِ، بِشَكْلِ يَنْعَكُسُ عَلَى تَقْدِيمِ مَا هُوَ مُفِيدٌ وَنَافِعٌ لِلآخَرِينَ بَعِيدًا عَنْ تَحْقِيقِ الْمَكَاسِبِ الشَّخْصِيَّةِ، وَيَتِمَّتْ بِمَدَى تَطَابُقِ الْمُبَادِي وَالْمُعْتَقَدَاتِ الشَّخْصِيَّةِ لِلْفَرْدِ مَعَ الرُّوْيَةِ وَالرَّسَالَةِ وَالْقِيَمِ الْأَسَاسِيَّةِ لِلْمُنْظَمَةِ، وَذَلِكَ عَبْرَ تَفَاعُلِ الْعَامِلِينَ مَعَ الْغَرَضِ الشَّامِلِ الَّذِي تَسْعَى الْمُنْظَمَةُ لِتَحْقِيقِهِ. وَيَرْتَبِطُ التَّوَافُقُ مَعَ الْقِيَمِ التَّنْظِيمِيَّةِ مَعَ مُقَدِّمَةِ مَنْطِقِيَّةٍ تُشِيرُ إِلَى أَنَّ غَرَضَ الْفَرْدِ هُوَ أَكْبَرُ مِنْ ذَاتِهِ، بِحَيْثُ يَجِبُ أَنْ يَكُونَ مُسَاهِمًا لِلآخَرِينَ وَالْمُجْتَمَعِ (Ribeiro, M. & et, al., 2020, 604). وَإِنَّ هَذِهِ الْحَالَةَ مِنَ التَّوَافُقِ مَعَ قِيَمِ الْمُنْظَمَةِ هِيَ أَحَدُ الْمَوْضُوعَاتِ الَّتِي جَلَبَتْ اهْتِمَامَ الْبَاحِثِينَ وَالْمُمَارِسِينَ عَلَى حَدِّ سَوَاءٍ فِي السِّنِينَ الْمَاضِيَةِ، وَالَّتِي تُعْرَفُ عَلَى أَنَّهَا الْمُطَابَقَةُ وَالْإِنْجِسَامُ بَيْنَ الْفَرْدِ وَالْمُنْظَمَةِ (Robbins, S & Judge, T., 2024, 172). وَلَقَدْ لَاحَظَ الْعِدِيدُ مِنَ الْبَاحِثِينَ أَنَّ جُزْءًا مِنَ الْعَيْشِ عَنْ طَرِيقِ الْحَقَائِقِ الرُّوحَانِيَّةِ لِلْفَرْدِ يَتَضَمَّنُ الْعَمَلَ فِي الْمُنْظَمَةِ بِمُضْدَاقِيَّةٍ وَإِخْلَاصٍ، بِحَيْثُ يَنْعَكُسُ ذَلِكَ فِي تَقْدِيمِ مَا هُوَ مُفِيدٌ وَيَنْفَعُ الْآخَرِينَ بَعِيدًا عَنِ الْاِكْتِفَاءِ بِتَحْقِيقِ الْمَكَاسِبِ الذَّاتِيَّةِ (يُوسُفِي، 2018، 200). وَيَتَحَقَّقُ التَّوَافُقُ بَيْنَ قِيَمِ الْفَرْدِ وَقِيَمِ الْمُنْظَمَةِ عَبْرَ الْاعْتِمَادِ عَلَى التَّوْظِيفِ الْقَائِمِ عَلَى الْقِيَمِ، حَيْثُ يَجِبُ عَلَى الْمُنْظَمَاتِ تَوْظِيفُ الْأَفْرَادِ الَّذِينَ تَتَوَافَقُ قِيَمُهُمْ مَعَ قِيَمِهَا، وَيَتِمُّ ذَلِكَ عَنْ طَرِيقِ تَضْمِينِ أَسْئَلَةٍ قَائِمَةٍ عَلَى الْقِيَمِ فِي عَمَلِيَّةِ التَّوْظِيفِ وَإِجْرَاءِ تَقْيِيمَاتٍ لِلْقِيَمِ، كَمَا يَجِبُ عَلَى الْمُنْظَمَاتِ تَوْصِيلُ قِيَمِهَا بِوُضُوحٍ لِحَمِيعِ الْعَامِلِينَ عَنْ طَرِيقِ نَشْرِ بَيَانِ الْقِيَمِ الْخَاصِّ بِالْمُنْظَمَةِ وَتَضْمِينِ الْقِيَمِ فِي بَرَامِجِ التَّدْرِيبِ وَالتَّطْوِيرِ، وَيَجِبُ عَلَى الْقَادَةِ أَنْ يَكُونُوا قُدُوةً حَسَنَةً فِي تَجْسِيدِ قِيَمِ الْمُنْظَمَةِ، حَيْثُ يَجِبُ عَلَيْهِمْ إظهارُ السُّلُوكِيَّاتِ الَّتِي تُعَكِّسُ الْقِيَمَ وَتُشَجِّعُ الْآخَرِينَ عَلَى فِعْلِ الشَّيْءِ نَفْسِهِ. كَمَا وَيَجِبُ عَلَى الْمُنْظَمَاتِ تَقْدِيرُ وَمُكَافَأَةُ الْعَامِلِينَ الَّذِينَ يُجَسِّدُونَ قِيَمِهَا، عَبْرَ تَقْدِيمِ حَوَافِزٍ لِلْعَامِلِينَ الَّذِينَ يُظْهِرُونَ سُلُوكِيَّاتٍ قِيَمَةً وَمَنْحَ مُكَافَأَاتٍ لِلْعَامِلِينَ الَّذِينَ يُسَاهِمُونَ فِي تَحْقِيقِ أَهْدَافِ الْمُنْظَمَةِ. إِضَافَةً إِلَى ذَلِكَ، يَجِبُ عَلَى الْمُنْظَمَاتِ خَلْقُ فُرْصٍ لِلْعَامِلِينَ لِلْعُثُورِ عَلَى الْمَعْنَى وَالْغَرَضِ فِي عَمَلِهِمْ، وَيُمْكِنُ الْقِيَامُ بِذَلِكَ عَنْ طَرِيقِ إِشْرَاكِ الْعَامِلِينَ فِي الْمَشْرُوعَاتِ الَّتِي تُسَاهِمُ فِي تَطْوِيرِ الْمُجْتَمَعِ وَتَوْفِيرِ فُرْصٍ لِلتَّطْوِيرِ الشَّخْصِيِّ وَالْمِهْنِيِّ (Altman, Y., 2022, 293). وَيَأْخُذُ التَّوَافُقُ الْعَدِيدَ مِنَ الْأَشْكَالِ، أَهْمُهَا التَّوَافُقُ الْقِيَمِيُّ وَالْمَلَأَمَةُ أَوْ التَّوَافُقُ التَّكْمِيلِيُّ، وَيَحْدُثُ التَّوَافُقُ الْقِيَمِيُّ عِنْدَمَا يَمْتَلِكُ الشَّخْصُ مَجْمُوعَةً مِنَ الْخَصَائِصِ وَالْقِيَمِ وَالْعَادَاتِ الَّتِي تَتَشَابَهُ مَعَ الْمُنْظَمَةِ، وَهَذَا النَّوعُ يَخْتَلِفُ عَنِ التَّوَافُقِ التَّكْمِيلِيِّ الَّذِي يَحْدُثُ عِنْدَمَا تُضَيَّفُ خَصَائِصُ الْفَرْدِ لِلْمُنْظَمَةِ مَا يَنْقُصُهَا أَوْ الْعَكْسُ، وَتَحْدُثُ حَالَةُ التَّوَافُقِ بَيْنَ قِيَمِ الْفَرْدِ وَالْمُنْظَمَةِ عِنْدَمَا يَقُومُ أَحَدُ الْأَطْرَافِ بِتَقْدِيمِ مَا يَحْتَاجُهُ الطَّرَفُ الْآخَرُ. وَالْإِشْتِرَاكُ بِخَصَائِصٍ أَسَاسِيَّةٍ مُتَشَابِهَةٍ (Aboobaker, N. et al., 2019, 32).

بِاخْتِصَارٍ، فَإِنَّ تَوَافُقَ قِيَمِ الْفَرْدِ مَعَ قِيَمِ الْمُنْظَمَةِ لَيْسَ مُجَرَّدَ نَظَرِيَّةٍ إِدَارِيَّةٍ، بَلْ هُوَ عَامِلٌ حَاسِمٌ فِي بِنَاءِ مَكَانِ عَمَلٍ رُوحَانِيٍّ يَشْعُرُ فِيهِ الْعَامِلُونَ بِالْمَعْنَى وَالْغَرَضِ. فَعِنْدَمَا تَنْجَحُ الْمُنْظَمَاتُ فِي خَلْقِ هَذَا التَّوَافُقِ، فَإِنَّهَا لَا تُحَقِّقُ النَّجَاحَ الْمَادِّيَ فَحَسْبُ، بَلْ تُسَاهِمُ أَيْضًا فِي رِفَاهِيَّةِ الْعَامِلِينَ، الَّتِي قَدْ تَنَعَّكُسُ إِجَابًا فِي أَدَائِهِمُ الْوُظَيْفِيِّ الْمُسْتَدَامِ.

وَيُمْكِنُ تَلْخِصُ أُبْعَادِ رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ كَمَا فِي الشَّكْلِ الْآتِي:



الشَّكْلُ (3-1): أُبْعَادُ رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ.

المَصْدَرُ: مِنْ إِعْدَادِ الْبَاحِثِ.

2. مُمَارَسَاتُ تَعْزِيزِ رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ: (Practices to Promote Workplace Spirituality)

يُعَدُّ تَعْزِيزُ رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ مِنَ الْأُمُورِ الْمُهَمَّةِ نَسْبِيًّا وَلَكِنَّهُ يَكْتَسِبُ اِهْتِمَامًا مُتَزَايِدًا فِي مَجَالِ الْإِدَارَةِ وَالْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ. وَيُسَبِّرُ إِلَى خَلْقِ بِيئَةٍ عَمَلٍ تَدْعُمُ وَتَغْذِي الْمَعْنَى وَالْهَدَفَ وَالِاتِّصَالَ الْمُجْتَمَعِي بَيْنَ الْعَامِلِينَ. وَفِيمَا يَلِي بَعْضُ أَهَمِّ الْمُمَارَسَاتِ لِتَعْزِيزِ رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ:

أ- **الْقِيَادَةُ الرُّوحَانِيَّةُ:** تُوَدِّي الْقِيَادَةُ الرُّوحَانِيَّةُ دَوْرًا حَاسِمًا فِي تَعْزِيزِ رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ. حَيْثُ يُلْهِمُ الْقَادَةُ الرُّوحَانِيُّونَ الْعَامِلِينَ عِبْرَ تَجَسُّدِ الْقِيَمِ الْأَخْلَاقِيَّةِ، وَإِظْهَارِ النَّعَاطِفِ، وَتَوْفِيرِ رُؤْيَا وَاضِحَةٍ وَهَدَفٍ أَسْمَى لِلْعَمَلِ. حَيْثُ يَجِبُ عَلَى الْقَادَةِ أَنْ يَكُونُوا نَمَازِجَ يُحْتَدَى بِهَا فِي سُلُوكِهِمْ وَأَخْلَاقِهِمْ. كَمَا يَجِبُ عَلَيْهِمُ التَّوَاصُلُ بِشَفَافِيَّةٍ وَصِدْقٍ مَعَ الْعَامِلِينَ، وَالِاسْتِمَاعُ إِلَى مَخَافِهِمْ وَاهْتِمَامَاتِهِمْ، إِضَافَةً إِلَى تَمْكِينِ الْعَامِلِينَ وَمَنْحِهِمُ الْاسْتِقْلَالِيَّةَ لِاتِّخَاذِ الْقَرَارَاتِ وَالْمُسَاهَمَةِ فِي تَحْقِيقِ أَهْدَافِ الْمُنْظَمَةِ (Astrachan, J., et al., 2020, 639).

ب- **الْعَدَالَةُ التَّنْظِيمِيَّةُ:** الْعَدَالَةُ التَّنْظِيمِيَّةُ هِيَ مَفْهُومٌ أَسَاسِيٌّ فِي خَلْقِ بِيئَةٍ عَمَلٍ إِيْجَابِيَّةٍ وَرُوحَانِيَّةٍ. فَعِنْدَمَا يَشْعُرُ الْعَامِلُونَ أَنَّهُمْ يُعَامَلُونَ بِإِنْصَافٍ وَاحْتِرَامٍ، يَكُونُونَ أَكْثَرُ عَرْضَةً لِلِانْغِرَازِ فِي الْعَمَلِ وَالتَّفَانِي فِيهِ. وَيُمْكِنُ تَعْزِيزُ الْعَدَالَةِ التَّنْظِيمِيَّةِ عِبْرَ تَحْسِينِ أُبْعَادِهَا الْمُتَمَثِّلَةِ فِي: الْعَدَالَةُ الْإِجْرَائِيَّةُ الَّتِي تَتَحَقَّقُ عِبْرَ التَّأَكُّدِ أَنَّ الْعَمَلِيَّاتِ وَالْإِجْرَاءَاتِ عَادِلَةٌ وَشَفَافَةٌ. الْعَدَالَةُ التَّوْزِيعِيَّةُ الَّتِي تَتِمُّ عَنْ طَرِيقِ التَّأَكُّدِ أَنَّ الْمُكَافَآتِ وَالْمَوَارِدَ تُوزَعُ بِشَكْلِ عَادِلٍ. الْعَدَالَةُ النَّقَاطِيَّةُ الَّتِي تَتَحَقَّقُ بِالتَّأَكُّدِ أَنَّ الْعَامِلِينَ يُعَامَلُونَ بِاحْتِرَامٍ وَلُطْفٍ (الكعبي، 2023، 158-159).

ت- **بِيئَةُ عَمَلٍ دَاعِمَةٍ:** يُمكنُ أَنْ يُعَزَّزَ خَلْقُ بِيئَةٍ عَمَلٍ دَاعِمَةٍ وَتَقْدِيمُ رِعَايَةٍ بِشَكْلِ كَبِيرٍ رُوحَانِيَّةً مَكَانَ الْعَمَلِ، حَيْثُ يُمكنُ لِلْمُنْظَمَاتِ تَحْقِيقُ ذَلِكَ عِبْرَ تَوْفِيرِ فُرْصٍ لِلنُّمُوِّ الشَّخْصِيِّ وَالْمِهْنِيِّ عِبْرَ دَعْمِ تَطْوِيرِ الْعَامِلِينَ وَتَقْدِيمِ فُرْصٍ لِلتَّعْلَمِ وَالتَّقَدُّمِ، وَتَشْجِيعِ التَّوَاظُنِ بَيْنَ الْعَمَلِ وَالْحَيَاةِ عِبْرَ مُسَاعَدَةِ الْعَامِلِينَ عَلَى تَحْقِيقِ التَّوَاظُنِ بَيْنَ مَسْئُولِيَّاتِهِمِ الْمِهْنِيَّةِ وَالشَّخْصِيَّةِ، وَتَعَزِيزِ الْعِلَاقَاتِ الْإِيجَابِيَّةِ عِبْرَ تَشْجِيعِ التَّعَاوُنِ وَالتَّوَاصُلِ بَيْنَ الْعَامِلِينَ، وَخَلْقِ شُعُورٍ بِالانْتِمَاءِ لِلْمُجْتَمَعِ (Marques, J. 2019, 186).

ث- **إِيجَادُ الْمَعْنَى فِي الْعَمَلِ:** يُمكنُ أَنْ يُعَزَّزَ مُسَاعَدَةُ الْعَامِلِينَ عَلَى إِيجَادِ الْمَعْنَى وَالْهَدَفِ فِي عَمَلِهِمْ بِشَكْلِ كَبِيرٍ رُوحَانِيَّةً لَهُمْ فِي مَكَانِ الْعَمَلِ. حَيْثُ يُمكنُ لِلْمُنْظَمَاتِ تَحْقِيقُ ذَلِكَ عِبْرَ رِبْطِ الْعَمَلِ بِالْقِيَمِ وَتَوْضِيحِ كَيْفِ يُسَاهِمُ عَمَلُ الْعَامِلِينَ فِي تَحْقِيقِ أَهْدَافِ الْمُنْظَمَةِ وَقِيَمِهَا، وَتَوْفِيرِ فُرْصٍ لِلْمُسَاهَمَةِ عِبْرَ مَنْحِ الْعَامِلِينَ فُرْصاً لِلْمُسَاهَمَةِ فِي الْمُجْتَمَعِ وَرَدِّ الْجَمِيلِ، وَالاعْتِرَافِ وَالتَّقْدِيرِ وَمُكَافَأَةِ الْعَامِلِينَ عَلَى مُسَاهِمَاتِهِمْ وَجُهودِهِمْ (Aboobaker, N. & et al., 2019, 31).

ج- **تَعَزِيزُ الْقِيَمِ الرُّوحَانِيَّةِ:** يُمكنُ أَنْ يُعَزَّزَ تَشْجِيعُ الْقِيَمِ الرُّوحَانِيَّةِ مِثْلَ النَّزَاهَةِ وَالتَّعَاطُفِ وَالرَّحْمَةِ مِنْ رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ. وَيُمْكِنُ لِلْمُنْظَمَاتِ تَحْقِيقُ ذَلِكَ عِبْرَ دَمَجِ الْقِيَمِ فِي الثَّقَافَةِ التَّنْظِيمِيَّةِ وَذَلِكَ بَعْدَ التَّأَكُّدِ أَنَّ الْقِيَمَ الرُّوحَانِيَّةَ تَنَعَّكُسُ فِي سِيَاسَاتِ الْمُنْظَمَةِ وَمُمَارَسَاتِهَا، وَتَوْفِيرِ التَّدْرِيبِ عَلَى الْقِيَمِ عِبْرَ تَقْدِيمِ التَّدْرِيبِ لِلْعَامِلِينَ عَلَى الْقِيَمِ الرُّوحَانِيَّةِ وَكَيْفِيَّةِ تَطْبِيقِهَا فِي الْعَمَلِ، وَتَشْجِيعِ الْمُمَارَسَاتِ الرُّوحَانِيَّةِ عِبْرَ السَّمَاكِ لِلْعَامِلِينَ بِمُمَارَسَةِ مُعْتَقَدَاتِهِمِ الرُّوحَانِيَّةِ فِي مَكَانِ الْعَمَلِ، طَالَمَا أَنَّهَا لَا تَتَعَارَضُ مَعَ سِيَاسَاتِ الْمُنْظَمَةِ أَوْ حُقُوقِ الْآخَرِينَ (صَبْر، 2018، 251).

ح- **الْمُرُونَةُ فِي مَكَانِ الْعَمَلِ:** يُمكنُ أَنْ يُسَاعِدَ تَطْبِيقُ مُمَارَسَاتٍ مَرِنَةٍ فِي مَكَانِ الْعَمَلِ الْعَامِلِينَ عَلَى تَحْقِيقِ تَوَازُنٍ أَفْضَلَ بَيْنَ الْعَمَلِ وَالْحَيَاةِ، مِمَّا يُسَاهِمُ فِي تَحْسِينِ صِحَّتِهِمْ النَّفْسِيَّةِ وَرُوحَانِيَّتِهِمْ. وَتَشْمَلُ هَذِهِ الْمُمَارَسَاتُ: سَاعَاتِ عَمَلٍ مَرِنَةٍ عِبْرَ السَّمَاكِ لِلْعَامِلِينَ بِتَعْدِيلِ سَاعَاتِ عَمَلِهِمْ لِتَلْبِيَةِ اِحْتِيَاجَاتِهِمِ الشَّخْصِيَّةِ، وَالْعَمَلِ عَنْ بُعْدٍ بِتَوْفِيرِ خِيَارِ الْعَمَلِ مِنَ الْمَنْزِلِ أَوْ مِنْ مَوَاقِعَ أُخْرَى خَارِجَ الْمَكْتَبِ، وَتَقَاسُمِ الْوُظَائِفِ بِالسَّمَاكِ لِشَخْصِينَ بِتَقَاسُمِ مَسْئُولِيَّاتٍ وَظِيْفَةٍ وَاحِدَةٍ (منار، 2021، 191-192).

خ- **التَّرْكِيزُ عَلَى الْإِسْتِدَامَةِ:** يُمكنُ أَنْ يُسَاهِمَ الْاهْتِمَامُ بِالْبِيئَةِ وَالْمُجْتَمَعِ فِي تَعَزِيزِ رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ، حَيْثُ يَشْعُرُ الْعَامِلُونَ أَنَّهُمْ جُزْءٌ مِنْ شَيْءٍ أَكْبَرَ مِنْ مُجَرَّدِ تَحْقِيقِ الْأَرْبَاحِ. وَيُمْكِنُ تَحْقِيقُ ذَلِكَ عِبْرَ تَطْبِيقِ مُمَارَسَاتٍ صَدِيقَةٍ لِلْبِيئَةِ وَتَنْبِيٍّ مُمَارَسَاتٍ مُسْتَدَامَةٍ فِي الْعَمَلِ لِتَقْلِيلِ الْأَثَرِ الْبِئِيِّ، وَالْمَسْئُولِيَّةِ الْاجْتِمَاعِيَّةِ الَّتِي تُدْعِمُ الْقَضَايَا الْاجْتِمَاعِيَّةَ وَالْمُشَارَكَةَ فِي الْأَعْمَالِ الْخَيْرِيَّةِ، وَالْمُنْتَجَاتِ وَالْخِدْمَاتِ الْمُسْتَدَامَةِ وَذَلِكَ بِتَقْدِيمِ مُنْتَجَاتٍ وَخِدْمَاتٍ تَلْبِي اِحْتِيَاجَاتِ الْمُجْتَمَعِ بِطَرِيقَةٍ مُسْتَدَامَةٍ (García-Cruz, J. & et al., 2024, 2) وَبِوَاسِطَةِ تَطْبِيقِ هَذِهِ الْمُمَارَسَاتِ، يُمكنُ لِلْمُنْظَمَاتِ خَلْقَ بِيئَةٍ عَمَلٍ لَيْسَتْ فَقَطْ مُنْتَجَةً وَفَعَّالَةً، وَلَكِنْ أَيْضاً مُغَذِيَّةً وَذَاتَ مَعْنَى لِلْعَامِلِينَ.

3. نموذج التوافق بين الروحية الفردية والروحية التنظيمية: (The Compatibility Model Between Individual Spirituality and Organizational Spirituality)

يُعدُّ نموذجُ التوافق بين الروحية الفردية والروحية التنظيمية إطاراً نظرياً يركز على التفاعل بين قيم الأفراد الروحية وقيم المنظمات لتحقيق الانسجام التنظيمي. يستند هذا النموذج إلى فكرة أن الروحية في مكان العمل لا تُقاس بمعزل عن السياق التنظيمي، بل عبر التفاعل الديناميكي بين الفرد والمنظمة. حيث تُصنّف الروحية على مستويين:

المستوى الفردي: يتراوح من الإهتمام الضعيف بالمعنى الروحاني مثل التركيز على المهمات المادية فقط، إلى الإهتمام العالي مثل البحث عن الغاية الوجودية في العمل.

المستوى التنظيمي: يتراوح من البيئات التي تُهمّش القيم الروحية إلى تلك التي تُدمجها في رؤيتها وسياساتها، مثل تشجيع العمل التطوعي أو تعزيز الانتماء المجتمعي (Vallabh, P., 2014, 198).

وفيما يلي توضيح لكل حالة من الحالات السابقة:

الحالة 1: التوافق المنخفض (روحانية فردية منخفضة + روحانية تنظيمية منخفضة)

حيث يعمل أفراد ماديون في منظمات روحانية، وفي هذه الحالة لا يهتم الفرد بممارسة الروحية في العمل ولا تملك المنظمة نحو تعزيز الروحية. كلا الطرفين يقللان من التأكيد على البعد الروحاني للحياة التنظيمية، هذا يعني أنهم يركزون على البعد المادي أو الاقتصادي أو غير الروحاني. في حين أنها بالفعل مسألة تفضيل فإن الموقف غير مناسب بطبيعته لممارسة الروحية في العمل، فالسؤال الذي يبحث عن إجابة في هذه الحالة هو كيف يمكن إدارة الروحية في مكان العمل؟ حيث يعد التوافق بين التفصيلات الروحية الفردية والإمدادات الروحية التنظيمية جانباً من جوانب الروحية التي تقود إلى النتائج السلوكية المرجوة، في هذه الحالة يوجد تطابق تام بين التفصيلات الروحية الفردية والدعم التنظيمي، لذلك يجب على الفرد أو المنظمة قبل كل شيء التعرف إلى مزايا التحرك نحو الروحية في العمل وتعزيزها لدى العاملين؛ لأنه قد تكون هناك حاجة إلى حافز خارجي في هذا النوع من التوافق (Vallabh, P., 2014, 198).

الحالة 2: التناظر التنظيمي (روحانية فردية منخفضة + روحانية تنظيمية عالية)

في بعض الحالات يصبح من الواضح وجود تناقض بين التفصيلات الروحية الفردية والمتطلبات التنظيمية. حيث يعمل أفراد ماديون في منظمات روحانية، ومع ذلك يمكن أن تكون المنظمة التي توفر مستويات عالية من الروحية بمثابة محفز أو معزز لتسهيل الروحية. فحتى لو لم يكن العاملون روحانيون بشكل ذاتي، فإنهم يريدون أن تظهر القيم الروحية في مكان عملهم، حيث تعمل المنظمات الروحية على هذا الأمر عبر السماح لعمالها بالمزيد من المشاركة في صنع القرار ومشاركة المعلومات لجعل العاملين يشعرون بالقوة. وفي هذه الحالة، لا يمكن دمج الروحيات في مكان العمل بسرعة لأنه يستغرق الأمر وقتاً كبيراً، ومن الضروري قبل تنفيذ أو تطبيق القيم الروحية في المنظمة، توصيل القيم الروحية للعاملين وأصحاب المصلحة الآخرين عبر وسائل مختلفة، مثل استخدام مدير خارجي كمدرّب لتقديم مثل هذه المساعدات، ويمكن أن تُنظم المنظمة تمارين بناء الفريق الخاصة لإدارة الروحية

في العمل على مستوى المجموعة (Dandona, A., 2013, 11).

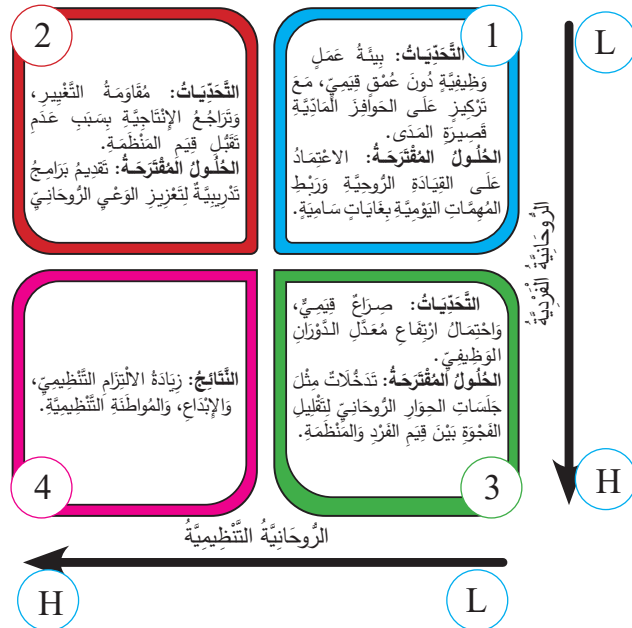
الحالة 3: التوافق الفردي (روحانية فردية عالية + روحانية تنظيمية منخفضة)

في هذه الحالة يوجد تناقض بين التفضيلات الروحانية الفردية والمتطلبات التنظيمية. حيث يعمل أفراد ذوو روحانية عالية في منظمات مادية التوجه. في مثل هذه الحالات، يوجد تعارض بين القيم الشخصية للفرد والقيم التنظيمية، وقد لا تقدم المنظمة الدعم لتعزيز الروحانية للفرد. كما أنه من المحتمل أن يميز الأفراد الذين يملكون روحانية فردية عالية حادثة مشكوكاً فيها أخلاقياً أكثر من غيرهم، حيث يمكن للفرد إما الاستمرار في روحانيته الشخصية في العمل أو يمكن أن يكون بمثابة عامل تمكين لإحداث التحول في المنظمة. وإن إحدى الطرق المقترحة لتحقيق التحول هي التحول إلى نمط القيادة الروحانية، حيث يسهل هذا النوع من القيادة المشاعر الروحانية لدى العاملين الآخرين عبر مؤاممة الرؤية والقيم عبر جميع المستويات (Pawar, B., 2017, 998).

الحالة 4: التوافق العالي (روحانية فردية عالية + روحانية تنظيمية عالية)

في هذه الحالة يوجد تطابق بين التفضيلات الروحانية الفردية والإمدادات التنظيمية، حيث يعمل أفراد ذوو روحانية عالية في منظمات تدعم القيم الروحانية مثل (المنظمات التي تعزز الإيثار والعدالة الاجتماعية). وهذا الوضع هو الأكثر ملاءمة، لأن الأفراد الذين يتمتعون بمستويات عالية من الروحانية في العمل عندما يفترون بمنظمات ذات روحانية عالية، فمن المرجح أن يكونوا أكثر حماساً لإحداث فرق، وأكثر التزاماً بالمنظمة، وأكثر مرونة تجاه التغيير التنظيمي. ومع ذلك، فإن المحافظة على الروحانية في المنظمة ليس بالمهمة السهلة، ويجب أن تتأكد المنظمات من أن المنظمة لا تسوش على قيمها الروحانية الأساسية، وأن الروحانية لا تصبح أداة لتحقيق أهداف تنظيمية أخرى (Vallabh, P., 2014, 203).

فيما يلي، تلخيص حالات هذا النموذج:



الشكل (2-6): نموذج التوافق بين الروحانية الفردية والروحانية التنظيمية.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على دراسة (Vallabh, P., 2014, 198).

لَا يُقَدِّمُ هَذَا النَّمُودَجُ إِطَارًا تَشْخِصِيًّا فَحَسْبُ، بَلْ يُثِيرُ تَسْأُلاتٍ حَوْلَ طَبِيعَةِ الْعَمَلِ فِي الْقَرْنِ الْحَادِي وَالْعِشْرِينَ: هَلْ يُمَكِّنُ تَحْوِيلُ الْمُنْظَمَاتِ إِلَى مَسَاحَاتٍ لِتَحْقِيقِ الْأَدَاتِ بَدَلًا مِنْ كَوْنِهَا أَدَوَاتٍ إِنْتَاجِيَّةٍ صَرَفًا؟ تُشِيرُ الْعِدِيدُ مِنَ الدِّرَاسَاتِ إِلَى أَنَّ التَّوَافُقَ الرُّوحَانِيَّ قَدْ يَكُونُ مِفْتَاحًا لِلْجَازِبِيَّةِ التَّنْظِيمِيَّةِ فِي سَوْقِ الْعَمَلِ الْحَدِيثِ، حَيْثُ يَبْحَثُ الْعَامِلُونَ عَنْ مَعْنَى يُفُوقُ الْأَجْرَ الْمَادِّيَّ، رَغْمَ أَهْمِيَّتِهِ لَهُمْ.

4. أثر رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ فِي أَدَاءِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ: (The Impact of Workplace Spirituality on HR Performance)

بِمَا أَنَّ الْأَدَاءَ الْوُظَيْفِيَّ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ لَمْ يَعُدْ يَعْتَمِدُ عَلَى الْمَهَارَاتِ الْمَادِّيَّةِ أَوْ الْمَزَايَا الْمَالِيَّةِ فَقَطُّ، بَلْ أَصْبَحَ لِلْعَوَامِلِ النَّفْسِيَّةِ وَالرُّوحَانِيَّةِ دَوْرًا مَحَوْرِيًّا فِي تَعْزِيزِ إِنْتَاجِيَّةِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ، وَمِنْ ثَمَّ تَوَثَّرَ الرُّوحَانِيَّةُ إِيْجَابًا فِي أَدَائِهَا عَنِ أَبْعَادِهَا الْمُخْتَلِفَةِ، وَيُظْهِرُ ذَلِكَ فِي الْآتِي:

أ- أثر الْعَمَلِ الْهَادِفِ فِي أَدَاءِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ: (The Impact of Meaningful Work on HRP)

يُعَدُّ الْعَمَلُ الْهَادِفُ عَامِلًا مَحَوْرِيًّا فِي تَعْزِيزِ أَدَاءِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ، حَيْثُ يُسَهِّمُ فِي تَخْفِيزِ الْعَامِلِينَ وَرَفْعِ إِنْتَاجِيَّتِهِمْ عَنِ إِضْفَاءِ مَعْنَى وَقِيَمَةٍ عَلَى مُهِمَّاتِهِمْ، فَحِينَ يَدْرِكُ الْعَامِلُ أَنَّ جُهِودَهُ تُسَاهِمُ فِي تَحْقِيقِ أَهْدَافٍ وَاضِحَةٍ وَمُؤَثَّرَةٍ، تَتَعَزَّرُ دَوَافِعُهُ لِبَذْلِ مَزِيدٍ مِنَ الْجُهِودِ، بِمَا يُعَزِّرُ انْتِمَاؤَهُ لِلْمُنْظَمَةِ وَيُحْدِثُ مِنْ مُعَدَّلِ تَرْكِهِ لِلْعَمَلِ (يُوسُفِي، 2018، 200). كَمَا أَنَّ هَذَا النَّوْعَ مِنَ الْعَمَلِ يُحَسِّنُ الْكِفَاةَ وَالْأَدَاءَ، إِذْ يُقَلِّلُ مِنَ الرُّتَابَةِ وَيُحَفِّزُ عَلَى الْإِبْدَاعِ وَالْإِبتِكَارِ، فَضْلًا عَنْ تَعْزِيزِ الْإِلْتِمَازِ بِأَهْدَافِ الْمُنْظَمَةِ وَقِيَمِهَا، مِمَّا يَنْعَكِسُ إِيْجَابًا فِي تَقَاةِ الْعَمَلِ الْجَمَاعِيِّ وَالتَّعَاوُنِ. إِضَافَةً إِلَى ذَلِكَ، تُصْبِحُ الْمُنْظَمَاتُ الَّتِي تُوفِّرُ فُرْصَ عَمَلٍ هَادِفَةٍ أَكْثَرَ جَانِبِيَّةً لِلْمَوَاهِبِ الْمُمَيَّزَةِ، حَيْثُ يَمِيلُ الْعَامِلُونَ ذَوُو الْأَدَاءِ الْمُرْتَفِعِ إِلَى الْبَقَاءِ فِي بِنَائِ تَقْدِيرِ مُسَاهَمَاتِهِمْ وَتُعَزِّرُ شُعُورَهُمْ بِالرِّضَا. كَمَا أَنَّ ارْتِبَاطَ الْعَمَلِ بِمَعْنَى وَاضِحٍ يُقَلِّلُ مِنْ مُعَدَّلَاتِ التَّغَيُّبِ، مِمَّا يُسَهِّمُ فِي اسْتِقْرَارِ الْقُوَى الْعَامِلَةِ وَزِيَادَةِ فَاعِلِيَّتِهَا (صَبْر، 2018، 251). وَهَكَذَا يُشَكِّلُ الْعَمَلُ الْهَادِفُ رَكِيزَةً أَسَاسِيَّةً مِنْ رَكَائِزِ الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ.

ب- أثر الْإِحْسَاسِ بِالْمَجْمُوعَةِ فِي أَدَاءِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ: (The Impact of Sense of Belongingness on HRP)

يُمَثِّلُ الْإِحْسَاسُ بِالْمَجْمُوعَةِ عَامِلًا حَيَوِيًّا فِي تَعْزِيزِ الْأَدَاءِ الْوُظَيْفِيِّ عَنِ تَأْثِيرِهِ مُتَعَدِّدِ الْأَبْعَادِ فِي الْعَامِلِينَ وَالْمُنْظَمَةِ. فَهُوَ يُنْشِئُ بِيئَةً عَمَلٍ دَاعِمَةً تُحَفِّزُ الْأَفْرَادَ عَلَى بَذْلِ أَقْصَى جُهِودِهِمْ، مِمَّا يَنْعَكِسُ إِيْجَابًا فِي إِنْتَاجِيَّةِ الْعَامِلِينَ وَجُودَةِ أَدَائِهِمْ (Ribeiro, M. & et, al., 2020, 605). كَذَلِكَ، يُعَزِّرُ هَذَا الْإِحْسَاسُ قِيَمَ التَّعَاوُنِ وَالتَّوَسُّكِ الْإِجْتِمَاعِيِّ، مِمَّا يُحَسِّنُ الْأَدَاءَ الْجَمَاعِيَّ وَيُرْسِخُ السُّلُوكِيَّاتِ الْإِيْجَابِيَّةَ بَيْنَ أَعْضَاءِ فَرِيقِ الْعَمَلِ. وَعَلَى الصَّعِيدِ التَّنْظِيمِيِّ، يُسَهِّمُ الشُّعُورُ بِالْإِنْتِمَاءِ لِلْمَجْمُوعَةِ فِي تَعْزِيزِ الْوَلَاءِ الْوُظَيْفِيِّ وَالْإِلْتِمَازِ بِأَهْدَافِ الْمُنْظَمَةِ، مِمَّا يُقَلِّلُ مِنْ مُعَدَّلَاتِ دَوْرَانِ الْعُمَالَةِ وَيُخَفِّضُ تَكَالِيفَ الْإِسْتِقْطَابِ وَالتَّدْرِيبِ. كَمَا يَلْعَبُ دَوْرًا مَحَوْرِيًّا فِي رَفْعِ مُسْتَوَيَاتِ الْمَشَارَكَةِ الْوُظَيْفِيَّةِ، حَيْثُ يُشْعِرُ الْعَامِلِينَ أَنَّهُمْ جُزْءٌ مِنْ رِسَالَةٍ أَكْبَرِ، مِمَّا يَزِيدُ مِنْ حِمَاسِهِمْ وَإِبْدَاعِهِمْ (Marques, J. 2019, 47). وَمِنْ النَّاحِيَةِ النَّفْسِيَّةِ، تُسَهِّمُ بِيئَةُ الْعَمَلِ التَّعَاوُنِيَّةِ فِي تَحْسِينِ الصِّحَّةِ الْعَقْلِيَّةِ لِلْعَامِلِينَ عَنِ تَوْفِيرِ شَبَكَةٍ دَعَمٍ إِجْتِمَاعِيٍّ تُقَلِّلُ مِنْ مُسْتَوَيَاتِ التَّوَثُّرِ وَالْإِحْتِرَاقِ الْوُظَيْفِيِّ. كَمَا تُعَزِّرُ هَذِهِ الْبِيئَةُ النِّقَّةَ بِالنَّفْسِ وَتُخَفِّفُ مِنْ مَشَاعِرِ الْعُزْلَةِ، مِمَّا يَنْعَكِسُ إِيْجَابًا فِي الرِّضَا الْوُظَيْفِيِّ وَأَدَاءِ الْفَرْدِ (Aboobaker, N. et al., 2019, 32). وَبِذَلِكَ، يُشَكِّلُ الْإِحْسَاسُ بِالْمَجْمُوعَةِ حَلَقَةً

مُتَرَابِطَةً مِنَ التَّأثيراتِ الإيجابيةِ الَّتِي تَمْتَدُّ مِنَ الْفَرْدِ إِلَى الْفَرِيقِ ثُمَّ إِلَى الْمُنْظَمَةِ بِأَكْمَلِهَا، مِمَّا يَجْعَلُهُ عُنْصُرًا أَساسِيًّا فِي بِنَاءِ تَقَالِفِ عَمَلٍ مُنْجِجَةٍ وَمُسْتَدَامَةٍ.

ت- أثر توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة في أداء الموارد البشرية: (The Impact of Alignment with Organizational Value on HRP)

يُعَدُّ التَّوْافُقُ بَيْنَ قِيَمِ الْعَامِلِ وَقِيَمِ الْمُنْظَمَةِ عَامِلًا قَوِيًّا فِي تَعْزِيزِ الْأَدَاءِ التَّنْظِيمِيِّ بِجَوَانِبِهِ الْمُتَعَدِّدَةِ. فَعِنْدَمَا يَدْرِكُ الْعَامِلُ أَنْسِجَامَ قِيَمِهِ الشَّخْصِيَّةِ مَعَ تَقَالِفِ الْمُنْظَمَةِ، يَتَعَمَّقُ التَّزَامُ التَّنْظِيمِيُّ وَيَتَجَلَّى فِي رَغْبَةٍ صَادِقَةٍ فِي الْبَقَاءِ وَالْمُسَاهَمَةِ الْفَعَّالَةِ فِي تَحْقِيقِ الْأَهْدَافِ الْمُشْتَرَكَةِ. هَذَا التَّوْافُقُ لَا يُعْزِزُ الْوَلَاءَ الْوُظَيْفِيَّ فَحَسْبُ، بَلْ يُحَفِّزُ الْمُشَارَكَةَ الْوُظَيْفِيَّةَ الْفَعَّالَةَ الَّتِي تَظْهَرُ عَبْرَ بَدَلِ جُهُودٍ اسْتِثْنَائِيَّةٍ وَعَرْضِ أَفْكَارٍ إِبداعِيَّةٍ (Robbins, S & Judge, T., 2024, 172) وَمِنْ النَّاحِيَةِ النَّفْسِيَّةِ، يُسَهِّمُ هَذَا الْأَنْسِجَامُ الْقِيَمِيَّ فِي تَعْزِيزِ الرِّضَا الْوُظَيْفِيِّ، حَيْثُ يَشْعُرُ الْعَامِلُ بِالانْتِمَاءِ وَالانْتِياحِ، مِمَّا يَنْعَكِسُ إيجاباً فِي أَدَائِهِ وَتَقَالِفِهِ مَعَ زُمَلَائِهِ وَعَمَلَائِهِ. كَمَا يَخْلُقُ بِيئَةً عَمَلٍ تَعَاوُنِيَّةً تُشْجِعُ السُّلُوكِيَّاتِ الإيجابيةَ كَالْتَّضَامُنِ وَالِإِيثارِ، مِمَّا يُحَسِّنُ الْأَدَاءَ الْجَمَاعِيَّ. فِي الْمُقَابِلِ، يُعَدُّ التَّضَارُبُ الْقِيَمِيَّ مَضْراً لِلتَّوْثُرِ وَالاحْتِرَاقِ الْوُظَيْفِيِّ، حَيْثُ يُضْعِفُ الْحَمَاسَ وَيُهْدِدُ الصِّحَّةَ النَّفْسِيَّةَ وَالْجَسَدِيَّةَ لِلْعَامِلِ، لِذَا يُشَكِّلُ التَّوْافُقُ الْقِيَمِيَّ ضَمَانَةً لِرَفَاهِيَةِ الْعَامِلِينَ وَاسْتِقْرَارِهِمْ، مِمَّا يَنْعَكِسُ إيجاباً فِي إِنْتَاجِيَّتِهِمْ وَجُودَةِ أَدَائِهِمْ (Altman, Y. 2022, 294). وَمِنْ ثَمَّ، يَجِبُ عَلَى إِدارَةِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ أَنْ تَتَّبِعَ مُمَارَسَاتٍ تَهْدَفُ إِلَى تَعْزِيزِ هَذَا التَّوْافُقِ بَيْنَ قِيَمِ الْعَامِلِينَ وَقِيَمِ الْمُنْظَمَةِ لِتَحْقِيقِ أَفْصَى اسْتِيفَادَةٍ مِنْ إمْكَانِيَّاتِ الْعَامِلِينَ وَفِي الْوَقْتِ نَفْسِهِ تَحْقِيقَ أَهْدَافِ الْمُنْظَمَةِ.

5. تَحْدِيَّاتُ تَطْبِيقِ الرُّوحَانِيَّةِ فِي الْمُنْظَمَاتِ: (Challenges of Implementing Spirituality in Organizations)

تُواجِهُ الرُّوحَانِيَّةُ فِي الْمُنْظَمَاتِ تَحْدِيَّاتٍ مُتَعَدِّدَةً تُشْمَلُ عَوَامِلَ تَنْظِيمِيَّةً وَتَقَالِفِيَّةً وَفَرْدِيَّةً، حَيْثُ يُمَكِّنُ تَصْنِيفُ هَذِهِ التَّحْدِيَّاتِ إِلَى الْفِئَاتِ الرَّئِيسَةِ الْآتِيَةِ:

أ- الغُمُوضُ الْمَفَاهِيمِيّ: (Conceptual Ambiguity)

يُعَانِي مَفْهُومُ رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ مِنْ غِيَابِ إِطارٍ مُوحَّدٍ، حَيْثُ تَخْتَلِفُ التَّفْسِيرَاتُ بَيْنَ التَّرْكِيزِ عَلَى الْقِيَمِ الْأَخْلَاقِيَّةِ أَوْ الْمُمَارَسَاتِ الدِّينِيَّةِ أَوْ التَّجَارِبِ الشَّخْصِيَّةِ. كَمَا أَنَّ بَعْضَ الْمُنْظَمَاتِ قَدْ تَواجِهَ صُعُوبَةً فِي التَّمْيِيزِ بَيْنَ الرُّوحَانِيَّةِ وَالْأُمُورِ الدِّينِيَّةِ، مِمَّا يُؤَدِّي إِلَى تَضَارُبٍ فِي السِّيَاسَاتِ، حَيْثُ تُشَكِّلُ الرُّوحَانِيَّةُ فِي الْمُنْظَمَاتِ مَجَالاً بَحْثِيًّا غَنِيًّا لَكِنَّهُ يُعَانِي مِنْ تَحْدِيَّاتٍ جَوْهَرِيَّةٍ، أَبرزُهَا الْغُمُوضُ الْمَفَاهِيمِيّ وَعَدَمُ الْإِتِّفَاقِ عَلَى تَعْرِيفٍ مُوحَّدٍ، مِمَّا يَعْبِقُ النُّقْدَ الْعِلْمِيَّ وَالتَّطْبِيقِيَّ فِي اسْتِخْدَامِهَا فِي الْعَمَلِ (Karakas, F., 2010, 91). وَهَذَا التَّحْدِيّ يَنْبُعُ مِنْ عِدَّةِ عَوَامِلٍ مُتَرَابِطَةٍ:

- تَعَدُّدُ الْمَنْظُورَاتِ: تَشْتَقُّ التَّعْرِيفَاتُ الْحَالِيَّةُ لِلرُّوحَانِيَّةِ فِي مَكَانِ الْعَمَلِ مِنْ خَلْفِيَّاتٍ مُتَعَدِّدَةٍ التَّخْصُّصَاتِ، مِثْلُ الْفَلَسَفَةِ، وَعِلْمِ النَّفْسِ، وَالِإِدارَةِ، وَاللَّاهُوتِ. عَلَى سَبِيلِ الْمِثَالِ، فَإِنَّ الرُّوحَانِيَّةَ الْفَرْدِيَّةَ تُركِزُ عَلَى الْبَحْثِ عَنِ الْمَعْنَى وَالْهَدَفِ الشَّخْصِيِّ فِي الْعَمَلِ، فِي حِينِ أَنَّ الرُّوحَانِيَّةَ التَّنْظِيمِيَّةَ تُبْرِزُ الْقِيَمَ الْمُشْتَرَكَةَ وَالانْتِمَاءَ إِلَى رِسالَةِ تَنْظِيمِيَّةٍ تَتَجَاوَزُ الْأَرْياحَ الْمَادِيَّةَ. أَمَّا مِنَ الْمَنْظُورِ الدِّينِيِّ فَيَمُتُّ دَمَجُ عِدَّةِ مَفَاهِيمٍ مِثْلُ الْخِدْمَةِ أَوْ الْعَدَالَةِ الْاجْتِمَاعِيَّةِ الْمُسْتَمَدَّةِ مِنَ الْأَدْيَانِ، وَهَذَا التَّعَدُّدُ قَدْ يُؤَدِّي إِلَى تَضَارُبٍ فِي تَحْدِيدِ الْجَوَانِبِ بَيْنَ مَا هُوَ رُوحَانِيٌّ وَمَا هُوَ أَخْلَاقِيٌّ

أو ثقافي، مما يؤدي إلى صعوبة في فصل الروحية عن المفاهيم المرتبطة بها مثل الأخلاقيات التنظيمية (Lahmar, H. et al., 2025, 30).

- **الاختلاف في الأبعاد والمكونات:** تختلف النماذج المقترحة للروحانية في المنظمات في عدد الأبعاد وطبيعتها، فبعض الدراسات تشير إلى أن الأبعاد تتمثل في النموذج الثلاثي الذي يشمل: العمل الهادف، والإحساس بالمجموعة، وتوافق قيم الفرد مع قيم المنظمة، في حين أن دراسات أخرى تُضيف بعداً آخر مثل التسامي الروحاني أو الارتباط بالمقدس، فيصبح النموذج رباعياً، إضافة إلى أن دراسات أخرى اعتمدت أبعاداً غير قابلة للقياس الكمي، مما يعقد المقارنات البحثية (Sunand, K., 2016, 15).

- **التناقض بين المثالية والتطبيق:** على الرغم من صحة وجهة النظر القائلة بأن الروحانية تعزز الإنتاجية والرفاهية، فإن العاملين قد يرفضونها إذا لم تحترم خصوصياتهم الثقافية أو الدينية. كما أن محاولات تطبيق نماذج روحانية دون توافق على محتوى المفهوم تؤدي إلى مبادرات تطبيقية سطحية، مثل التدريبات على التأمل دون دعم بُنيوي يعزز الصحة الجسدية والنفسية للمُتدربين (Petchsawang, P., 2017, 218). ومن ثم، يمكن القول إن الغموض المفاهيمي لا يُمثل تحدياً أكاديمياً فحسب، بل يعيق تطبيق مبادرات روحانية فعالة في الجانب الميداني أيضاً. ويتطلب التقدم في هذا المجال حواراً متعدد التخصصات ومراعاة للتعقيدات الثقافية، مع تجنب التبسيط المفرط لظاهرة متشابهة بالطبيعة الإنسانية.

ب- المقاومة الثقافية والهيكَل التنظيمي: (Cultural Resistance & Organizational Structure)

تواجه الروحانية في المنظمات تحديات معقدة تتعلق بالهياكل التنظيمية والمقاومة الثقافية، والتي تؤثر تأثيراً جوهرياً في قدرة المنظمات على دمج القيم الروحية في عملياتها. وأن هذه التحديات تنبع من التفاعل بين العوامل الهيكلية والثقافية التي تشكل بيئة العمل، كما يأتي:

- **المقاومة الثقافية:** حيث يحدث صراع القيم والهويات نظراً لكون المقاومة الثقافية قد تُعد أحد أبرز العوائق أمام تبني الروحانية في المنظمات. ويظهر ذلك عبر تعارض الممارسات الروحية مع الأنظمة القيمية أو الهياكل السلطوية التقليدية. كما تبرز المقاومة الثقافية عبر التناقض مع الثقافة البيروقراطية، حيث تنبع العديد من المنظمات هياكل هرمية صارمة تركز على الكفاءة المادية، مما يضعف التركيز على القيم الإنسانية مثل التعاطف والغاية المشتركة، فالثقافة التنظيمية التقليدية غالباً ما تهمل الجوانب الروحية لصالح النموذج العقلاني الصارم. كذلك قد يحدث انزياح عن الهوية التنظيمية ويظهر ذلك عبر غياب التكامل بين الروحانية والممارسات العملية، مما يؤدي إلى فجوة في الهوية التنظيمية، مما يولد مقاومة من العاملين الذين يرونها انزياحاً عن المهمات الأساسية. إضافة إلى ذلك، قد تبرز التحديات في السياقات متعددة الثقافات، ففي الشركات العابرة للحدود، تحدث الاختلافات الثقافية بين البلدان التي تعيق تبني مفاهيم مثل الروحانية الجماعية، خاصة عندما تتعارض مع المعايير المحلية (Altman, Y. 2022, 100).

- **الهيكل التنظيمي:** حيث يفرض الهيكل التنظيمي في العديد من المنظمات القُودَ البُنيويَّةَ على التَّكامل الروحاني، فتتفاعل الهياكل التنظيمية مع الروحانية بطرقٍ مُعقَّدة، يُتمَّ عبرها تحديدُ طبيعةِ السُّلطةِ وكيفيةِ توزيعِ المواردِ وإمكانيةِ تحقيقِ المرونة. وقد تُعزِّزُ الهياكلُ المركزيَّةُ من سُلطةِ البيروقراطيةِ وتُقلِّلُ من فرصِ تبنِّي الممارساتِ الروحانيةِ التي تتطلَّبُ استقلاليَّةَ القرار. كما تعتمدُ العديدُ من المنظماتِ على أنظمتها تقييمِ أداءِ قائمتها على المؤشراتِ الماديَّةِ، ممَّا يهْمِشُ العواملَ غيرَ الملموسةِ مثلَ «الرِّضا الروحاني» أو «الانتماء للمجموعة» وفي عصرِ التَّحوُّلِ الرِّقْمِيِّ، فإنَّ تبنِّي الذِّكاء الاصطناعي قد يُقاومُ التَّحدِّياتِ الهيكلية، حيثُ تُصبحُ المنظماتُ أكثرَ تركيزاً على الكفاءةِ التقنيَّةِ على حسابِ الجوانبِ الإنسانيَّةِ والروحانيَّةِ (Altman, Y. 2022, 157).

- **التفاعل بين الهيكل والثقافة:** لا تعملُ هذه التَّحدِّياتُ بمعزلٍ عن بعضها، بل تتفاعلُ لِتشكيلِ حلقةٍ مُعقَّدة، لأنَّ الهياكلَ التنظيميةَ غيرَ المرنة، قد تُعزِّزُ ثقافةَ المقاومةِ السُّلبية، ومن ثمَّ يُصبحُ العاملون أقلَّ استعداداً لِتبنِّي قيمٍ جديدهِ مثلَ الروحانيةِ بسببِ خوفهم من التَّغيير. كما يُمكنُ للقيادةِ الروحانيةِ أن تُعيدَ تشكيلَ الهياكلِ عبرَ تعزيزِ التَّمكينِ القائمِ على القيمِ، ولكنَّ هذا يتطلَّبُ ثقافةً تنظيميةً داعمةً، وهذا ما تفتقدهُ العديدُ من المنظماتِ المعاصرةِ (Vallabh, P., & Vallabh, G. 2016, 241).

ت - التناقض بين القيادة والممارسة: (The Contradiction Between Leadership and Practice)

من التَّحدِّياتِ الجوهريةِ التي تواجهُ تفعيلَ الروحانيةِ في المنظماتِ التَّنَاقُضُ بينَ المبادئِ الروحانيةِ التي تتبنَّاها القيادةُ والممارسةَ الفعليةَ، وهو ما يُعرفُ بـ «فجوةِ المصداقيةِ الروحانيةِ». حيثُ ينشأ التَّنَاقُضُ من عدَّةِ عواملٍ أهمُّها:

- **القيادة المتعارضة مع القيم الروحانية:** إنَّ فاعليَّةَ الروحانيةِ التنظيميةِ تعتمدُ على قدرَةِ القادةِ على تجسيدِ قيمٍ مثلَ المعنى في العملِ والانتماءِ للمجموعة. لكنَّ عندما تتبنَّى القيادةُ خطاباً روحانياً دونَ ممارسةٍ فعليةٍ مثلَ التركيزِ على الرِّبحِ قصيرِ المدى بدلاً من الرِّفاهيةِ الشاملةِ، يفقدُ العاملونُ الثقةَ في الرؤيةِ الواضحةِ حولَ الروحانيةِ (Astrachan, J., et al., 2020, 640).

- **المقاومة الثقافية للتَّحوُّلِ الروحاني:** إنَّ محاولاتِ دمجِ الروحانيةِ في بيئاتِ عملٍ تسودها قيمٌ فرديَّةٌ تنافسيةٌ مثلَ القطاعاتِ الماليَّةِ غالباً ما تفشلُ، لأنَّ الثقافةَ التنظيميةَ تتعارضُ معَ مفاهيمٍ مثلَ التعاطفِ والانتماءِ للمجموعة. على سبيلِ المثالِ، قد تتبنَّى الإدارةُ برامجَ «اليقظة الذهنية» كأداةٍ لِخفضِ ضغوطِ العملِ، لكنَّها قد تفشلُ في معالجةِ الأسبابِ الهيكليةِ لِلضُّغوطِ مثلَ عبءِ العملِ المفرطِ (Vallabh, P., & Vallabh, G. 2016, 242).

- **الاستغلال التسويقي للروحانية:** يجبُ الحذرُ من تحويلِ الروحانيةِ إلى سلعةٍ استهلاكيةٍ تُستخدمُ لِتحسينِ صورةِ المنظمةِ دونَ تغييرٍ حقيقيٍّ. مثالٌ على ذلك: شركاتُ ترويجِ لِبرامجِ «التَّمتيةِ الذاتية» بينما تستمرُّ في تطبيقِ سياساتٍ صارمةٍ تُوجِّهُ نحوَ العاملين، ممَّا يُخلقُ تناقضاً كبيراً بينَ ما تُسوِّقه لِتلميعِ صورتها الذهنيةِ وما تُطبِّقهُ على أرضِ الواقعِ من سياساتٍ (Marques, J. 2019, 79).

ويُتطلَّبُ تجسيدُ الروحانيةِ في المنظماتِ تحوُّلاً جذرياً من الإدارةِ بالشعاراتِ إلى الإدارةِ بالقُدوةِ، معَ اعتمادِ هياكلٍ مرنةٍ تدعمُ القيمَ الإنسانيةَ دونَ إغفالِ الكفاءةِ التشغيليةِ.

ث - التَّحَدِّياتُ الْأَخْلَاقِيَّةُ: (Ethical challenges)

تُواجهُ الرُّوحَانِيَّةُ فِي الْمُنْظَمَاتِ تَحَدِّياتٍ أَخْلَاقِيَّةً مُتَعَدِّدَةً تَتَعَاوَلُ مَعَ طَبِيعَةِ الْعَمَلِ التَّنْظِيمِيِّ وَاخْتِلَافِ الْقِيَمِ الْفَرْدِيَّةِ وَالْجَمَاعِيَّةِ. حَيْثُ تَظْهَرُ عِدَّةُ مُشْكَلَاتٍ أَخْلَاقِيَّةٍ تَتِمَثَّلُ فِي الْآتِي:

- **الِاسْتِغْلَالُ الْوُظَيْفِيُّ لِلْقِيَمِ الرُّوحَانِيَّةِ:** فَقَدْ يَظْهَرُ خَطَرُ تَحْوِيلِ الرُّوحَانِيَّةِ إِلَى أَدَاةٍ لَتَعْزِيزِ الْوَلَاءِ التَّنْظِيمِيِّ دُونَ مُرَاعَاةِ الْإِحْتِيَاجَاتِ الْاجْتِمَاعِيَّةِ وَالنَّفْسِيَّةِ الْعَمِيقَةِ لِلْأَفْرَادِ. فَعِنْدَمَا تُخْتَرَلُ الْمُمَارَسَاتُ الرُّوحَانِيَّةُ فِي بَرَامِجِ تَدْرِيْبِيَّةٍ سَطْحِيَّةٍ، مِثْلَ جُلُوسَاتِ التَّأَمُّلِ الْجَمَاعِيِّ، قَدْ تَتَحَوَّلُ إِلَى شَكْلِ مِنْ أَشْكَالِ الْإِسْتِغْلَالِ الرُّوحَانِيِّ الَّذِي يُضْعِفُ أَصَالََةَ الرُّوحَانِيَّةِ وَمَعْنَاهَا.

- **التَّنَاقُضُ بَيْنَ الْقِيَمِ الْفَرْدِيَّةِ وَقِيَمِ الْمُنْظَمَةِ:** عِنْدَمَا تَتَلَقَّى الْمُنْظَمَاتُ تَمْوِيلًا حُكُومِيًّا كَمَا فِي حَالَةِ الْمُنْظَمَاتِ الدِّيْنِيَّةِ، تَظْهَرُ مُشْكَلَةُ التَّوْفِيقِ بَيْنَ الْمُتَطَلَّبَاتِ الْبِيْرُوقْرَاطِيَّةِ وَالْمَبَادِي الرُّوحَانِيَّةِ. عَلَى سَبِيلِ الْمِثَالِ، قَدْ تُجْبَرُ الْمُنْظَمَةُ عَلَى تَوْظِيفِ أَشْخَاصٍ غَيْرِ مُتَوَافِقِينَ رُوحَانِيًّا مَعَ رِسَالَتِهَا، مِمَّا قَدْ يُضْعِفُ التَّمَسُّكَ الْأَخْلَاقِيَّ فِي الْمُنْظَمَةِ.

- **الِاسْتِغْطَابُ الْأَخْلَاقِي:** إِنَّ التَّرْكِيزَ الْمُفْرَطَ عَلَى الْفَضَائِلِ الرُّوحَانِيَّةِ، قَدْ يُؤَدِّي إِلَى إِقْصَاءِ الْأَفْرَادِ الَّذِينَ لَا يَتَّفَقُونَ مَعَ التَّوْجُّهَاتِ السَّادَةِ، مِمَّا قَدْ يَخْلُقُ بَيْنَهُ تَنَافُسِيَّةً سَامَةً.

- **أَزْمَةُ الشَّرْعِيَّةِ فِي الْقِيَادَةِ الرُّوحَانِيَّةِ:** يُشَكِّكُ الْعَامِلُونَ فِي نَزَاهَةِ الْقَادَةِ الَّذِينَ يُرَوِّجُونَ لِلْقِيَمِ الرُّوحَانِيَّةِ دُونَ تَطْبِيقِهَا عَمَلِيًّا، فَيُضْعِفُ هَذَا التَّنَاقُضُ الثِّقَةَ بَيْنَ الْعَامِلِينَ وَقَادَتِهِمْ وَقَدْ يُغْذِي النِّفَاقَ التَّنْظِيمِيَّ ذِي الْآثَارِ السَّلْبِيَّةِ عَلَى الْمُنْظَمَةِ كَلَّلَ (Altman, Y. 2022, 24).

وَيُمْكِنُ أَنْ يَتِمَثَّلَ الْحُلُّ فِي تَحْوِيلِ الرُّوحَانِيَّةِ مِنْ سِيَاسَةِ مَوَارِدَ بَشَرِيَّةٍ إِلَى بَنِيَّةٍ وَجُودِيَّةٍ تُعِيدُ تَعْرِيفَ الْعَايَةِ مِنَ الْعَمَلِ نَفْسِهِ. وَبِعَرَضِ مُوَاجَهَةِ التَّحَدِّياتِ السَّابِقَةِ، يُمَكِّنُ اقْتِرَاحُ بَعْضِ التَّوْصِيَّاتِ لِلتَّغْلُبِ عَلَيْهَا، وَتَتِمَثَّلُ فِي:

- **دَمْجُ الرُّوحَانِيَّةِ فِي اسْتِرَاطِيْجِيَّةِ الْمُنْظَمَةِ:** أَيْ رِبْطُهَا بِأَهْدَافٍ قَابِلَةٍ لِلْقِيَاسِ، مِثْلَ تَحْسِينِ الْوَلَاءِ التَّنْظِيمِيِّ أَوْ خَفْضِ مُعْدَلِ الدَّوْرَانِ.

- **التَّدْرِيبُ الْقَائِمُ عَلَى الْأَدْلَةِ:** الَّذِي يَعْنِي اسْتِخْدَامَ بَرَامِجِ تَأْمُلِيَّةٍ مُصَمَّمةٍ عِلْمِيًّا، مِثْلَ التَّأَمُّلِ الْوَاعِي (Mindfulness-Based Stress Reduction)، وَالَّتِي تَبْنَتْ فَعَالِيَّتُهَا فِي تَحْسِينِ التَّرْكِيزِ وَتَقْلِيلِ الْإِجْهَادِ.

- **تَعْزِيزُ الشَّفَافِيَّةِ:** تَوْضِيحُ أَنَّ الرُّوحَانِيَّةَ لَا تَعْنِي الدِّينَ، بَلِ التَّرْكِيزُ عَلَى الْقِيَمِ الْإِنْسَانِيَّةِ الْمُشْتَرَكَةِ، مِثْلَ الْإِحْتِرَامِ وَالتَّعَاطُفِ.

التَّكْيِيفُ مَعَ السِّيَاقَاتِ الْمَحَلِّيَّةِ: عَنْ طَرِيقِ تَصْمِيمِ بَرَامِجٍ مَرْنَةٍ تُرَاعِي الْإِخْتِلَافَاتِ الثَّقَافِيَّةَ دَاخِلَ الْفَرْقِ (King et al., 2024, 37).

وَمِنْ ثَمَّ، تَتَطَلَّبُ رُوحَانِيَّةُ مَكَانِ الْعَمَلِ مَوَازَنَةً دَقِيقَةً بَيْنَ الْإِحْتِيَاجَاتِ الْمَادِّيَّةِ وَالْمَعْنَوِيَّةِ لِلْعَامِلِينَ، مَعَ مُرَاعَاةِ السِّيَاقِ التَّنْظِيمِيِّ وَالثَّقَافِيِّ السَّائِدِ فِي الْمُنْظَمَةِ.

وَبِذَلِكَ فَإِنَّا تَعَرَّفْنَا عَلَى أَبْعَادِ رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ وَمُمَارَسَاتِ تَعْزِيزِهَا فِي الْمُنْظَمَاتِ، وَمِنْ ثَمَّ نَمُودَجُ التَّوَافُقِ بَيْنَ الرُّوحَانِيَّةِ الْفَرْدِيَّةِ وَالرُّوحَانِيَّةِ التَّنْظِيمِيَّةِ، كَمَا تَمَّ التَّعَرُّفُ عَلَى أَثَرِ رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ فِي آدَاءِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ وَالتَّحَدِّياتِ الَّتِي تُواجهُ تَطْبِيقَ الرُّوحَانِيَّةِ فِي الْمُنْظَمَاتِ.

خُلَاصَةُ الْفَصْلِ الثَّالِثِ: (Summary of Chapter Three)

تَتَأَوَّلُ هَذَا الْفَصْلُ مَفْهُومَ رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ بِوَصْفِهِ تَوَجُّهًا إِدَارِيًّا حَدِيثًا يَسْعَى إِلَى إِضْفَاءِ الْمَعْنَى وَالْغَايَةِ عَلَى الْعَمَلِ، وَتَعَزِيزِ الرُّوَاطِ الْإِنْسَانِيَّةِ دَاخِلِ الْمُنْظَمَاتِ. بَدَأَ الْفَصْلُ بِتَوْضِيحِ مَفْهُومِ رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ، مَعَ إِجْرَاءِ مُقَارَنَةٍ تَحْلِيلِيَّةٍ بَيْنَهَا وَبَيْنَ الدِّينِ، بِهَدَفِ الْفَصْلِ بَيِّنَ الْبُعْدِ الرُّوحَانِيِّ الْمُرْتَبِطِ بِالْمَعْنَى وَالْقِيَمِ الْإِنْسَانِيَّةِ، وَالْبُعْدِ الدِّينِيِّ الْمُرْتَبِطِ بِالْمُعْتَقَدَاتِ وَالطُّقُوسِ، بِمَا يُؤَكِّدُ أَنَّ الرُّوحَانِيَّةَ فِي الْعَمَلِ تُمَثِّلُ إِطَارًا تَنْظِيمِيًّا جَامِعًا. كَمَا نَاقَشَ أَهَمِّيَّةَ رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ، عَبَّرَ التَّمْيِيزَ بَيْنَ الْمُنْظَمَاتِ الَّتِي تَتَبَنَّى الْقِيَمَ الرُّوحَانِيَّةَ فِي مُمَارَسَاتِهَا الْإِدَارِيَّةِ وَتِلْكَ الَّتِي تَقْتَرِفُ إِلَيْهَا، مُوضِحًا مَا يَتَرْتَّبُ عَلَى ذَلِكَ مِنْ اخْتِلَافَاتٍ فِي الْمُنَاحِ التَّنْظِيمِيَّةِ، وَمُسْتَوَى الْإِلْتِمَازِ، وَنَوْعِيَّةِ الْعَلَاقَاتِ دَاخِلِ الْمُنْظَمَةِ. وَتَتَأَوَّلُ أَيْضًا الْقِيَمَ الْأَسَاسِيَّةَ لِرُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ، إِلَى جَانِبِ عَرْضِ أَهْرَازِ النُّظَرِيَّاتِ الَّتِي تُعْبِرُ نُشُوءَ الرُّوحَانِيَّةِ فِي السِّيَاقِ التَّنْظِيمِيَّةِ، وَفِي خِتَامِ الْمَبْحَثِ الْأَوَّلِ تَمَّ الرِّبْطُ بَيْنَ الْخَصَائِصِ الرُّوحَانِيَّةِ لِلْعَامِلِينَ وَالنَّشَاطِ الرُّوحَانِيِّ الَّذِي تُمَارِسُهُ الْمُنْظَمَاتُ. أَمَّا الْمَبْحَثُ الثَّانِي، فَقَدْ رَكَزَ عَلَى أَبْعَادِ رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ وَتَطْبِيقَاتِهَا الْعَمَلِيَّةِ، مُوضِحًا أَهْمَ الْأَبْعَادِ الرَّئِيسَةِ الْمُمَثَّلَةِ فِي الْعَمَلِ الْهَادِفِ، وَالْإِحْسَاسِ بِالْمَجْمُوعَةِ، وَتَوَافُقِ قِيَمِ الْفَرْدِ مَعَ قِيَمِ الْمُنْظَمَةِ. كَمَا اسْتَعْرَضَ أَهْمَ الْمُمَارَسَاتِ التَّنْظِيمِيَّةِ الَّتِي تُسَاهِمُ فِي تَعَزِيزِ الرُّوحَانِيَّةِ دَاخِلَ بَيْئَةِ الْعَمَلِ، وَقَدَّمَ نَمُودَجًا يُوَضِّحُ التَّوَافُقَ بَيْنَ الرُّوحَانِيَّةِ الْفَرْدِيَّةِ وَالرُّوحَانِيَّةِ التَّنْظِيمِيَّةِ. وَاخْتَتَمَ الْمَبْحَثُ بِتَحْلِيلِ أَثَرِ رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ عَبْرَ أَبْعَادِهَا الْمُخْتَلَفَةِ فِي آدَاءِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ، مُبْرِزًا دَوْرَهَا فِي تَحْسِينِ الْأَدَاءِ وَالرِّضَا الْوُظَيْفِيِّ وَتَعَزِيزِ الْإِلْتِمَازِ التَّنْظِيمِيَّةِ، إِضَافَةً إِلَى اسْتِعْرَاضِ أَهْرَازِ التَّحْدِيَّاتِ الَّتِي تُوَاجِهُ مُنْظَمَاتِ الْأَعْمَالِ عِنْدَ تَطْبِيقِ الرُّوحَانِيَّةِ، سَوَاءً عَلَى الْمُسْتَوَى الثَّقَافِيِّ أَمْ الْإِدَارِيِّ أَمْ التَّطْبِيقِيِّ.

الفصل الرابع

الأداء المُستدام للموارد البشرية

المبحث الأول

الأداء المُستدام (المفهوم، الأهمية، المحددات)

المبحث الثاني

أبعاد الأداء المُستدام للموارد البشرية وطرق قياسها

المبحث الأول

الأداء المستدام (المفهوم، الأهمية، والمحددات)

Sustainable Performance (Concept, Importance, and Determinants)

تمهيد:

في عالم سريع التغير، تتعاظم فيه التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة في بيئة عمل تتميز بالديناميكية والتعقيد والمنافسة الشرسية، يُصبح الاهتمام بدراسة الأداء المستدام وعناصره والعوامل المؤثرة فيه سبباً مهماً لبلوغ التميز وتعزيز القدرة التنافسية. وفي سبيل مواجهة هذه التحديات، يبرز السؤال الجوهري الآتي: كيف يمكن للمنظمات ضمان استمرارية وكفاءة أداء مواردها البشرية في المدى الطويل، دون أن يكون ذلك على حساب صحتها النفسية والجسدية، أو استنزاف طاقاتها وإبداعها؟ هنا يأتي مفهوم الأداء الوظيفي المستدام ليشكل إجابة متطورة وضرورية لهذا التساؤل، متجاوزاً النظرة التقليدية وقصيرة المدى للأداء التي تركز على ناتج الأداء فقط. إذ لم يعد قياس النجاح الوظيفي مقتصرًا على تحقيق أهداف الربحية أو إنجاز المهمات في الوقت المحدد فحسب، رغم أهمية هذه المؤشرات. فالمنظور المستدام للأداء يطرح رؤية أوسع وأكثر شمولية وعمقا، إذ يُعيد تعريف الأداء الفعال ليشمل قدرة العامل على المحافظة على مستويات أداء مرتفعة ومستقرة عبر الزمن، مع حماية موارده الشخصية (الصحية والنفسية والمعرفية) وصيانتها، وتعزيز قدرته على التكيف والمرونة في مواجهة المتغيرات وضغوط العمل المستمرة (Ji, T. et al., 2021, 1).

نتناول في هذا المبحث مفهوم الأداء الوظيفي المستدام، وأهميته، ومحدداته، والعوامل المؤثرة فيه، ونظريات تفسيره في المبحث الأول، ثم أبعاده ومقاييسه في المبحث الثاني.

1. مفهوم الأداء الوظيفي المستدام: (Sustainable Job Performance)

شهدت بيئة العمل العالمية تحولات جذرية في الأعوام الأخيرة، أبرزها ما فرضته جائحة كوفيد 19 من ضرورات، مثل متطلبات المرونة والعمل عن بُعد. وقد دفعت هذه التحولات المنظمات إلى إعادة النظر في مفهوم الأداء الوظيفي التقليدي القائم على الإنتاجية الفورية والمكاسب قصيرة المدى، لصالح نموذج أكثر شمولاً واستمرارية وفاعلية (Jonge, J. & Peeters, M. 2025, 9). وتستند هذه الفاعلية أساساً إلى كفاءة العنصر البشري، المتمثلة في قدرته ورغبته في العمل، إذ يرتبط الأداء ارتباطاً وثيقاً بطبيعة المهمات وفهم العمليات المطلوبة لإنجازها، مما يدفع المنظمات إلى السعي نحو امتلاك موارد بشرية قادرة ومحفزة لبذل أقصى جهد لتحقيق أهداف العمل (Shields, J. et al., 2020, 153)، ويمثل العاملون ذوو الأداء العالي المورد الأكثر قيمة للمنظمة، ويتحقق أدائهم المرتفع بتوافر ثلاثة مكونات رئيسية تتفاعل معاً، هي: القدرة (المتعلقة بالعمر، والمؤهلات التعليمية، ومستوى الطاقة)، والرغبة أو الدافعية التي تتضمن (الدافع، والرضا، ونمط الشخصية، والقيم، والتوقعات)، والدعم التنظيمي المتمثل في (ظروف العمل، والتجهيزات، والقيادة، والإجراءات، والوقت). حيث يؤدي توافر هذه المكونات مجتمعة

إلى تعزيز الأداء الفردي، الذي يُشكل بدوره حجر الزاوية لاستقرار المنظمة، وأساساً للأداء الجماعي والتنظيمي (مرزوق وخطاب، 2020، 270)، وعليه، يُعرف الأداء الوظيفي من منظور سلوكي بأنه: مجموعة السلوكيات والأفعال التي تصدر عن الأفراد (بشكل مباشر أو غير مباشر) والمرتبطة بأهداف المنظمة وتوجهاتها الاستراتيجية (المنسي، 2022، 143). وينسجم هذا التعريف مع تعريف آخر ينص على أنه ناتج جميع سلوكيات العامل التي تسهم إيجاباً أو سلباً في تحقيق أهداف المنظمة، وتندرج هذه السلوكيات ضمن ثلاث فئات رئيسية، تشمل: أداء المهمات، والأداء السياقي، وكلاهما يسهم إيجاباً في المنظمة، والسلوك غير المنتج، الذي يسهم سلباً في المنظمة (Colquitt, J. et al., 2022, 30). ومع ذلك، فإن السلوك والأداء ليسا مُصطلحين مترادفين، إذ يشير السلوك عموماً إلى ما يفعله الأفراد، بينما تشير النتائج إلى القيمة التنظيمية المتوقعة لهذا السلوك، ومن ثم، فإن السلوكيات الفردية يمكن أن تساعد المنظمة أو تعيقها في تحقيق أهدافها (Ji, T. et al., 2021, 3). فيما عرّف آخرون الأداء الوظيفي من منظور النتائج المرتبطة عليه، ومن التعاريف المؤيدة لهذا الاتجاه، التعريف الذي ينص على أنه: درجة تحقيق وإتمام المهمات المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعبر عن الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة أو يشبعها. وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد؛ فالجهد يُشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيُقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد (مرزوق وخطاب، 2020، 270).

انطلاقاً من التعريفات السابقة للأداء الوظيفي للموارد البشرية، يتضح أن هذا المفهوم قد عُولج في الأدبيات الإدارية من زوايا متعددة، ركزت تارة على السلوكيات الوظيفية بوصفها أفعالاً يمارسها العاملون وترتبط بأهداف المنظمة وتوجهاتها الاستراتيجية، وتارة أخرى على النتائج المتحققة ومدى إنجاز المهمات الوظيفية وما تحمله من قيمة تنظيمية. غير أن هذا التناول، على الرغم من أهميته، يظل في الغالب محصوراً في قياس الأداء ضمن أطر زمنية قصيرة نسبياً، دون إيلاء اهتمام كافٍ لقدرة العامل على الاستمرار في تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء عبر الزمن. ومع تصاعد التحديات التنظيمية وضغوط العمل المتزايدة، برزت الحاجة إلى توسيع مفهوم الأداء الوظيفي ليشمل البعدين الزمني والإنساني معاً، عبر ربطه بمفهوم الاستدامة، والتي تُعرف بأنها التنمية التي تلبي حاجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية حاجاتها الخاصة (صفور وقلاش، 2024، 9).

حيث ظهر مفهوم الأداء الوظيفي المستدام في سياق العمل لأول مرة عند مناقشة أنظمة العمل المستدامة، حيث عرّف بأنه: إعادة تجديد الموارد البشرية والوظيفية والاجتماعية عن طريق عملية العمل ذاتها، مع المحافظة في الوقت ذاته على الإنتاجية (Ji, T., et al., 2021, 3). كما عرّف بأنه عملية ديناميكية متعددة الأبعاد توازن بين الفاعلية التنظيمية الفورية (جودة وكمية الأداء) ورعاية العامل طويلة الأمد، عبر تحقيق التوازن بين المتطلبات المهنية والحاجات الشخصية (Rosteijs, K., et al., 2025, 2). وبشكل أكثر وضوحاً وارتباطاً بالأداء الوظيفي للعاملين، عرّف الأداء المستدام للموارد البشرية على أنه عملية منظمة يُحقق فيها العامل أهداف العمل بشكل فاعل ومستمر على المدى الطويل، مع المحافظة على مستوى مرضٍ من الرفاهية (وتحديداً بُعد الحيوية) (Jonge, J. & Peeters, M., 2025, 9). ومن ثم، لم يعد الأداء الناجح مقتصرًا على إنجاز المهمات أو تحقيق الأهداف القصيرة المدى فحسب، بل أصبح عملية ديناميكية توازن بين تحقيق النتائج الفورية والمحافظة على القدرات النفسية والجسدية والمعرفية للعامل، لضمان ازدهاره واستمراره المستقبلي (Fu, F., et al., 2023, 2).

2. أَهْمِيَّةُ الْأَدَاءِ الْوُظَيْفِيِّ الْمُسْتَدَامِ: (Importance of Sustainable Job Performance)

لِلأَدَاءِ الْوُظَيْفِيِّ أَهْمِيَّةٌ كَبِيرَةٌ دَاخِلَ أَيْةِ مُنْظَمَةٍ تُحَاوِلُ تَحْقِيقَ النَّجَاحِ وَالتَّقَدُّمِ، بِكَوْنِهِ النَّاتِجُ النَّهَائِيُّ لِمُحَصَلَةِ جَمِيعِ النِّشَاطَاتِ الَّتِي يَقُومُ بِهَا الْفَرْدُ أَوْ الْمُنْظَمَةُ. فَالْمُنْظَمَةُ تَكُونُ أَكْثَرَ اسْتِقْرَارًا وَأَطْوَلَ بَقَاءً حِينَ يَكُونُ أَدَاءُ الْعَامِلِينَ مُتَمَيِّزًا، وَمِنْ ثَمَّ فَإِنَّ الْأَدَاءَ فِي أَيِّ مُسْتَوَى تَنْظِيمِيٍّ دَاخِلِ الْمُنْظَمَةِ وَفِي أَيِّ جُزْءٍ مِنْهَا لَا يُعَدُّ انْعِكَاسًا لِقُدْرَاتِ الْمُرُؤُسِينَ وَدَوَافِعِهِمْ فَحَسْبُ، بَلْ هُوَ انْعِكَاسٌ لِقُدْرَاتِ وَدَافِعِيَةِ الرُّؤَسَاءِ أَيْضًا (Ramawickrama, J., et al., 2017, 77). وَمِنْ ثَمَّ، يُعَدُّ الْأَدَاءُ الْوُظَيْفِيُّ الْمُسْتَدَامُ الْعَامِلِ الرَّئِيسُ فِي نَجَاحِ الْمُنْظَمَاتِ وَتَطَوُّرِ الْعَامِلِينَ، وَأَهْمِيَّتُهُ مُتَبَادِلَةٌ بَيْنَ الطَّرَفَيْنِ كَالآتِي:

أ- أَهْمِيَّةُ الْأَدَاءِ الْوُظَيْفِيِّ الْمُسْتَدَامِ بِالنِّسْبَةِ لِلْعَامِلِينَ: تَبَرُّزُ هَذِهِ الْأَهْمِيَّةِ فِي أَهْمِيَّةِ الْعُنْصَرِ الْبَشَرِيِّ بِحَدِّ ذَاتِهِ، إِذْ يُعَدُّ أَحَدَ الْعُنَاصِرِ الْأَسَاسِيَّةِ لِلْعَمَلِيَّةِ الْإِنْتَاجِيَّةِ لِأَيْةِ مُنْظَمَةٍ، وَيَتَضَحَّى ذَلِكَ مِنْ كَوْنِهِ:

- يُحَدِّدُ الْفَجَوَاتِ الْمَوْجُودَةِ فِي الْمَهَارَاتِ وَيُسَهِّلُ تَصْمِيمَ بَرَامِجِ تَدْرِيبِيَّةٍ مُخَصَّصَةٍ، مِمَّا يُعَزِّزُ الْقَابِلِيَّةَ لِلتَّشْغِيلِ فِي سُوْقِ الْعَمَلِ الْمُتَغَيِّرِ.

- يُؤَدِّي الْعَمَلُ الْمَهْنِيُّ وَالْأَدَاءُ الْجَيِّدُ إِلَى اسْتِغْلَالِ الْقُدْرَاتِ وَالْإِمْكَانَاتِ الظَّاهِرَةِ وَالْكَامِنَةِ لَدَى الْأَفْرَادِ فِي الْمُنْظَمَةِ (Abd, I., et al., 2023, 262).

- أَحَدُ الْعَوَامِلِ الْأَسَاسِيَّةِ الَّتِي تُبْنَى عَلَيْهَا الْقَرَارَاتُ الْإِدَارِيَّةُ الَّتِي تَتَعَلَّقُ بِالنَّقْلِ وَالتَّرْقِيَةِ وَالتَّرْشِيحِ لِلدِّرَاسَةِ وَغَيْرِ ذَلِكَ.

- يَرْتَبِطُ الْأَدَاءُ مِنْ وَجْهَةٍ نَظَرِ الْفَرْدِ بِإِحْدَى الْحَاجَاتِ الْأَسَاسِيَّةِ لَهُ، وَهِيَ الْحَاجَةُ إِلَى الْاسْتِقْرَارِ فِي عَمَلِهِ وَإِثْبَاتِ ذَاتِهِ. فَاهْتِمَامُ الْفَرْدِ بِأَدَائِهِ وَالْعَمَلِ عَلَى رَفْعِهِ وَتَتَمِيمَتِهِ سَوْفَ يُسَاعِدُهُ عَلَى تَحْقِيقِ أَهْدَافِهِ الْاِقْتِسَادِيَّةِ وَالنَّفْسِيَّةِ وَالْاِجْتِمَاعِيَّةِ (عَبَّاس، 2018، 268)

- يُسَاعِدُ الْأَدَاءُ الْوُظَيْفِيُّ الْأَفْرَادَ عَلَى اكْتِسَابِ الْمَهَارَاتِ وَالْخِبَرَاتِ، وَذَلِكَ عَبْرَ التَّخْفِيزِ وَالْمُثَابَرَةِ فِي تَحْقِيقِ الْأَهْدَافِ.

- إِنَّ الرِّبْطَ بَيْنَ الْأَدَاءِ وَالْمَرْأَا (مِثْلُ الْعُلَاوَاتِ وَالْمُشَارَكَةِ فِي الْأَرْبَاحِ) يُعَزِّزُ مِنَ الْعَدَالَةِ التَّنْظِيمِيَّةِ، مِمَّا يَقْلِلُ مِنْ نِيَّةِ تَرْكِ الْعَمَلِ (Kuvaas, B., et al., 2017, 245).

- الْوُصُولُ إِلَى الْإِنْدَاعِ لَا يَأْتِي إِلَّا بِالْعَمَلِ الْمَهْنِيِّ الْجَيِّدِ وَالْجَادِّ، وَلِهَذَا فَإِنَّ الْأَدَاءَ يُسَهِّمُ فِي تَطَوُّرِ الذَّاتِ (Parent-Lamarche, A. & Fortin-Bergeron, C. 2024, 127).

ب- أَهْمِيَّةُ الْأَدَاءِ الْوُظَيْفِيِّ الْمُسْتَدَامِ بِالنِّسْبَةِ لِلْمُنْظَمَةِ: يُقَاسُ نَجَاحُ الْمُنْظَمَاتِ بِالْأَدَاءِ الَّذِي تُقَدِّمُهُ، وَتَعَوُّدُ أَهْمِيَّةِ الْأَدَاءِ الْوُظَيْفِيِّ لِلْمُنْظَمَةِ إِلَى النِّقَاطِ الْآتِيَةِ:

- يَرْتَبِطُ الْأَدَاءُ الْوُظَيْفِيُّ الْمُسْتَدَامُ الْجَيِّدُ ارْتِبَاطًا وَثِيقًا بِجُودَةِ الْعَمَلِ الْمَقْدَّمِ، فَالْعَامِلُونَ الْمُلتَزِمُونَ بِالْأَدَاءِ الْعَالِي يَقْلَلُونَ مِنَ الْأَخْطَاءِ، وَيَتَّبِعُونَ الْمَعَايِيرَ، وَيَسْعَوْنَ لِتَحْسِينِ جُودَةِ الْمُخْرَجَاتِ بِاسْتِمْرَارٍ.

- يُؤَدِّي الْأَدَاءُ الْمُتَمَيِّزُ إِلَى تَخْفِيزِ التَّكَالِيفِ، مِثْلَ تَكَالِيفِ الْعَمَلِ وَتَرْشِيدِ الْمَصْرُوفَاتِ.

- المنظمات التي تمتلك قوة عاملة عالية الأداء تكون أكثر قدرة على الابتكار، والتكيف مع تغيرات السوق، وتقديم قيمة أفضل للعملاء مقارنة بالمنافسين.
- يساهم الأداء المستدام في تحديد مدى نجاح إدارة الموارد البشرية في المنظمة ومدى سلامة برامجها التي تُعدها وتُستخدم في المنظمة (Rehan, R., et al., 2024, 97).
- إن تحقيق الأداء الفردي والجماعي المتميز يعد المحرك الأساسي لتحقيق أهداف الأقسام والإدارات التي تتكامل بدورها لتحقيق الرؤية والرسالة الاستراتيجية الشاملة للمنظمة.
- ينجز العاملون ذوو الأداء العالي المهمات بدقة وفي الوقت المحدد، مما يؤدي إلى زيادة إنتاجية العمل (المخرجات) وتحسين كفاءة العمليات، مثل الاستخدام الأمثل للموارد: (الوقت، المال، والمواد).
- توفر أنظمة تقييم الأداء الفعالة بيانات موضوعية عن الأداء الوظيفي، وتساعد هذه البيانات المسؤولين في إيجاد نظم الترقّيات والمكافآت والتدريب والتطوير التي تتناسب مع مستويات الأداء المختلفة في المنظمة، والعمل على إصلاح تلك النظم في حال اكتشاف تأثيرها على مستوى الأداء للعاملين في المنظمة (Meyers, M. et al., 2023, 2).

3. مُحَدِّدَاتُ الْأَدَاءِ الْوُظَيْفِيِّ الْمُسْتَدَامِ: (Determinants of Sustainable Job Performance)

ترتبط فاعليّة أيّ منظّمة بكفاءة العنصر البشريّ وقدرته على العمل ورغبته فيه، بكونه العنصر الأساسي والفاعل في استخدام الموارد الماديّة المتاحّة. وتعتمد الإدارة على تعظيم النتائج وترشيد استخدام الموارد الماديّة والبشريّة المتاحّة، ومع ذلك، قد يكون ترشيد استخدام العنصر البشريّ أمراً صعباً، مما يزيد من تحديات الإدارة في تحقيق هذا الهدف. هذه الصعوبة تجعل التعرف إلى المتغيرات المؤثرة في أداء العاملين أمراً أساسياً، حيث ينعكس ذلك في سلوك الأفراد الذين يشكلون قوة العمل في المنظمة. ويحدد أداء الفرد العديد من العوامل المتداخلة والمتشابكة لإدارة الأفراد بكفاءة وفاعليّة، حيث يجب فهم العوامل الأساسية والمحدّات التي تؤثر في سلوك الفرد أثناء أدائه لمهامه الوظيفيّة. وإنّ هذه العوامل تنتج عن التفاعل بين القدرة والدافعيّة ومستوى الدعم التنظيمي (الحسيني والخيال، 2013، 76). ويرى الباحثون أنّ أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي:

أ- **الدافعيّة:** هي القوى والعوامل الداخليّة في الفرد التي تؤثر في سلوكه واتجاهه، وتجعله يعمل بشكل طوعيّ ومستمرّ، ومُتأبّراً في عمله برغبة وحماس كبيرين. وإنّ تحقيق الدافعيّة لدى الأفراد يعدّ من أهم أهداف الإدارة، وذلك عبر تفعيلها وتحويلها من طاقة كامنة غير فعّالة إلى قوة محرّكة تدفع سلوك العاملين في الاتجاهات المتوافقة مع أهداف المنظمة. تعدّ الدافعيّة منبع السلوك وقوة الأداء، وتشير إلى مدى قوة الرغبة لدى الفرد للقيام بمهام العمل المحدّدة (التره، 2019، 161).

ب- **القدرة (الرغبة):** هي عبارة عن الخصائص الشخصيّة التي يستخدّمها الفرد العامل أثناء عمله، مثل: القدرة على القيام بالعمل كما هو مخطّط له، والقدرة على الإتصال لتحسين النتائج عبر اكتساب أكبر قدر من المعلومات، والقدرة على الاستيعاب والفهم الصحيح لما هو مطلوب للقيام بالعمل بشكل صحيح. وهذه القدرات لا تتغيّر في مدّة زمنيّة قصيرة، ويمكن بناء القدرات عبر عمليّة التدريب أو التعلّم، ويجب أن تتناسب هذه القدرات مع المهمات التي تُؤدّى في الوظيفة. ويعتمد تحقيق مستويات عالية من الأداء على مدى التفاعل والاتساق بين الدافعيّة والرغبة في العمل والقدرة على أدائه (خلوف، 2013، 270).

ت- **الدَّعْمُ التَّنْظِيمِيّ:** يُشِيرُ الدَّعْمُ التَّنْظِيمِيّ إِلَى الدَّرَجَةِ الَّتِي تَهْمُ فِيهَا الْمُنْظَمَةُ بِالْعَامِلِينَ وَتُقَدَّرُ مُسَاهِمَاتِهِمْ وَتَهْمُ بِرَفَاهِيَّتِهِمْ. كَمَا يُشِيرُ إِلَى سَعْيِ الْمُنْظَمَةِ لِتَعْزِيزِ رِفَاهِيَّةِ الْعَامِلِينَ وَتَقْدِيرِهِمْ عِبْرَ الْمُكَافآتِ التَّنْظِيمِيَّةِ وَتَحْسِينِ ظُرُوفِ عَمَلِهِمْ أَيْضاً. وَيُمْكِنُ النَّظَرُ إِلَى الدَّعْمِ التَّنْظِيمِيّ عَلَى أَنَّهُ تَبَادُلٌ اجْتِمَاعِيٌّ بَيْنَ أَصْحَابِ الْمُنْظَمَةِ وَالْعَامِلِينَ فِي مَا يَتَعَلَّقُ بِمَدَى الْإِتْرَامِ مُنْظَمَاتِهِمْ نَحْوَهُمْ، وَالَّذِي سَيَسَاهُمُ بِدَوْرِهِ فِي الْإِتْرَامِ نَحْوَهَا (Gerhart, B., 2023, 47). كَمَا يُعَرَّفُ الدَّعْمُ التَّنْظِيمِيّ بِأَنَّهُ: جَمِيعُ صُورِ اهْتِمَامِ الْمُنْظَمَةِ بِالْعَامِلِينَ مَادِيًّا وَمَعْنَوِيًّا واجْتِمَاعِيًّا وَإِنْسَانِيًّا، عِبْرَ مُكَافآتِهِمْ وَتَحْفِيزِهِمْ وَتَحْسِينِ ظُرُوفِ عَمَلِهِمْ وَالْاهْتِمَامِ بِمُشْكَلَاتِهِمْ وَتَقْدِيرِهِمْ مَعْنَوِيًّا لِأَجْلِ كَسْبِ وَلَائِهِمْ وَرِضَاهُمْ وَتَحْسِينِ صُورَةِ الْمُنْظَمَةِ لَدَيْهِمْ. وَيُعَدُّ تَوْفُّرُ الدَّعْمِ التَّنْظِيمِيّ لِلْعَامِلِينَ فِي الْمُنْظَمَةِ رَكِيزَةً أَسَاسِيَّةً لِتَعْزِيزِ جُهودِهِمْ فِيهَا وَدَفْعِهِمْ لِبَذَلِ جُهودٍ أَكْبَرَ مِنْ أَجْلِ تَحْقِيقِ أَهْدَافِهَا (بُوطَالِب وَنَجِيمِي، 2019، 587).

إِنَّ كُلَّ عَامِلٍ مِنَ الْعَوَامِلِ الثَّلَاثَةِ لَا يُؤَثِّرُ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ بِشَكْلِ مُسْتَقِلٍّ، بَلْ عِبْرَ تَقَاعُلِهِ مَعَ الْمُتَغَيِّرِينَ الْآخَرِينَ. وَمِنْ ثَمَّ، فَإِنَّ مُسْتَوَى الْأَدَاءِ يَتَكَوَّنُ نَتِيجَةً تَقَاعُلِ هَذِهِ الْعَوَامِلِ مَعًا. فَعِنْدَمَا تَكُونُ جَمِيعُ الْعَوَامِلِ السَّابِقَةِ إيجابيةً، أَيْ عِنْدَمَا يَكُونُ لَدَى الْأَفْرَادِ دَافِعِيَّةٌ مُرْتَفِعَةٌ وَقُدْرَةٌ عَالِيَّةٌ عَلَى الْعَمَلِ فِي بِيئَةٍ مُنَاسِبَةٍ وَمُحَفِّزَةٍ، فَإِنَّ الْأَدَاءَ سَيَكُونُ مُرْتَفِعًا، وَالْعَكْسُ صَحِيحٌ. وَبِنَاءٍ عَلَى ذَلِكَ، فَإِنَّ الْأَدَاءَ الْوُظِيفِيَّ الْمُسْتَدَامَ هُوَ نَتِيجَةُ التَّقَاعُلِ بَيْنَ دَافِعِيَّةِ الْفَرْدِ وَقُدْرَتِهِ وَالدَّعْمِ التَّنْظِيمِيّ. مِنْ ثَمَّ يُمْكِنُ التَّغْيِيرُ عَنْ ذَلِكَ بِمُعَادَلَةِ مُسْتَوَى الْأَدَاءِ كَمَا يَأْتِي (Shields, J., et al., 2020, 153):

$$\text{الأداء الفردي} = \text{الدافعية} \times \text{القُدرة} \times \text{الدعم التنظيمي}$$

يَتَضَحُّ مِنَ الْمُعَادَلَةِ أَنَّ الْأَدَاءَ الْوُظِيفِيَّ هُوَ مُحَصِّلَةٌ تَقَاعُلِ عَوَامِلٍ شَخْصِيَّةٍ مُتَعَلِّقَةٍ بِالْفَرْدِ وَعَوَامِلٍ تَنْظِيمِيَّةٍ تَتَعَلَّقُ بِالْمُنْظَمَةِ.

بِالإِضَافَةِ إِلَى مَا تَقَدَّمَ يَرَى بَاحِثُونَ آخَرُونَ أَنَّ الْأَدَاءَ الْوُظِيفِيَّ الْمُسْتَدَامَ يَتَأَثَّرُ بِعِدَّةِ عَوَامِلٍ، وَيُمْكِنُ تَصْنِيفُهَا فِي ثَلَاثَةِ مُسْتَوِيَاتٍ رَئِيسَةٍ:

أَوَّلًا: الْعَوَامِلُ الْفَرْدِيَّةُ: هِيَ الْعَوَامِلُ الْمُرْتَبِطَةُ بِالْعَامِلِ نَفْسِهِ، وَمِنْهَا:

أ- **الْقُدْرَاتُ وَالْمَهَارَاتُ:** تَشْمَلُ الْكَفَاءَاتِ الْمَعْرِفِيَّةَ، وَالْخِبَرَاتِ السَّابِقَةَ، وَالْمَهَارَاتِ التِّقْنِيَّةَ وَالسُّلُوكِيَّةَ. فَغَالِبًا مَا يُظْهِرُ الْعَامِلُونَ ذُو الْمَهَارَاتِ الْعَالِيَةِ أَدَاءً مُتَمَيِّزًا، خَاصَّةً عِنْدَمَا يَكُونُ هُنَاكَ تَوَافُقٌ بَيْنَ مَهَارَاتِهِمْ وَمُتَطَلِّبَاتِ وَظَائِفِهِمْ (بُوبَس وَقِبْلَان، 2022، 6).

ب- **الدَّافِعِيَّةُ الدَّائِيَّةُ:** يَتَحَدَّدُ سُلُوكُ الْفَرْدِ بِدَوَافِعِهِ وَرَغَبَاتِهِ وَحَاجَاتِهِ الَّتِي يُرِيدُ إِشْبَاعَهَا، وَمِنْ ثَمَّ يُمْكِنُ تَفْسِيرُ سُلُوكِ الْفَرْدِ عِبْرَ التَّعَرُّفِ إِلَى دَوَافِعِهِ وَرَغَبَاتِهِ وَحَاجَاتِهِ.

ت- **الْخَصَائِصُ الشَّخْصِيَّةُ:** إِنَّ خَصَائِصَ الْفَرْدِ وَصِفَاتِهِ بِالإِضَافَةِ إِلَى الْعَوَامِلِ السَّابِقَةِ تَعْمَلُ عَلَى تَشْكِيلِ سُلُوكِ الْفَرْدِ ضِمْنَ الْمُنْظَمَاتِ، وَهَذِهِ الْخَصَائِصُ تَتَكَوَّنُ لَدَى الْفَرْدِ بِحُكْمِ الْوَرَاثَةِ وَالْخِبَرَاتِ الْمُكْتَسَبَةِ (مُرْسِي وَآخَرُونَ، 2025، 181).

ج- **الْقِيَمُ وَالْمُعْتَقَدَاتُ:** تَعْمَلُ الْقِيَمُ عَلَى تَوْجِيهِ سُلُوكِ الْعَامِلِينَ ضِمْنَ الظُّرُوفِ الْمُخْتَلِفَةِ، وَمِنْ الْأَمْثَلَةِ عَلَيْهَا: قِيَمُ الْإِنْضِبَاطِ وَالتَّعَاوُنِ وَالْمَسْئُولِيَّةِ. أَمَّا الْمُعْتَقَدَاتُ فَهِيَ أَفْكَارٌ مُشْتَرَكَةٌ حَوْلَ طَبِيعَةِ الْعَمَلِ وَالْحَيَاةِ الْاجْتِمَاعِيَّةِ فِي بِيئَةٍ

العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في اتخاذ القرار والمساهمة في العمل الجماعي. فالعامل الذي تتطابق قيمه ومعتقداته مع قيم ومعتقدات المنظمة يكون أكثر التزاماً ويساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية (عبد الجبار وبياض، 2022، 151-152).

ح- الرضا الوظيفي: حيث أثبتت تجارب هاوثرن أن زيادة التركيز على العلاقات الإنسانية والاهتمام بالعاملين عبر سماع شكاواهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية، إضافة إلى تشجيع مشاركتهم في قرارات الإدارة، يساعد في تحسين رضاهم الوظيفي ورفع روحهم المعنوية، التي بدورها تؤدي إلى زيادة الإنتاجية (عبّاس، 2017، 198).

كما وتتعدد العوامل الفردية التي تؤثر في الأداء، سواء بشكل مباشر أم غير مباشر، ولا يمكن حصرها بعدد معين من المتغيرات. فأي صفة شخصية يمتلكها العامل يمكن أن تؤثر بشكل أو بآخر في الأداء الوظيفي.

ثانياً: العوامل التنظيمية: يمكن تحديد مجموعة من العوامل التنظيمية التي تؤثر تأثيراً مباشراً في الأداء الوظيفي المستدام، من أهمها:

أ) الهيكل التنظيمي: الذي هو الإطار الذي يوضح كيفية توزيع المهام والواجبات، والمسؤول الذي يتبع له كل عامل، وأدوات التنسيق الرسمية وأنماط التفاعل الواجب اتباعها. وهو يساعد في تركيز الجهود لربط النشاطات بالأهداف المنشودة، مما يؤدي إلى زيادة قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها بسهولة ويسر (نمور، 2021، 155).

ب) ثقافة المنظمة: تشكل أهمية كبيرة لمنظمات الأعمال في البيئات المعاصرة، حيث تعرف أنها نظام يتكون من مجموعة القيم والمعتقدات التي يتقاسمها أعضاء المنظمة لتصبح موجهة لسلوكهم (التزه، 2019، 254).

ت) أساليب القيادة: تعد من أهم العوامل التي تشعر العاملين بالرضا عن العمل وتدفعهم لإنجاز ما هو مطلوب منهم من أعمال. فالقائد يمتلك عبر موقعه القيادي القدرة في التأثير في المرؤوسين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة.

ث) الاتصالات الإدارية: هي نشاط إداري يقوم بنقل القرارات والمفاهيم والآراء والأفكار عبر قنوات رسمية، وهي وسيلة لإنجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة في المنظمة، وتمثل الشريان الذي ينقل البيانات والمعلومات والقرارات والتقارير إلى جميع أجزاء المنظمة، ومن ثم فإن جودة الاتصالات تؤثر إيجاباً في أداء العاملين (عبد الحفيظ وآخرون، 2019، 104).

ج) ظروف العمل المادية: وهي تعبّر عن مختلف العوامل التي تشكل مناخ العمل، مثل: الإضاءة، التهوية، فترات الراحة، التدفئة، الرطوبة، الحرارة، الضوضاء وغيرها، والتي تؤثر تأثيراً مباشراً في ناتج العمل وجودته.

ح) التكنولوجيا المستخدمة: نظراً للتطور التكنولوجي السريع، فإن اعتماد أدوات تكنولوجيا متقدمة يعزز من سرعة إنجاز الأعمال ودقتها، لكن سوء استخدام التكنولوجيا يسبب تعطل العمل وزيادة الضغط (سكيكة، 2018، 246).

خ) التدريب المستمر: إن التدريب المتواصل يبقي العاملين على اطلاع بأحدث الأدوات والأساليب، ويعزز ثقتهم وكفاءتهم، وهو أحد عوامل بناء القدرة، مما يرفع الأداء الكلي للمنظمة (Saraiva, M. & Nogueiro, T., 2025, 25).

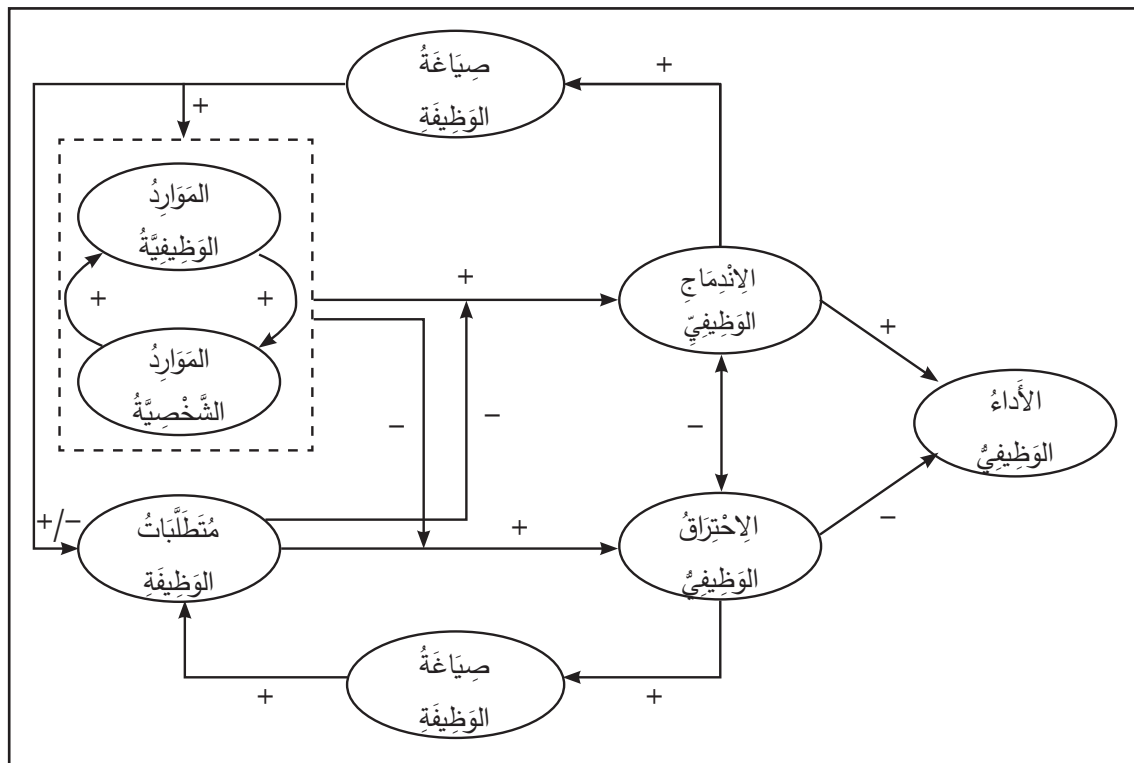
إضافةً لتلك العوامل، هناك عوامل أخرى لا تقل أهمية عنها، مثل: حجم المنظمة، والمشاركة في اتخاذ القرار، والعدالة التنظيمية، ونظم تقييم الأداء، والتوازن بين العمل والحياة، وغيرها من العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي المستدام للعاملين. كذلك، إستراتيجية المزايا الوظيفية وروحانية مكان العمل في الأداء الوظيفي للعاملين، واللذان تم التركيز عليهما في فصل سابق.

4. النظريات المُفسِّرة للأداء الوظيفي المستدام: (Theories Explaining)

يعدُّ الأداء الوظيفي المستدام مفهوماً متعدِّد الأوجه، وقد سعت العديد من النظريات إلى تفسيره من زوايا مختلفة، وفهم العوامل التي تؤثر في كفاءة أداء العاملين لمهامهم ومسؤولياتهم الوظيفية، ومن أهمها:

1.5 أولاً: نموذج مُتطلِّبات العمل وموارده: (Job Demands _ Resources Model)

ظهر نموذج مُتطلِّبات العمل وموارده (Job Demands _ Resources Model) في عام 2001 للباحثين ديميروتي وآخرون كإطار عمل مرِن، يشرح كيف تؤثر جوانب مختلفة من بيئة العمل المادية والاجتماعية (مُتطلِّبات العمل وموارده) في الأداء الوظيفي عبر رفاهية العامل. وتشير مُتطلِّبات الوظيفة إلى جوانب الوظيفة التي تتطلَّب جهداً مستمراً، ومن ثم ترتبط بتكاليف فيزيولوجية أو نفسية (Demerouti, E. et al., 2001, 502)، في حين تشير موارد الوظيفة (كالمزايا الوظيفية) إلى الجوانب الجسدية أو النفسية أو الاجتماعية أو التنظيمية للوظيفة، والتي تنطوي على إمكانيات تحفيزية تؤثر في الأداء الوظيفي للفرد، ومن ثم فهي تسهم في تحقيق أهداف العمل، وفي تخفيف أثر مُتطلِّبات الوظيفة، وتشجيع على التعلم والتطور الشخصي في المدى الزمني الطويل (Demerouti, E. & Bakker, A., 2023, 219). ويُفسِّر النموذج النتائج المُزدوجة في مكان العمل عبر مسارين يعملان بالتوازي: يبدأ المسار الأول عندما تكون المُتطلِّبات الوظيفية عالية ومكلفة بشكل كبير، ولا يتم تعويضها بالموارد الكافية (Brauchli, R., et al., 2015, 1). بينما يركِّز المسار الآخر (الذي يشكِّل محورَ دراستنا) على الجوانب الإيجابية، حيث تؤدي وفرة الموارد الوظيفية (المزايا الوظيفية) إلى زيادة الدافعية والتحفيز الذاتي التي تفضي في النهاية إلى تحقيق الاندماج الوظيفي (Schaufeli, W., 2017, 120). كما تشير عملية التحفيز إلى الأثر الفريد لموارد العمل في الأداء عبر الاندماج في العمل. ويمكن لموارد العمل أن تلبي حاجات نفسية أساسية، مثل الحاجة إلى الانتماء، والحاجة إلى القيام بعمل هادف بطريقة مستقلة، وهي حاجات تُعدُّ مكونات لروحانية مكان العمل، وهذا يعزِّز الدافع الداخلي لتحقيق الأهداف المتعلقة بالعمل، ويسهل المثابرة واستدامة الأداء. كما أنَّ الموارد الشخصية تتمثل في معتقدات الأفراد حول قدرتهم على التحكم في بيئة العمل، ومن ثم لها علاقة مُتبادلة مع موارد العمل، بمعنى أنَّ الأفراد الذين يتمتعون بمستويات أعلى من التفاؤل والكفاءة الذاتية والمرونة (موارد ذاتية)، من المتوقع أن يحصلوا على المزيد من موارد العمل، والعكس صحيح (Bakker, A. & Demerouti, E., 2024, 188). وتؤكد النتائج على وجود أثر لموارد العمل والموارد الشخصية في الاندماج المستمر بالعمل، إضافةً إلى العلاقات المُتبادلة بين مُتطلِّبات العمل وموارده ورفاهية العاملين واندماجهم المستمر في العمل مع مرور الوقت (Demerouti, E., 2025, 3). ويمكن تمثيل تلك العلاقات عبر الشكل الآتي:



الشَّكْلُ (4-1): نَمُودَجُ مُتَطَلِّبَاتِ الْعَمَلِ وَالْمَوَارِدِ

Source: (Demerouti, E., 2025, 3)

يُبَيِّنُ النَّمُودَجُ الْكَيْفِيَّةَ الَّتِي تَتَأَثَّرُ بِهَا رِفَاهِيَّةُ الْعَامِلِ وَأَدَاؤُهُ بِمُتَطَلِّبَاتِ الْعَمَلِ وَمَوَارِدِهِ. فَالْمُتَطَلِّبَاتُ الْعَالِيَةُ تُؤَدِّي إِلَى الْإِحْتِرَاقِ الْوُظَيْفِيِّ، فِيمَا تُسَاهِمُ الْمَوَارِدُ الْوُظَيْفِيَّةُ وَالشَّخْصِيَّةُ فِي تَعْزِيزِ الدَّافِعِيَّةِ وَتَحْقِيقِ الْإِنْدِمَاجِ الْوُظَيْفِيِّ الَّذِي يَنْعَكِسُ إيجاباً فِي الْأَدَاءِ الْوُظَيْفِيِّ الْمُسْتَدَامِ.

وَيُمْكِنُ تَوْضِيحُ ذَلِكَ عَبْرَ التَّرْكِيزِ عَلَى كَيْفِيَّةِ تَوَلِيدِ نَمُودَجِ مُتَطَلَّاتِ الْعَمَلِ وَمَوَارِدِهِ (Job Demands–Resources) لِحَلْفَةِ مَكَاسِبِ إِبْجَابِيَّةٍ مُسْتَمِرَّةٍ مِنَ الطَّاقَةِ وَالنُّمُو، تُسَمَّى الْحَلْفَةُ الْحَزُونِيَّةُ لِلْكَسْبِ (Resource Gain Spiral)، تُعَزِّزُ مِنْ رَفَاهِيَةِ الْعَامِلِينَ، وَتَعْمَلُ كَوُقُودٍ لِأَدَائِهِمْ (Hobfoll et al., 2018, 107). وَيُمْكِنُ تَحْلِيلُ الْمُتَغَيِّرَاتِ الْمُدْرُوسَةِ فِي الْبَحْثِ، وَهَمَا: اسْتِرَاطِيَّةُ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ وَرُوحَانِيَّةُ مَكَانِ الْعَمَلِ، وَتَصْنِيفُهُمَا بِدَقَّةٍ ضِمْنَ مَكُونَاتِ نَمُودَجِ مُتَطَلَّاتِ الْعَمَلِ وَمَوَارِدِهِ، مِمَّا يَسْمَحُ لَنَا بِتَوْظِيفِ النَّمُودَجِ لَتَفْسِيرِ الْعِلَاقَاتِ الْمُفْتَرَحَةِ، كَمَا يَأْتِي:

- تَقَعُ اسْتِراتِيجِيَةُ المَزايَا الوَظيفِيَّةِ بوضوحٍ ضِمنَ فِئَةِ المَوادِّ التَّنظِيميَّةِ، الَّتِي تُعَدُّ مَوْرِدًا وَظيفِيًّا حَسَبَ تَعْرِيفِ نَمُودِجِ مُتَطَلِّباتِ العَمَلِ وَمَوادِّهِ، إِذْ تُشْمَلُ أَيَّ جَانِبٍ فِي العَمَلِ يُسَاعِدُ فِي تَحْقِيقِ الأَهْدَافِ أَوْ يُقَلِّلُ مِنَ التَّكَالِيفِ النَّفْسِيَّةِ وَالْفِيزِيُولُوجِيَّةِ. وَتُوفِّرُ هَذِهِ الاسْتِراتِيجِيَةُ المَوادِّ المَادِّيَّةَ وَالْمَالِيَّةَ اللَّازِمَةَ لِتَمَكِّينِ العَامِلِينَ مِنْ أَداءِ مُهِمَّاتِهِمْ بِكَفَاءَةٍ، مِمَّا يَجْعَلُهُمْ أَكْثَرَ فَاعِلِيَّةً فِي تَحْقِيقِ أَهْدَافِ العَمَلِ وَفِعالًا لِنَظَرِيَةِ المُحَافَظَةِ عَلى المَوادِّ (Hobfoll, S., 1989, 520).

- فِي حِينٍ أَنْ رُوحَانِيَّةَ مَكَانِ الْعَمَلِ يُمَكِّنُ أَنْ تُصَنَّفَ ضِمْنَ الْمَوَارِدِ الشَّخْصِيَّةِ الَّتِي تُوفِّرُ لِلْعَامِلِينَ الْإِحْسَاسَ بِمَعْنَى الْعَمَلِ وَالْإِنْتِمَاءِ إِلَى الْمَجْمُوعَةِ وَالتَّوَافُقِ مَعَ قِيَمِ الْمُنْتَظَمَةِ (وَالَّتِي تُمَثِّلُ بِمُجْمَلِهَا أَبْعَادَ رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ الْمُدْرُوسَةِ)، فَإِنَّهَا تُعَدُّ صِفَاتٍ ذَاتِيَّةً إِيْجَابِيَّةً تَرْتَبِطُ بِالْمُرُونَةِ وَقُدْرَةِ الْفَرْدِ عَلَى التَّحَكُّمِ فِي بَيْئَتِهِ وَالتَّأْثِيرِ فِيهَا بِنَجَاحٍ، مِمَّا يُخَفِّفُ عَنِ الْعَامِلِينَ الضُّغُوطَ وَالْإِحْتِرَاقَ الْوُظَيْفِيَّ، وَيُعَزِّزُ قُدْرَتَهُمْ عَلَى الْاسْتِمْرَارِ فِي الْأَدَاءِ بِمُسْتَوَى عَالٍ وَمُتَوَازِنٍ

(PetchSawanga, P. & McLean, G., 2017, 219). وَيَتِمُّلُ الدَّورُ الحَيَوِيُّ لِرُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ فِي أَنَّهَا تَعْمَلُ كَالِيَّةٍ تَمَكِّنُ لِلْمَوَارِدِ الوُظَيْفِيَّةِ الْخَارِجِيَّةِ (أَيِ الْمَزَايَا الوُظَيْفِيَّةِ) عِبْرَ زِيَادَةِ المُرُونَةِ الدَّاخِلِيَّةِ، مِمَّا يُسَاعِدُ الْعَامِلِينَ عَلَى التَّعَامُلِ مَعَ الْمُتَطَلِّبَاتِ الوُظَيْفِيَّةِ بِفَاعِلِيَّةٍ أَكْبَرَ، وَيُقَلِّلُ مِنَ الْإِحْتِرَاقِ الوُظَيْفِيِّ (Bickerton, G. et al., 2014, 247). كَمَا أَنَّ رُوحَانِيَّةَ مَكَانِ الْعَمَلِ تَتَدَاخَلُ تَدَاخُلًا كَبِيرًا مَعَ رَأْسِ الْمَالِ النَّفْسِيِّ (مَوَارِدِ شَخْصِيَّةٍ)، وَمِنْ ثَمَّ فَهِيَ تُؤَدِّي دَوْرًا مُهِمًّا فِي تَحْدِيدِ كَيْفِيَّةِ إِدْرَاكِ الْأَفْرَادِ لِمَوَارِدِ الْعَمَلِ وَاسْتِخْدَامِهِمْ لَهَا، مِمَّا يُعَزِّزُ قُدْرَةَ الْعَامِلِ عَلَى التَّعَرُّفِ إِلَى الْمَوَارِدِ الْمُتَاحَةِ وَالْمُتَعَلِّقَةِ بِالْعَمَلِ، وَالْوُصُولِ إِلَيْهَا، وَتَعْظِيمِ الْإِسْتِفَادَةِ مِنْهَا. وَيَتَقَيَّ ذَلِكَ مَعَ نَظَرِيَّةِ التَّوَسُّعِ وَالْبِنَاءِ* الَّتِي تُشِيرُ إِلَى أَنَّ الْحَالَاتِ النَّفْسِيَّةَ الْإِيجَابِيَّةَ تُسَاهِمُ فِي تَرَكَمِ مَوَارِدِ إِضَافِيَّةٍ مَعَ مُرُورِ الْوَقْتِ، وَقَدْ تَمَّ التَّحَقُّقُ مِنْ ذَلِكَ عِبْرَ اسْتِخْدَامِ أُدْلَةٍ تَجْرِبِيَّةٍ لِاخْتِبَارِ أَثَرِ دَوَامَةِ الْمَكَاسِبِ، وَبَيَّنَّ أَنَّ الْمَوَارِدَ الْمُرتَبِطَةَ بِالوُظَيْفَةِ تُعَزِّزُ بِوَسَاطَةِ الْمَوَارِدِ الشَّخْصِيَّةِ، مِمَّا يُسَاعِدُ عَلَى تَحْسِينِ قُدْرَةِ الْعَامِلِينَ عَلَى التَّعَامُلِ مَعَ مُتَطَلِّبَاتِ مَكَانِ الْعَمَلِ. وَيُبْرِزُ هَذَا التَّفَاعُلَ الدِّينَامِيكَ أَمْهِيَّةَ وُجُودِ اسْتِرَاطِيَجِيَّةٍ تَنْظِيمِيَّةٍ عَادِلَةٍ تُعَزِّزُ الْمُحَافَظَةَ عَلَى رَفَاهِيَّةِ الْعَامِلِينَ وَأَدَائِهِمْ؛ فَعِنْدَمَا يُدْرِكُ الْعَامِلُونَ الْعَدَالَةَ فِي تَوَزِيْعِ الْمَوَارِدِ وَاتِّخَاذِ الْفَرَارَاتِ وَسِيَاسَاتِ مَكَانِ الْعَمَلِ، يَزْدَادُ شُعُورُهُمْ بِالْإِسْتِقْلَالِيَّةِ وَالِدَّعْمِ الْإِجْتِمَاعِيِّ، وَمِنْ ثَمَّ تَتَعَزَّزُ مَوَارِدُهُمْ. وَنَتِيجَةً لِذَلِكَ يَكُونُونَ أَكْثَرَ تَحْفِيزًا وَانْدِمَاجًا وَاسْتِعْدَادًا لِلْمُسَاهَمَةِ فِي تَحْقِيقِ أَهْدَافِ الْمُنْظَمَةِ (2, Aprilia, E. et al., 2025). هَذَا التَّفْسِيرُ يُدْعِمُ فَرَضِيَّةَ الْبَاحِثِ حَوْلَ الدَّورِ الوَسِيطِ لِرُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ؛ فَالْعَامِلُ الَّذِي يَتَمَتَّعُ بِرُوحَانِيَّةٍ عَالِيَةٍ (كَمُنْعِيٍّ وَسِيطٍ) سَيَتَرَجَّمُ اسْتِرَاطِيَجِيَّةُ الْمَزَايَا الوُظَيْفِيَّةِ (كَمَوَارِدٍ خَارِجِيٍّ) إِلَى إِنْدِمَاجٍ وَظِيْفِيٍّ أَعْلَى وَمُسْتَقَرٍّ، لِأَنَّ قُدْرَتَهُ الدَّاخِلِيَّةَ عَلَى الْإِسْتِفَادَةِ مِنْ تِلْكَ الْمَزَايَا وَتَعْظِيمِ قِيَمَتِهَا تَكُونُ أَكْبَرَ.

وَيَهْدَفُ تَعْظِيمُ الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ، فَإِنَّهُ يَجِبُ تَحْقِيقُ التَّفَاعُلِ بَيْنَ مُتَطَلِّبَاتِ الوُظَيْفَةِ وَمَوَارِدِهَا، وَتَحْدِيدًا مَا يَتَعَلَّقُ بِمَبْدَأِ الْمُطَابَقَةِ، بِتَحْدِيدِ تَوَافُقٍ مُحَدَّدٍ بَيْنَ كُلِّ مِنَ الْمُنْتَطَلِّبَاتِ وَالْمَوَارِدِ. فَمَثَلًا، يُتِمُّ تَصْمِيمُ اسْتِرَاطِيَجِيَّةِ الْمَزَايَا الوُظَيْفِيَّةِ (أَيِ الْمَوَارِدِ الْمُرتَبِطَةِ بِالْعَمَلِ) لِتَتَوَافَقَ مَعَ الْمُنْتَطَلِّبَاتِ الْمُحَدَّدَةِ لِلوُظَيْفَةِ؛ فَإِذَا كَانَتِ الوُظَيْفَةُ تَتَضَمَّنُ مُتَطَلِّبَاتٍ إِدْرَاكِيَّةً عَالِيَةً، مِثْلَ حَلِّ الْمَشْكَلاتِ الْمُعَقَّدَةِ، فَإِنَّ الْمَزَايَا الَّتِي تُوفِّرُ تَدْرِيْبًا مَعْرِفِيًّا وَفُرْصًا لِلتَّعَلُّمِ (أَيِ مَوَارِدَ مَعْرِفِيَّةٍ) تَكُونُ أَكْثَرَ فَاعِلِيَّةً فِي تَعْزِيزِ الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ (Ji, T. et al., 2024, 82). تُؤَكِّدُ هَذِهِ الْفِكْرَةَ أَنَّ نُمُودَاجِ مُتَطَلِّبَاتِ الْعَمَلِ وَمَوَارِدِهِ لَيْسَ نُمُودَاجًا وَصْفِيًّا فَحَسْبُ، بَلْ هُوَ إِطَارُ عَمَلٍ إِرْشَادِيٍّ لِتَصْمِيمِ اسْتِرَاطِيَجِيَّاتِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ الْفَاعِلَةِ (Schaufeli, W., 2017, 120).

بِاخْتِصَارٍ، يُمَكِّنُ الْقَوْلُ إِنَّ نُمُودَاجَ (Job Demands-Resources) يُوفِّرُ تَفْسِيرًا كَامِلًا لِلأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ (الأَدَاءِ الوُظَيْفِيِّ + رَفَاهِيَّةِ الْعَامِلِينَ) عِبْرَ الْمَسَارِ التَّحْفِيزِيِّ (الْمَزَايَا + الرُّوحَانِيَّةِ). حَيْثُ تَعْمَلُ اسْتِرَاطِيَجِيَّةُ الْمَزَايَا الوُظَيْفِيَّةِ (كَمَوَارِدٍ وَظِيْفِيٍّ) عَلَى تَحْسِينِ بِيئَةِ الْعَمَلِ تَحْسِينًا مُبَاشَرًا، بَيْنَمَا تُؤَدِّي رُوحَانِيَّةُ مَكَانِ الْعَمَلِ (كَمَوَارِدِ شَخْصِيٍّ وَسِيطٍ) دَوْرًا حَاسِمًا فِي تَمَكِّنِ الْعَامِلِ مِنْ اسْتِخْدَامِ تِلْكَ الْمَزَايَا الوُظَيْفِيَّةِ بِفَاعِلِيَّةٍ، وَتَحْوِيلِهَا إِلَى إِنْدِمَاجٍ وَظِيْفِيٍّ مُسْتَدَامٍ. وَهَذَا الْإِنْدِمَاجُ، الْمَدْعُومُ بِبِنَاءِ الْمَوَارِدِ الدَّاخِلِيَّةِ بِاسْتِمْرَارٍ، يُعَدُّ الْآلِيَّةَ الَّتِي تَضْمَنُ أَلَا يَقْتَصِرُ الْأَدَاءُ عَلَى الْمَدَى الْقَصِيرِ، بَلْ يَشْمَلُ الْمَدَى الطَّوِيلَ أَيْضًا، مِنْ حَيْثُ اسْتِمْرَارِيَّتُهُ وَتَطَوُّرُهُ.

* تُوفِّرُ نَظَرِيَّةُ التَّوَسُّعِ وَالْبِنَاءِ أَسَاسًا نَظَرِيًّا لِفَهْمِ أَثَرِ رَأْسِ الْمَالِ النَّفْسِيِّ فِي الرَفَاهِيَّةِ النَّفْسِيَّةِ عَنْ طَرِيقِ الْعَمَلِ الْهَادِفِ (Tan, K., et al., 2021, 807) وَفَقًا لِهَذِهِ النَظَرِيَّةِ، فَعِنْدَمَا يَمْتَلِكُ الْأَفْرَادُ مُسْتَوْنَاتٍ عَالِيَةً مِنَ الْقُدْرَةِ النَّفْسِيَّةِ، يَكُونُونَ أَكْثَرَ مَبِلًا إِلَى إِدْرَاكِ الْمَعْنَى فِي عَمَلِهِمْ، وَمِنْ ثَمَّ يَخْتَبِرُونَ شُعُورًا عَاطِفِيًّا أَكْبَرَ فِي أَدْوَارِهِمُ الْمِهْنِيَّةِ. كَمَا يُعَزِّزُ الْإِيمَانُ الْقَوِيُّ بِقُدْرَاتِ الْأَفْرَادِ شُعُورًا أَعْمَقَ بِالْهَدَفِ فِي الْعَمَلِ، مِمَّا يُسَاهِمُ فِي تَعْزِيزِ الْإِنْدِمَاجِ وَالرِّضَا عَاطِفِيًّا فِي الْمَدَى الزَّمَنِيِّ الطَّوِيلِ. وَيَتَقَيَّ هَذَا مَعَ أَثَرِ دَوَامَةِ الرِّيحِ، حَيْثُ تَعْمَلُ الْمَوَارِدُ الشَّخْصِيَّةُ عَلَى تَعْزِيزِ الْإِنْدِمَاجِ الْوُظَيْفِيِّ، مِمَّا يُؤَدِّي إِلَى تَعْزِيزِ الْإِتِمَامِ التَّنْظِيمِيِّ لَدَى الْعَامِلِينَ، وَاسْتِعْدَادِهِمْ لِلْمُسَاهَمَةِ فِي النُّمُوِّ التَّنْظِيمِيِّ (Zulkarnain, Z., et al., 2024, 2).

2.5 نظرية المحافظة على الموارد: (Conservation of Resources Theory)

تُعدُّ نظرية المحافظة على الموارد (Conservation of Resources Theory _ COR) التي قدّمها هوبفول (Hobfoll, 1989) من أبرز النظريات التي تُفسّر كيفية تفاعل الموارد الفردية والتنظيمية معاً، وأثر ذلك في سلوك العاملين وأدائهم. وتُفترض هذه النظرية أن الأفراد يسعون دوماً إلى الحصول على الموارد التي يقدّرونها، والمحافظة عليها، وتنميتها. وتشمل هذه الموارد الجوانب المادية (مثل المزايا الوظيفية)، والاجتماعية (مثل الدعم والعلاقات الإيجابية)، والنفسية والمعنوية (مثل الإحساس بالمعنى والانتماء). ووفقاً للنظرية، فإن فقد الموارد أو التهديد بفقدائها يؤدي إلى ضغوط نفسية وسلوكية، بينما يساهم اكتساب الموارد أو تنميتها في بناء حلقة مكاسب (Resource Gain Spiral) تُعزّز رفاهية العاملين وتعمل كوقود دائم لأدائهم (Hobfoll et al., 2018, 107). ونتيجة لذلك، فإن تفاعل الموارد المادية والتنظيمية (مثل المزايا الوظيفية) مع الموارد النفسية والمعنوية (مثل روحانية مكان العمل) يمكن أن يُشكّل مخزوناً غنياً من الموارد، يمكن العاملين من مواجهة التحديات والمحافظة على مستويات عالية من الأداء.

3.5 نظرية التبادل الاجتماعي: (Social Exchange Theory)

تشكّل نظرية التبادل الاجتماعي إطاراً عاماً لفهم سلوك الأفراد في بيئة العمل، وهي تُفسّر العلاقة بين أداء العاملين من جهة، والمتغيرات المؤثرة فيهم، مثل المزايا الوظيفية وروحانية مكان العمل من جهة أخرى. فمن جهة، تساهم المزايا الوظيفية، سواء المادية، مثل الحوافز والتأمينات، أم غير المادية، مثل مرونة العمل والدعم النفسي في رفع مستوى الرضا والدافعية، مما يحفّز العاملين إلى تقديم أداء عالٍ كردّ فعل طبيعي لما يتلقونه من دعم وتقدير (Al Halbusi, H., et al., 2022, 932). ومن جهة أخرى، تُعدُّ روحانية مكان العمل أحد أشكال التبادل المعنوي الذي يعمّق الإحساس بالانتماء والمعنى لدى العامل، مما يحفّز الأداء التنظيمي الطوعي، مثل التفاني، والمساعدة، والمبادرات الإبداعية، وهي سلوكات ترتبط مباشرة بمفهوم الأداء المُستدام (Petchsawang, P., & McLean, G., 2020, 30). ومن ثم، فإن الدمج بين هذين البُعدين، أي (المزايا الوظيفية وروحانية مكان العمل) يمكن أن يُسهم في إيجاد بيئة عمل تُشبع احتياجات العامل المادية والمعنوية، وتؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي كمحصلة لعملية التبادل الإيجابي بين العامل والمنظمة.

4.5 نظرية العاملين لهيرزبرغ: (Herzberg's Two-Factor Theory)

تركّز نظرية العاملين لهيرزبرغ على أن هناك عاملين أساسيين يؤثّران في الأداء الوظيفي، يجب أخذهما بعين النظر عند تصميم أو تحديد استراتيجيات المزايا الوظيفية، هما العوامل الصحية: (Hygiene Factors)، وهي العوامل التي تمنع الإستياء الوظيفي، مثل الرواتب الأساسية، وظروف العمل، والأمان الوظيفي. فعند توافرها يؤدي إلى استياء وتدمر بين العاملين، أما وجودها فإنه يساهم في تجنب الإستياء فقط، دون أن يحفّز الأداء بشكل مباشر. والعوامل الدافعة: (Motivational Factors)، هي العناصر التي تدفع العاملين نحو الأداء المُتفوّق وتزيد رضاهم الوظيفي، مثل الإستقلالية، وإثراء العمل، والتّحدّي الوظيفي، والنمو الشخصي، ومن أهمها المكافآت المرتبطة بالأداء أو التّرفيآت (Sharma, R., Sharma, S., 2024, 13). وبذلك، تُبيّن النظرية أن تحقيق الرضا الوظيفي والأداء العالي يتطلب توفير

العوامل الوقائية لضمان الاستقرار، مع تعزيز العوامل المحفزة لتنشيط الدافعية والإنجاز. حيث تُدرج المزايا الوظيفية بأنواعها المختلفة، وروحانيته مكان العمل، ضمن نوعي العوامل الوقائية والدافعية المؤثرة في سلوك الفرد.

5.5 نظرية هرم الحاجات لِمَاسْلُو: (Hierarchy of Needs)

تُفسر نظرية هرم الحاجات أداء العاملين الوظيفي عبر فهم الدوافع الإنسانية التي تؤثر في سلوك الأفراد في بيئة العمل. وتترض النظرية أن معظم العاملين يحفزون عن طريق السعي إلى إشباع سلسلة من الحاجات التي ترتبط تصاعدياً بحسب أهميتها في سلم الأولويات.

1. الحاجات الفيزيولوجية (مثل الطعام، والراحة، والنوم).
 2. حاجات الأمان (مثل الاستقرار الوظيفي والأمن الشخصي).
 3. الحاجات الاجتماعية (مثل العلاقات الإنسانية والإحساس بالانتماء).
 4. حاجات الاحترام والتقدير (مثل التكريم والاعتراف بالجهود والمبدولة).
 5. حاجات تحقيق الذات (وهي سعي الفرد لتطوير قدراته وتحقيق أقصى إمكاناته).
- وكلما تم إشباع حاجة معينة، ينتقل الفرد إلى الحاجة التالية في السلم، ومن ثم تبين هذه النظرية أن أداء العامل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى إشباع حاجاته المختلفة (Luthans, F. et al., 2021, 137).
- وبذلك نكون قد تطرقنا في هذا المبحث إلى مفهوم الأداء الوظيفي المستدام وأهميته ومحدداته، ومن ثم تم توضيح أهم النظريات التي تُفسره، وبشكل أكثر تفصيلاً نموذج منطلبات العمل وموارده.

المبحث الثاني

أبعاد الأداء المستدام للموارد البشرية وطرق قياسها

Dimensions of Sustainable HR Performance & Their Measurement Methods

تمهيد:

تتأولنا في المبحث السابق أن أداء الموارد البشرية يُنظر إليه من مدخلين: الأول هو المدخل السلوكي، الذي يركز على سلوكيات الفرد في العمل، والثاني هو مدخل النتائج، الذي يركز على النتائج المُتحققة من مجموعة سلوكيات الفرد أثناء ممارسة مهمات وظيفته. وبسبب ذلك اختلف الباحثون في تحديد أبعاد أداء العاملين في منظمات الأعمال. سنحاول في هذا المبحث الوقوف على أهم تلك الأبعاد، والتركيز على الأبعاد التي تخدم أهداف هذه الدراسة.

1. أبعاد الأداء الوظيفي المستدام للموارد البشرية: (Dimensions of Sustainable HR Performance)

يُمثل الأداء الفردي للموارد البشرية في العمل يُمثل أحد الركائز الأساسية التي يقوم عليها استقرار المنظمات واستدامتها، ويُعد الداعم الرئيس للأداء الجماعي والأداء التنظيمي بوجه عام. وفي المقابل، تُعد أبعاد الأداء جوانب متعددة تُحدد الطريقة التي يُنظر عبرها إلى أداء الموارد البشرية. وتشمل هذه الأبعاد مجموعة من السلوكيات والنتائج التي تقع تحت سيطرة العاملين، وتسهم في تحقيق أهداف المنظمة. ويُعد فهم هذه الأبعاد ضرورياً لتقييم الأداء، مما يساعد على تحسين الفاعلية التنظيمية وتوجيه الجهود التطويرية للعاملين. ويمكن توضيح أهم الأبعاد من وجهات نظر مختلفة، كما في الجدول الآتي:

الجدول (1-4): أهم أبعاد الأداء الوظيفي الواردة في الدراسات السابقة.

المصدر	الأبعاد
(Gan, Y. et al., 2025, 2) (المنسي، 2022، 143)	- أداء المهمات - الأداء السياقي
(Teow, C. et al., 2024, 4)	- الإبداع والتعاون - الدعم المتبادل - التفاني في العمل - التواصل الفعال - الالتزام التنظيمي
(Alaaeldin, B. et al., 2024, 28) (مرزوق وخطاب، 2020، 271)	- أداء المهمات - الأداء السياقي - الأداء التكيفي

- جَوْدَةُ الْأَدَاءِ - كَمِّيَّةُ الْأَدَاءِ - الْإِلْتِزَامُ بِالْوَقْتِ - الْقُدْرَةُ عَلَى التَّعَاوُنِ	(Sajitha, E., 2024, 13)
- أَدَاءُ الْمَهَمَّاتِ - الْأَدَاءُ السِّيَاقِي - الْأَدَاءُ التَّجْرِبِي	(Colquitt, J. et al., 2022, 30)
- أَدَاءُ الْمَهَمَّاتِ - الْمُواظَنَةُ التَّنْظِيمِيَّةُ - سُلُوكِيَّاتُ الْعَمَلِ التَّخْرِيبِيَّةُ - الْإِنْضِمَامُ إِلَى الْمُنْظَمَةِ وَالْبَقَاءُ فِيهَا - الْمُحَافَظَةُ عَلَى الْحُضُورِ إِلَى الْعَمَلِ	(McShane, S. & Von Glinow, M., 2023, 26)
- جَوْدَةُ الْأَدَاءِ - كَمِّيَّةُ الْعَمَلِ - الْمَعْرِفَةُ وَالْإِلْتِزَامُ بِمُتَطَلِّبَاتِ الْعَمَلِ	(جُمُعَةُ وَأَمْبَارَك، 2021، 176)
- جَوْدَةُ الْعَمَلِ الْمُنْجَزِ - حَجْمُ الْأَعْمَالِ الْمُنْجَزَةِ - الْمَعْرِفَةُ بِالْمُتَطَلِّبَاتِ الْوُظُفِيَّةِ	(عُوَيْرَ وَالْأَصْفَر، 2025، 13)
- تَسْهِيلُ التَّفَاعُلِ بَيْنَ الْأَفْرَادِ - التَّفَانِي فِي الْعَمَلِ	(Le Sante, D. et al., 2021, 93)

المصدر: من إعداد الباحث، استناداً إلى المراجع العلمية المدرجة في الجدول.

من العرض السابق، يمكننا الاعتماد على أبعاد الأداء الوظيفي الآتية: أداء المهام، وجودة الأداء، والتفاني في العمل. في حين أشارت دراسة أخرى إلى أن الأداء المستدام للموارد البشرية يتكون من بعدين أساسيين، وهما: الأداء الوظيفي للعاملين، ورفاهية العاملين، وبالأخص الحيوية في مكان العمل، مما يدل على أن العنصر الأساسي الذي يضيفي صفة الاستدامة على الأداء الوظيفي هو الحيوية في مكان العمل (Ji, T., et al., 2021, 4). وباعتبار أن موضوع دراستنا يتضمن الأداء المستدام للموارد البشرية، فإننا سنعمد أيضاً على دراسة هذا البعد، بالإضافة إلى الأبعاد السالفة الذكر. وفيما يلي شرح مفصل لكل بُعد:

1/1 أداء المهام: (Tasks Performance)

يعد أداء المهام البعد المركزي والأساسي في الأداء الوظيفي المستدام، حيث يعكس مدى كفاية العامل في تنفيذ الواجبات والمسؤوليات الأساسية المرتبطة بوظيفته الرسمية. ويشير هذا النوع من الأداء إلى السلوكيات التي تساهم بشكل مباشر في إنتاج السلع أو تقديم الخدمات التي تشكل جوهر مهام المنظمة، مما يجعله معياراً حاسماً في الحكم على فاعلية العاملين. وتتمثل طبيعة أداء المهام في تنفيذ الأعمال الفنية والوظيفية المتوقعة من العامل وفقاً للوصف الوظيفي، وهو يختلف من وظيفة إلى أخرى. ويتضمن ذلك تطبيق المعرفة المهنية، واستخدام المهارات الفنية، والالتزام بالإجراءات التنظيمية، وتحقيق الأهداف الكمية والنوعية للعمل (Koopmans, L. et al., 2014, 34). ويملك العاملون دائماً إدراكاً عن أدائهم، ومع ذلك فهم لا يؤدون المهام المحددة في الوصف الوظيفي فحسب، بل يؤدون أيضاً عدداً كبيراً من المهام الأخرى داخل المنظمة، وغالبها غير محدد في الوصف الوظيفي. ومن

ثَمَّ، فَإِنَّ الْمِيعَارَ الْأَسَاسِيَّ لِتَقْيِيمِ أَدَاءِ الْعَامِلِينَ فِي مَكَانِ الْعَمَلِ هُوَ أَدَاءُ الْمُهْمَّاتِ، وَهُوَ الْأَدَاءُ الَّذِي يُسْتَحْدَمُ فِي اخْتِيَارِ الْعَامِلِينَ وَتَطْوِيرِهِمْ وَمُكَافَأَتِهِمْ وَتَقْدِيرِهِمْ دَاخِلَ الْمُنْظَمَةِ. وَلِذَلِكَ، يُدْرِكُ الْعَامِلُونَ نَوْعَيْنِ مُخْتَلِفَيْنِ مِنْ أَدَاءِ الْمُهْمَّاتِ، هُمَا: أَدَاءُ الْمُهْمَّاتِ الْعَامِّ، وَيَتَضَمَّنُ إِدْرَاكَ كَيْفِيَّةِ أَدَاءِ الْفَرْدِ لَجَمِيعِ النَّشَاطَاتِ فِي الْمُنْظَمَةِ، سِوَاكَ أَكَانَتْ مُحَدَّدَةً فِي الْوَصْفِ الْوُظَيْفِيِّ أَمْ لَا، مِثْلَ الْحُضُورِ إِلَى الْعَمَلِ فِي الْوَقْتِ الْمُحَدَّدِ، وَمُسَاعَدَةِ الزُّمَلَاءِ فِي الْفَرِيقِ. وَأَدَاءُ الْمُهْمَّاتِ الْخَاصَّةِ: وَيَتِمَّتُّ فِي إِدْرَاكِ الْعَامِلِينَ لِأَدَائِهِمْ لِلْوَظَائِفِ الْمُتَعَلِّقَةِ بِالنَّشَاطَاتِ الرَّئِيسَةِ الْمُحَدَّدَةِ فِي الْوَصْفِ الْوُظَيْفِيِّ. وَمِنْ ثَمَّ، فَإِنَّ أَدَاءَ الْمُهْمَّاتِ يَشْمَلُ الْوَفَاءَ بِالْمُتَطَلِّبَاتِ الَّتِي تُشَكِّلُ جُزْءًا مِنَ الْعَقْدِ بَيْنَ صَاحِبِ الْعَمَلِ (الْمُنْظَمَةِ) وَالْعَامِلِ. وَبِنَاءٍ عَلَى ذَلِكَ، يُمَكِّنُ تَعْرِيفُ أَدَاءِ الْمُهْمَّاتِ بِأَنَّهَا السُّلُوكِيَّاتُ الَّتِي تُسَاهِمُ بِشَكْلٍ مُبَاشِرٍ أَوْ غَيْرِ مُبَاشِرٍ فِي تَحْوِيلِ الْمَوَادِّ الْخَامِ إِلَى سِلْعٍ، أَوْ تِلْكَ الَّتِي تُسَاهِمُ فِي تَوَزِيعِ الْمُنْتَجِ النَّهَائِيِّ، أَوْ فِي تَخْطِيطِ وَانْجَازِ النَّشَاطَاتِ الَّتِي تُسَاهِمُ فِي تَحْسِينِ كِفَاءَةِ الْأَدَاءِ فِي الْعَمَلِ (Aslan, M. et al., 2022, 287). وَلِلْمَزِيدِ مِنَ التَّوْضِيحِ، فَإِنَّ الشَّكْلَ الْأَوَّلَ مِنْ أَدَاءِ الْمُهْمَّاتِ يَطْوِي عَلَى النَّشَاطَاتِ الَّتِي تُحوِّلُ الْمَوَادَّ الْخَامَ مُبَاشَرَةً إِلَى سِلْعٍ وَخِدْمَاتٍ تُمَثِّلُ مُنْتَجَاتِ الْمُنْظَمَةِ. وَتَشْمَلُ هَذِهِ النَّشَاطَاتُ بِنْعِ الْبَضَائِعِ فِي مَتَاجِرِ الْبِنْعِ بِالتَّجْزِئَةِ، وَتَشْغِيلِ آلَاتِ الْإِنْتِاجِ فِي الْمَصَانِعِ، وَالتَّدْرِيسِ فِي الْمَدَارِسِ، وَإِجْرَاءِ الْعَمَلِيَّاتِ الْجِرَاحِيَّةِ فِي الْمُسْتَشْفَيَاتِ، وَصَرْفِ الشَّيْكَاتِ فِي الْبَنُوكِ وَغَيْرِهَا. أَمَّا الشَّكْلُ الثَّانِي مِنْ أَدَاءِ الْمُهْمَّاتِ، فَيَتَضَمَّنُ النَّشَاطَاتِ الَّتِي تُسَاهِمُ فِي خِدْمَةِ وَدَعْمِ وَصِيَانَةِ الْعَمَلِ النَّقْيِيِّ لِلْمُنْظَمَةِ، وَذَلِكَ عِبْرَ تَجْدِيدِ إِمْدَادَاتِهَا مِنَ الْمَوَادِّ الْخَامِ، أَوْ تَوَزِيعِ مُنْتَجَاتِهَا النَّهَائِيَّةِ، أَوْ تَوْفِيرِ وَظَائِفِ مُهْمَةٍ لِلتَّخْطِيطِ، أَوْ التَّنْسيقِ، أَوْ الْإِشْرَافِ، أَوْ التَّوْظِيفِ، وَهِيَ كُلُّهَا نَشَاطَاتٌ تُمَكِّنُ الْمُنْظَمَةَ مِنَ الْعَمَلِ بِفَاعِلِيَّةٍ وَكِفَاءَةٍ. وَتُعَدُّ هَذِهِ النَّشَاطَاتُ سُلُوكِيَّاتٍ ذَاتَ قِيَمَةٍ تَنْظِيمِيَّةٍ إِبْجَاسِيَّةٍ مُتَوَقَّعَةٍ؛ لِأَنَّهَا تُسَاهِمُ فِي تَسْهِيلِ إِنْتِاجِ السِّلْعِ وَالْخِدْمَاتِ. وَمَعَ ذَلِكَ، فَإِنَّهُ عِنْدَ مُمَارَسَتِهَا مُمَارَسَةً غَيْرَ فَعَالَةٍ، يُمَكِّنُ أَنْ تَكُونَ لَهَا قِيَمَةٌ سَلْبِيَّةٌ مُتَوَقَّعَةٌ، لِأَنَّهَا قَدْ نُعِيقَ إِنْتِاجُ السِّلْعِ وَالْخِدْمَاتِ. وَمِنْ ثَمَّ، فَإِنَّ أَدَاءَ الْمُهْمَّاتِ يَشْمَلُ الْجَانِبَ السُّلُوكِيَّ الَّذِي يُمَثِّلُ نَشَاطَاتِ الْمُهْمَةِ الَّتِي تَتِمُّ بِشَكْلٍ جَيِّدٍ، وَذَلِكَ الْجَانِبَ الَّذِي يُمَثِّلُ نَشَاطَاتِ الْمُهْمَةِ الَّتِي تُؤَدَّى بِشَكْلٍ سَيِّئٍ. وَمِنْ ثَمَّ، يُمَكِّنُ تَعْرِيفُ أَدَاءِ الْمُهْمَةِ عَلَى أَنَّهَا إِجْمَالِي الْقِيَمَةِ الْمُتَوَقَّعَةِ لِسُلُوكِيَّاتِ الْفَرْدِ خِلَالَ فِتْرَةٍ زَمَنِيَّةٍ مُحَدَّدَةٍ، وَالَّتِي تَسْتَهْدِفُ إِنْتِاجَ السِّلْعِ وَالْخِدْمَاتِ التَّنْظِيمِيَّةِ (Motowidlo, S. & Keil, H., 2013, 88). وَفِي تَعْرِيفٍ آخَرَ، يُعْبَرُ عَنْ أَدَاءِ الْمُهْمَّاتِ بِأَنَّهُ جُهُدُ الْعَامِلِينَ الْمَبْذُولَةُ لِتَنْفِيزِ الْوَاجِبَاتِ الْمُحَدَّدَةِ رَسْمِيًّا، بِوَصْفِهَا جُزْءًا مِنْ وَظَائِفِهِمْ، وَالَّتِي تُسَاهِمُ فِي انْجَازِ الْعَمَلِيَّاتِ الْجَوْهَرِيَّةِ فِي الْمُنْظَمَةِ، سِوَاكَ أَكَانَ ذَلِكَ بِشَكْلٍ مُبَاشِرٍ، عِبْرَ الْمُشَارَكَةِ فِي تَنْفِيزِ جُزْءٍ مِنْ تِلْكَ الْعَمَلِيَّاتِ، أَمْ بِشَكْلٍ غَيْرِ مُبَاشِرٍ، عِبْرَ تَوْفِيرِ الْمُتَطَلِّبَاتِ اللَّازِمَةِ لِإِتْمَامِهَا (الْمَنْسِي، 2022، 143)، كَمَا يُمَكِّنُ الْإِشَارَةُ إِلَيْهَا عَلَى أَنَّهَا السُّلُوكِيَّاتُ الَّتِي يَقُومُ بِهَا الْفَرْدُ وَتُسَاهِمُ فِي تَحْقِيقِ أَهْدَافِ الْمُنْظَمَةِ، وَتَشْمَلُ: أَدَاءَ الْمُهْمَّاتِ الْكُفُوءِ، أَدَاءَ الْمُهْمَّاتِ التَّكْيُفِيَّةِ، وَأَدَاءَ الْمُهْمَّاتِ الْاسْتِبَاقِيَّةِ. وَيُشِيرُ أَدَاءُ الْمُهْمَّاتِ الْكُفُوءِ إِلَى مَدَى كِفَاءَةِ دِقَّةِ أَدَاءِ الْعَامِلِينَ لِلْعَمَلِ، وَيَشْمَلُ ذَلِكَ انْجَازَ الْأَعْمَالِ الْمُكَلَّفِينَ بِهَا بِمَا يَتَوَافَقُ مَعَ الْمَعَايِيرِ الْمُتَوَقَّعَةِ لِلْجُودَةِ وَالْكَمِّيَّةِ وَغَيْرِهَا مِنْ مُؤَشِّرَاتِ الْفَاعِلِيَّةِ، أَوْ يَتَجَاوَرُهَا (Gan, Y. et al., 2025, 3). أَمَّا أَدَاءُ الْمُهْمَّاتِ التَّكْيُفِيَّةِ، فَيُشِيرُ إِلَى مَدَى قُدْرَةِ الْعَامِلِينَ عَلَى تَعْدِيلِ أَفْكَارِهِمْ وَسُلُوكِيَّاتِهِمْ لِتَتِمَّاشَى مَعَ بِيئَةِ الْعَمَلِ الْجَدِيدَةِ، كَمَا يَتَعَلَّقُ بِمَدَى اسْتِجَابَتِهِمْ لِلتَّغْيِيرِ فِي مَكَانِ الْعَمَلِ وَفِي وَاجِبَاتِهِمْ الْوُظَيْفِيَّةِ. فِي حِينِ أَنَّ أَدَاءَ الْمُهْمَّاتِ الْاسْتِبَاقِيَّةِ يُشِيرُ إِلَى قُدْرَةِ الْعَامِلِينَ عَلَى اخْتِارِ زِمَامِ الْمُبَادَرَةِ لِتَوْقُّعِ أَنْمَاطِ عَمَلٍ جَدِيدَةٍ وَإِدْخَالِهَا بِمَا يَعُودُ بِالنَّفْعِ عَلَى الْمُنْظَمَةِ، وَهُوَ يَتَعَلَّقُ بِتَوْقُّعِ التَّغْيِيرِ، وَقِيَادَةِ التَّغْيِيرِ فِي الدَّاتِ وَفِي الزُّمَلَاءِ، وَفِي بِيئَةِ الْعَمَلِ، لِتَحْقِيقِ أَهْدَافِ الْمُنْظَمَةِ (McShane, S. & Von Glinow, M., 2023, 26).

2/1 جَوْدَةُ الْأَدَاءِ : (Performance Quality)

تُمَثِّلُ جَوْدَةُ الْأَدَاءِ الْوُظِيفِيَّ لِلْعَامِلِينَ إِحْدَى الرِّكَائِزِ الْأَسَاسِيَّةِ الَّتِي تَسْتَدِدُّ إِلَيْهَا مُنْظَمَاتُ الْأَعْمَالِ الْحَدِيثَةُ فِي سَعْيِهَا نَحْوَ التَّمَيُّزِ وَالْإِبْتِكَارِ وَالْإِسْتِدَامَةِ، إِذْ لَمْ يَعُدْ مُجَرَّدَ إِنْجَازِ الْمُهْمَّاتِ فِي وَقْتِهَا الْمُحَدَّدِ كَافِيًا، بَلْ أَصْبَحَتِ الْجَوْدَةُ هِيَ الْمَعْيَارَ الْحَاكِمَ لِقِيَاسِ فَاعِلِيَّةِ أَدَاءِ الْعَامِلِ وَإِسْهَامِهِ فِي تَحْقِيقِ الْأَهْدَافِ التَّنْظِيمِيَّةِ. وَمِنْ هَذَا الْمُنْطَلَقِ، تَسَنَحُودُ جَوْدَةُ الْأَدَاءِ الْوُظِيفِيَّ عَلَى تَفْكِيرِ إِدَارَةِ الْمُنْظَمَةِ، وَيَقِيمُ أَدَاءُ الْأَفْرَادِ وَالْمُنْظَمَاتِ مِنْ خِلَالِهَا (Sajitha, E., 2024, 13). وَتَهْدَفُ دِرَاسَةُ جَوْدَةِ الْأَدَاءِ الْوُظِيفِيَّ إِلَى فَهْمِ الْعَوَامِلِ الَّتِي تُؤَثِّرُ فِي كِفَاةِ الْعَمَلِ وَتَحْقِيقِ الْأَهْدَافِ الْمَرْجُوءَةِ، وَيَتَضَمَّنُ ذَلِكَ النَّظَرَ إِلَى الْأَدَاءِ عَلَى مُسْتَوَى الْفَرْدِ وَالْمُنْظَمَةِ، وَالتَّأَكُّدُ مِنْ تَحْقِيقِ الْجَوْدَةِ وَالْكَفَاءَةِ لِلْأَهْدَافِ الْمُحَدَّدَةِ، وَمِنْ ثَمَّ فَهِيَ تُعَدُّ مِنْ أَهَمِّ الْجَوَانِبِ فِي الْمَحَافَظَةِ عَلَى التِّزَامِ الْعَامِلِينَ تَجَاهَ الْمُنْظَمَةِ، مِمَّا يُؤَثِّرُ تَأَثِيرًا مُبَاشَرًا فِي نَجَاحِهَا (Zulkifli, N & Ali, K., 2017, 135). لِذَلِكَ تُعْنَى جَوْدَةُ الْأَدَاءِ الْوُظِيفِيَّ بِمَدَى تَحْقِيقِ الْأَفْرَادِ أَوْ الْفَرَقِ الْعَامِلَةِ لِلْأَهْدَافِ الْمُحَدَّدَةِ بِشَكْلِ مُرْضٍ وَبِأَقَلِّ تَكْلِفَةٍ، وَتَشْمَلُ هَذِهِ الْأَهْدَافُ الْمَعَايِيرَ الزَّمْنِيَّةَ وَالْكَمِّيَّةَ وَالْجَوْدَةَ وَالْإِنْثَاقَ. وَبِمَا أَنَّ جَوْدَةَ الْأَدَاءِ لَهَا تَأْثِيرٌ مُبَاشِرٌ فِي أَدَاءِ الْمُنْظَمَةِ، فَإِنَّهُ مِنَ الصَّرُورِيِّ تَوْضِيحُ هَذَا الْمَفْهُومِ بِدِقَّةٍ، لِأَنَّ الْفَهْمَ الصَّحِيحَ لِلتَّعْرِيفِ يُمَثِّلُ دِعَامَةً أَسَاسِيَّةً لِفَهْمِ الْأَبْعَادِ وَالْأَهْمِيَّةِ وَالتَّحْدِيَّاتِ وَالْإِسْتِرَاطِيَّاتِ الْمُتَعَلِّقَةِ بِجَوْدَةِ الْأَدَاءِ الْوُظِيفِيَّ (شَمِيلَان، 2024، 280)، وَتَرْتَبِطُ الْجَوْدَةُ بِجَمِيعِ نَشَاطَاتِ الْمُنْظَمَةِ، وَبِالْأَخْصِ مُسْتَوَى أَدَاءِ الْعَمَلِ، وَمِنْ ثَمَّ فَإِنَّهَا تَحْمِلُ مَعَانِي كَثِيرَةً وَمُتَعَدِّدَةً، مِنْهَا مَا هُوَ وَاقِعِيٌّ وَمِنْهَا مَا هُوَ حِسِّيٌّ. فَالْمَعْنَى الْوَاقِعِيُّ لِلْجَوْدَةِ يَعْنِي التِّزَامَ الْمُنْظَمَاتِ بِاسْتِخْدَامِ مُؤَشِّرَاتٍ حَقِيقِيَّةٍ كَمُعْدَّاتِ الْإِنْتِاجِ وَنِسْبَةِ الْفَاقِدِ، وَمِنْ ثَمَّ الْإِلْتِزَامُ بِالْمَوَاصِفَاتِ وَالْمَقَايِسِ الْمَتَعَارِفِ عَلَيْهَا (جُمُعَةُ وَأَمْبَارَك، 2021، 176). أَمَّا الْمَعْنَى الْحِسِّيُّ لِلْجَوْدَةِ، فَإِنَّهُ يَرْتَكِزُ عَلَى مَشَاعِرِ وَأَحَاسِيسٍ مُتَلَقِّيَةِ الْخِدْمَةِ وَالْمُسْتَفِيدِ مِنْهَا، بِمَعْنَى اقْتِنَاعِهِمْ وَرِضَاهُمْ عَنِ الْخِدْمَاتِ الَّتِي تُقَدَّمُ لَهُمْ، وَمَدَى نَجَاحِ الْعَامِلِينَ فِي تَقْدِيمِهَا بِمُسْتَوَى يُنَاسِبُ تَوَقُّعَاتِهِمْ وَيُلَبِّي حَاجَاتِهِمْ (الْخُفَيْفِي وَالْخُفَيْفِي، 2021، 162). وَعَلَيْهِ، فَإِنَّ جَوْدَةَ الْأَدَاءِ تُشِيرُ إِلَى مَدَى تَمَيُّزِ الْعَامِلِ فِي إِنْجَازِ الْمُهْمَّاتِ الْمُخْتَلَفَةِ الْمُوَكَّلَةِ إِلَيْهِ بِكَفَايَةٍ وَفَاعِلِيَّةٍ، بِمَا يُحَقِّقُ أَهْدَافَ الْمُنْظَمَةِ وَفَقَ مَعَايِيرَ مُحَدَّدَةٍ وَمَوْضُوعَةٍ مُسَبَّةٍ (مِيَا وَآخَرُونَ، 2022، 100). أَيْ إِنَّ هَذَا الْبُعْدَ يُرَكِّزُ عَلَى نَمَطِ السُّلُوكِ الْإِنْتَاغِيِّ لِلْعَامِلِ، إِذْ لَا يَكْفِي أَنْ يَكُونَ الْعَامِلُ غَزِيرَ الْإِنْتَاغِ أَوْ سَرِيعَ الْإِنْجَازِ، بَلْ يَجِبُ أَنْ يَتَّصِفَ الْإِنْتَاغُ أَوْ الْأَدَاءُ الْوُظِيفِيُّ (ذَهْنِيًّا كَانَ أَمْ مَادِيًّا) بِمَعَايِيرِ الْجَوْدَةِ كَالِدِقَّةِ، وَسُرْعَةِ الْاسْتِجَابَةِ، وَالْمَسْئُولِيَّةِ، وَالْإِتْقَانِ، وَعَدَمِ مُخَالَفَةِ التَّوْجِیْهَاتِ الْإِدَارِيَّةِ، أَوْ الْأَنْظِمَةِ وَالْقَوَانِينِ وَالتَّعْلِيمَاتِ، وَلَا يَتَضَمَّنُ تَجَاوُزَ حُدُودِ الْاِخْتِصَاصِ أَوْ الصَّلَاحِيَّاتِ (عَبْدُ الْحَمِيد، 2019، 134). وَمِنْ ثَمَّ، يُشِيرُ مَفْهُومُ جَوْدَةِ الْأَدَاءِ إِلَى مُسْتَوَى التَّمَيُّزِ وَالدِّقَّةِ وَالْكَفَاءَةِ الَّتِي يُظْهِرُهَا الْعَامِلُ أَثْنَاءَ تَنْفِذِ الْمُهْمَّاتِ وَالْمَسْئُولِيَّاتِ الْمُرْتَبِطَةِ بِوُظِيفَتِهِ. وَمِنْ ثَمَّ تُمَثِّلُ الْمَعْيَارُ الَّذِي يُقَاسُ بِهِ مَدَى فَاعِلِيَّةِ الْفَرْدِ فِي تَحْقِيقِ الْأَهْدَافِ التَّنْظِيمِيَّةِ، وَمَدَى التِّزَامِ بِالْمَعَايِيرِ الْمِهْنِيَّةِ وَالْإِدَارِيَّةِ الْمُعْتَمَدَةِ ضِمْنَ بِيئَةِ الْعَمَلِ (Hussein, Y., 2022, 142). يَجْمَعُ الْبَاحْثُونَ عَلَى أَنَّ هُنَاكَ الْعَدِيدُ مِنَ الْأَبْعَادِ الَّتِي يُمَكِّنُ عِبَرَهَا قِيَاسُ جَوْدَةِ الْأَدَاءِ الْوُظِيفِيَّ، أَهْمُهَا الْأَبْعَادُ الْآتِيَةُ:

- الْكَفَاءَةُ وَالْفَاعِلِيَّةُ: تَتَعَلَّقُ الْكَفَاءَةُ بِكَيْفِيَّةِ اسْتِخْدَامِ الْمَوَارِدِ كَالْوَقْتِ، وَالْجُهْدِ الذَّهْنِيِّ، وَالْأَدَوَاتِ وَالْمَوَارِدِ الْمُخْتَلِفَةِ، لِتَحْقِيقِ أَكْبَرَ قَدْرِ مُمَكِّنٍ مِنَ النَّتَاجِ بِأَقَلِّ قَدْرِ مُمَكِّنٍ مِنَ الْهَذَرِ. أَمَّا الْفَاعِلِيَّةُ فَتُقَاسُ بِمَدَى تَحْقِيقِ الْجُهْدِ لِلنَّاتِاجِ الْمَرْجُوءَةِ، فَلَيْسَ الْمُهْمُ أَنْ يَبْدُلَ الْفَرْدُ جُهْدًا كَبِيرًا، بَلِ الْمُهْمُ أَنْ يُؤَدِّيَ هَذَا الْجُهْدُ إِلَى نَتَاجٍ ذَاتِ قِيَمَةٍ مُضَافَةٍ. وَيَتَعَلَّقُ

هَذَا الْمَكُونُ بِقُدْرَةِ الْعَامِلِ عَلَى إِتْمَامِ الْمُهْمَاتِ الْمَطْلُوبَةِ مِنْهُ بِأَعْلَى مُسْتَوَى مِنَ الْجَوْدَةِ وَفِي الْوَقْتِ الْمُنَاسِبِ، فَالْعَامِلُ دُو الْأَدَاءِ الْجَيِّدِ يَكُونُ قَادِرًا عَلَى تَحْقِيقِ نَتَائِجٍ تَتَجَاوَزُ أَوْ تَتَمَاشَى مَعَ التَّوَقُّعَاتِ وَالْمَعَايِيرِ الْمَحْدَدَةِ لِلْأَدَاءِ.

- الالتزام بالمعايير: يَرْتَبِطُ أَدَاءُ الْعَامِلِ بِالْإِلْتِمَامِ بِالْمَعَايِيرِ الَّتِي تَضَعُهَا الْمُنْظَمَةُ، سَوَاءً تَعَلَّقَتْ بِالْإِنْتAJِيَّةِ، أَمْ بِالْجَوْدَةِ، أَمْ بِالْإِجْرَاءَاتِ التَّنْظِيمِيَّةِ. فَالْعَامِلُ الَّذِي يَحْتَرِمُ هَذِهِ الْمَعَايِيرَ يُعَزِّزُ جَوْدَةَ الْأَدَاءِ الْعَامِ وَيُسَاهِمُ فِي تَحْقِيقِ الْإِنْضِبَاطِ التَّنْظِيمِيِّ أَيْضًا (عَبْدُ الْحَمِيدِ، 2019، 135).

- التعلم المستمر والتطوير الذاتي: لَأَنَّ الْعَامِلَ الَّذِي يَسْعَى إِلَى تَطْوِيرِ مَهَارَاتِهِ وَمَعْرِفَتِهِ بِاسْتِمْرَارٍ يُسَاهِمُ فِي تَحْسِينِ جَوْدَةِ أَدَائِهِ. فَالتَّعْلُمُ الْمُسْتَمِرُّ يُسَاعِدُ عَلَى تَحْسِينِ الْكِفَاءَةِ وَالْإِبْتِكَارِ وَالتَّكْيِيفِ مَعَ الْمُتَغَيِّرَاتِ فِي بِيئَةِ الْعَمَلِ، مِمَّا يُعَزِّزُ أَدَاءَ الْفَرْدِ وَيُسَاهِمُ فِي رَفْعِ سَمَاتِ الْجَوْدَةِ فِي الْمُنْظَمَةِ.

- الابتكار والإبداع: تَتَضَحُّ جَوْدَةُ الْأَدَاءِ فِي الْقُدْرَةِ عَلَى تَحْقِيقِ حُلُولٍ جَدِيدَةٍ أَوْ تَحْسِينِ الطُّرُقِ التَّقْلِيدِيَّةِ. فَالْعَامِلُ الَّذِي يُطَوِّرُ أُسْلُوبَ عَمَلِهِ، أَوْ يُقَدِّمُ أَفْكَارًا جَدِيدَةً، يُظْهِرُ جَوْدَةَ أَدَائِهِ أَعْلَى مِمَّنْ يَعْمَلُ بِطَرِيقَةِ الْيَةِ رُوتِينِيَّةٍ. وَيُعَدُّ الْإِبْدَاعُ أَحَدَ الْعَوَامِلِ الْمُحَرِّكَ لِلتَّمَيُّزِ الْوِظِيفِيِّ وَمُؤَشِّرًا عَلَى اسْتِدَامَةِ الْأَدَاءِ فِي الْمُنْظَمَةِ.

- التفاعل والتواصل: يَشْمَلُ جَوْدَةُ التَّفَاعُلِ مَعَ الزَّمَلَاءِ وَالْإِدَارَةِ وَالْعَمَلَاءِ، فَالتَّوَاصُلُ الْفَعَّالُ يُسَاهِمُ فِي تَسْهِيلِ الْعَمَلِيَّاتِ وَتَزِيدُ مِنْ فُرْصِ النَّجَاحِ فِي الْعَمَلِ، كَمَا يُسَاعِدُ عَلَى بِنَاءِ بِيئَةِ عَمَلٍ تَعَاوُنِيَّةٍ وَمُنْفَتِحَةٍ تُسَاعِدُ عَلَى تَحْقِيقِ الْجَوْدَةِ الشَّامِلَةِ فِي الْأَدَاءِ.

- المسؤولية والمبادأة: إِنَّ الْعَامِلَ ذُو الْأَدَاءِ الْجَيِّدِ يَتَحَمَّلُ الْمَسْئُولِيَّةَ عَنْ مُهْمَاتِهِ، وَيُظْهِرُ رُوحَ الْمُبَادَرَةِ فِي الْعَمَلِ، وَمِنْ نَمَّ يَكُونُ قَادِرًا عَلَى حَلِّ الْمَشْكِلاتِ وَاتِّخَاذِ الْقَرَارَاتِ الْمُنَاسِبَةِ فِي الْوَقْتِ الْمُنَاسِبِ (النَّوَادِي، 2024، 308). وَيُعَدُّ هَذَا الْبُعْدُ مِنْ أَهَمِّ مَظَاهِرِ جَوْدَةِ الْأَدَاءِ؛ إِذْ يُبْرِزُ مَدَى نُضْجِ الْعَامِلِ الْمُهْنِيِّ وَقُدْرَتِهِ عَلَى الْإِسْهَامِ الْفَاعِلِ فِي تَحْقِيقِ أَهْدَافِ الْمُنْظَمَةِ.

إِنَّ جَوْدَةَ الْأَدَاءِ الْوِظِيفِيِّ لَيْسَتْ هَدَفًا مُنْفَصِلًا، بَلْ هِيَ نَتَاجٌ لِمَجْمُوعَةٍ مُتَدَاخِلَةٍ مِنَ الْعَوَامِلِ التَّنْظِيمِيَّةِ وَالشَّخْصِيَّةِ وَالْإِدَارِيَّةِ. وَلَكِي تَحَقِّقَ الْمُنْظَمَاتُ مُسْتَوِيَّاتٍ عَالِيَةً مِنَ الْجَوْدَةِ، لَا بُدَّ أَنْ تَتَبَنَّى سِيَاسَاتٍ شَامِلَةً تُرَكِّزُ عَلَى التَّنْمِيَةِ الْمُسْتَدَامَةِ لِلْعَامِلِينَ، وَتَمَكِّنَهُمْ، وَتَحْفِيزَهُمْ، وَتَوْفِرَ بِيئَةَ عَمَلٍ دَاعِمَةٍ. وَبِذَلِكَ، فَإِنَّ الْاسْتِمْتَارَ فِي جَوْدَةِ الْأَدَاءِ يُعَدُّ مِنْ الْاسْتِمْتَارَاتِ الذَّكِيَّةِ الَّتِي تُحَقِّقُ عَوَائِدَ طَوِيلَةَ الْأَجَلِ عَلَى الْمُسْتَوَيْنِ: التَّنْظِيمِيِّ وَالْوَطَنِيِّ.

3/1 الْحَيَوِيَّةُ فِي الْعَمَلِ: (Vitality at Work)

تُعَدُّ حَيَوِيَّةُ الْعَامِلِ بُعْدًا جَوْهَرِيًّا فِي تَحْقِيقِ الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ، لِمَا لَهَا مِنْ أَثَرٍ بَالِغٍ فِي رِبْطِ صِحَّةِ الْعَامِلِ وَرَفَاهِيَّتِهِ وَأَدَائِهِ بِالْإِنْتAJِيَّةِ وَالْإِسْتِمْرَارِيَّةِ التَّنْظِيمِيَّةِ فِي الْمَدَى الطَّوِيلِ. وَقَدْ اشْتُقَّ الْمَصْطَلَحُ لُغَوِيًّا مِنَ الْكَلِمَةِ اللَّاتِينِيَّةِ (Vitalitate)، وَهِيَ دَالَّةٌ عَلَى الْحَيَاةِ، وَيُقْصَدُ بِهَا الْحَالَةُ الصَّحِّيَّةُ الْإِيجَابِيَّةُ الَّتِي تُشَكِّلُ الْبِنَاءَ النَّفْسِيَّ لِلرَّفَاهِيَّةِ، وَالْمُمْتَلَّةَ بِالطَّاقَةِ وَالتَّأَثِيرِ الْإِيجَابِيِّ الَّذِي يَتَسَمَّى بِهِمَا الْفَرْدُ وَيُوجِيَانِ بِتَجْرِبَةِ الْبَقَاءِ عَلَى قَيْدِ الْحَيَاةِ، مِمَّا يَجْعَلُهُ نَشِيطًا وَقَادِرًا عَلَى الْعَمَلِ بِكَامِلِ طَاقَتِهِ. وَأَنَّ هَذِهِ الطَّاقَةَ وَهَذَا النَّشَاطَ يُشْكَلَانِ مَصْدَرَ الْحَيَاةِ، وَيُمْكِنُ أَنْ يَصِلَ إِلَيْهِمَا الْأَفْرَادُ بِدَرَجَاتٍ مُخْتَلَفَةٍ وَفَقًا لِأَنْمَاطِ حَيَاتِهِمْ (عَبْدُ الرَّحْمَنِ، 2022، 92). وَبِنَاءً عَلَى مَا

سَبَقَ، يَعْرِفُ قَامُوسُ (Merriam-Webster) الْحَيَوِيَّةَ بِأَنَّهَا: الطَّاقَةُ وَالنَّشَاطُ وَقُوَّةُ التَّحَمُّلِ، وَالْقُدْرَةُ عَلَى الْعَيْشِ وَالنُّمُو، وَالسِّمَاتُ الْمُمَيِّزَةُ لِلْفَرْدِ (de Jonge, J & Peeters, M., 2019, 2). تَتَجَلَّى الْحَيَوِيَّةُ كَحَالَةٍ دِينَامِيكِيَّةٍ يَخْتَلِفُ إِدْرَاكُهَا بَيْنَ الْأَفْرَادِ؛ فَالْبَعْضُ يَرَاهَا شُعُورًا بِالْحَيَاةِ وَالطَّاقَةِ الشَّخْصِيَّةِ، وَهِيَ قَابِلَةٌ لِلِاسْتِنزَافِ أَوْ التَّعْزِيزِ، وَيُمْكِنُ الْمُحَافَظَةُ عَلَيْهَا وَتَنْمِيَّتُهَا أَيْضًا. كَمَا أَنَّ إِدْرَاكَ الْفَرْدِ لِمَعْنَى الْحَيَاةِ وَالرُّوحَانِيَّةِ يُؤَدِّي دَوْرًا مُهِمًّا فِي الْمُحَافَظَةِ عَلَى الْحَيَوِيَّةِ (عَبْدُ الرَّحْمَنِ، 2022، 92). وَالْحَيَوِيَّةُ هِيَ حَالَةٌ يَشْعُرُ فِيهَا الْعَامِلُونَ بِالنَّشَاطِ وَالذَّافِعِيَّةِ وَالْحَمَاسِ الْمُسْتَمِرِّ الَّتِي تَدْفَعُهُمْ نَحْوَ الْعَمَلِ بِهِمَّةٍ وَنَشَاطٍ وَقُوَّةٍ، مَعَ تَوَافُرِ مُسْتَوَى مُرْتَبَعٍ مِنَ الشُّعُورِ بِالطَّاقَةِ وَالْيَقَظَةِ الذِّهْنِيَّةِ وَالتَّفَاعُلَاتِ الْاجْتِمَاعِيَّةِ الْإِيجَابِيَّةِ وَالْإِنْفِعَالَاتِ الْإِيجَابِيَّةِ، مِنْ أَجْلِ مُوَاصَلَةِ الْأَدَاءِ الْفَاعِلِ فِي الْعَمَلِ (السَّيِّد، 2022، 282). وَأَنَّهَا مَزِيَجٌ مِنَ الْقُوَّةِ الْجِسْمِيَّةِ وَالْعَقْلِيَّةِ وَالْاجْتِمَاعِيَّةِ الَّتِي تُسَاعِدُ الْعَامِلَ عَلَى الْمَصْنِيِّ بِحَمَاسٍ وَإِقْبَالٍ عَلَى الْعَمَلِ مَعَ الشُّعُورِ بِالْبَهْجَةِ، بَعِيدًا عَنِ الشُّعُورِ بِالتَّوَتُّرِ وَالْإِنْزِعَاجِ (أَبُو وَرْدَةَ، 2025، 641). كَمَا وَتُمَثِّلُ مُكَوَّنًا رَئِيسًا لِلرَّفَاقِيَّةِ الشُّمُولِيَّةِ، تُجَسِّدُ التَّفَاعُلَ بَيْنَ الْعَوَامِلِ النَّفْسِيَّةِ وَالْجَسَدِيَّةِ؛ حَيْثُ يَرْتَبِطُ ارْتِفَاعُ مُسْتَوَاهَا بِصِحَّةِ نَفْسِيَّةٍ وَبَدَنِيَّةٍ مُمْتَازَةٍ. وَيَتَمَيَّزُ الْأَفْرَادُ ذَوُو الْحَيَوِيَّةِ الْعَالِيَةِ بِمَشَاعِرِ الطَّاقَةِ وَالْيَقَظَةِ وَالنَّشَاطِ وَالْحَمَاسِ الْمُوجَّهِ نَحْوَ نَشَاطَاتِهِمْ (حَسَّان، 2021، 144). وَيَتَعَدَّى مَظْهَرُهَا الشُّعُورَ الدَّاخِلِيَّ لِيَشْمَلَ السُّلُوكَ الْفَاعِلَ؛ حَيْثُ يَنْخَرِطُ الْأَفْرَادُ الْحَيَوِيُّونَ فِي بِنَاءِ الْعَمَلِ، وَيُبَادِرُونَ بِمُسَاعَدَةِ الزُّمَلَاءِ، وَيُظْهِرُونَ إِهْتِمَامًا شَخْصِيًّا وَالتَّزَامًا بِالشَّفَاقِيَّةِ وَبِمَعَايِيرِ الْأَدَاءِ (السَّيِّد، 2022، 285).

1/3/1 أَهْمِيَّةُ الْحَيَوِيَّةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ: (The Importance of Vitality in Sustainable Performance)

تَكْتَسِبُ الْحَيَوِيَّةُ فِي الْعَمَلِ أَهْمِيَّتَهَا الْإِسْتِرَاطِيَّةَ مِنْ دَوْرِهَا الْمَحُورِيِّ فِي اسْتِدَامَةِ الْأَدَاءِ، فَهِيَ تُمَثِّلُ عَامِلًا مُؤَثِّرًا فِي رَفْعِ كِفَاةِ الْعَامِلِ وَقُدْرَتِهِ عَلَى التَّكْيُفِ مَعَ بِنَاءِ الْعَمَلِ الْمُتَغَيِّرَةِ. وَيُمْكِنُ تَفْصِيلُ أَهْمِيَّتِهَا عَلَى النُّحُو الْآتِي:

- مُورِدٌ دَاتِيٌّ دَاخِلِيٌّ: يُعَزِّزُ قُدْرَةَ الْعَامِلِ عَلَى التَّكْيُفِ مَعَ مُتَطَلِّبَاتِ الْعَمَلِ، وَالْمُحَافَظَةِ عَلَى مُسْتَوِيَّاتِ أَدَاءٍ عَالِيَةٍ دُونَ ضُغُوطٍ أَوْ تَدَهُّورٍ فِي الصِّحَّةِ الْمِهْنِيَّةِ أَوْ الْعَاقِبَةِ النَّفْسِيَّةِ وَالْجَسَدِيَّةِ.
- مُؤَشِّرٌ صَرِيحٌ لِلِاسْتِدَامَةِ: تَعَكِّسُ قُدْرَةُ الْعَامِلِ عَلَى الْإِسْتِمْرَارِ وَالنُّمُو دَاخِلَ بِنَاءِ الْعَمَلِ، مُتَجَاوِزَةً الْإِنْجَازَاتِ الْآنِيَّةَ لِتَشْمَلَ الْمَرْوَنَةَ الْعَقْلِيَّةَ وَالرَّغْبَةَ فِي بَذْلِ الْجُهِدِ وَالتَّحَدِّيَاتِ (Hakanen et al., 2019, 3).
- مُقَاوِمَةٌ لِلضُّغُوطِ وَالْإِحْتِرَاقِ الْوُظَيْفِيِّينَ: تُعَرِّفُ فِي سِيَاقِ الْعَمَلِ بِأَنَّهَا شُعُورُ الْعَامِلِ بِالنَّشَاطِ الْإِيجَابِيِّ وَالطَّاقَةِ وَاللِّيَاقَةِ وَالشَّغَفِ أَثْنَاءَ الْعَمَلِ.
- مُحَرِّكٌ لِلرَّفَاقِيَّةِ وَالتَّفَاعُلِ الْإِيجَابِيِّ: تَرْتَبِطُ الْحَيَوِيَّةُ بِحَالَةِ الْيَقَظَةِ وَالطَّاقَةِ الْإِيجَابِيَّةِ نَحْوَ الزُّمَلَاءِ، مِمَّا يَجْعَلُهَا مُؤَشِّرًا مُسْتَمِرًّا عَلَى الرَّفَاقِيَّةِ النَّفْسِيَّةِ وَالْجَسَدِيَّةِ (Ji et al., 2021, 6).

لِذَلِكَ، حَظِيَّتِ الْحَيَوِيَّةُ بِاهْتِمَامِ الْبَاحِثِينَ كَمَفْهُومٍ مُتَعَدِّدِ الْأَبْعَادِ (جَسَدِيٍّ، وَعَقْلِيٍّ، وَاجْتِمَاعِيٍّ)، يُجَسِّدُ مَزِيَجًا مِنَ الْقُوَّةِ الْجِسْمِيَّةِ وَالْعَقْلِيَّةِ وَالْاجْتِمَاعِيَّةِ، فَهِيَ تُمْكِنُ الْفَرْدَ مِنَ الْعَمَلِ بِحَمَاسٍ وَبَهْجَةٍ، مَعَ قُدْرَةٍ عَلَى صَبْطِ الْإِنْفِعَالَاتِ وَالتَّكْيُفِ، بَعِيدًا عَنِ التَّوَتُّرِ وَالْإِنْزِعَاجِ.

2/3/1 أبعاد الحيويّة في العمل: (Dimensions of Work Vitality)

- تمثّل الحيويّة مزيجاً من الأبعاد التي تُشكّل بمجموعها حيويّة العامل في العمل، ويُمكن إيجازها بالآتي:
- الحيويّة البدنيّة (الجسديّة): هي امتلاك العامل للصحة والعافية الجسديّة التي تمُدّه بالطاقة والنشاط لإنجاز المهمّات، وتمكّنه من تحمّل ضغوط العمل والاستمرار دون تعب أو مرض.
 - الحيويّة الذهنيّة (العقليّة): هي حالة من اليقظة والنشاط العقليّ التي تمكّن العامل من التفكير باتزان وهدوء، وحلّ المشكلات، وابتكار الأفكار المساعدة على إنجاز العمل.
 - الحيويّة الاجتماعيّة: حالة تمكّن العامل من الشعور بالارتياح الداخليّ أثناء التفاعل الاجتماعيّ مع الآخرين، ممّا يجعله قادراً على التأثير الإيجابيّ فيهم (شريف، 2024، 362).
 - الحيويّة الانفعاليّة (العاطفيّة): هي حالة من التعلّق النشط بالعمل، والقدرة على ضبط الانفعالات والاستقرار النفسيّ، مع الشعور بالرضا والإقبال على العمل بحماس ونشاط مستمرّين.
 - الحيويّة الروحانيّة: يقصد بها حالة من الدافعيّة الذاتيّة الإيجابيّة من قبل العامل، يتمثّل في الروح المعنويّة العاليّة والإرادة القويّة والقيم الأخلاقيّة التي تكسبه القدرة على التأثير الروحانيّ الإيجابيّ في الآخرين (أبو ورّدة، 2025، 642).

يرى الباحثون أنّ هناك عدّة من العوامل المؤثّرة في الحيويّة، منها عوامل متعلّقة بالفرد ذاته، كنمط شخصيّته، ومنها ما يتعلّق بصحته الجسديّة، ومنها ما يتعلّق بعادات حياته اليوميّة (كعادات النوم، وممارسة الرياضة)، وأخرى متعلّقة بتوازنيه الانفعاليّ ومقدار كفايته الذاتيّة، إضافة إلى قدرته على معالجة المعلومات وتفاعله الاجتماعيّ مع الآخرين (Algharaibeh, S., 2020, 932). وتشكّل الحيويّة مع التقاني في العمل بعدين جوهريّين يُعززان اندماج العاملين في العمل (Syahir, A. et al., 2025, 11)، وهو العامل الأكثر أهميّة في تحقيق الصحة النفسيّة والأداء المُستدام للعاملين في المنظّمات (Demerouti, E., 2025, 3).

4/1 التّقاني في العمل: (Dedication at Work)

يُعدّ التقاني في العمل بُعداً نفسياً وسلوكياً محورياً من أبعاد الأداء الوظيفيّ، حيث يُعبّر عن درجة التزام العاملين واستعدادهم لبذل جهود إضافية لصالح المنظّمة. ويتكوّن هذا المفهوم من عنصريّن أساسيّين، هما: العاطفة والاستمراريّة. ويتّضح ذلك عبر التفريق بين الرضا الوظيفيّ والالتزام العاطفيّ؛ فالرضا الوظيفيّ يُعدّ موقفاً أو شعوراً يبديه الفرد نحو جوانب معيّنة من وظيفته، ويتأثّر غالباً بالأحداث اليوميّة في بيئة العمل، بينما يُمثّل الالتزام العاطفيّ ارتباطاً أعمق بين العامل والمنظّمة، يتجاوز حدود المهمّات المحدّدة أو ظروف بيئة العمل. ومن هذا المنطلق، يُعدّ الالتزام العاطفيّ أكثر ثباتاً واستمراريّة مقارنة بالرضا الوظيفيّ، إذ لا تتغيّر شدّته بسهولة بتغيّر المواقف اليوميّة (Gupta, S. et al., 2024, 1849). ويُعدّ التقاني من أبرز الصفات التي تميّز العامل عالي الأداء عن غيره؛ فهو ليس مجرد التزام ظاهريّ أو حضور جسديّ في بيئة العمل، بل حالة وجدانيّة عميقة تدفع الفرد إلى تقديم أقصى ما لديه بإرادة داخليّة خالصة. فالعامل التقاني لا يُؤدّي مهمّاته بدافع الواجب فقط، بل لأنّه يجد في عمله قيمة ومعنى، ويشعر بأنّه يحدث فرقاً، وهذا الإحساس هو ما يدفعه إلى تقديم أداءٍ مُتميّز (Schaufeli, W. & Bakker, A., 2004, 298). وفي هذا الإطار، يُنظر إلى التقاني

في العمل بأنه المحفز الأساسي للأداء، الذي يدفع الأفراد إلى التصرف بنية متعمدة لتعزيز المصلحة العليا للمنظمة، من خلال بذل جهود إضافية طوعية، والمبادرة في حل المشكلات (Nurahaju, R. et al., 2019, 30). ويتجلى هذا المفهوم في سلوكيات العمل التي تتجاوز المتطلبات الرسمية، لتعكس الانضباط، والحماس، والمبادرة، والتعاون في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية. ويرتبط التقاني في العمل بالضمير المهني؛ فالعاملون المتقانون يلتزمون بالقواعد التنظيمية، ويساهمون في تنفيذ السياسات والإجراءات، مما يعزز استمرارية العمليات التنظيمية. كما يظهر التقاني في سلوك منضبط يتمثل في الامتثال للقواعد، والعمل الجاد، ومرونة الأداء (Noor, S. & Rafiq, M., 2021, 4996). ويشير التقاني في العمل إلى سلوك منضبط يتمثل في الامتثال للقواعد، والعمل الجاد، والمرونة في تنفيذ المهمات، والقدرة على أخذ زمام المبادرة في حل المشكلات (Jaya, L. & Ariyanto, E., 2021, 312). حيث يظهر العاملون المتقانون حماساً موجهاً نحو أعمالهم، مع تركيز كبير على مواجهة التحديات بفاعلية، وتجاهل المشتتات التي قد تؤثر في جودة الأداء، مما يؤدي إلى تحقيق مستويات عالية ومستقرة من الأداء. وعلى الرغم من إمكانية تعرض العاملين المتقانيين لاستنزاف بدني أو عقلي نتيجة ارتفاع مستوى الانغراس في العمل، إلا أن هذا النوع من الاستنزاف يمكن احتواؤه والسيطرة عليه من خلال توفير بيئة عمل داعمة وإجراءات تنظيمية مرنة (Akgunduz, Y. et al., 2022, 5). ففي بيئات العمل المعاصرة، التي تتسم بالتغير المتسارع والتعقيد المتزايد، لم يعد الأداء الوظيفي يقاس فقط من خلال الالتزام بساعات العمل أو إنجاز المهمات الروتينية، بل أصبحت المنظمات تبحث عن أولئك الذين يظهرون حماساً داخلياً، والتزاماً وجدانياً، واستعداداً لتقديم جهود إضافية دون أن يطلب منهم ذلك صراحة. هؤلاء هم المتقانون الذين يساهمون بشكل مباشر في رفع مستوى الأداء وتحسين المخرجات التنظيمية (Bakker, A. et al., 2014, 393). كما أن التقاني يؤدي دوراً محورياً في تعزيز جودة الأداء وليس كميته فقط؛ فالعامل المتقاني يكون أكثر حرصاً على التفاصيل، وأكثر التزاماً بمعايير الجودة، وأشد استعداداً للتعلم والتطور، مما يؤدي إلى تقديم منتجات أو خدمات تتمتع بجودة عالية (Salanova, M. & Schaufeli, W., 2008, 125). إضافة إلى ذلك، يساهم التقاني في خلق حالة من الانسجام بين العامل ووظيفته، مما ينعكس إيجاباً على شعوره بالرضا، ويقلل من احتمال حدوث احتراق وظيفي أو إرهاق مزمن (Shimazu, A. et al., 2020, 7). ولا تقتصر أهمية التقاني على النتائج الفردية، بل تتعداها إلى التأثير في الأداء الجماعي والتنظيمي؛ فالعامل المتقاني يكون قدوة لزملائه، وينشر في بيئة العمل ثقافة الالتزام والانتماء، مما يساهم في رفع الروح المعنوية للفريق، ويعزز التعاون، ويقلل من النزاعات أو التراخي في أداء المهمات (Mäkikangas, A. et al., 2017, 45). كذلك وينظر إلى التقاني في العمل، بأنه الالتزام القوي والمستمر من العاملين في أداء مهام وظائفهم في الوقت المحدد، عبر استثمار الوقت الإضافي والطاقة، والمشاركة العميقة في العمل، والشعور بالإلهام والفخر والحماس نحو المنظمة (مهدي، 2023، 9). ويعد هذا المفهوم من الركائز الأساسية في تحقيق الأداء الوظيفي المستدام، إذ يساهم في تعزيز التفاعل الإيجابي بين العامل والمنظمة، ويدعم استمرارية الأداء على المدى الطويل. ومما يجب التنويه إليه أن التقاني في العمل ليس سلوكاً يفرض بالقوة، بل يبنى على أسس نفسية وتنظيمية متينة، كأن يشعر العامل بالعدالة والدعم والاحترام داخل المنظمة. فالمنظمات التي تعزز بيئة عمل مشجعة ومحفزة، وتراعي تطلعات العاملين وحاجاتهم النفسية، وغالباً ما تجني ثماراً وفيرة من التقاني في العمل، تتمثل في أداء وظيفي عالٍ، واستقرار وظيفي دائم، وولاء تنظيمي عالٍ (Inceoglu, I., et al., 2018, 192).

نَسْتَنْتِجُ مِمَّا تَقَدَّمَ أَنَّ التَّقَانِي فِي الْعَمَلِ يُمَثِّلُ الرُّوحَ الْخَفِيَّةَ وَرَاءَ الْأَدَاءِ الْفَاعِلِ، وَهُوَ الْعُنْصُرُ الَّذِي يُحَوِّلُ الْعَمَلَ مِنْ مُجَرَّدِ وَظِيفَةٍ إِلَى رِسَالَةٍ، وَمِنْ مُجَرَّدِ التَّزَامٍ إِلَى شَعْفٍ. وَتَتَمَثَّلُ أَهْمِيَّتُهُ فِي تَحْقِيقِ رِفَاهِيَّةِ الْعَامِلِينَ، الَّتِي تُمَثِّلُ أَدَاءَ فَعَالَةٍ لِاسْتِدَامَةِ الْأَدَاءِ فِي أَيِّ مُنْظَمَةٍ تَسْعَى لِلتَّمَيُّزِ فِي بَيْئَةٍ شَدِيدَةِ التَّنَافُسِ.

وَعَلَيْهِ فَإِنَّ هَذَا الْمَبْحَثَ رَكَّزَ عَلَى شَرْحِ أَبْعَادِ الْأَدَاءِ الْوُظَيْفِيِّ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ، الْمُتَمَثِّلَةِ فِي أَدَاءِ الْمُهِمَّاتِ، وَجَوْدَةِ الْأَدَاءِ، وَالْحَيَوِيَّةِ وَالتَّقَانِي فِي الْعَمَلِ.

خُلَاصَةُ الْفَصْلِ الرَّابِعِ: (Summary of Chapter Four)

تَتَأَوَّلُ هَذَا الْفَصْلُ مَفْهُومَ الْأَدَاءِ الْوُظَيْفِيِّ الْمُسْتَدَامِ بِوَصْفِهِ إِمْتِدَادًا مُنْطَوِرًا لِمَفْهُومِ الْأَدَاءِ الْوُظَيْفِيِّ التَّقْلِيدِيِّ، حَيْثُ لَمْ يَقْتَصِرْ عَلَى تَحْقِيقِ النَّتَائِجِ الْآتِيَةِ، بَلْ ارْتَبَطَ بِقُدْرَةِ الْعَامِلِينَ عَلَى الْمَحَافَظَةِ عَلَى مُسْتَوَى مُرْتَفِعٍ مِنَ الْأَدَاءِ عَبْرَ الزَّمَنِ دُونَ اسْتِزَافِ قُدْرَتِهِمُ الْجَسَدِيَّةِ أَوْ النَّفْسِيَّةِ. وَانْطَلَقَ الْفَصْلُ مِنْ رِبْطِ الْأَدَاءِ الْوُظَيْفِيِّ بِالِاسْتِدَامَةِ، بِاعْتِبَارِهَا عُنْصُرًا أَاسَاسِيًّا لِضَمَانِ فَاعِلِيَّةِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ عَلَى الْمَدَى الطَّوِيلِ. كَمَا أَوْضَحَ أَهْمِيَّةَ الْأَدَاءِ الْوُظَيْفِيِّ الْمُسْتَدَامِ عَلَى مُسْتَوَيِي الْعَامِلِينَ وَالْمُنْظَمَةِ، إِذْ أَسْهَمَ فِي تَعْرِيزِ التَّوَازُنِ بَيْنَ مُتَطَلَّاتِ الْعَمَلِ وَرِفَاهِيَّةِ الْعَامِلِينَ، وَدَعَّمَ اسْتِقْرَارَ الْأَدَاءِ التَّنْظِيمِيِّ وَتَحْقِيقَ الْأَهْدَافِ الْإِسْتِرَاطِيَّةِ. وَبَيَّنَ أَنَّ الْأَدَاءَ الْمُسْتَدَامَ تَحَدَّدَ مِنْ خِلَالِ ثَلَاثَةِ مُكَوِّنَاتٍ رَئِيسَةٍ تَمَثَّلَتْ فِي الدَّافِعِيَّةِ، وَالْقُدْرَةِ أَوْ الرِّغْبَةِ فِي الْأَدَاءِ، وَالدَّعْمِ التَّنْظِيمِيِّ، وَهِيَ مُكَوِّنَاتٌ تَأَثَّرَتْ بِمَجْمُوعَةٍ مِنَ الْعَوَامِلِ الْفَرْدِيَّةِ وَالتَّنْظِيمِيَّةِ. وَاسْتَعْرَضَ أَبْرَزَ النَّظَرِيَّاتِ الْمَفْسَّرَةِ لِلأَدَاءِ الْوُظَيْفِيِّ الْمُسْتَدَامِ، مَعَ التَّرْكِيزِ عَلَى نُمُودَجِ مُتَطَلَّاتِ الْعَمَلِ وَمَوَارِدِهِ، الَّذِي تَمَّ اعْتِمَادُهُ فِي تَفْسِيرِ الْوُصُولِ إِلَى الْأَدَاءِ الْوُظَيْفِيِّ الْمُسْتَدَامِ عَبْرَ مُتَغَيَّرِي اسْتِرَاطِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ وَرُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ. أَمَّا الْمَبْحَثُ الثَّانِي، فَقَدْ تَتَأَوَّلَ أَبْعَادَ الْأَدَاءِ الْوُظَيْفِيِّ الْمُسْتَدَامِ وَطُرُقَ قِيَاسِهِ، حَيْثُ تَمَّ تَحْدِيدُ الْأَبْعَادِ الْمُعْتَمَدَةِ فِي الدِّرَاسَةِ وَالْمُتَمَثِّلَةِ فِي: أَدَاءِ الْمُهِمَّاتِ، وَجَوْدَةِ الْأَدَاءِ، وَالْحَيَوِيَّةِ فِي الْعَمَلِ، وَالتَّقَانِي فِي الْعَمَلِ. وَقَدْ تَمَّ التَّرْكِيزُ عَلَى هَذِهِ الْأَبْعَادِ بِوَصْفِهَا مُؤَشِّرَاتٍ شَامِلَةً عَكَسَتْ قُدْرَةَ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ عَلَى تَحْقِيقِ أَدَاءٍ فَعَالٍ وَمُتَوَازِنٍ وَمُسْتَمِرٍّ دَاخِلِ الْمُنْظَمَاتِ.

الإطار العملي للدراسة

The Practical Framework of the Study

الفصل الخامس

الدراسة الميدانية.

المبحث الأول

مجتمع الدراسة وأدواتها.

المبحث الثاني

اختبار الفرضيات.

المبحث الثالث

مناقشة النتائج وتفسيرها ومساهماتها النظرية والإدارية (العملية).

المنبث الأول

مجتمع الدراسة وأدواتها

Study Population & Tools

تمهيد:

تُستخدَم الدِّراسات المِيدَانِيَّة كمنهجِيَّة بحثِيَّة تُقدِّم منظُوراً واسعاً بما يكفي لتَغطِيَّة الموضوع المدروس، وذلك عِبرَ تقديم مُفترحاتٍ عامَّة مَبْنِيَّة على المَلاحظات المُتعدِّدة الَّتِي يَتِمُّ الحُصولُ عَلَيْهَا أثناء إِجراء الدِّراسة في مواقع العمل المُختلفة. كما أَنَّهُ مِنَ الصَّعبِ تحديِدُ جميعِ المواقعِ الَّتِي تُتَبَّعُ لِلشَّرِكَةِ المدروسة، والَّتِي قد تَختلفُ نتائجُها مِنْ مكانٍ لِآخر. وَلِتَحقيقِ ذلك، قامَ البَاحِثُ بِجَمعِ البَياناتِ مِنْ مواقعِ الشَّرِكَةِ المُختلفة، بما يَضمنُ رُؤيةً مُتوازنةً لِمُختلفِ الحَالاتِ الَّتِي تَتِمُّ دِرَاسَتُها، وتُستخدَمُ كخارِطَةِ طريقٍ لِبَناءِ النَظَريَّةِ (Schnegg, M. & Moller, K., 2022, 248). وبِذلك، يُمكنُ تعريفُ الدِّراسةِ المِيدَانِيَّةِ على أَنِّها الدِّراسةُ الَّتِي تَتِمُّ في بَينةٍ طَبِيعِيَّةٍ مَعَ الحدِّ الأدنى مِنْ تَدخُلِ البَاحِثِ في تَدفُّقِ الأَحداثِ ضِمْنَ المَواقِفِ (Sekaran, U., & Bougie, R., 2016, 392). اعتمدت هذه الدِّراسةُ على بَرنامِجِ SPSS الإصدار (27) لِإِجراءِ بَعضِ الإختِباراتِ، وَمِنْها الإختِباراتُ الوُصفِيَّةُ، حِينَ رُمِزَتِ الإِستِجاباتُ أولاً وأُدخِلَت في بَرنامِجِ SPSS. كما تَمَّ التَحَقُّقُ مِنَ القِيمِ المُتَطرِّفةِ، والتَّوزِيعِ الطَبِيعِيِّ، وَالخَطِيَّةِ، والتَّعَدُّدِ الخَطِي، وإِجراءِ إحصاءاتٍ وَصْفِيَّةٍ لِتَوفِيرِ نَظَرَةٍ عامَّةٍ على العَيِّنةِ وتَفاصِيلِ المُستَجيِبِينَ. كما تَمَّ حِسابُ المُتوسِّطِ الحِسابِيِّ والانحرافِ المُعيارِيِّ لِإِظهارِ النَزعَةِ المَرَكِزِيَّةِ وتَشَتُّبِ المُتَغيَّراتِ. وَتَمَّ اسْتِخدامُ اِختِبارِ الإِلتِواءِ والتَّفرُّجِ لِإِختِبارِ التَّوزِيعِ الطَبِيعِيِّ لِلبياناتِ. كما اعتمدت الدِّراسةُ في اِختِبارِ فَرَضِيَّاتِها على بَرنامِجِ AMOS الإصدار (24)، وَفَقَ المَنهجِ الَّذِي أوصى بِهِ (Anderson, J. & Gerbing, D., 1988, 411) لِتَقيِيمِ مَلاءِمَةِ نَموذجِ القِياسِ، واِختِبارِ موثُوقِيَّتِهِ وَصَلابَتِهِ، واِختِبارِ الفَرَضِيَّاتِ المُطَوَّرةِ.

1. لَمحةٌ عَنِ شَرِكَةِ MTN: (An Overview of MTN Company)

تُعَدُّ شَرِكَةُ MTN سَوريَا شَرِكَةً مَساهِمَةً مُغفَلَةً عامَّةً مُسجَلَةً في الجُمهُوريَّةِ العَرَبِيَّةِ السُوريَّةِ، تُقدِّمُ خِدماتِ الإِتِصالاتِ الخَلَوِيَّةِ. تَمتَلِكُ شَرِكَةُ إِنْفِستُكُومِ مُوبَايِلِ كُميُونيكَيشَن لِيْمِيتِد نِسبَةً (74.37%) مِنْ أَسْهُمِها. تُمَارِسُ الشَّرِكَةُ نَشاطَها في الجُمهُوريَّةِ السُوريَّةِ، وَيَقَعُ مَقَرُّها المُسجَلُ في دَارِيَا – مُحافَظَةُ رِيفِ دِمَشق. أَمَّا الشَّرِكَةُ الأُمُّ الرَّبِيسَةُ لِشَرِكَةِ إِنْفِستُكُومِ مُوبَايِلِ كُميُونيكَيشَن لِيْمِيتِد فَهِيَ MTN Group Limited، وَهِيَ شَرِكَةُ مُسجَلَةٌ وَتُمَارِسُ نَشاطَها في جُوهانَسِبِيرغ، جَنُوبِ إفريقيا. في 12 شُباطِ 2001، تَمَّ تَوقيُّعُ عَقدِ بَناءٍ وَتَشغيلِ وَتَحويلِ (BOT) رَقْمِ 10/أ بَيْنَ الشَّرِكَةِ السُوريَّةِ لِلإِتِصالاتِ (سَابقاً: المُؤَسَّسَةُ العامَّةُ لِلإِتِصالاتِ) الَّتِي تُمثِّلُ الإِدارةَ، وَشَرِكَةِ إِنْفِستُكُومِ غُلُوبال لِيْمِيتِد الَّتِي تُعَدُّ المُتَعَهِّدَ. وَبِمُوجِبِ العَقدِ، التَزَمَتِ الشَّرِكَةُ بِتَوريدِ وَتَركِيبِ التَجهيزاتِ اللَّازِمَةِ لِبَناءِ شَبَكَةِ إِتِصالاتِ خَلَوِيَّةِ (GSM)، على أَن تَبدَأَ الشَّرِكَةُ عَمَلِياتِها قَبْلَ 14 شُباطِ 2001. وَفي 10 نَموزِ 2014، تَمَّ تَوقيُّعُ مَحضَرِ الإِتِفاقِ على مَنحِ

تَرَخِصِ الاتِّصَالَاتِ النَّقَّالَةِ فِي سُورِيَا وَإِنْهَاءِ عَقْدِ (BOT) رَقْمِ 10/أ بَيْنَ الشَّرِكَةِ السُّورِيَّةِ لِلاتِّصَالَاتِ وَشَرِكَتِي إِنْفَسْتُكُومْ غُلُوبَالِ لِيْمِيتِدْ MTN سُورِيَا. وَعَلَى ذَلِكَ، تَمَّ تَوْفِيقُ اتِّفَاقِيَّةِ الْإِنْهَاءِ بِتَارِيخِ 30 تَشْرِينِ الْأَوَّلِ 2014. تَمَّتِ الْمُصَادَقَةُ عَلَى قَرَارِ مَنْحِ التَّرْخِصِ وَإِنْهَاءِ الْعَقْدِ مِنْ قِبَلِ مَجْلِسِ الْوُزَرَاءِ فِي الْجُمْهُورِيَّةِ السُّورِيَّةِ بِمُوجِبِ الْكِتَابِ رَقْمِ 1/03702 بِتَارِيخِ 31 كَانُونِ الْأَوَّلِ 2014. وَفِي 1 كَانُونِ الثَّانِي 2015، بَدَأَ الْعَمَلُ بِالرُّخْصَةِ الْمَمْنُوحَةِ لَشَرِكَةِ MTN سُورِيَا، وَالصَّادِرَةِ عَنِ الْهَيْئَةِ النَّاطِمَةِ لِقِطَاعِ الاتِّصَالَاتِ (مُمَثِّلَةً عَنِ الْحُكُومَةِ السُّورِيَّةِ). تَسْرِي هَذِهِ الرُّخْصَةُ مِنْ 1 كَانُونِ الثَّانِي 2015 وَلِغَايَةِ 31 كَانُونِ الْأَوَّلِ 2034، وَتُحَوَّلُ الشَّرِكَةُ إِنْشَاءً وَتَرْكِيبًا وَتَمْلِكًا وَتَشْغِيلًا وَإِدَارَةً وَتَحْصِيلَ عَائِدَاتِ خِدْمَاتِهَا الْمَرْخُصَةِ عَلَى شَبَكَةِ الاتِّصَالَاتِ الْعُمُومِيَّةِ النَّقَّالَةِ، وَفَقًا لَوَثِيقَةِ التَّرْخِصِ. كَمَا تُنْبِغُ رُخْصَةُ التَّرَدُّدَاتِ لِلشَّرِكَةِ حَقًّا حَضْرِيًّا فِي اسْتِخْدَامِ الْحُزْمِ التَّرْدِيدِيَّةِ الرَّادِيُويَّةِ الْمُخَصَّصَةِ لِتَشْغِيلِ شَبَكَاتِهَا وَتَقْدِيمِ الْخِدْمَاتِ الْمُتَعَلِّقَةِ بِهَا (سُوقُ دِمَشْقَ لِلْأُورَاقِ الْمَالِيَّةِ، 2025، 6).

2. مُجْتَمَعُ الدِّرَاسَةِ وَعَيِّنَتُهُ: (Study Population & Sample)

يُقْصَدُ بِمُجْتَمَعِ الدِّرَاسَةِ مَجْمُوعُ وَحَدَاتِ الدِّرَاسَةِ الَّتِي تَتَوَافَرُ فِيهَا الصِّفَاتُ وَالْخَصَائِصُ الَّتِي تُمَكِّنُ الْبَاحِثَ مِنَ الْوُصُولِ إِلَى أَهْدَافِ الْبَحْثِ (Saunders, M., 2023, 197). وَيَشْمَلُ مُجْتَمَعُ الدِّرَاسَةِ جَمِيعَ الْعَامِلِينَ فِي شَرِكَةِ MTN، وَالْبَالِغِ عَدْدُهُمْ (1665 عَامِلًا)، وَذَلِكَ وَفَقًا لِلْمَعْلُومَاتِ الَّتِي تَمَّ الْحُصُولُ عَلَيْهَا مِنْ قِسْمِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ فِي الشَّرِكَةِ بِتَارِيخِ 8 تَشْرِينِ الْأَوَّلِ عَامِ 2023. أَمَّا عَيِّنَةُ الدِّرَاسَةِ فَيُقْصَدُ بِهَا الْجُزْءُ أَوْ الْمَجْمُوعَةُ الْفَرَعِيَّةُ مِنَ الْمَجْتَمَعِ، وَالَّتِي تُمَثِّلُهُ تَمَثِيلًا صَحِيحًا. وَبِاعْتِبَارِ أَنَّ الْبَيِّنَاتِ الَّتِي تَتَطَلَّبُهَا أَهْدَافُ الدِّرَاسَةِ مُتَوَافِرَةٌ لَدَى جَمِيعِ الْعَامِلِينَ، فَقَدْ تَمَّ اخْتِيارُ عَيِّنَةٍ عَشَوَائِيَّةٍ بَبْسِطَةٍ تَنْتَاسُبُ مَعَ حَجْمِ مُجْتَمَعِ الدِّرَاسَةِ وَفَقَ قَانُونِ مُورْغَانَ (Sekaran, U. & Bougie, R., 2063)، وَتَبَيَّنَ أَنَّ حَجْمَ الْعَيِّنَةِ هُوَ (312 عَامِلًا) يُمَثِّلُونَ مُجْتَمَعُ الدِّرَاسَةِ بِالشَّكْلِ الْأَمْتَلِ. وَقَدْ وُزِعَتِ الْاسْتِبْاناتُ وَرَقِيًّا وَإِلِكْتُرُونِيًّا عَلَى الْعَامِلِينَ فِي الْفَتْرَةِ الْمُتَمَدَّةِ مِنْ تَارِيخِ 8 تَمُوزَ 2023 وَحَتَّى تَارِيخِ 9 تَشْرِينِ الْأَوَّلِ 2023، فِي مُخْتَلَفِ فُرُوعِ الشَّرِكَةِ وَفَقَ الْجَدْوَلِ الْآتِي:

الْجَدْوَلُ (5-1): تَوْزِيعُ الْاسْتِبْاناتِ عَلَى عَيِّنَةِ الدِّرَاسَةِ

عَدَدُ الْاسْتِبْاناتِ					طَرِيقَةُ تَوْزِيعِ	مَكَانُ الدِّرَاسَةِ
الصَّالِحَةُ لِلتَّحْلِيلِ	الْمُسْتَبْعَدَةُ	غَيْرُ الْمُسْتَرَدَّةِ	الْمُسْتَرَدَّةِ	الْمُوزَعَةُ	الْاسْتِبْاناتِ	شَرِكَةُ MTN
58	14	28	72	100	وَرَقِيًّا	فُرُوعُ دِمَشْقَ
254	236	—	490	—	إِلِكْتُرُونِيًّا	بَاقِي الْأَفْرُعِ
312						جَمِيعُ الْفُرُوعِ

الْمُصَدَّرُ: مِنْ إِعْدَادِ الْبَاحِثِ.

وَكَمَا هُوَ مُوَضَّحٌ فِي الْجَدْوَلِ السَّابِقِ، فَقَدْ بَلَغَ عَدَدُ الْاسْتِبْاناتِ الْمُسْتَرَدَّةِ وَالصَّالِحَةِ لِلتَّحْلِيلِ الْإِحْصَائِيِّ (312) إِسْتِبانَةً، حَيْثُ تَمَّ اسْتِبعادُ الْاسْتِبْاناتِ غَيْرِ الصَّالِحَةِ، كَمَا اسْتِبعدَتِ الْاسْتِبْاناتُ الزَّائِدَةُ وَفَقَ بَرْنَامِجِ SPSS لِلْوُصُولِ إِلَى عَيِّنَةِ الدِّرَاسَةِ الْمُسْتَهْدَفَةِ (Cronk, B., 2018, 15).

3. أداة الدراسة: (Study Instrument)

تمّ الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية من مجموعة من العاملين في شركة MTN، حيث تمّ الاعتماد على ما يلي:

أ- مقاييس أداة الدراسة: (Measures of the Study Instrument)

تمّ الاعتماد في تصميم أداة الدراسة على عدد من المقاييس لتحقيق ثبات وصلاحيّة العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة. فقد تمّ الاعتماد على مقياس المزايا الوظيفية (الرفاعي، 2018)، وقد بلغ عدد العبارات التي تقيس متغير المزايا الماديّة الفرديّة المباشرة (9) عبارات، بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ عندها (0.92). فيما كان عدد العبارات التي تقيس المزايا الماديّة الجماعيّة المباشرة (4) عبارات، بمعامل ألفا كرونباخ (0.94). وفي هذه الدراسة، تمّ دمج البُعدين تحت مسمى المزايا الماديّة المباشرة. أمّا متغير المزايا الإلزاميّة، فقد تمّ قياسه بعشر عبارات بلغت قيمة ألفا كرونباخ المُقابله لها (0.93). وكذلك متغير المزايا الطوعيّة، فقد تمّ تحديده بـ (10) عبارات، وبلغت قيمة ألفا كرونباخ (0.88). أمّا بالنسبة لمتغير روحانيّة مكان العمل، فقد تمّ الاعتماد على مقياس روحانيّة مكان العمل (عبد الشكور، 2023)، حيث بلغ عدد العبارات المتعلّقة بكلّ بُعد من أبعاد روحانيّة مكان العمل أربع عبارات، بمعامل ثبات (0.82) للعمل الهادف، و(0.76) للإحساس بالمجموعة، و(0.80) للتوافق مع قيم المنظّمة. كما تمّ الاعتماد أيضاً على دراسة (Zaiton, H. et al., 2021)، التي بلغ فيها عدد عبارات العمل الهادف (6) عبارات، بمعامل ثبات (0.86)، كما بلغ عدد عبارات الإحساس بالمجموعة (7) عبارات، بمعامل ثبات (0.91)، في حين بلغ عدد عبارات توافق قيم الفرد مع قيم المنظّمة (6) عبارات، بمعامل ثبات (0.83). أمّا بالنسبة لمتغير الأداء المُستدام للموارد البشريّة، فقد تمّ الاعتماد على دراسة (المنسي، 2022) عند صياغة عبارات أداء المهمّات، حيث بلغ عدد العبارات التي تقيس هذا البعد (7) عبارات، فيما بلغ معامل ألفا كرونباخ (0.86). وبالنسبة لمتغير جودة الأداء، فقد تمّ الاعتماد على دراسة (عمرو، 2021) المكوّنة من (15) عبارة، بمعامل ثبات (0.87)، كما تمّ الاعتماد أيضاً على دراسة (عويّر والأصفر، 2025) المكوّنة من (12) عبارة، بمعامل ثبات (0.80). في حين تمّ الاعتماد على دراسة (Helmih, M., 2023) في صياغة عبارات الحيويّة في العمل البالغة (8) عبارات، وقد بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ فيها (0.92). أمّا بُعد التفاني في العمل، فقد تمّ الاعتماد في صياغة عباراته على دراسة (عابدين، 2023) التي حدّدت عبارات التفاني في (6) عبارات، حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ المُقابله لها (0.98).

إضافة إلى ذلك، فقد تمّ تطوير بعض العبارات اعتماداً على ملاحظات المحكّمين، وبما يتناسب مع طبيعة الدراسة.

ب- وصف أداة الدراسة: (Description of the Study Instrument)

استند الباحث إلى الاستبانة التي وُضعت وفق ما يلائم غرض الدراسة، والتي تعدّ أسلوباً مناسباً في مثل هذه الدراسات لجمع البيانات، ومعرفة آراء من ورّعت عليهم الاستبانة حول ظاهرة أو موقف معيّن، عبر الإجابة على أسئلة الاستبانة، بغرض إتمام الدراسة الميدانيّة. وقد تمّ تصميم الاستبانة بناءً على عدد من الدراسات السابقة التي تمخّورت حول أبعاد هذه الدراسة.

تُصَنَّفُ هَذِهِ الدِّرَاسَةُ ضِمْنَ النَّوعِ الْمُغْلَقِ فِي الْحُصُولِ عَلَى الْبَيِّنَاتِ، وَهِيَ تَنْقَسِمُ إِلَى قِسْمَيْنِ:

أولاً: المَعْلُومَاتُ الشَّخْصِيَّةُ: الْهَدَفُ مِنْهَا جَمْعُ الْبَيِّنَاتِ عَنِ الْمُنْغَيَّرَاتِ الدِّيمُوغْرَافِيَّةِ لِلْمَبْحُوثِينَ الْمَشْمُولِينَ فِي عَيِّنَةِ الدِّرَاسَةِ، وَهَذِهِ الْمُنْغَيَّرَاتُ هِيَ: (الْجِنْسُ، الْعُمُرُ، الْمُؤَهَّلُ الْعِلْمِيُّ، الْمَرْكَزُ الْوُظَيْفِيُّ، سَنَوَاتُ الْخِدْمَةِ). وَهِيَ تَتَمَتَّعُ بِأَهَمِّيَّةٍ لَوْصَفِ الْعَيِّنَةِ الْمَدْرُوسَةِ وَضَبْطِ الصَّلَاحِيَّةِ الدَّاخِلِيَّةِ لِلْعَلَاقَةِ بَيْنَ الْمُنْغَيَّرَاتِ.

ثانياً: عِبَارَاتُ الْإِسْتِبَانَةِ: مُؤَلَّفَةٌ مِنْ (53) عِبَارَةً مُوزَّعَةً عَلَى ثَلَاثَةِ مُنْغَيَّرَاتٍ أَسَاسِيَّةٍ، وَهِيَ:

الْمُنْغَيَّرُ الْأَوَّلُ: اسْتِرَاطِيَّةُ الْمَرَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ (18) عِبَارَةً مُوزَّعَةً عَلَى ثَلَاثَةِ أَبْعَادٍ فَرْعِيَّةٍ:

- الْمَرَايَا الْمَادِيَّةُ الْمُبَاشِرَةُ (8) عِبَارَاتٍ.

- الْمَرَايَا الْإِلْزَامِيَّةُ (4) عِبَارَاتٍ.

- الْمَرَايَا الطُّوعِيَّةُ (6) عِبَارَاتٍ.

الْمُنْغَيَّرُ الثَّانِي: رُوحَانِيَّةُ مَكَانِ الْعَمَلِ (15) عِبَارَةً مُوزَّعَةً عَلَى ثَلَاثَةِ أَبْعَادٍ فَرْعِيَّةٍ:

- الْعَمَلُ الْهَادِفُ (5) عِبَارَاتٍ.

- الْإِحْسَاسُ بِالْمَجْمُوعَةِ (5) عِبَارَاتٍ.

- التَّوَافُقُ مَعَ قِيَمِ الْمُنْظَمَةِ (5) عِبَارَاتٍ.

الْمُنْغَيَّرُ الثَّالِثُ: الْأَدَاءُ الْمُسْتَدَامُ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ (20) عِبَارَةً مُوزَّعَةً عَلَى أَرْبَعَةِ أَبْعَادٍ فَرْعِيَّةٍ:

- أَدَاءُ الْمُهَمَّاتِ (5) عِبَارَاتٍ.

- جَوْدَةُ الْأَدَاءِ (5) عِبَارَاتٍ.

- الْحَيَوِيَّةُ فِي الْعَمَلِ (5) عِبَارَاتٍ.

- التَّقَانِي فِي الْعَمَلِ (5) عِبَارَاتٍ.

وَقَدْ صُمِّمَتِ الْإِسْتِبَانَةُ وَفَقَ مَقْيَاسِ لِيَكْرَتْ خُمَاسِي الْأَبْعَادِ، وَكَانَ مِغْيَارُ الْحُكْمِ عَلَى مُتَوَسِّطِ الْإِجَابَاتِ حَسَبَ الْمُعَادَلَةِ الْآتِيَةِ:

طُولُ الْمَجَالِ = (دَرَجَةُ الْإِسْتِجَابَةِ الْعُلْيَا - دَرَجَةُ الْإِسْتِجَابَةِ الدُّنْيَا) ÷ عَدَدُ فَنَائِ الْإِسْتِجَابَةِ

$$0.8 = \frac{4}{5} = \frac{1-5}{5} = \text{طُولُ الْمَجَالِ}$$

وَبِنَاءً عَلَى ذَلِكَ، تَكُونُ فَنَائِ الْإِجَابَاتِ وَمَا يُقَابِلُهَا عَلَى مَقْيَاسِ لِيَكْرَتْ لِجَمِيعِ مُنْغَيَّرَاتِ الدِّرَاسَةِ كَمَا يُبَيِّنُهُ الْجَدْوَلُ الْآتِي:

الجدول (5-2): ميزان تقديري وفقاً لمستويات الموافقة

الرمز	الاستجابة	المتوسط المرجح بالأوزان	طول الفترة	المستوى
1	غير موافق بشدة	من 1 وأقل من 1.80	0.79	منخفض جداً
2	غير موافق	من 1.80 وأقل من 2.60	0.79	منخفض
3	محايد	من 2.60 وأقل من 3.40	0.79	متوسط
4	موافق	من 3.40 وأقل من 4.20	0.79	مرتفع
5	موافق بشدة	من 4.20 وأقل من 5.00	0.80	مرتفع جداً

المصدر: من إعداد الباحث.

4. ثبات أداة الدراسة وصلاحياتها: (Reliability and Validity of the Study Instrument)

أ- ثبات الأداة: (Instrument Reliability)

يُقصد بثبات أداة الدراسة (الاستبانة) أن تكون الإجابات قريبة من بعضها في حالة إعادة جمعها من نفس الأشخاص. وقد استخدم معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لقياس ثبات الاستبانة. وقد اقترح أحد الباحثين أن يكون الحد الأدنى لعدد المستجيبين الذي يعد مناسباً للدراسة الاستطلاعية هو (10) مستجيبين (Fink, A., 2017, 27). وفي الدراسة الحالية، تم اختيار عينة استطلاعية مؤلفة من (15) فرداً، وللحكم على ثبات الاستبانة، تم جمع البيانات من هذه العينة الاستطلاعية في شركة MTN، وتم استبعادها بعد ذلك من مجتمع الدراسة. وكلما اقتربت قيمة هذا المعامل من الواحد الصحيح، دل ذلك على ثبات أعلى للاستبانة. وكما أوصى (Pallant, J., 2016)، فإن الحد الأدنى لثبات الاستبانة هو (0.70) (Pallant, J., 2016, 23). حيث تم حساب معامل الثبات بواسطة ألفا كرونباخ، كما تم حساب الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية، وتم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان-براون (Spearman-Brown) للتصحيح، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (5-3): معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية.

الأبعاد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية
المزايا المادية المباشرة	8	0.922	0.966
المزايا الإنشائية	4	0.737	0.703
المزايا الطوعية	6	0.861	0.873
العمل الهادف	5	0.834	0.875
الإحساس بالمجموعة	5	0.924	0.900
توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة	5	0.827	0.819
أداء المهام	5	0.846	0.923
جودة الأداء	5	0.803	0.873
الحيوية في العمل	5	0.830	0.759
التفاني في العمل	5	0.842	0.766

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS

يُتَّضَحُ مِنَ الْجَدُولِ السَّابِقِ أَنَّ مَعَامِلَ أَلْفَا كُرُونْبَاخَ لِمَحَاوِرِ الدِّرَاسَةِ كَانَ مُرْتَفِعاً، حَيْثُ تَتَرَاوَحُ قِيَمَتُهُ بَيْنَ (0.737) كَحَدٍ أَدْنَى وَ (0.924) كَحَدٍ أَعْلَى، كَمَا تَرَاوَحَتْ قِيَمَةُ الثَّبَاتِ بِطَرِيقَةِ التَّجْزِئَةِ النِّصْفِيَّةِ بَيْنَ (0.703) كَحَدٍ أَدْنَى وَ (0.966) كَحَدٍ أَعْلَى، وَمِنْ ثَمَّ فَإِنَّ جَمِيعَ قِيَمِ الثَّبَاتِ بِكِلْتَا الطَّرِيقَتَيْنِ كَانَتْ أَكْبَرَ مِنَ الْقِيَمَةِ الْمُوصَى بِهَا (0.70)، وَهَذَا يَدُلُّ عَلَى أَنَّ الاسْتِبَانَةَ تَتَمَتَّعُ بِدَرَجَةٍ عَالِيَةٍ مِنَ الثَّبَاتِ يُمَكِّنُ الْإِعْتِمَادَ عَلَيْهَا فِي التَّطْبِيقِ الْمِيدَانِيِّ لِلدِّرَاسَةِ. وَمِنْ ثَمَّ يُمَكِّنُ الْقَوْلُ: إِنَّ مَحَاوِرَ الاسْتِبَانَةِ أَعْطَتْ مُؤَشِّرَاتٍ جَيِّدَةً وَمُطْمَئِنَّةً يُمَكِّنُ الْوُثُوقَ بِهَا، وَهِيَ صَالِحَةٌ لِلِاسْتِخْدَامِ فِي شَرَكَةِ MTN وَيُمَكِّنُ تَطْبِيقَهَا عَلَى كَامِلِ عَيِّنَةِ الدِّرَاسَةِ.

ب- الصَّلَاحِيَّةُ الظَّاهِرِيَّةُ:

تُشِيرُ هَذِهِ الصَّلَاحِيَّةُ إِلَى الْإِتِّفَاقِ عَلَى أَنَّ الْأَسْئَلَةَ تَبْدُو مِنْطِيقِيَّةً، كَوْنَهَا تُعَكِّسُ الْهَدَفَ الَّذِي صُمِّمَتْ مِنْ أَجْلِهِ بِدَقَّةٍ. وَقَدْ تَمَّ اخْتِبَارُ الصَّلَاحِيَّةِ الظَّاهِرِيَّةِ عَنِ عَرْضِ الْبَيِّنَاتِ بِصُورَتِهَا الْأَوَّلِيَّةِ عَلَى مَجْمُوعَةٍ مِنَ الْأَسَاتِذَةِ الْمُحَكِّمِينَ ذَوِي الْخُبْرَةِ، وَأَعْضَاءِ هَيْئَةِ التَّدْرِيسِ فِي كُلِّيَّةِ الْإِقْتِصَادِ (يُوضَحُ الْمُلْحَقُ (2) الْاسْتِبَانَةَ بِصُورَتِهَا الْأَوَّلِيَّةِ وَالْمُلْحَقُ (3) الْاسْتِبَانَةَ بِصُورَتِهَا النَّهَائِيَّةِ، فِي حِينٍ يُوضَحُ الْمُلْحَقُ (4) قَائِمَةً بِأَسْمَاءِ الْمُحَكِّمِينَ) لِتَحْكِيمِهَا فِي ضَوْءِ مَجْمُوعَةٍ مِنَ الْمَعَايِيرِ، أَهْمُهَا: وَضُوحُ عِبَارَاتِ الْاسْتِبَانَةِ، وَانْتِمَاؤُهَا لِلْمُتَغَيِّرِ الَّذِي أُدْرِجَتْ تَحْتَهُ، وَأَهْمِيَّةُ كُلِّ عِبَارَةٍ مِنَ الْعِبَارَاتِ لِقِيَاسِ الْمُتَغَيِّرَاتِ، وَخُلُوقُهَا مِنْ أَيِّ مُمَاحِظَاتٍ تُؤَثِّرُ فِي صِلَاحِيَّتِهَا، وَسَلَامَةُ صِيَاغَةِ الْعِبَارَاتِ مِنْ أَيِّ غُمُوضٍ أَوْ أَخْطَاءٍ لُغَوِيَّةٍ لِلتَّأَكُّدِ مِنْ مَدَى صِلَاحِيَّةِ مُحتَوَاهَا، وَمَدَى صِيَاغَتِهَا وَوُضُوحِهَا، وَمُلَاءَمَتِهَا لِذَلِكَ، وَتَمَّ الْوُقُوفُ عَلَى الْأَرْأَاءِ الْوَارِدَةِ مِنَ السَّادَةِ الْمُحَكِّمِينَ مَعَ قِيَامِ الْبَاحِثِ بِحَذْفِ أَوْ إِضَافَةِ أَوْ تَعْدِيلِ مُحتَوَاهَا، كَذَلِكَ أُخِذَتْ أَغْلُبُ الْأَرْأَاءِ وَالْمُمَاحِظَاتِ وَفَوْقَ تَوَجُّهَاتِ الْمُحَكِّمِينَ، وَبِذَلِكَ تَحَقَّقَتْ الصَّلَاحِيَّةُ الظَّاهِرِيَّةُ فِيهَا.

ت- صِلَاحِيَّةُ الْإِتِّسَاقِ الدَّاخِلِيِّ:

بِالْإِعْتِمَادِ عَلَى الْعَيِّنَةِ الْاسْتِطْلَاعِيَّةِ، قَامَ الْبَاحِثُ بِحِسَابِ مَعَامِلِ ارْتِبَاطِ سَبِيرْمَانِ، الَّذِي يَخْتَبِرُ قُوَّةَ الْعِلَاقَةِ بَيْنَ كُلِّ عِبَارَةٍ مِنْ عِبَارَاتِ الْاسْتِبَانَةِ وَبَيْنَ الدَّرَجَةِ الْكُلِّيَّةِ لِلْمُتَغَيِّرِ الَّذِي تَنَمِّي إِلَيْهِ الْعِبَارَةُ، عَلَى اعْتِبَارِ أَنَّ الْبَيِّنَاتِ الَّتِي جُمِعَتْ بِوَسَاطَةِ مَقْيَاسِ لِيكِرْتِ الْخَمَاسِيِّ تُعَدُّ بَيِّنَاتٍ رَتَبِيَّةً (Aldrich, J. & Cunningham, J., 2016). وَيُبَيِّنُ الْجَدُولُ الْآتِي صِلَاحِيَّةَ الْإِتِّسَاقِ الدَّاخِلِيِّ.

الجدول (4-5): صلاحية الاتساق الداخلي بالاعتماد على معامل سبيرمان.

البعد	رمز العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	البعد	رمز العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المزاييا المادية المباشرة (DMB)	DMB1	0.744**	0.001	توافق قيم الفرد (WOV)	WOV1	0.786**	<0.001
	DMB2	0.706**	0.003		WOV2	0.557*	0.031
	DMB3	0.593**	0.020		WOV3	0.873**	<0.001
	DMB4	0.772**	<0.001		WOV4	0.691**	0.004
	DMB5	0.574*	0.025	أداء المهمات (TP)	WOV5	0.709**	0.003
	DMB6	0.769**	<0.001		TP1	0.898**	<0.001
	DMB7	0.874**	<0.001		TP2	0.673**	0.006
	DMB8	0.656**	0.008		TP3	0.814**	<0.001
المزاييا الإنزامية (MB)	MB1	0.674**	0.006	جودة الأداء (PQ)	TP4	0.837**	<0.001
	MB2	0.707**	0.003		TP5	0.667**	0.007
	MB3	0.649**	0.009		PQ1	0.670**	0.006
	MB4	0.841**	<0.001		PQ2	0.541*	0.037
المزاييا الطوعية (VB)	VB1	0.821**	<0.001	الحيوية في العمل (VW)	PQ3	0.674**	0.006
	VB2	0.717**	<0.001		PQ4	0.857**	<0.001
	VB3	0.705**	0.003		PQ5	0.727**	0.002
	VB4	0.546*	0.035		VW1	0.847**	<0.001
العمل الهادف (MW)	VB5	0.522*	0.046	التقاني في العمل (JD)	VW2	0.661**	0.007
	VB6	0.668*	0.006		VW3	0.846**	<0.001
	MW1	0.670**	0.006		VW4	0.570*	0.027
	MW2	0.677**	0.006		VW5	0.734**	0.002
الإحساس بالمجموعة (SC)	MW3	0.841**	<0.001	المزاييا الخارجية الآتية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، سنوات الخدمة)، عند اختبار أثر استراتيجيات المزاييا الوظيفية في الأداء المستدام للموارد البشرية والدور الوسيط لروحانية مكان العمل في شركة MTN، تم إجراء اختبار الفروق وجوهريتها عند كل متغير من هذه المتغيرات	JD1	0.812**	<0.001
	MW4	0.549*	0.034		JD2	0.664**	0.007
	MW5	0.623*	0.013		JD3	0.762**	<0.001
	SC1	0.683**	0.005		JD4	0.659**	0.008
(SC)	SC2	0.763**	<0.001	N=15	JD5	0.634*	0.011
	SC3	0.907**	<0.001				
	SC4	0.698**	0.004				
	SC5	0.789**	<0.001				

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يُبين الجدول السابق قيم معامل ارتباط سبيرمان لكل عبارة مع عبارات الدرجة الكلية للمتغير عند مستوى دلالة (5%)، وجميعها دالة إحصائية، وتدل على وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة، وتشير جميع عبارات المقياس إلى درجة صلاحية مرتفعة، وهذا يؤكد قوة الارتباط الداخلي بين جميع عبارات المقياس، مما يجعلها صالحة للتطبيق الميداني، وقياس ما وضعت لأجله.

ث - الصلاحية الداخلية: (Internal Validity)

بغرض اختبار احتمالية وجود أثر للمتغيرات الخارجية الآتية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، سنوات الخدمة)، عند اختبار أثر استراتيجيات المزاييا الوظيفية في الأداء المستدام للموارد البشرية والدور الوسيط لروحانية مكان العمل في شركة MTN، تم إجراء اختبار الفروق وجوهريتها عند كل متغير من هذه المتغيرات

الخارجية كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (5-5): نتائج اختبار الصلاحية الداخلية.

Tests of Between-Subjects Effects
Dependent Variable: SP

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared
Corrected Model	187.592 ^a	276	.680	6.090	.000	.980
Intercept	4.024	1	4.024	36.055	.000	.507
Employee Benefits	7.518	52	.145	1.295	.211	.658
Workplace Spirituality	5.668	28	.202	1.814	.048	.592
Sex	.028	1	.028	.252	.619	.007
Age	.249	1	.249	2.235	.144	.060
Qualification	.382	1	.382	3.419	.073	.089
Position	.298	1	.298	2.666	.111	.071
Expierence	.221	1	.221	1.982	.168	.054
Employee Benefits * Sex						
* Age * Qualification *	8.331	52	.160	1.435	.130	.681
Position * Expierence						
Workplace Spirituality *						
Sex * Age * Qualification	3.482	28	.124	1.114	.377	.471
* Position * Expierence						
Error	3.906	35	.112			
Total	4343.740	312				
Corrected Total	191.499	311				

a. R Squared = .980 (Adjusted R Squared = .819)

الجنس: Sex، العمر: Age، المؤهل العلمي: Qualification، المركز الوظيفي: Position، سنوات الخدمة: Expierence، المزايا الوظيفية:

Employee Benefits، روحانية مكان العمل: Workplace Spirituality.

المصدر: مخرجات SPSS

يوضح الجدول السابق أن نتائج اختبار الصلاحية الداخلية عبر ضبط أثر جميع المتغيرات الخارجية بالنسبة لمتغير الأداء المستدام للموارد البشرية كانت غير دالة إحصائياً. حيث كانت جميع قيم المتغيرات الخارجية غير دالة إحصائياً، كما كان مستوى الدلالة الإحصائية عند كل من: الجنس (0.619)، والعمر (0.144)، والمؤهل العلمي (0.073)، والمركز الوظيفي (0.111)، وسنوات الخدمة (0.168)، وجميعها أكبر من (5%)، مما يدل على أنها غير دالة إحصائياً. كما أن أثر تداخل جميع هذه المتغيرات مع المزايا الوظيفية كان (0.130) أكبر من (5%) غير دال إحصائياً، وأن أثر تداخل جميع المتغيرات الخارجية مع روحانية مكان العمل كان (0.377) أكبر من (5%) غير دال إحصائياً. ومن ثم يمكن القول: إنه لا يوجد أثر لجميع المتغيرات الخارجية المحددة عند اختبار أثر المتغيرات المفصلة للأداء المستدام للموارد البشرية (Cronk, B., 2018, 94).

5. فَحْصُ الْبَيِّنَاتِ: (Data Screening)

الغرض من فحص البيانات هو ضمان إدخال البيانات بشكل صحيح وتحديد القيم المفقودة فيها. إضافة إلى ذلك، يعد فحص البيانات مفيداً لمعرفة التوزيع الطبيعي والخطية والتعدد الخطي، لأن جميع هذه المشكلات قد تؤثر في نتائج التحليل والعلاقة بين المتغيرات (Pallant, 2016, 61). لذلك، قبل إجراء أي تحليل إحصائي، يجب فحص جميع هذه المشكلات وحلها.

أ- الإدخال غير الصحيح للبيانات: خضعت عملية إدخال البيانات للتدقيق مرتين، لضمان دقة إدخالها. كما استخدمت الإحصائيات الوصفية والتكرارات لتحديد ما إذا كانت البيانات قد أُدخلت بشكل صحيح. وذلك لتحديد جميع الأرقام أو القيم الخارجة عن النطاق أو غير الصحيحة، ثم تصحيحها أو حذفها في الحالات التي يصعب فيها تصحيحها. وقد تم التأكد من ذلك عبر برنامج SPSS الذي يبين فيما إذا كانت هناك بيانات غير صحيحة أم لا.

ب- البيانات المفقودة والقيم المتطرفة: يحدث نقص البيانات عندما يفشل المستجيبون في الإجابة على سؤال واحد أو أكثر من الاستبانة، وهذا يعني أن بعض المعلومات غير متوافقة في بعض الحالات، بينما قد تكون متوافقة في حالات أخرى. إضافة إلى ذلك، قد يسبب نقص البيانات العديد من المشكلات، مثل: تقليل حجم العينة المتاحة للتحليل الإحصائي، والتحيز، وتقليل القدرة الإحصائية. كما قد يؤثر نقص البيانات أيضاً في دقة الإحصاءات المحسوبة، ويشوه النتائج النهائية؛ لأنه يوفر معلومات أقل من البيانات المكتملة، ومن ثم قد يؤثر في غرض البحث. ومن أهم الطرق المستخدمة للتعامل مع البيانات المفقودة هي تقدير القيم المفقودة واستبدالها، كونها تحسن تقديرات المعاملات وتبقي على أكبر عدد ممكن من الحالات عند بناء المقاييس (Hair, J. et al., 2019, 56). وقد استخدم مقياس Mahalanobis Distance في الدراسة الحالية لتحديد القيم المتطرفة متعددة المتغيرات، وهو مقياس يحسب عبر قياس المسافة بين كل ملاحظة ومركز المتوسط لجميع الملاحظات على مجموعة من المتغيرات، مما ينتج عنه قيمة واحدة لكل ملاحظة. وتعتمد هذه الطريقة على عدد المتغيرات التي يتم فحصها، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (5-6): اختبار القيم المتطرفة

Residuals Statistics ^a					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	11.2080	11.2637	11.2253	.00899	312
Std. Predicted Value	-1.926	4.272	.000	1.000	312
Standard Error of Predicted Value	.268	1.179	.365	.105	312
Adjusted Predicted Value	11.0273	11.4654	11.2261	.03829	312
Residual	-9.23964	23.49231	.00000	4.72945	312
Std. Residual	-1.950	4.959	.000	.998	312
Stud. Residual	-1.954	4.968	.000	1.001	312
Deleted Residual	-9.27402	23.57915	-.00083	4.75857	312
Stud. Deleted Residual	-1.963	5.171	.001	1.008	312
Mahal. Distance	.000	18.253	.997	1.528	312
Cook's Distance	.000	.048	.003	.006	312
Centered Leverage Value	.000	.059	.003	.005	312

a. Dependent Variable: Random

المصدر: مخرجات SPSS

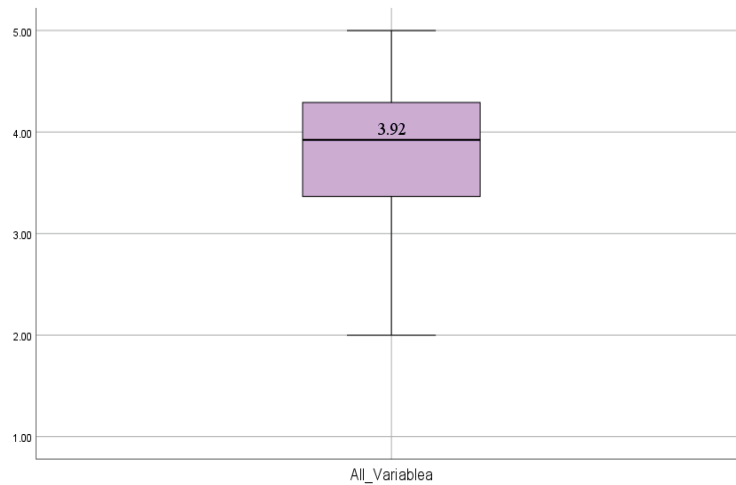
وَيُظْهِرُ الْجَدْوُلُ الْآتِي الْقِيَمَ الْحَرَجَةَ لِمُتَغَيَّرَاتِ الدِّرَاسَةِ، عِنْدَ وُجُودِ خَمْسَةِ مُتَغَيَّرَاتٍ رَئِيسَةٍ:

الجدول (5-7): القيم الحرجة لاختبار كاي تربيع.

df	Critical χ^2
2	13.618
3	16.266
4	18.467
5	20.515
6	22.458
7	24.322
8	26.125
9	27.877
10	29.588

Source: (Allen, P. et al., 2014, 152).

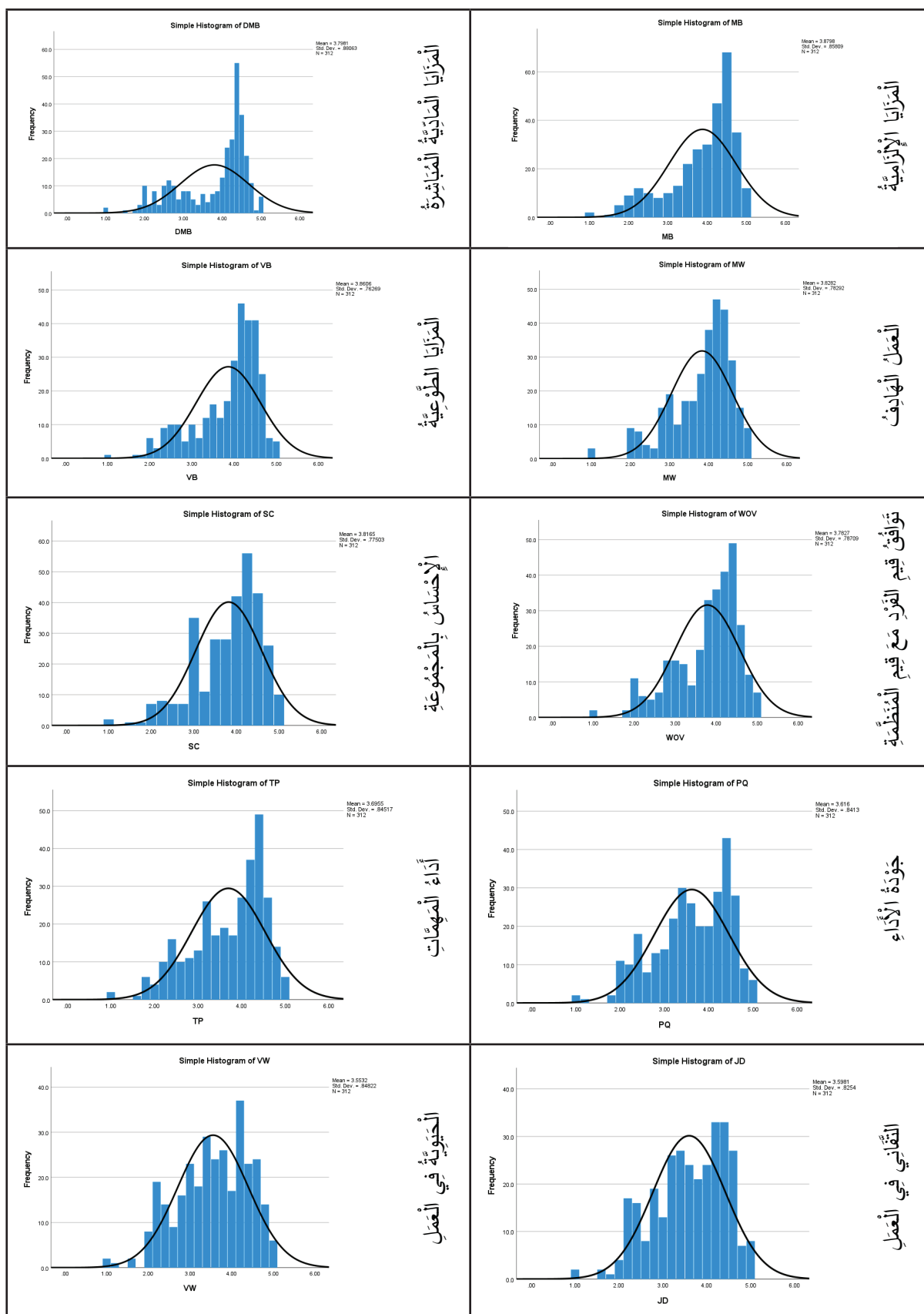
وَبِمُقَارَنَةِ قِيَمَةِ مَقْيَاسِ Mahalanobis Distance الْبَالِغَةِ (18.253) مَعَ الْقِيَمِ الْحَرَجَةِ لِمُتَغَيَّرَاتِ الدِّرَاسَةِ عِنْدَ وُجُودِ (5) مُتَغَيَّرَاتٍ، يَتَبَيَّنُ أَنَّ الْقِيَمَةَ الْحَرَجَةَ لِاخْتِبَارِ كَايِ تَرْبِيعٍ تَبْلُغُ (20.515)، وَهِيَ أَكْبَرُ مِنْ قِيَمَةِ مَقْيَاسِ Mahalanobis Distance، مِمَّا يَدُلُّ عَلَى عَدَمِ وُجُودِ قِيَمٍ مُنْطَرَفَةٍ (Allen, P. et al., 2014, 152). كَمَا يَتَّضِحُ ذَلِكَ بَيَانِيًّا عَبْرَ الشَّكْلِ الْآتِي:



الشكل (5-1): عدم وجود قيم منطرفة.

المصدر: مخرجات SPSS.

ت- إختبار التوزيع الطبيعي: يُمكن التَّحَقُّقُ مِنْ اخْتِبَارِ التَّوْزِيعِ الطَّبِيعِيِّ بِاسْتِخْدَامِ عِدَّةِ أَسَالِيبَ بَيَانِيَّةٍ أَوْ إِحْصَائِيَّةٍ، وَلِمَعْرِفَةٍ فِيمَا إِذَا كَانَتِ الْبَيَانَاتُ الْمَسْحُوبَةُ مِنْ عَيِّنَةِ الدِّرَاسَةِ تَتَّبِعُ التَّوْزِيعَ الطَّبِيعِيِّ أَمْ لَا، اسْتُخْدِمَ مُحْطَطُ التَّوْزِعَاتِ التَّكْرَارِيَّةِ، وَكَانَتِ النَتَائِجُ كَمَا فِي الشَّكْلِ:



الشَّكْلُ (2-5): مُخَطَّطُ التَّوْزِيعِ التَّكْرَارِيِّ لِنَتَائِجِ الْإِسْتِبْأَنَةِ.

الْمُصْدَرُ: مَخْرَجَاتُ SPSS.

نلاحظ من الشكل أن البيانات تتوزع حول وسطها الحسابي، مما يشير إلى أنها تتبع التوزيع الطبيعي. كما قمنا بالتأكد من ذلك عبر إجراء الاختبار الإحصائي للتوزيع الطبيعي باستخدام معاملَي الالتواء (Skewness) والتفرطح (Kurtosis) كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (5-8): معاملَي الالتواء والتفرطح لمعرفة توزيع البيانات.

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
DMB	312	3.7981	.88063	-.954	.138	-.213	.275
MB	312	3.8798	.85809	-1.085	.138	.461	.275
VB	312	3.8606	.76269	-1.048	.138	.405	.275
EB	312	3.8462	.72448	-1.034	.138	.313	.275
MW	312	3.8282	.78292	-1.034	.138	.865	.275
SC	312	3.8165	.77503	-.895	.138	.561	.275
WOV	312	3.7827	.78709	-.940	.138	.410	.275
WS	312	3.8091	.73306	-1.125	.138	1.050	.275
TP	312	3.6955	.84517	-.703	.138	-.282	.275
PQ	312	3.6160	.84130	-.567	.138	-.365	.275
VW	312	3.5532	.84822	-.427	.138	-.478	.275
JD	312	3.5981	.82540	-.472	.138	-.438	.275
SP	312	3.6157	.78648	-.633	.138	-.115	.275
Valid N (listwise)	312						

EB: المزايا الوظيفية، WS: روحانية مكان العمل، SP: الأداء المُستدام للموارد البشرية، DMB: المزايا المادية المباشرة، MB: المزايا الأثرية، VB: المزايا الطوعية، MW: العمل الهادف، SC: الإحساس بالمجموعة، WOW: توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة، TP: أداء المهام، PQ: جودة الأداء، VW: الحيوية في العمل، JD: التقاني في العمل

المصدر: مخرجات SPSS

نلاحظ من نتائج التقييم الإحصائي لقيم معاملَي الالتواء (Skewness) والتفرطح (Kurtosis) أن جميع متغيرات الدراسة تقع ضمن النطاق المقبول للتوزيع الطبيعي (عند مستوى خطأ قدره 5%)، والذي يتراوح بين (-1.96) و (+1.96). حيث تبين أن قيم الالتواء (Skewness) تتراوح بين (-0.427) و (-1.125)، وأن قيم التفرطح (Kurtosis) تتراوح بين (-0.478) و (+1.050)، وهذا يعني أن جميع المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي (Hair, J. et al., 2019, 96).

ت- اختبار الخطية: تكشف الخطية أن الارتباط بين المتغيرات المستقلة والتابعة يمكن التعبير عنه ببساطة خط مستقيم بين كل متغيرين، ويمكن أن يكون أحد المتغيرين أو كلاهما مزيجاً من عدة متغيرات. ومن ثم، فإن أي تغير في متغير تابع ينتج عن تغيرات في متغير مستقل واحد أو أكثر (Saunders, M. et al., 2023, 632). وأن الافتراض الذي يجب فحصه لجميع تقنيات المتغيرات المتعددة القائمة على مقاييس الارتباط - بما فيها الانحدار المتعدد ونموذج المعادلات الهيكلية - هو الخطية؛ أي قدرة معامل الارتباط على تمثيل العلاقة بين المتغيرات تمثيلاً ملائماً (Hair, J. et al., 2019, 108). وقد تم التحقق من الخطية عبر جدول معاملات ارتباط بيرسون، كونه يعد الطريقة المفضلة لاختبار الخطية بين المتغيرات (Field, A., 2024, 419). وقد استخدمت مصفوفة الارتباط ثنائية المتغير (اختبار ذي الذيلين) لتقييم الخطية بين المتغيرات، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (5-9): الخطية بين المتغيرات

		Correlations											
	EB	WS	SP	DMB	MB	VB	MW	SC	WOV	TP	PQ	VW	JD
EB	1	.672**	.548**	.875**	.870**	.860**	.638**	.631**	.621**	.458**	.558**	.519**	.516**
		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	312	312	312	312	312	312	312	312	312	312	312	312	312
WS	.672**	1	.633**	.601**	.571**	.577**	.938**	.931**	.944**	.588**	.608**	.589**	.584**
			.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	312	312	312	312	312	312	312	312	312	312	312	312	312
SP	.548**	.633**	1	.474**	.508**	.442**	.571**	.597**	.613**	.913**	.949**	.940**	.943**
		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	312	312	312	312	312	312	312	312	312	312	312	312	312
DMB	.875**	.601**	.474**	1	.624**	.638**	.556**	.591**	.546**	.398**	.478**	.443**	.456**
		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	312	312	312	312	312	312	312	312	312	312	312	312	312
MB	.870**	.571**	.508**	.624**	1	.634**	.549**	.524**	.533**	.429**	.514**	.497**	.463**
		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	312	312	312	312	312	312	312	312	312	312	312	312	312
VB	.860**	.577**	.442**	.638**	.634**	1	.557**	.528**	.538**	.364**	.459**	.410**	.422**
		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	312	312	312	312	312	312	312	312	312	312	312	312	312
MW	.638**	.938**	.571**	.556**	.549**	.557**	1	.802**	.837**	.545**	.546**	.515**	.531**
		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	312	312	312	312	312	312	312	312	312	312	312	312	312
SC	.631**	.931**	.597**	.591**	.524**	.528**	.802**	1	.819**	.552**	.570**	.571**	.542**
		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	312	312	312	312	312	312	312	312	312	312	312	312	312
WOV	.621**	.944**	.613**	.546**	.533**	.538**	.837**	.819**	1	.559**	.594**	.572**	.570**
		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	312	312	312	312	312	312	312	312	312	312	312	312	312
TP	.458**	.588**	.913**	.398**	.429**	.364**	.545**	.552**	.559**	1	.819**	.788**	.813**
		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	312	312	312	312	312	312	312	312	312	312	312	312	312
PQ	.558**	.608**	.949**	.478**	.514**	.459**	.546**	.570**	.594**	.819**	1	.873**	.862**
		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	312	312	312	312	312	312	312	312	312	312	312	312	312
VW	.519**	.589**	.940**	.443**	.497**	.410**	.515**	.571**	.572**	.788**	.873**	1	.859**
		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	312	312	312	312	312	312	312	312	312	312	312	312	312
JD	.516**	.584**	.943**	.456**	.463**	.422**	.531**	.542**	.570**	.813**	.862**	.859**	1
		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	312	312	312	312	312	312	312	312	312	312	312	312	312

** . Pearson Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

EB: العزاي الوظيفية، WS: روحانية مكان العمل، SP: الأداء المستدام للموارد البشرية، DMB: العزاي المادية المباشرة، MB: العزاي الإلزامية، VB: العزاي الطوعية، MW: العمل الهادف، SC: الإخساس بالمجموعة، WVOV: توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة، TP: أداء المهمات، PQ: جودة الأداء، VW: الخبوة في العمل، JD: التقاني في العمل

المصدر: مخرجات SPSS

حيث أظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي قوي ذو دلالة إحصائية بين جميع المتغيرات المستقلة والوسيلة والتابعة، ومن ثم وجود علاقة ارتباط خطية بين جميع المتغيرات عند مستوى دلالة (5%).

ج- التعدد الخطي: يعبر التعدد الخطي عن الارتباط بين متغيرين أو أكثر (Hair, J. et al., 2019, 311). وفي الحالة الطبيعية تكون العلاقة بين المتغيرين متوسطة، وتظهر مشكلة التعدد الخطي عندما تكون هناك حالة متطرفة من التعدد الخطي، أي عندما يكون معامل الارتباط بين أي متغير ومجموعة المتغيرات الأخرى مرتفعاً (0.9 أو أكثر). كما تظهر أيضاً مشكلة التعدد الخطي عندما يكون التعدد الخطي غائباً، ومن ثم يكون معامل الارتباط أقل

من (0.1). ويمكن فحص التعدد الخطي باستخدام طريقتين شائعتين: الأولى هي دراسة الارتباطات بين المتغيرات المستقلة، وقد تم التحقق من ذلك في الفقرة السابقة. والثانية هي حساب عوامل تضخم التباين (VIF) وتأثير التسامح (Tolerance). ويمثل تأثير التسامح طريقة لتحديد ما إذا كانت المتغيرات المستقلة في نموذج الانحدار مرتبطة ببعضها بشكل كبير، مما قد يؤدي إلى نتائج غير دقيقة. كما يفسر نسبة التباين المتبقية في المتغيرات المستقلة التي لا يمكن تفسيرها بواسطة المتغيرات الأخرى، أي إنه يبين الجزء الذي لا يفسر بالمتغيرات المستقلة الأخرى غير المستخدمة في النموذج. في حين أن عوامل تضخم التباين (VIF) تمثل عكس قيمة التسامح (Tolerance). ومن ثم، يمكن القول إنه توجد مشكلة تعدد خطي عندما تكون قيمة عوامل تضخم التباين (VIF) كبيرة (أكبر من 10)، وقيمة التسامح (Tolerance) منخفضة (أقل من 0.1) (Pallant, 2016, 61). وقد تم التأكد من ذلك عبر إجراء اختبار الانحدار لتقييم عوامل تضخم التباين وقيمة التسامح، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (5-10): اختبار الانحدار لتقييم عوامل تضخم التباين والتسامح

		Coefficients ^a				Collinearity Statistics	
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance VIF
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	.737	.200		3.683	<.001	
	DMB	.055	.056	.062	.987	.324	.471 2.125
	MB	.176	.056	.192	3.140	.002	.492 2.032
	VB	.000	.064	.000	.007	.994	.478 2.094
	WS	.521	.062	.486	8.375	<.001	.548 1.825

a. Dependent Variable: SP

المصدر: مخرجات SPSS

إن جميع قيم عوامل تضخم التباين والتسامح كانت مقبولة، وعليه فإنه لا توجد مشكلة تعدد خطي.

6. الإحصاءات الوصفية:

وهي تنقسم إلى نوعين رئيسيين الإحصاءات الوصفية الخاصة بالمتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة، الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة. وفيما يأتي وصف مفصل لكل منهما.

1.6 الإحصاءات الوصفية الخاصة بالمتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة:

طلب في الاستبانة تقديم بعض التفاصيل عن المشاركين من ناحية خصائصهم الديموغرافية، مثل: جنسهم، وعمرهم، ومؤهلاتهم العلمية، ومركزهم الوظيفي، وسنوات خبرتهم. وتم توصيف بيانات المشاركين باستخدام التكرارات والنسب المئوية، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (5-11): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة

المتغيرات الديموغرافية	التكرار (عدد)	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	45.5
	أنثى	54.5
	المجموع	100
العمر	أقل من 30 سنة	22.8
	من 30 وأقل من 40 سنة	26.3
	من 40 وأقل من 50 سنة	38.5
	أكثر من 50 سنة	12.5
	المجموع	100
	312	100
المؤهل العلمي	بكالوريا فما دون	13.5
	معهد متوسط	29.2
	إجازة جامعية	49.7
	ماجستير	5.1
	دكتوراه	2.6
	المجموع	100
المركز الوظيفي	رئيس قسم	14.7
	عامل إداري	42.6
	عامل فني	34.0
	عامل خدمات	8.7
	المجموع	100
	312	100
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	15.7
	من 5 وأقل من 10 سنوات	23.1
	من 10 وأقل من 15 سنة	26.6
	أكثر من 15 سنة	34.6
	المجموع	100
	312	100

المصدر: مخرجات SPSS

أظهرت النتائج أن غالبية المشاركين كانوا من الإناث (عدد 170، نسبة 54.4%) مقارنة بالذكور (عدد 142، نسبة 45.5%)، مما يشير إلى درجة مقبولة من التنوع البشري تتلائم مع طبيعة العمل في قطاع الاتصالات. أما بالنسبة للفئات العمرية، فبلغت النسبة الأكثر تكراراً في فئة كبار الشباب، التي تجمع بين الخبرة العملية والنشاط العالي، وتتراوح أعمارهم بين (40) وأقل من (50) عاماً (عدد 120، نسبة 38.5%). يليهم فئة الشباب التي تكون في قمة عطائها وتتراوح أعمارهم بين (30) وأقل من (40) عاماً (عدد 82، نسبة 26.3%). ثم فئة العمر التي تقل أعمارهم عن 30 عاماً، ويتميزون بالاندفاع الكبير للعمل (عدد 71، نسبة 22.8%)، مما يشير إلى أن الشركة تستهدف العاملين من الفئات الشابة القادرين على مواكبة المتطلبات التقنية المحدثة، وتقديم مساهمات أداء

عَالِيَةٍ مُقَارَنَةً بِغَيْرِهِمْ مِنَ الْفَنَاتِ. وَبَلَغَتْ غَالِبِيَّةُ الْعَامِلِينَ فِي الشَّرِكَةِ (مَا يُقَارِبُ 90%) تَقْرِيْبًا مِنَ الْعَامِلِينَ الَّذِينَ تَقِلُّ أَعْمَارُهُمْ عَنْ 50 عَامًا. أَمَّا بَقِيَّةُ الْمُشَارِكِينَ مِمَّنْ يُمَثِّلُونَ رَأْسَ الْمَالِ الْمَعْرِفِيِّ وَهُمْ الْعَامِلُونَ الَّذِينَ تَزِيدُ أَعْمَارُهُمْ عَنْ 50 عَامًا (عَدَد 39، نِسْبَةُ 12.5%). أَمَّا مِنْ نَاحِيَةِ الْمُؤَهَّلَاتِ الْعِلْمِيَّةِ، فَيَتَّضِحُ أَنَّ أَكْثَرَ مِنْ نِصْفِ الْمُشَارِكِينَ فِي الدِّرَاسَةِ كَانُوا مِنْ حَامِلِي الشَّهَادَةِ الْجَامِعِيَّةِ (عَدَد 155، نِسْبَةُ 49.7%)، يَلِيهِمُ الْعَامِلُونَ الَّذِينَ حَصَلُوا عَلَى شَهَادَةِ مَعْهَدٍ مُتَوَسِّطٍ (عَدَد 91، نِسْبَةُ 29.2%)، ثُمَّ الْعَامِلُونَ ذَوُو الْمُسْتَوَى التَّعْلِيمِيِّ الْمُتَدَنِّي وَالَّذِينَ يَمْلِكُونَ شَهَادَةَ بَكْلُورِيَا فَمَا دُونَ (عَدَد 42، نِسْبَةُ 13.5%)، وَمِنْ ثَمَّ الْحَاصِلُونَ عَلَى شَهَادَةِ مَاجِسْتِير (عَدَد 16، نِسْبَةُ 5.1%)، فِي حِينٍ كَانَتْ النِّسْبَةُ الْأَقْلَى مِنَ الْمُشَارِكِينَ الْحَاصِلِينَ عَلَى شَهَادَةِ دُكْتُورَاهُ (عَدَد 8، نِسْبَةُ 2.6%). وَيَدُلُّ ذَلِكَ عَلَى تَنَوُّعِ الْمُسْتَوَى الْعِلْمِيِّ، وَهَذَا مَا يَعْكِسُ طَبِيعَةَ الْأَعْمَالِ الْمُخْتَلِفَةِ الَّتِي تَحْتَاجُ إِلَى مُسْتَوِيَاتٍ عِلْمِيَّةٍ مُتَنَوِّعَةٍ. أَمَّا مِنْ حَيْثُ الْمَرْكَزُ الْوُظَيْفِيُّ، فَقَدْ تَبَيَّنَ أَنَّ النِّسْبَةَ الْأَكْبَرَ مِنَ الْعَامِلِينَ كَانُوا مِنَ الْإِدَارِيِّينَ الَّذِينَ يُؤَدُّونَ الْأَعْمَالِ الْإِدَارِيَّةَ فِي مُخْتَلَفِ إِدَارَاتِ الشَّرِكَةِ (عَدَد 133، نِسْبَةُ 42.6%)، يَلِيهِمُ الْعَامِلُونَ الْفَنِيُّونَ الَّذِينَ يُؤَدُّونَ الْأَعْمَالِ التَّنْفِيزِيَّةَ فِي مُخْتَلَفِ الْأَمَاكِنِ (عَدَد 106، نِسْبَةُ 34%)، ثُمَّ الْعَامِلُونَ بِمِهْمَاتِ رُؤَسَاءِ الْأَقْسَامِ (عَدَد 43، نِسْبَةُ 13.8%)، فِي حِينٍ كَانَتْ النِّسْبَةُ الْأَقْلَى مِنَ الْعَامِلِينَ فِي مَجَالِ الْخِدْمَاتِ (عَدَد 23، نِسْبَةُ 7.4%). وَيَعْكِسُ ذَلِكَ طَبِيعَةَ الْأَعْمَالِ الْمُخْتَلِفَةِ الَّتِي تُؤَدِّيهَا الشَّرِكَةُ فِي مُخْتَلَفِ الْمَرْكَزِ الْوُظَيْفِيِّ. أَمَّا مِنْ نَاحِيَةِ سَنَوَاتِ الْخِدْمَةِ فِي الشَّرِكَةِ، فَقَدْ بَلَغَتْ أَعْلَى سَنَوَاتِ خِدْمَةِ الْعَامِلِينَ الَّذِينَ تَزِيدُ سَنَوَاتُ خِدْمَتِهِمْ عَنْ 15 سَنَةً (عَدَد 108، نِسْبَةُ 34.6%)، يَلِيهِمُ الْعَامِلُونَ الَّذِينَ تَتَرَاوَحُ سَنَوَاتُ خِدْمَتِهِمْ بَيْنَ (10) وَأَقَلِّ مِنْ (15) سَنَةً (عَدَد 83، نِسْبَةُ 26.6%)، ثُمَّ الْعَامِلُونَ الَّذِينَ تَتَرَاوَحُ سَنَوَاتُ خِدْمَتِهِمْ بَيْنَ (5) وَأَقَلِّ مِنْ (10) سَنَوَاتٍ (عَدَد 72، نِسْبَةُ 23.1%)، فِي حِينٍ بَلَغَتْ النِّسْبَةُ الْمُتَبَقِّيَّةُ مِنَ الْمُشَارِكِينَ الَّذِينَ تَقِلُّ سَنَوَاتُ خِدْمَتِهِمْ عَنْ 5 سَنَوَاتٍ (عَدَد 49، نِسْبَةُ 15.7%). وَيَعْكِسُ ذَلِكَ دَرَجَةَ الْأَمَانِ وَالِاسْتِقْرَارِ الْوُظَيْفِيِّ فِي الشَّرِكَةِ.

2.6 الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة:

تُوصَفُ مُتَعَيِّرَاتُ الدِّرَاسَةِ بِالْإِحْصَاءَاتِ الْوُصْفِيَّةِ، الَّتِي تَتَكَوَّنُ مِنْ: مَقَايِيسُ النُّزْعَةِ الْمَرْكَزِيَّةِ مُمَثَّلَةً بِالْوَسْطِ الْحِسَابِيِّ. وَمَقَايِيسُ التَّشَتُّبِ الْمُطْلَقِ مُمَثَّلَةً بِالْانْحِرَافِ الْمَعْيَارِيِّ وَالْخَطِ الْمَعْيَارِيِّ، وَلِلْحُكْمِ عَلَى دَرَجَةِ الْمُوَافَقَةِ الَّتِي أُعْطِيَتْ لِكُلِّ سُؤَالٍ مِنْ أَسْئَلَةِ الْإِسْتِبَانَةِ _ فِيمَا إِذَا كَانَتْ مُنْخَفِضَةً أَمْ مُتَوَسِّطَةً أَمْ مُرْتَفِعَةً _ تَمَّ اسْتِخْدَامُ اخْتِبَارِ سِتِيودَنْتَ لِعَيِّنَةٍ وَاحِدَةٍ (One Sample t test) لِلْحُكْمِ عَلَى جَوْهَرِيَّةِ الْفُرُوقِ بَيْنَ مُتَوَسِّطِ الْإِجَابَاتِ حَيْثُ تَمَّ اعْتِمَادُ مُتَوَسِّطِ الْمَقْيَاسِ الْبَالِغِ (3)، وَالَّذِي يُقَابَلُ دَرَجَةَ الْمُوَافَقَةِ الْحَيَادِيَّةِ أَوْ الْمُتَوَسِّطَةِ. وَفِيمَا يَلِي، تُعْرَضُ هَذِهِ الْإِحْصَاءَاتُ الْوُصْفِيَّةُ حَسَبَ كُلِّ مُتَعَيِّرٍ عَلَى حِدَةٍ. وَقَدْ تَمَّ تَرْمِيزُ كُلِّ عِبَارَةٍ كَمَا هُوَ مُوَضَّحٌ فِي الْمُلْحَقِ رَقْم (5).

أ- وَصْفُ الْمُتَغَيِّرِ الْمُسْتَقِلِّ (الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةُ): (Description of the Employee Benefits)

يُبَيِّنُ الْجَدْوُلُ الْآتِي الْإِحْصَاءَاتِ الْوُصْفِيَّةَ لِعِبَارَاتِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ وَنَتَائِجِ اخْتِبَارَاتِ سْتِيُودَنْتَ لِعَيِّنَةٍ وَاحِدَةٍ:

الجدول (5-12): وَصْفُ مُتَغَيِّرِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ

95%											
One-Sample Statistics-test value =3											
Confidence											
Interval of the											
Difference											
Phrase	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	t	df	(Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper	Direction
DMB1	312	3.76	1.187	.067	11.348	311	<.001	.763	.63	.90	High
DMB2	312	3.79	1.090	.062	12.830	311	<.001	.792	.67	.91	High
DMB3	312	3.72	1.187	.067	10.778	311	<.001	.724	.59	.86	High
DMB4	312	3.85	1.140	.065	13.164	311	<.001	.849	.72	.98	High
DMB5	312	3.76	1.068	.060	12.621	311	<.001	.763	.64	.88	High
DMB6	312	3.81	1.068	.060	13.363	311	<.001	.808	.69	.93	High
DMB7	312	3.78	1.158	.066	11.927	311	<.001	.782	.65	.91	High
DMB8	312	3.90	1.136	.064	14.058	311	<.001	.904	.78	1.03	High
DMB	312	3.7981	.88063	.04986	16.008	311	<.001	.79808	.7000	.8962	High
MB1	312	3.84	1.051	.059	14.172	311	<.001	.843	.73	.96	High
MB2	312	3.92	1.083	.061	14.998	311	<.001	.920	.80	1.04	High
MB3	312	3.87	1.043	.059	14.655	311	<.001	.865	.75	.98	High
MB4	312	3.89	.992	.056	15.859	311	<.001	.891	.78	1.00	High
MB	312	3.8798	.85809	.04858	18.111	311	<.001	.87981	.7842	.9754	High
VB1	312	3.91	1.014	.057	15.863	311	<.001	.910	.80	1.02	High
VB2	312	3.90	.898	.051	17.655	311	<.001	.897	.80	1.00	High
VB3	312	3.86	1.018	.058	14.844	311	<.001	.856	.74	.97	High
VB4	312	3.80	.886	.050	15.906	311	<.001	.798	.70	.90	High
VB5	312	3.86	1.008	.057	15.057	311	<.001	.859	.75	.97	High
VB6	312	3.84	1.066	.060	13.970	311	<.001	.843	.72	.96	High
VB	312	3.8606	.76269	.04318	19.931	311	<.001	.86058	.7756	.9455	High
EB	312	3.8462	.72448	.04102	20.630	311	<.001	.84615	.7655	.9269	High

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS

يُبَيِّنُ الْجَدْوُلُ أَنَّ قِيَمَةَ مُتَوَسِّطِ إجاباتِ الْمَبْحُوثِينَ حَوْلَ كُلِّ عِبَارَةٍ مِنْ عِبَارَاتِ بُعْدِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ أَعْلَى مِنْ قِيَمَةِ مُتَوَسِّطِ الْمَقْيَاسِ الْبَالِغَةِ (3). كَمَا يُلَاحَظُ مِنْ قِيَمِ الْإِنْحِرَافِ الْمِعْيَارِيِّ أَنَّ هُنَاكَ تَشَتُّتاً بَسِيطاً فِي إجاباتِ الْمَبْحُوثِينَ حَوْلَ هَذِهِ الْعِبَارَاتِ. وَلِلْحُكْمِ عَلَى جَوْهَرِيَّةِ الْفُرُوقِ بَيْنَ هَذِهِ الْمُتَوَسِّطَاتِ وَمُتَوَسِّطِ الْمَقْيَاسِ، تَمَّ إِجْرَاءُ اخْتِبَارِ سْتِيُودَنْتَ لِعَيِّنَةٍ وَاحِدَةٍ، حَيْثُ يَتَّضِحُ أَنَّ قِيَمَةَ مُسْتَوَى الْمَعْنَوِيَّةِ (Sig. (2-tailed) لِمُؤَشِّرِ اخْتِبَارِ سْتِيُودَنْتَ عِنْدَ كَافَّةِ الْعِبَارَاتِ أَقْلُ مِنْ (5%)، مِمَّا يُشِيرُ إِلَى دَلَالَةِ الْفُرُوقِ وَجَوْهَرِيَّتِهَا بَيْنَ مُتَوَسِّطِ إجاباتِ الْمَبْحُوثِينَ وَمُتَوَسِّطِ الْمَقْيَاسِ. وَبِمَا يُعْنَى أَنَّ الْمَبْحُوثِينَ مُدْرِكِينَ لِمُضَامِينِ عِبَارَاتِ بُعْدِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ بِدَرَجَةٍ مُرْتَفِعَةٍ. وَيَتَّضِحُ أَنَّ قِيَمَةَ مُتَوَسِّطِ الإجاباتِ

حَوْلَ الْبُعْدِ كُلِّهِ (الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةُ) بَلَغَتْ (3.8462) بِانْحِرَافٍ مِغْيَارِيٍّ (0.72448)، مُظْهِراً تَشْتَتاً فِي إِجَابَاتِ الْمَبْحُوثِينَ. وَجَاءَتِ الْفُرُوقَاتُ دَالَّةً إحصائياً بَيْنَ هَذَا الْمُنْتَوَسِطِ وَمُنْتَوَسِطِ الْمِقْيَاسِ (3)، نَظْراً لِأَنَّ مُسْتَوَى الْمَعْنَوِيَّةِ (Sig. (2-tailed) لِمُؤَشِّرِ اخْتِبَارِ سْتِيُودِنْتِ عِنْدَ مُتَغَيِّرِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ أَقَلَّ مِنْ (5%)، وَهُوَ النِّسْبَةُ الْمَقْبُولَةُ فِي الْعُلُومِ الْإِجْتِمَاعِيَّةِ. مِنْ ثَمَّ، فَإِنَّ دَرَجَةَ تَوَافُرِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ فِي الْعَيِّنَةِ الْمَدْرُوسَةِ مُرْتَفَعَةٌ، حَيْثُ بَلَغَ مُنْتَوَسِطُ الْإِجَابَاتِ لِمُتَغَيِّرِ الْمَزَايَا الْمَادِيَّةِ الْمُبَاشِرَةِ (3.7981) بِمُسْتَوَى مَعْنَوِيَّةٍ أَقَلَّ مِنْ (5%) دَالّاً إحصائياً، وَبَلَغَ مُنْتَوَسِطُ الْإِجَابَاتِ حَوْلَ بُعْدِ الْمَزَايَا الْإِلْزَامِيَّةِ (3.8798) بِمُسْتَوَى دَلَالَةٍ إحصائِيَّةٍ أَقَلَّ مِنْ (5%) دَالّاً إحصائياً، وَإِضَافَةً لِذَلِكَ، فَقَدْ بَلَغَ مُنْتَوَسِطُ إِجَابَاتِ الْمَزَايَا الطَّوْعِيَّةِ (3.8606) بِمُسْتَوَى مَعْنَوِيَّةٍ أَقَلَّ مِنْ (5%) دَالّاً إحصائياً.

النتيجة: يُوْجَدُ مُسْتَوَى مُرْتَفِعٌ مِنْ اسْتِرَاطِيْجِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ فِي شَرِكَةِ MTN، بِمُقْدَارِ (3.8462) مِنْ وَجْهَةِ نَظَرِ الْعَامِلِينَ فِيهَا.

ب- وَصْفُ الْمُتَغَيِّرِ الْوُسَيْطِ (رُوحَانِيَّةُ مَكَانِ الْعَمَلِ): (Description of the Workplace Spirituality)

عِنْدَ إِجْرَاءِ الْإِحْصَاءَاتِ الْوُصْفِيَّةِ لِعِبَارَاتِ رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ، تَمَّ الْحُصُولُ عَلَى الْبَيِّنَاتِ الْمَوْضَحَةِ فِي الْجَدْوَلِ الْآتِي:

الجدول (5-13): وَصْفُ مُتَغَيِّرِ رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ

One-Sample Statistics-test value =3										95% Confidence Interval of the Difference		Direction
Phrase	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	t	df	(Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper		
MW1	312	3.82	.986	.056	14.636	311	<.001	.817	.71	.93	High	
MW2	312	3.87	.963	.055	15.875	311	<.001	.865	.76	.97	High	
MW3	312	3.88	.995	.056	15.528	311	<.001	.875	.76	.99	High	
MW4	312	3.84	.972	.055	15.256	311	<.001	.840	.73	.95	High	
MW5	312	3.74	1.010	.057	13.000	311	<.001	.744	.63	.86	High	
MW	312	3.8282	.78292	.04432	18.685	311	<.001	.82821	.7410	.9154	High	
SC1	312	3.79	1.003	.057	13.835	311	<.001	.785	.67	.90	High	
SC2	312	3.75	.989	.056	13.457	311	<.001	.753	.64	.86	High	
SC3	312	3.83	.994	.056	14.807	311	<.001	.833	.72	.94	High	
SC4	312	3.80	.983	.056	14.346	311	<.001	.798	.69	.91	High	
SC5	312	3.85	.959	.054	15.647	311	<.001	.849	.74	.96	High	
SC	312	3.8038	.76178	.04313	18.639	311	<.001	.80385	.7190	.8887	High	
WOV1	312	3.71	1.030	.058	12.200	311	<.001	.712	.60	.83	High	
WOV2	312	3.83	.997	.056	14.759	311	<.001	.833	.72	.94	High	
WOV3	312	3.79	.981	.056	14.251	311	<.001	.792	.68	.90	High	
WOV4	312	3.81	.982	.056	14.587	311	<.001	.811	.70	.92	High	
WOV5	312	3.77	.975	.055	13.871	311	<.001	.766	.66	.87	High	
WOV	312	3.7827	.78709	.04456	17.565	311	<.001	.78269	.6950	.8704	High	
WS	312	3.8049	.73015	.04134	19.472	311	<.001	.80491	.7236	.8862	High	

المصدر: مِنْ إِعْدَادِ الْبَاحِثِ اعْتِمَاداً عَلَى مَخْرَجَاتِ SPSS

يُبين الجدول السابق أن قيمة متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات متغير روحانية مكان العمل أعلى من قيمة متوسط مقياس ليكرت الخماسي. وتُشير الانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول كل عبارة إلى وجود تشتت بسيط في الإجابات. ولتحكم على جوهرية الفروق بين هذه المتوسطات ومتوسط المقياس، تم إجراء مقارنة بين المتوسطات لعينة واحدة بواسطة اختبار ستيودنت للعينة الواحدة. ويتضح أن قيمة مستوى المعنوية (Sig. (2-tailed) لمؤشر اختبار ستيودنت عند كافة عبارات روحانية مكان العمل أقل من مستوى المعنوية (5%)، مما يدل على أن المبحوثين مذكّنين لمضامين هذه العبارات بدرجة مرتفعة. ويتضح أن قيمة متوسط إجابات حول البعد كله هي (3.8049) بانحراف معياري (0.73015)، مظهرًا تشتتًا بسيطًا في إجابات المبحوثين. وجاءت الفروق دالة إحصائيًا بين هذا المتوسط ومتوسط المقياس نظراً لأن مستوى المعنوية (Sig. (2-tailed) لمؤشر اختبار ستيودنت عند متغير روحانية مكان العمل أقل من (5%). من ثم، فإن روحانية مكان العمل متوافرة في شركة MTN بدرجة مرتفعة. وفيما بلغ متوسط الإجابات حول بُعد العمل الهادف (3.8282) بمستوى معنوية أقل من (5%) دالاً إحصائياً، وبالنسبة لبعد الإحساس بالمجموعة فقد بلغت قيمة متوسط الإجابات (3.8038) بمستوى معنوية أقل من (5%) دالاً إحصائياً، أما بُعد توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة فكان متوسط الإجابات له (3.7827) بمستوى معنوية أقل من (5%) دالاً إحصائياً.

النتيجة: يوجد مستوى مرتفع من روحانية مكان العمل في شركة MTN مقداره (3.8049) من وجهة نظر العاملين فيها.

ت- وصف متغير الأداء الوظيفي للموارد البشرية (المرحلة الأولى): (Job Performance _ Phase One)

بالنسبة للأداء المستدام للموارد البشرية، فهو متغير يتطلب وصف الأداء الوظيفي عبر أكثر من فترة زمنية لمعرفة ما إذا كان الأداء مستداماً أم لا؛ لذلك، تم جمع البيانات من عينة تجريبية ميسرة قوامها (45) مفردة من العاملين في شركة MTN في منطقة استيراد المزة، وذلك على ثلاث مراحل دورية كل (6) أشهر تقريباً. وبعد ذلك، قمنا بجمع البيانات من كامل عينة الدراسة بعد استبعاد هذه العينة التجريبية منها. ويبين الجدول الآتي الإحصاءات الوصفية لعبارات الأداء الوظيفي المستدام في كل مرحلة من هذه المراحل، ومن ثم من كامل عينة الدراسة، وذلك باستخدام اختبارات ستيودنت لعينة واحدة، بدءاً من المرحلة الأولى التي تم جمعها بتاريخ 2023/12/10، كآلاتي:

الجدول (5-14): وصف متغير الأداء الوظيفي (المرحلة الأولى)

One-Sample Statistics-test value =3										95% Confidence Interval of the Difference	Direction
Phrase	N	Mean	Std. Devia- tion	Std. Error Mean	t	df	(Sig. (2-tailed Mean Dif- ference	Lower	Upper		
TP1	45	3.67	1.168	.174	3.830	44	<.001	.667	.32	1.02	
TP2	45	3.67	1.148	.171	3.895	44	<.001	.667	.32	1.01	High
TP3	45	3.51	1.141	.170	3.006	44	.004	.511	.17	.85	High
TP4	45	3.73	1.136	.169	4.330	44	<.001	.733	.39	1.07	High
TP5	45	3.67	1.168	.174	3.830	44	<.001	.667	.32	1.02	High

TP	45	3.6489	.99741	.14869	4.364	44	<.001	.64889	.3492	.9485	High
PQ1	45	3.69	1.145	.171	4.037	44	<.001	.689	.35	1.03	High
PQ2	45	3.71	1.236	.184	3.859	44	<.001	.711	.34	1.08	High
PQ3	45	3.58	1.076	.160	3.601	44	.001	.578	.25	.90	High
PQ4	45	3.62	1.211	.181	3.445	44	.001	.622	.26	.99	High
PQ5	45	3.51	1.058	.158	3.241	44	.002	.511	.19	.83	High
PQ	45	3.6222	.96127	.14330	4.342	44	<.001	.62222	.3334	.9110	High
VW1	45	3.51	1.160	.173	2.955	44	.005	.511	.16	.86	High
VW2	45	3.49	1.079	.161	3.039	44	.004	.489	.16	.81	High
VW3	45	3.67	1.168	.174	3.830	44	<.001	.667	.32	1.02	High
VW4	45	3.51	1.100	.164	3.117	44	.003	.511	.18	.84	High
VW5	45	3.56	1.139	.170	3.271	44	.002	.556	.21	.90	High
VW	45	3.5467	.93944	.14004	3.904	44	<.001	.54667	.2644	.8289	High
JD1	45	3.53	1.079	.161	3.317	44	.002	.533	.21	.86	High
JD2	45	3.69	1.104	.165	4.185	44	<.001	.689	.36	1.02	High
JD3	45	3.53	1.160	.173	3.084	44	.004	.533	.18	.88	High
JD4	45	3.60	1.074	.160	3.746	44	.001	.600	.28	.92	High
JD5	45	3.56	1.159	.173	3.215	44	.002	.556	.21	.90	High
JD	45	3.5822	.95520	.14239	4.089	44	<.001	.58222	.2952	.8692	High
SP	45	3.6000	.92797	.13833	4.337	44	<.001	.60000	.3212	.8788	High

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS

يُبين الجدول أن قيمة متوسط الإجابات حول كل عبارة من عبارات الأداء الوظيفي في المرحلة الأولى كانت أعلى من قيمة متوسط مقياس ليكرت الخماسي والبالغة (3). ويُلاحظ من قيم الانحراف المعياري أن هناك تشتتاً في إجابات المبحوثين حول هذه العبارات. وللحكم على جوهرية الفروق بين هذه المتوسطات والقيمة المعيارية (3)، أُجري اختبار سنيودنت لعينة واحدة. ويتضح أن قيمة متوسط الإجابات حول البعد كله كانت (3.60) بانحراف معياري (0.92797)، مظهرًا تشتتاً ضعيفاً في إجابات المبحوثين. وجاءت الفروق دالة إحصائياً بين هذا المتوسط ومتوسط المقياس نظراً لأن مستوى المعنوية (2-tailed) Sig. لاختبار سنيودنت عند متغير الأداء الوظيفي كان أقل من (5%). من ثم، فإن درجة توافر الأداء الوظيفي المستدام في المرحلة الأولى من العينة المختارة كانت مرتفعة، ويظهر ذلك في الأبعاد المكونة له، فقد بلغ متوسط إجابات أفراد العينة حول بُعد أداء المهمات (3.6489) بمستوى معنوية أقل من (5%) دالاً إحصائياً، وبالنسبة لبعد جودة الأداء فقد بلغ متوسط الإجابات (3.6222) بمستوى معنوية أقل من (5%) دالاً إحصائياً، ومتوسط الإجابات حول الحيوية في العمل (3.5467) بمستوى معنوية أقل من (5%)، ومتوسط الإجابات حول التقاني في العمل (3.5822) بمستوى معنوية أقل من (5%).

ث - وَصَفُ مُتَغَيِّرِ الْأَدَاءِ الْوُظَيْفِيِّ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ (الْمَرْحَلَةُ الثَّانِيَّةُ): (Job Performance _ Phase Two)

يُبَيِّنُ الْجَدْوُلُ الْآتِي الْإِحْصَاءَاتِ الْوُصْفِيَّةَ لِعِبَارَاتِ الْأَدَاءِ الْوُظَيْفِيِّ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ فِي الْمَرْحَلَةِ الثَّانِيَّةِ، الَّتِي تَمَّ جَمْعُهَا بِتَارِيخِ 2024/6/16، وَنَتَائِجِ اخْتِبَارَاتِ سَيُودَنْتِ لِعَيِّنَةٍ وَاحِدَةٍ كَالآتِي:

الْجَدْوُلُ (5-15): وَصَفُ مُتَغَيِّرِ الْأَدَاءِ الْوُظَيْفِيِّ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ (الْمَرْحَلَةُ الثَّانِيَّةُ)

One-Sample Statistics-test value =3										95% Confidence Interval of the Difference		Direction
Phrase	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper		
TP1	45	4.40	.654	.097	14.368	44	<.001	1.400	1.20	1.60	High	
TP2	45	4.24	.802	.120	10.407	44	<.001	1.244	1.00	1.49	High	
TP3	45	4.20	.757	.113	10.637	44	<.001	1.200	.97	1.43	High	
TP4	45	4.20	.625	.093	12.875	44	<.001	1.200	1.01	1.39	High	
TP5	45	4.36	.645	.096	14.096	44	<.001	1.356	1.16	1.55	High	
TP	45	4.2800	.34219	.05101	25.093	44	<.001	1.28000	1.1772	1.3828	High	
PQ1	45	4.31	.763	.114	11.521	44	<.001	1.311	1.08	1.54	High	
PQ2	45	4.27	.751	.112	11.318	44	<.001	1.267	1.04	1.49	High	
PQ3	45	4.18	.806	.120	9.804	44	<.001	1.178	.94	1.42	High	
PQ4	45	4.13	.815	.121	9.333	44	<.001	1.133	.89	1.38	High	
PQ5	45	4.00	.798	.119	8.409	44	<.001	1.000	.76	1.24	High	
PQ	45	4.1778	.39594	.05902	19.955	44	<.001	1.17778	1.0588	1.2967	High	
VW1	45	3.89	.745	.111	8.000	44	<.001	.889	.66	1.11	High	
VW2	45	3.80	.757	.113	7.091	44	<.001	.800	.57	1.03	High	
VW3	45	3.98	.812	.121	8.082	44	<.001	.978	.73	1.22	High	
VW4	45	4.22	.823	.123	9.966	44	<.001	1.222	.98	1.47	High	
VW5	45	3.98	.839	.125	7.817	44	<.001	.978	.73	1.23	High	
VW	45	3.9733	.48355	.07208	13.503	44	<.001	.97333	.8281	1.1186	High	
JD1	45	4.27	.720	.107	11.804	44	<.001	1.267	1.05	1.48	High	
JD2	45	4.04	.878	.131	7.981	44	<.001	1.044	.78	1.31	High	
JD3	45	3.98	.753	.112	8.706	44	<.001	.978	.75	1.20	High	
JD4	45	3.87	.757	.113	7.682	44	<.001	.867	.64	1.09	High	
JD5	45	4.16	.767	.114	10.101	44	<.001	1.156	.93	1.39	High	
JD	45	4.0622	.38805	.05785	18.362	44	<.001	1.06222	.9456	1.1788	High	
SP	45	4.1233	.28095	.04188	26.822	44	<.001	1.12333	1.0389	1.2077	High	

المُصَدَّرُ: مِنْ إِعْدَادِ الْبَاحِثِ اعْتِمَادًا عَلَى مَخْرَجَاتِ SPSS.

يُبَيِّنُ الْجَدْوُلُ أَنَّ قِيَمَةَ مُتَوَسِّطِ الْإِجَابَاتِ حَوْلَ كُلِّ عِبَارَةٍ مِنْ عِبَارَاتِ بُعْدِ الْأَدَاءِ الْوُظَيْفِيِّ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ فِي الْمَرْحَلَةِ الثَّانِيَّةِ أَعْلَى مِنْ قِيَمَةِ مُتَوَسِّطِ مِقْيَاسِ لِيكْرْتِ الْخَمَاسِيِّ وَالْبَالِغَةِ (3). وَيُلَاحَظُ مِنْ قِيَمِ الْإِنْحِرَافِ الْمِعْيَارِيِّ أَنَّ هُنَاكَ

تَشْتَتُّ فِي إِجَابَاتِ الْمَبْحُوثِينَ حَوْلَ هَذِهِ الْعِبَارَاتِ. وَلِلْحُكْمِ عَلَى جَوْهَرِيَّةِ الْفُرُوقِ بَيْنَ هَذِهِ الْمُتَوَسِّطَاتِ وَالْقِيَمَةِ الْمَعْيَارِيَّةِ (3)، أُجْرِيَ اخْتِبَارُ سِتْيُودِنْتٍ لِعَيِّنَةٍ وَاحِدَةٍ. وَيَتَضَحُّ أَنَّ قِيَمَةَ مُتَوَسِّطِ الْإِجَابَاتِ حَوْلَ الْبُعْدِ كُلِّهِ كَانَتْ (4.1233) بِانْحِرَافٍ مَعْيَارِيٍّ (0.28095)، مَظْهَرًا تَشْتَتًُّا فِي إِجَابَاتِ الْمَبْحُوثِينَ. وَجَاءَتِ الْفُرُوقُ دَالَّةً إِحْصَائِيًّا بَيْنَ هَذَا الْمُتَوَسِّطِ وَمُتَوَسِّطِ الْمَقْيَاسِ نَظَرًا لِأَنَّ مُسْتَوَى الْمَعْنَوِيَّةِ Sig. (2-tailed) لاختبار ستيودينت عند مُتَغَيِّرِ الْأَدَاءِ الْوُظَيْفِيِّ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ كَانَ أَقَلَّ مِنْ (5%). مِنْ ثَمَّ، فَإِنَّ دَرَجَةَ تَوَافُرِ الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ فِي الْمَرْحَلَةِ الثَّانِيَةِ مِنَ الْعَيِّنَةِ الْمُخْتَارَةِ كَانَتْ مُرْتَفَعَةً، وَيَتَجَلَّى ذَلِكَ فِي أَبْعَادِ الْأَدَاءِ الْوُظَيْفِيِّ، فَقَدْ كَانَ مُتَوَسِّطُ إِجَابَاتِ الْعَامِلِينَ حَوْلَ أَدَاءِ الْمُهَمَّاتِ (4.2800) بِمُسْتَوَى مَعْنَوِيَّةٍ أَقَلَّ مِنْ (5%) دَالًّا إِحْصَائِيًّا، وَمُتَوَسِّطُ الْإِجَابَاتِ حَوْلَ جُودَةِ الْأَدَاءِ (4.1778) بِمُسْتَوَى مَعْنَوِيَّةٍ أَقَلَّ مِنْ (5%) دَالًّا إِحْصَائِيًّا، وَمُتَوَسِّطُ الْإِجَابَاتِ حَوْلَ الْحَيَوِيَّةِ فِي الْعَمَلِ (3.9733) بِمُسْتَوَى مَعْنَوِيَّةٍ أَقَلَّ مِنْ (5%) دَالًّا إِحْصَائِيًّا، وَمُتَوَسِّطُ الْإِجَابَاتِ حَوْلَ التَّقَانِي فِي الْعَمَلِ (4.0622) بِمُسْتَوَى مَعْنَوِيَّةٍ أَقَلَّ مِنْ (5%) دَالًّا إِحْصَائِيًّا. وَبِمُرَاعَاةِ جَمِيعِ الْأَبْعَادِ، نَجِدُ أَنَّ جَمِيعَ أَبْعَادِ الْأَدَاءِ الْوُظَيْفِيِّ كَانَتْ مُرْتَفَعَةً وَدَالَّةً إِحْصَائِيًّا، مِمَّا يَعْكُسُ تَوَافُرَ الْأَدَاءِ الْوُظَيْفِيِّ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ بِدَرَجَةٍ مُرْتَفَعَةٍ فِي الشَّرَكَةِ الْمَدْرُوسَةِ.

ج- وَصْفُ مُتَغَيِّرِ الْأَدَاءِ الْوُظَيْفِيِّ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ (الْمَرْحَلَةُ الثَّالِثَةُ): (Job Performance _ Phase Three)
يُبَيِّنُ الْجَدُولُ الْآتِي الْإِحْصَاءَاتِ الْوُضُفِيَّةَ لِعِبَارَاتِ الْأَدَاءِ الْوُظَيْفِيِّ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ فِي الْمَرْحَلَةِ الثَّالِثَةِ، الَّتِي تَمَّ جَمْعُهَا بِتَارِيخِ 2024/11/24، وَنَتَائِجُ اخْتِبَارَاتِ سِتْيُودِنْتٍ لِعَيِّنَةٍ وَاحِدَةٍ كَالْآتِي:

الْجَدُولُ (5-16): وَصْفُ مُتَغَيِّرِ الْأَدَاءِ الْوُظَيْفِيِّ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ (الْمَرْحَلَةُ الثَّالِثَةُ)

95%											
Confidence Interval of the Difference											
One-Sample Statistics-test value =3											
Phrase	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper	Direction
TP1	45	3.71	1.180	.176	4.043	44	<.001	.711	.36	1.07	High
TP2	45	3.62	1.134	.169	3.681	44	<.001	.622	.28	.96	High
TP3	45	3.56	1.179	.176	3.162	44	.003	.556	.20	.91	High
TP4	45	3.80	1.160	.173	4.627	44	<.001	.800	.45	1.15	High
TP5	45	3.64	1.171	.175	3.692	44	<.001	.644	.29	1.00	High
TP	45	3.6667	1.00454	.14975	4.452	44	<.001	.66667	.3649	.9685	High
PQ1	45	3.80	1.179	.176	4.550	44	<.001	.800	.45	1.15	High
PQ2	45	3.76	1.264	.188	4.009	44	<.001	.756	.38	1.14	High
PQ3	45	3.64	1.111	.166	3.891	44	<.001	.644	.31	.98	High
PQ4	45	3.73	1.250	.186	3.934	44	<.001	.733	.36	1.11	High
PQ5	45	3.56	1.056	.157	3.528	44	<.001	.556	.24	.87	High
PQ	45	3.6978	.98130	.14628	4.770	44	<.001	.69778	.4030	.9926	High
VW1	45	3.51	1.160	.173	2.955	44	.005	.511	.16	.86	High
VW2	45	3.49	1.079	.161	3.039	44	.004	.489	.16	.81	High

VW3	45	3.60	1.136	.169	3.542	44	<.001	.600	.26	.94	High
VW4	45	3.51	1.121	.167	3.060	44	.004	.511	.17	.85	High
VW5	45	3.56	1.159	.173	3.215	44	.002	.556	.21	.90	High
VW	45	3.5333	.93711	.13970	3.818	44	<.001	.53333	.2518	.8149	High
JD1	45	3.56	1.099	.164	3.392	44	.001	.556	.23	.89	High
JD2	45	3.64	1.111	.166	3.891	44	<.001	.644	.31	.98	High
JD3	45	3.47	1.140	.170	2.746	44	.009	.467	.12	.81	High
JD4	45	3.60	1.074	.160	3.746	44	<.001	.600	.28	.92	High
JD5	45	3.58	1.177	.175	3.292	44	.002	.578	.22	.93	High
JD	45	3.5689	.94672	.14113	4.031	44	<.001	.56889	.2845	.8533	High
SP	45	3.6167	.93109	.13880	4.443	44	<.001	.61667	.3369	.8964	High

المصدر: من إعداد الباحث اعتمداً على مخرجات SPSS.

يُبين الجدول أن قيمة متوسط الإجابات حول كل عبارة من عبارات الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المرحلة الثالثة كانت أعلى من قيمة متوسط مقياس ليكرت الخماسي والبالغة (3). ويلاحظ من قيم الانحراف المعياري أن هناك تشبهاً في إجابات المبحوثين حول هذه العبارات. ولتحكم على جوهرية الفروق بين هذه المتوسطات والقيمة المعيارية (3)، أُجري اختبار ستيودنت لعينة واحدة. ويتضح أن متوسط الإجابات حول البعد كله كان (3.6167) بانحراف معياري (0.93109)، مظهرًا تشبهاً في إجابات المبحوثين. وجاءت الفروق دالة إحصائياً بين هذا المتوسط ومتوسط المقياس نظراً لأن مستوى المعنوية (Sig. (2-tailed) لاختبار ستيودنت عند متغير الأداء الوظيفي للموارد البشرية كان أقل من (5%)، مما يشير إلى دلالة الفروق وجوهريتها بين متوسط إجابات المبحوثين ومتوسط المقياس. ومن ثم، فإن المبحوثين مذكّرين لمضمون عبارات الأداء الوظيفي بدرجة مرتفعة، ويظهر ذلك في أبعادها، فقد بلغ متوسط الإجابات حول أداء مهمات العمل (3.6667) بمستوى معنوية أقل من (5%) دالاً إحصائياً، ومتوسط الإجابات حول جودة الأداء (3.6978) بمستوى معنوية أقل من (5%)، ومتوسط الإجابات حول الحيوية في العمل (3.5333) بمستوى معنوية أقل من (5%) دالاً إحصائياً، ومتوسط الإجابات حول التقاني في العمل (3.5689) بمستوى معنوية أقل من (5%) دالاً إحصائياً. وبمراجعة جميع هذه الأبعاد، نجد أن جميع أبعاد الأداء الوظيفي كانت متوفرة بدرجة مرتفعة.

ونظراً لكون الأداء الوظيفي بقي مرتفعاً في جميع المراحل الثلاث المتباعدة التي تم قياسه فيها (كل 6 أشهر تقريباً)، فيمكننا القول: إن الأداء الوظيفي يعد أداءً مستداماً للموارد البشرية العاملة في شركة MTN.

ح- وصف متغير الأداء المستدام للموارد البشرية: (Description of Sustainable HR Performance)

بعد وصف الأداء الوظيفي على عينة استطلاعية قوامها (45) مفردة، تبين أن هناك أداءً مستداماً للموارد البشرية. ويبين الجدول الآتي الإحصاءات الوصفية لعبارات الأداء المستدام للموارد البشرية لكامل عينة الدراسة، ونتائج اختبارات ستيودنت لعينة واحدة كآلاتي:

الجدول (5-17): وصف متغير الأداء المستخدم للموارد البشرية

One-Sample Statistics-test value =3										95% Confidence Interval of the Difference		Direction
Phrase	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	t	df	(Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper		
TP1	312	3.69	1.071	.061	11.422	311	<.001	.692	.57	.81		
TP2	312	3.72	1.022	.058	12.466	311	<.001	.721	.61	.83		
TP3	312	3.65	1.009	.057	11.446	311	<.001	.654	.54	.77		
TP4	312	3.73	1.045	.059	12.294	311	<.001	.728	.61	.84		
TP5	312	3.68	1.042	.059	11.574	311	<.001	.683	.57	.80		
TP	312	3.6955	.84517	.04785	14.536	311	<.001	.69551	.6014	.7897		
PQ1	312	3.64	1.070	.061	10.586	311	<.001	.641	.52	.76		
PQ2	312	3.62	1.078	.061	10.189	311	<.001	.622	.50	.74		
PQ3	312	3.70	1.033	.059	11.889	311	<.001	.696	.58	.81		
PQ4	312	3.61	1.034	.059	10.348	311	<.001	.606	.49	.72		
PQ5	312	3.52	1.045	.059	8.718	311	<.001	.516	.40	.63		
PQ	312	3.6160	.84130	.04763	12.934	311	<.001	.61603	.5223	.7097		
VW1	312	3.58	1.046	.059	9.800	311	<.001	.580	.46	.70		
VW2	312	3.54	1.014	.057	9.383	311	<.001	.538	.43	.65		
VW3	312	3.53	1.125	.064	8.251	311	<.001	.526	.40	.65		
VW4	312	3.57	1.052	.060	9.631	311	<.001	.574	.46	.69		
VW5	312	3.55	1.029	.058	9.408	311	<.001	.548	.43	.66		
VW	312	3.5532	.84822	.04802	11.520	311	<.001	.55321	.4587	.6477		
JD1	312	3.61	1.067	.060	10.078	311	<.001	.609	.49	.73		
JD2	312	3.54	1.072	.061	8.924	311	<.001	.542	.42	.66		
JD3	312	3.56	1.022	.058	9.694	311	<.001	.561	.45	.67		
JD4	312	3.58	.986	.056	10.339	311	<.001	.577	.47	.69		
JD5	312	3.70	1.026	.058	12.086	311	<.001	.702	.59	.82		
JD	312	3.5981	.82540	.04673	12.799	311	<.001	.59808	.5061	.6900		
SP	312	3.6157	.78648	.04453	13.828	311	<.001	.61571	.5281	.7033		

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS.

يبين الجدول أن قيمة متوسط الإجابات حول كل عبارة من عبارات بُعد الأداء المستخدم للموارد البشرية كانت أعلى من قيمة متوسط مقياس ليكرت الخماسي والبالغة (3). ويلاحظ من قيم الانحراف المعياري أن هناك تشتتاً في إجابات المبحوثين حول هذه العبارات. وللحكم على جوهرية الفروق بين هذه المتوسطات والقيمة المعيارية (3)، أجرى اختبار ستيودنت لعينة واحدة. ويتضح أن متوسط الإجابات حول البعد كله كان (3.6157) بانحراف معياري (0.78648)، مظهرًا تشتتاً في إجابات المبحوثين. وجاءت الفروق دالة إحصائياً بين هذا المتوسط ومتوسط المقياس نظراً لأن مستوى المعنوية (Sig. (2-tailed) لاختبار ستيودنت عند متغير الأداء المستخدم للموارد البشرية

كَانَ أَقَلَّ مِنْ (5%)، مِمَّا يُشِيرُ إِلَى دَلَالَةِ الْفُرُوقِ وَجَوْهَرِيَّتِهَا بَيْنَ مُتَوَسِّطِ إِجَابَاتِ الْمُبْحُوثِينَ وَمُتَوَسِّطِ الْمِقْيَاسِ. وَمِنْ ثَمَّ، فَإِنَّ الْمُبْحُوثِينَ مُدْرِكِينَ لِمَضْمُونِ عِبَارَاتِ الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ بِدَرَجَةٍ مُرْتَفَعَةٍ، وَمِنْ ثَمَّ فَإِنَّ دَرَجَةَ تَوَافُرِ الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ فِي الْعَيِّنَةِ الْمُخْتَارَةِ كَانَتْ مُرْتَفَعَةً. وَيَنْعَكِسُ ذَلِكَ فِي أَبْعَادِ الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ، فَكَانَ مُتَوَسِّطُ إِجَابَاتِ أَفْرَادِ الْعَيِّنَةِ حَوْلَ بُعْدِ أَدَاءِ الْمُهْمَاتِ (3.6955) بِمُسْتَوَى مَعْنَوِيَّةٍ أَقَلَّ مِنْ (5%)، وَمُتَوَسِّطُ الْإِجَابَاتِ حَوْلَ بُعْدِ جَوْدَةِ الْأَدَاءِ (3.6160) أَقَلَّ مِنْ (5%)، وَمُتَوَسِّطُ الْإِجَابَاتِ حَوْلَ بُعْدِ الْحَيَوِيَّةِ فِي الْعَمَلِ (3.5532) بِمُسْتَوَى مَعْنَوِيَّةٍ أَقَلَّ مِنْ (5%)، وَكَانَ مُتَوَسِّطُ الْإِجَابَاتِ حَوْلَ بُعْدِ التَّقَانِي فِي الْعَمَلِ (3.5981) بِمُسْتَوَى مَعْنَوِيَّةٍ أَقَلَّ مِنْ (5%). وَعَلَيْهِ نَجِدُ أَنَّ جَمِيعَ أَبْعَادِ الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ تَتَوَافَرُ فِي شَرِكَةِ MTN بِدَرَجَةٍ مُرْتَفَعَةٍ، مُؤَكِّدَةً عَلَى وُجُودِ أَدَاءِ مُسْتَدَامٍ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ فِي الشَّرِكَةِ.

7. التَّحْلِيلُ الْعَامِلِيُّ الْإِسْتِكْشَافِيُّ: (Exploratory Factor Analysis)

يَهْدَفُ التَّحْلِيلُ الْعَامِلِيُّ الْإِسْتِكْشَافِيُّ إِلَى التَّأَكُّدِ مِنْ أَنَّ الْمَقَايِسَ الْمُسْتَحْدَمَةَ تَحَقِّقُ جَمِيعَ الْمَعَايِيرِ الْمَعْمُولِ بِهَا فِي الْبُحُوثِ الْعِلْمِيَّةِ، سِوَاءٍ مِنْ حَيْثُ عَدَدِ الْأَبْعَادِ أَمْ مِنْ حَيْثُ الثَّبَاتِ وَالصَّلَاحِيَّةِ. وَيُعَدُّ تَطْبِيقُ مَنَهْجِيَّةِ التَّحْلِيلِ الْعَامِلِيِّ الْإِسْتِكْشَافِيِّ خُطْوَةً هَامَّةً جِدًّا مِنْ خُطُواتِ الْبَحْثِ الْعِلْمِيِّ، نَظَرًا لِلْعَدَدِ الْكَبِيرِ مِنَ الْعِبَارَاتِ أَوْ الْأَسْئَلَةِ الَّتِي تُشَكِّلُ مَقَايِسَ الْمُتَغَيِّرَاتِ الْمُخْتَلِفَةِ فِي الْبَحْثِ، وَلِلتَّأَكُّدِ مِنْ عَدَدِ الْأَبْعَادِ الَّتِي يَنْصَحُهَا كُلُّ مُتَغَيِّرٍ أَيْضًا، وَفِي مَا إِذَا كَانَتْ تَتَّفَقُ مَعَ مَا تَمَّ التَّوَصُّلُ إِلَيْهِ فِي الدِّرَاسَاتِ وَالْأَبْحَاثِ السَّابِقَةِ أَمْ لَا (Field, A., 2018, 990). وَمِنْ ثَمَّ، سَوْفَ نُطَبِّقُ التَّحْلِيلَ الْعَامِلِيَّ عَلَى الْعَيِّنَةِ الْإِسْتِطْلَاعِيَّةِ لِعَرَضِ مُحَاوَلَةِ اخْتِرَالِ وَاخْتِصَارِ الْبَيِّنَاتِ وَالتَّأَكُّدِ مِنْ ثِبَاتٍ وَاعْتِمَادِيَّةِ الْمَقَايِسِ وَصَلَاحِيَّتِهَا مِنْ حَيْثُ مُنَاسَبَتِهَا لِمِقْيَاسِ مَا وَضِعَتْ لِمِقْيَاسِهِ، وَمُطَابَقَتِهَا مَعَ مَا تَمَّ افْتِرَاضُهُ سَابِقًا مِنْ حَيْثُ عَدَدِ الْأَبْعَادِ.

1.7 التَّحْلِيلُ الْعَامِلِيُّ الْإِسْتِكْشَافِيُّ لِبُعْدِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ:

يُمْكِنُ عَرَضُ النَّتَاجِ الْأَوَّلِيَّةِ لِتَطْبِيقِ مَنَهْجِيَّةِ التَّحْلِيلِ الْعَامِلِيِّ الْإِسْتِكْشَافِيِّ عَلَى عِبَارَاتِ مِقْيَاسِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ كَمَا هُوَ مُوَضَّحٌ فِي الْجَدُولِ الْآتِي:

الْجَدُولُ (5-18): نَتَاجُ التَّحْلِيلِ الْعَامِلِيِّ الْإِسْتِكْشَافِيِّ لِبُعْدِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ

Variable	Community	Rotated Component Matrix		
		DMB	VB	MB
DMB1	.620	.767		
DMB2	.649	.830		
DMB3	.579	.658		
DMB4	.638	.774		
DMB5	.582	.745		
DMB6	.588	.770		
DMB7	.641	.723		
DMB8	.635	.823		
MB1	.670			.811
MB2	.721			.867
MB3	.577			.634

MB4	.734		.855
VB1	.646	.845	
VB2	.642	.883	
VB3	.609	.733	
VB4	.584	.687	
VB5	.573	.639	
VB6	.608	.649	
Eigen Value	8.538	1.570	1.188
% of Variance	47.434%	8.723%	6.598%
Cumulative %		62.756%	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure (KMO)		.934	
Bartlett's Test of Sphericity		.000	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS.

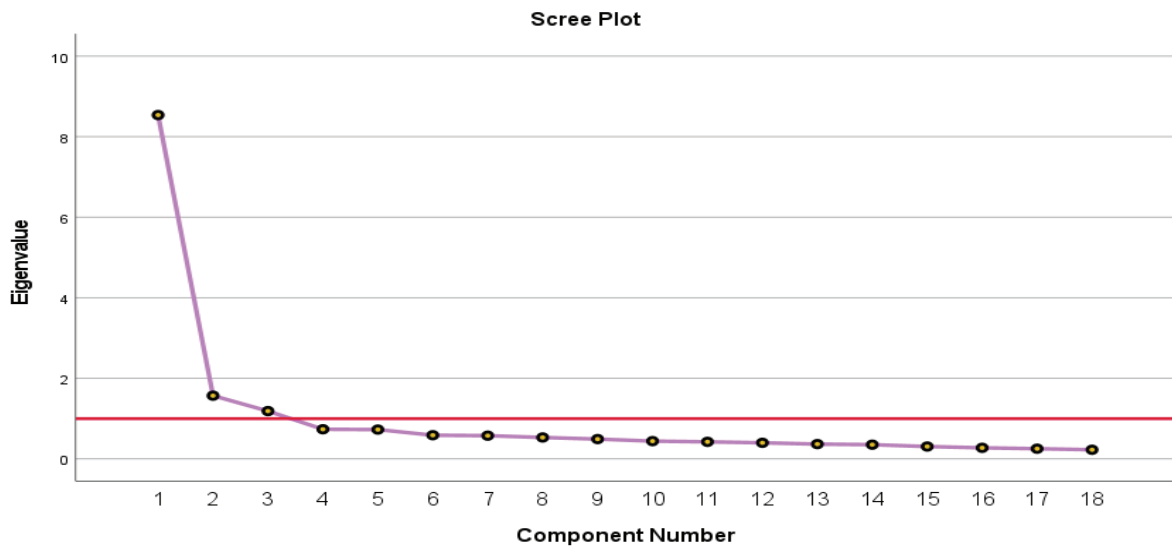
نلاحظ من الجدول أن معايير تطبيق التحليل العاملي الاستكشافي على عبارات المزايا الوظيفية جاءت مطابقة للمعايير المعتمدة. حيث نلاحظ أن اختبار صلاحية تطبيق منهجية التحليل العاملي الاستكشافي ($KMO = 0.934$) يشير إلى درجة ارتباط جزئي كبير بين العبارات المكونة لمقياس المزايا الوظيفية. ونجد أن اختبار الدلالة الإحصائية لهذه الارتباطات ($Bartlett's Test of Sphericity = 0.000$) أقل من (5%)، ومن ثم نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقول أن الارتباطات الجزئية بين عبارات المقياس ذات دلالة إحصائية، ونتيجة لذلك يمكننا تجميعها في محاور أو أبعاد.

أظهرت نتائج التحليل العاملي الاستكشافي أن عبارات المزايا الوظيفية البالغ عددها (18) عبارة توزعت على ثلاثة أبعاد أساسية، تفسر ما نسبته (62.756%) من تباين المزايا الوظيفية، وهي أكثر من (50%)، وذلك يعد نتيجة مقبولة. كما نلاحظ أن بعد المزايا المادية المباشرة (DMB) كان له النسبة الأكبر من التباين المفسر (47.434%)، وهذا أمر طبيعي لأن المزايا المادية المباشرة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمحفزات الفورية التي يتلقاها العامل مقابل عمله في المنظمة، مما يعزز الدافعية والإنتاجية، وكما أنها تشعر العامل بالأمان المالي والاستقرار، ومن ثم تقلل من التوتر وتزيد من التركيز في العمل. يليها بالمرتبة الثانية من حيث القوة التفسيرية المزايا الطوعية، حيث بلغ التباين المفسر لها (8.723%)، والتي تعزز الولاء والانتماء للمنظمة كونها تساعد في تحسين جودة الحياة المهنية والشخصية، مما ينعكس إيجاباً في جذب الكفاءات في سوق العمل ويزيد من تحفيز العاملين وإنتاجيتهم، وكما تنعكس في دعم ثقافة المنظمة الإيجابية. أخيراً، كان بعد المزايا الإلزامية بتباين مفسر (6.598%)، وهذا أمر طبيعي على اعتبار أن هذه المزايا مفروضة بحكم القوانين.

بالدقيق في العبارات المشكلة لمقياس المزايا الوظيفية نلاحظ أن درجات شيوخ (Community) جميع المفردات، أي نسبة مساهمتها في التباين المفسر على جميع المحاور أكبر من (0.5)، ومن ثم فإن شرط الصلاحية (Validity) يعد محققاً. وبالنظر إلى قيم مفردات كل بعد على حده، نلاحظ أن جميع تشعبات المفردات على الأبعاد أكبر من (0.6)، وهي نسبة مقبولة. كما نلاحظ أن لكل مفردة ارتباطاً وحيداً بأحد المحاور التي تشكل أبعاداً، أي أن كل مفردة من المفردات تنتمي لبعد واحد. ونظراً لأن جميع تشعبات المفردات أكبر من (0.6)، ودرجات

الشُّيُوعِ أَكْبَرُ مِنْ (0.5)، فَإِنَّ دَرَجَةَ مُسَاهَمَتِهَا فِي التَّبَايُنِ الْمَفْسَّرِ عَبْرَ جَمِيعِ الْأَبْعَادِ قَوِيَّةٌ، وَمِنْ ثَمَّ لَا نَتَخَلَّى عَنْ أَيِّ مِنْهَا كَوْنَهَا تَلْبِي مَعَايِيرِ الصَّلَاحِيَّةِ. وَتَوَصَّلَتِ النَّتَاجُ إِلَى أَنَّ مُنَوَسَّطَ التَّبَايُنِ الْمَفْسَّرِ الْكُلِّيَّ لِمِقْيَاسِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ (AVE = 62.756%) أَكْبَرُ مِنْ (0.5)، أَيَّ أَنَّ عِبَارَاتِ بُعْدِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ تَفْسِّرُ مَا نِسْبَتُهُ (62.756%) مِنَ التَّبَايُنِ الْكُلِّيِّ الْمَفْسَّرِ لِمَتَغَيَّرِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ.

وَيُوضَحُ الشَّكْلُ الْآتِي تَطَابُقَ عَدَدِ الْأَبْعَادِ الْكَامِنَةِ مَعَ الْمَرْجِعِيَّةِ النَّظَرِيَّةِ لِلِاسْتِبَانَةِ، وَذَلِكَ مِغْيَارٌ أَسَاسِيٌّ يَعْكُسُ كِفَايَةَ الْاسْتِبَانَةِ. كَمَا نُلَاحِظُ عَدَدَ جُذُورِ (Eigen Value) الَّتِي تَتَجَاوَزُ قِيَمَتَهَا (1)، وَهِيَ ثَلَاثَةٌ عَوَامِلٍ (جُذُور). وَتَتَّفِقُ هَذَا الْعَدَدُ مَعَ الْعَوَامِلِ الثَّلَاثَةِ الْمَوْضَحَةِ نَظَرِيًّا، وَهِيَ: الْعَامِلُ الْأَوَّلُ: الْمَزَايَا الْمَادِّيَّةُ الْمُبَاشِرَةُ، الْعَامِلُ الثَّانِي: الْمَزَايَا الطَّوْعِيَّةُ، الْعَامِلُ الثَّلَاثُ: الْمَزَايَا الْإِلْزَامِيَّةُ.



الشَّكْلُ (3-5): تَطَابُقُ عَدَدِ الْجُذُورِ الْكَامِنَةِ مَعَ الْمَرْجِعِيَّةِ النَّظَرِيَّةِ لِبُعْدِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ الْمَصْدَرُ: مَخْرَجَاتُ SPSS.

خِلَاصَةُ الْقَوْلِ، إِنَّ نَتَاجِ التَّحْلِيلِ الْعَامِلِيِّ الْإِسْتِكْشَافِيِّ لِمَتَغَيَّرِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ جَاءَتْ مُطَابِقَةً لِمَا تَمَّ التَّوَصُّلُ إِلَيْهِ فِي الْجَانِبِ النَّظَرِيِّ، فِيمَا يَتَعَلَّقُ بِمِقْيَاسِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ وَعَدَدِ أَبْعَادِهِ وَعِبَارَاتِ كُلِّ بُعْدٍ.

2.7 التَّحْلِيلُ الْعَامِلِيُّ الْإِسْتِكْشَافِيُّ لِبُعْدِ رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ:

يُمَثِّلُ الْجَدْوَلُ الْآتِي النَّتَاجَ الْأَوَّلِيَّةَ لِتَطْبِيقِ مَنَهْجِيَّةِ التَّحْلِيلِ الْعَامِلِيِّ الْإِسْتِكْشَافِيِّ عَلَى عِبَارَاتِ مِقْيَاسِ رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ كَمَا هُوَ مُوَضَّحٌ:

الجدول (5-19): النتائج الأولية للتحليل العاملي الاستكشافي لبُعد روحانيّة مكان العمل

Variable	Community	Component Matrix
		WS
MW1	.558	.747
MW2	.574	.758
MW3	.540	.735
MW4	.555	.745
MW5	.567	.753
SC1	.534	.731
SC2	.494	.703
SC3	.528	.727
SC4	.501	.708
SC5	.538	.733
WOV1	.540	.735
WOV2	.604	.777
WOV3	.556	.745
WOV4	.562	.749
WOV5	.544	.738
Eigen Value		8.197
% of Variance		54.644%
Cumulative %		54.644%
Kaiser-Meyer-Olkin Measure (KMO)		.963
Bartlett's Test of Sphericity		.000

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة اختبار (KMO = 0.963) وهي قيمة جيّدة تدلّ على صحّة تطبيق منهجية التحليل العاملي الاستكشافي على مفردات القياس، كما أن قيمة اختبار المعنوية كانت (Bartlett's Test of Sphericity = 0.000) أقل من (5%)، ومن ثمّ يمكننا رفض فرضية العدم التي تنصّ على أنه لا يوجد ترابط بين مفردات المقياس بما فيه الكفاية لتشكيل أبعادٍ معيّنة، ونقبل الفرضية البديلة التي تنصّ على وجود قوة ارتباط كافية وذات دلالة إحصائية بين مفردات المقياس بحيث تُشكّل بُعداً فيها. وعبر التدقيق في صلاحية مفردات المقياس نلاحظ أن جميع درجات الشُّيوع أكبر من (0.5) باستثناء العبارة (SC2)، أي إن جميع المفردات تستجيب لشرط الصلاحية باستثناء العبارة المذكورة، لذلك نقوم بالتخلّي عنها لأنها لا تستجيب لمعيار الصلاحية، ومن ثمّ نطبّق التحليل العاملي مرّة أخرى. ويمثّل الجدول الآتي النتائج النهائية لتطبيق منهجية التحليل العاملي الاستكشافي على مفردات مقياس روحانيّة مكان العمل لشركة MTN، كما هو موضح.

الجدول (5-20): النتائج النهائية للتحليل العاملي الاستكشافي لبعد روحانية مكان العمل.

Variable	Community	Component Matrix
		WS
MW1	.568	.754
MW2	.577	.760
MW3	.546	.739
MW4	.551	.743
MW5	.569	.754
SC1	.529	.727
SC3	.528	.727
SC4	.502	.708
SC5	.536	.732
WOV1	.545	.738
WOV2	.611	.781
WOV3	.559	.748
WOV4	.570	.755
WOV5	.543	.737
Eigen Value		7.735
% of Variance		55.248
Cumulative %		55.248%
Kaiser-Meyer-Olkin Measure (KMO)		.961
Bartlett's Test of Sphericity		.000

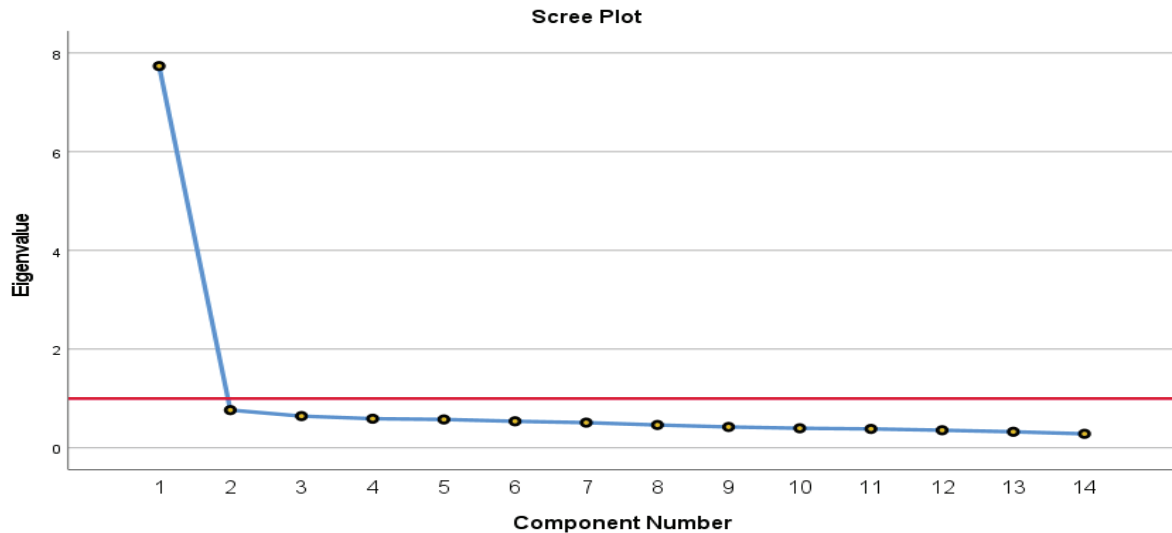
المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة اختبار مدى ملائمة المفردات المتبقية للتحليل العاملي ($KMO = 0.961$) وهي تشكل صلاحية قوية لتطبيق منهجية التحليل العاملي الاستكشافي، كما أن اختبار الدلالة الإحصائية كان ($Bartlett's Test of Sphericity = 0.000$) أقل من (5%)، ومن ثم نقول إن الارتباطات الجزئية بين عبارات المقياس ذات دلالة إحصائية، ومن ثم يمكن تجميعها في محاور أو أبعاد. كما نلاحظ أيضاً ارتفاع النسبة المئوية للتباين المُفسر الكلي لتصبح (55.248%) من التباين في روحانية مكان العمل، وهي نسبة جيدة. وبالتدقيق في درجات الشيوخ للمفردات المتبقية نلاحظ أن مساهمة كل منها أكبر من (0.5)، وكما نلاحظ أن التبعيات النسبية لها أيضاً كانت أكبر من (0.7)، وكما نلاحظ أن لكل مفردة ارتباطاً وحيداً بنفس البعد الذي تنتمي إليه، ومن ثم فإن جميع المفردات المتبقية يمكن المحافظة عليها لمرحلة اختبار الفرضيات.

نستنتج مما سبق أنه عبر تطبيق منهجية التحليل العاملي الاستكشافي على مفردات مقياس روحانية مكان العمل، قد اختلفت مع ما افترضه الباحث في البداية من كون مفهوم روحانية مكان العمل يتألف من ثلاثة أبعاد، فقد شكلت المفردات المتبقية بُعداً وحيداً. أما المفردات المتبقية فجميعها تحقق شرط الثبات والاعتمادية، فهي تحقق شرط صلاحية التقارب على الاعتبار أن جميع أوزان المفردات المتبقية أكبر من (0.7)، كما حققت شرط صلاحية المقياس كون درجات الشيوخ لجميع المفردات المتبقية أكبر من (0.5). إضافة إلى ذلك، تبين أن متوسط التباين المُفسر الكلي لمقياس روحانية مكان العمل ($AVE = 55.248\%$) أكبر من 50%، أي إن المفردات المتبقية تُفسر

(55.248%) مِنَ التَّبَايُنِ الكُلِّيِّ الْمُفَسَّرِ لِمُنْتَعِبِ رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ.

وَيُوضَّحُ الشَّكْلُ الْجَذْرَ الْكَامِنَ الَّذِي يَعْكُسُ كَفَايَةَ الْإِسْتِبَانَةِ، حَيْثُ يُبَيِّنُ عَدَدَ الْجُذُورِ (Eigen Value) الَّتِي تَتَجَاوَزُ قِيَمَتَهَا (1) وَهُوَ جَذْرٌ وَاحِدٌ.



الشَّكْلُ (4-5): الْجَذْرُ الْكَامِنُ لِبُعْدِ رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ

الْمُصَدَّرُ: مَخْرَجَاتُ SPSS.

3.7 التَّحْلِيلُ الْعَامِلِيُّ الْإِسْتِكْشَافِيُّ لِبُعْدِ الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ:

بِالنِّسْبَةِ لِبُعْدِ الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ، تَمَّ إِجْرَاءُ التَّحْلِيلِ الْعَامِلِيِّ الْإِسْتِكْشَافِيِّ، فَكَانَتْ النُّتَائِجُ كَالآتِي:

الْجَدُولُ (5-21): نَتَائِجُ التَّحْلِيلِ الْعَامِلِيِّ الْإِسْتِكْشَافِيِّ لِبُعْدِ الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ

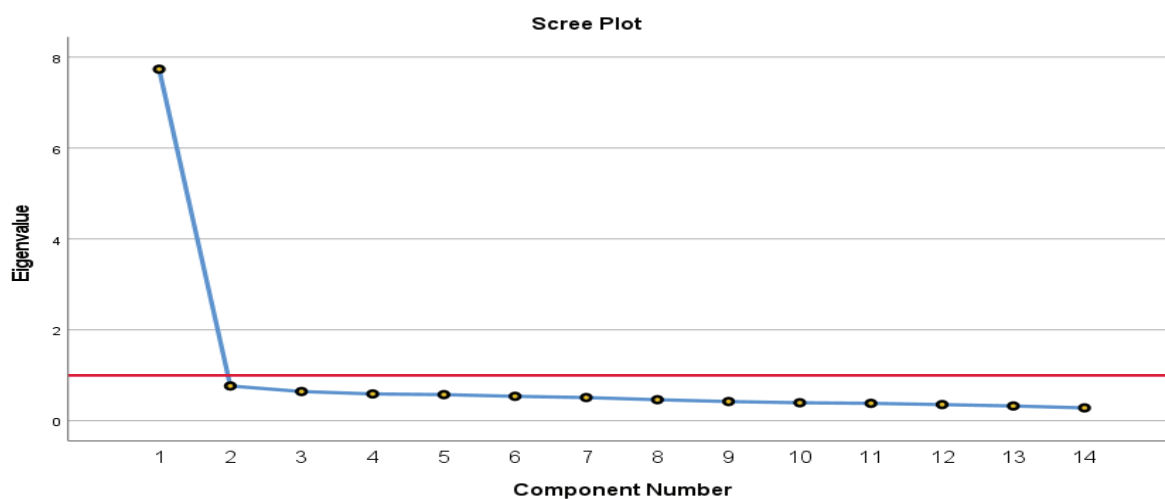
Variable	Community	Component Matrix	
		SP	
TP1	.568	.753	
TP2	.530	.728	
TP3	.502	.709	
TP4	.576	.759	
TP5	.589	.768	
PQ1	.559	.748	
PQ2	.597	.773	
PQ3	.583	.763	
PQ4	.585	.765	
PQ5	.556	.746	
VW1	.575	.759	
VW2	.526	.725	
VW3	.612	.782	
VW4	.577	.759	
VW5	.572	.757	
JD1	.601	.775	
JD2	.579	.761	

JD3	.536	.732
JD4	.554	.745
JD5	.558	.747
Eigen Value		11.337
% of Variance		56.687
Cumulative %		56.687%
Kaiser-Meyer-Olkin Measure (KMO)		.968
Bartlett's Test of Sphericity		.000

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS

يُبيّن من الجدول السابق أنّ قيمة اختبار مدى ملاءمة المقياس للتحليل العاملي ($KMO = 0.968$) هي قيمة كبيرة تُشير إلى قوة الارتباطات الجزئية للعبارة فيما بينها، وهو أول اختبار يمكن الاعتماد عليه لمتابعة التحليل، فكلما زادت قيمة KMO كلما أشارت إلى احتمالية أكبر لإمكانية تجميع عبارات المقياس المستخدم في أبعاد معينة.

كذلك يظهر أنّ قيمة اختبار ($Bartlett's Test of Sphericity = 0.000$) أقل من (5%)، ومن ثمّ نَقَبَلُ الفرضية البديلة التي تنص على أنّ هناك دلالة إحصائية للارتباطات الجزئية بين عبارات المقياس، والتي تُشير إلى إمكانية تجميعها في أبعاد معينة. إضافة لذلك، تُشير النتائج المكونة لمقياس الأداء المُستدام للموارد البشرية المُكوّن من (20) عبارة إلى أنّها تُشكّل بُعداً وحيداً، فقد بلغت القوة التفسيرية للمُفردات التي تُشكّل هذا البُعد (56.687%) من التباين الكلي للأداء المُستدام للموارد البشرية، وهو أكبر من (0.5)، ومن ثمّ فإنّ النتيجة مقبولة. وهذه النتيجة تخالف ما تمّ افتراضه في الجانب النظري للبحث، حيث افترض الباحث بعد مراجعة عدد من الدراسات أنّ مقياس الأداء المُستدام للموارد البشرية يُمكن قياسه بواسطة أربعة أبعاد. أمّا فيما يتعلق بالعبارات، فنلاحظ أنّ درجة شُيوع العبارات المتبقية كانت جميعها أكبر من (0.5)، ممّا يُشير إلى تحقّق شرط صلاحية المقياس ككل، أمّا درجة التَشَبُّعات فكانت جميعها أكبر من (0.7)، ممّا يدلّ على تحقّق شرط صلاحية التقارب. ويوضّح الشكل الآتي الجذر الكامن الذي يعكس كفاية الاستبانة، حيث يُبيّن عدد الجذور (Eigen Value) التي تتجاوز قيمتها (1)، وهي جذر واحد.



الشكل (5-5): الجذر الكامن لبُعد الأداء المُستدام للموارد البشرية

المصدر: مخرجات SPSS.

مِنْ أَهَمِّ النِّقَاطِ الَّتِي تَمَّ عَرْضُهَا فِي هَذَا الْمَبْحَثِ هِيَ التَّعَرُّفُ إِلَى مُجْتَمَعِ الدِّرَاسَةِ وَعَيْنَتِهَا وَوَصْفُ أَدَاةِ الدِّرَاسَةِ عَبْرَ تَحْدِيدِ الْمَقَايِيسِ الْمُسْتَحْدَمَةِ فِي صِيَاغَةِ عِبَارَاتِهَا. كَمَا تَمَّ التَّأَكُّدُ مِنْ ثِبَاتِ أَدَاةِ الدِّرَاسَةِ بِوَاسِطَةِ مُعَامِلِي أَلْفَا كُرُونَبَاخِ وَالتَّجْزِئَةِ النِّصْفِيَّةِ، وَتَمَّ التَّحَقُّقُ مِنَ الصَّلَاحِيَّةِ الظَّاهِرِيَّةِ وَصَلَاحِيَّةِ الْإِتْسَاقِ الدَّاخِلِيِّ وَالصَّلَاحِيَّةِ الدَّاخِلِيَّةِ لِمُتَغَيِّرَاتِ الدِّرَاسَةِ. إِضَافَةً إِلَى ذَلِكَ، فَقَدْ تَمَّ فَحْصُ الْبَيِّنَاتِ عَبْرَ التَّأَكُّدِ مِنَ الْإِنْخَالِ الصَّحِيحِ لِلْبَيِّنَاتِ وَعَدَمِ وُجُودِ بَيِّنَاتٍ مَفْقُودَةٍ، ثُمَّ أُجْرِيَ اخْتِبَارُ التَّوَزُّعِ الطَّبِيعِيِّ لِمَعْرِفَةِ طَرِيقَةِ تَوَزُّعِ الْبَيِّنَاتِ. وَبَعْدَ ذَلِكَ، تَمَّ اخْتِبَارُ الْعِلَاقَةِ الْخَطِيَّةِ بَيْنَ مُتَغَيِّرَاتِ الدِّرَاسَةِ وَالتَّأَكُّدِ مِنْ عَدَمِ وُجُودِ مُشْكَلَةٍ تَعُدُّ الْخُطُوطِ. كَمَا تَمَّ إِجْرَاءُ الْإِحْصَاءَاتِ الْوَصْفِيَّةِ لِمُتَغَيِّرَاتِ الدِّرَاسَةِ، وَأَخِيرًا تَمَّ إِجْرَاءُ التَّحْلِيلِ الْعَامِلِيِّ الْاِسْتِكْشَافِيِّ لِلتَّأَكُّدِ مِنْ أَنَّ الْمَقَايِيسَ الْمُسْتَحْدَمَةَ تُحَقِّقُ جَمِيعَ الْمَعَايِيرِ الْمَعْمُولِ بِهَا فِي الْبُحُوثِ الْعِلْمِيَّةِ، سِوَاءٍ مِنْ حَيْثُ عَدَدِ الْأَبْعَادِ أَمْ مِنْ حَيْثُ عَدَدِ الْعِبَارَاتِ الَّتِي تَنْدَرِجُ تَحْتَ كُلِّ بَعْدٍ، وَالتَّأَكُّدِ مِنْ ثِبَاتِهَا وَصَلَاحِيَّتِهَا.

المبحث الثاني اختبار الفرضيات

Hypothesis Testing

تمهيد:

استُخدم أسلوب الإحصاءات الوصفية لاختبار الفرضيات المتعلقة بمستوى توافر خصائص عينة الدراسة ومتغيرات الدراسة. ومن أجل اختبار فرضيات الدراسة، استُخدم أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية بشقيه التوكيدي والهيكلية، والذي يتضمن سلسلة من الإجراءات المرتبطة ببعضها. حيث بلغ حجم العينة (312) عاملاً، وهو عدد كافٍ لإجراء التحليل العاملي التوكيدي، حيث يُحدد حجم العينة النموذجي بحوالي (200) عاملاً، لأنه كلما زاد حجم العينة تزداد دقة نتائج القياس (Kline, R., 2023, 16). وتعد نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) تقنية متعددة المتغيرات، تجمع بين جوانب تحليل العوامل والانحدار المتعدد، تمكن الباحث من دراسة سلسلة من العلاقات المترابطة بين المتغيرات المقاسة والمتغيرات الكامنة، وكذلك بين عدة متغيرات كامنة في آن واحد. وتعد أيضاً مفيدة لاختبار وتأكيذ النظرية، وتوفر للباحثين طريقة شاملة لتقييم وتعديل النماذج النظرية المقترحة. إضافة لذلك، تعد من أنسب الطرق لتحليل البيانات في حال كان النموذج المختبر يتضمن متغيرات كامنة متعددة، ومن ثم تكمن أهميتها في معرفة مدى ملاءمة نموذج القياس، حيث تدعم النموذج إذا كان ملائماً بدرجة مقبولة، وتتأكد من صحة وموثوقية متغيرات القياس، ومعرفة طبيعة العلاقة بين المتغيرات المدروسة وما إذا كانت هذه العلاقات ذات دلالة إحصائية أم لا (Hair, J. et al., 2019, 661).

وبناءً على ذلك، حدد بعض الباحثين عملية نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) المكونة من خطوتين رئيسيتين: الأولى: يُستخدم فيها التحليل العاملي التوكيدي (CFA) لاختبار العلاقة بين عبارات المقياس والمتغيرات الكامنة، ومن ثم اختبار ملاءمة نموذج القياس وتقييم صحة النموذج. والثانية: يُختبر فيها النموذج الهيكلي لاختبار العلاقات السببية بين المتغيرات الكامنة واختبار الفرضيات المطورة (Anderson, J. & Gerbing, D., 1988, 411).

1. التحليل العاملي التوكيدي: (Confirmatory Factor Analysis)

يُعرف التحليل العاملي التوكيدي بالنموذج الفرعي الذي يتحقق من العلاقات بين المتغيرات الظاهرة (المقاييس) والكامنة (العوامل). ومن ثم فإن الاهتمام الأساسي لنموذج القياس هو معرفة قوة وجهه مسارات الانحدار الهيكلية من العامل أو المتغير الكامن إلى متغيرات أو عبارات القياس أو المتغيرات الظاهرة، وذلك بغض النظر عن غرض تقييم صلاحية ودقة وثقة المقاييس. فهو الإجراء الأساسي لإجراء نمذجة المعادلات الهيكلية (Byrne, B. 2016, 7). ويشمل:

1.1 تقييم نموذج القياس: (Assessment of the Measurement Model)

تُعدّ إحصاءات مربع كاي (Chi-Square) أحد أكثر المؤشرات شيوعاً لتقييم ملاءمة نموذج القياس، حيث تقيس ما إذا كان هناك فرق بين مصفوفة التباين المقدرة والملاحظة. وتُعد أيضاً مفيدة لمقارنة النموذج المفترض بالنماذج البديلة العامة المعتمدة على متغيرات مترابطة. إضافة لذلك، تُعد القيمة الاحتمالية (P) المرتبطة بها أحد مؤشرات جودة الملاءمة، ويُعد النموذج مقبولاً إذا أظهر ملاءمة جيدة ويتحقق ذلك عندما تكون قيمة مربع كاي منخفضة وقيمة (P) المرتبطة بها أكبر من (5%)، أي غير دالة إحصائياً. وبالمقابل، يُرفض النموذج عندما يظهر توافقاً ضعيفاً ويتحقق ذلك عندما تكون قيمة مربع كاي كبيرة وقيمة (P) أقل من (5%)، أي دالة إحصائياً. ومع ذلك، فإن أحد الانتقادات الموجهة لمؤشر جودة التوافق هو أن قيمة (P) حساسة لحجم العينة وتصبح دالة إحصائياً عندما يكون حجم العينة كبيراً حتى لو كان النموذج متوافقاً جيداً. ونظراً للنقد الموجه لمعامل كاي مربع وقيمة (P) المرتبطة به كمؤشر لملاءمة نموذج القياس، تم اقتراح مؤشرات ملاءمة بديلة أخرى يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أنواع:

النوع الأول: مؤشرات الملاءمة المطلقة، وتُشير إلى مدى جودة إعادة إنتاج النموذج المقدر للبيانات المرصودة ومدى ملاءمة النظرية المقترحة للبيانات المجمعة، ومن أهم هذه المؤشرات: مؤشر جودة الملاءمة (GFI)، وجذر متوسط مربع خطأ التقريب (RMSEA)، وجذر المربع الرئيسي المتبقي (RMR).

النوع الثاني: مؤشرات التوافق التبادلي، وتُشير إلى مدى ملاءمة النموذج المقدر بالنسبة لبعض نماذج خط الأساس البديلة، ومن أكثرها استخداماً: مؤشر التوافق المقارن (CFI)، ومؤشر التوافق المعياري (NFI)، ومؤشر تآكل لويس (TLI).

النوع الأخير: مؤشرات التوافق الاقتصادي، وتُظهر أيها الأفضل بين المؤشرات التنافسية الأخرى، ومن أبرزها: مؤشراً جودة الملاءمة المعدل (AGFI) و (PFI).

ومن ثم، تمثل مؤشرات (GFI) و (CFI) و (NFI) و (TLI) مؤشرات جودة الملاءمة، بينما تمثل مؤشرات (RMR) و (SRMR) و (RMSEA) مؤشرات سوء الملاءمة.

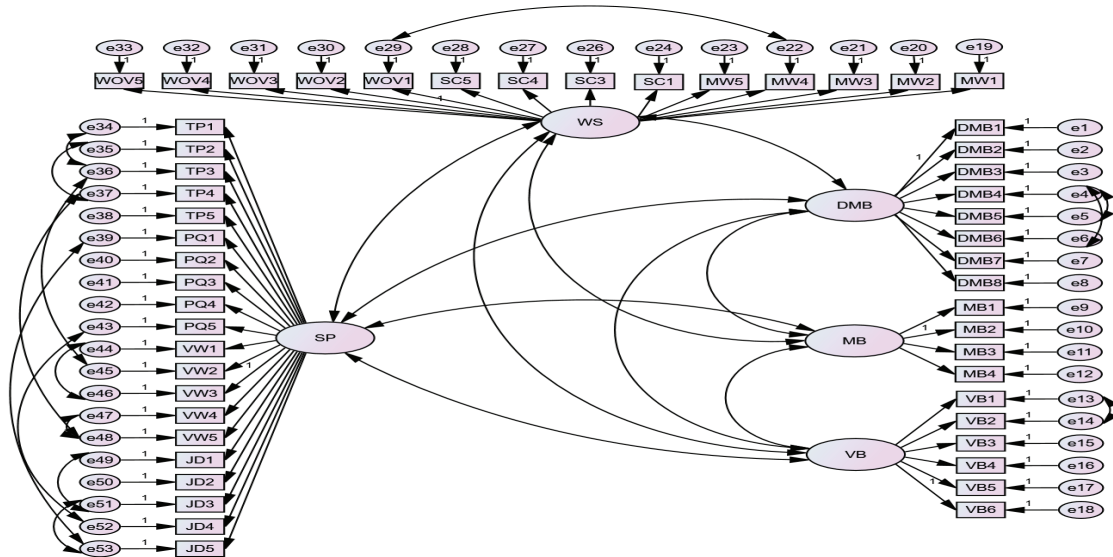
من أجل تحسين ملاءمة نموذج القياس، هناك ثلاث طرق رئيسية:

الطريقة الأولى: مؤشرات تعديل التباين (Modification Indices)، حيث يمكن تعديل حدود الخطأ ضمن نفس العامل. ومع ذلك، لا يمكن تغيير حدود الخطأ التي لا تشكل جزءاً من نفس العامل، أو تغيير حدود الخطأ مع المتغيرات الملاحظة أو الكامنة. وتُشير مؤشرات التعديل التي تقارب (10) أو أعلى إلى إمكانية تحسين ملاءمة النموذج بشكل كبير عبر تحرير المسار المقابل للتقدير (Byrne, B., 2016, 100). إلا أنه لا يُنصح بإجراء تغييرات على النموذج بالاعتماد على مؤشرات التعديل فقط، لأن ذلك يتعارض مع الأسس النظرية لتحليل CFA و SEM بشكل عام.

الطريقة الثانية: وزن الانحدار الموحد (Standardised Regression Weight) أو ما يُعرف بتحميل العوامل. القاعدة العامة هي أن يكون تحميل العوامل (0.5) أو أعلى لجميع متغيرات القياس، ولذلك فإن جميع المتغيرات التي يكون تحميل العوامل فيها أقل من (0.5) قابلة للإزالة لتحسين ملاءمة النموذج.

الطريقة الثالثة: التباين المتبقي المعياري (Standardised Residual Covariance)، فالقاعدة العامة هي أن المتبقيات المعيارية الأقل من 2.5 لا تشير إلى وجود مشكلة، ولكن يمكن الانتباه عندما تكون قيمتها بين (2.5-4.0). ومع ذلك، فإن المتبقيات المعيارية (أعلى من 4.0) تشير إلى درجة خطأ غير مقبولة، ومن المفضل إزالة أحد العناصر المرتبطة بمتبقي أعلى من (4.0).

وفي دراستنا، تم تطوير نموذج القياس لكل متغير باستخدام تحليل التباين المتقارب (CFA) حيث كان نموذج القياس الخاص بمتغير استراتيجية المزايا الوظيفية على الشكل الآتي:



الشكل (5-6): نموذج القياس

المصدر: مخرجات AMOS.

أظهرت نتائج تحليل التباين المتقارب (CFA) أن 53 متغيراً قد ثبتت بشكل كبير على التراكيب المتوقعة، مما يقدم دليلاً على صحة التقارب وصالحية التمييز للمقاييس. إضافة لذلك، فقد أشارت مؤشرات ملاءمة نموذج القياس إلى أن النموذج يُناسب البيانات بشكل جيد. وفقاً لتوصيات بعض الباحثين، فقد استخدمت في هذه الدراسة X^2/df ، ومؤشرات الملاءمة المطلقة (RMSEA, RMR)، ومؤشرات الملاءمة التزايدية (CFI, TLI) للإبلاغ عن مدى ملاءمة النموذج، لأن هذه المؤشرات توفر معلومات فريدة لتقييم ملاءمة النموذج. حيث يوفر استخدام ثلاثة إلى أربعة مؤشرات دليلاً كافياً على ملاءمة النموذج، لذلك يُفضل عند تقييم ملاءمة النموذج تحديد مؤشر ملاءمة تزايدية واحد على الأقل ومؤشر ملاءمة مطلق واحد على الأقل، بالإضافة إلى قيمة مربع كاي ودرجة الحرية المرتبطة بها. وإن قيمة X^2/df مقبولة عندما تتراوح قيمتها بين (2-5)، ونُفضل عندما تكون هذه القيمة أقل من (2). وكذلك، نتوقع نماذج التوافق الجيد أن تكون قيمة (P) ذات دلالة إحصائية لـ (X^2) عندما يزيد حجم العينة عن (250) للنماذج التي تحتوي على أكثر من (30) متغير قياس. إضافة لذلك، فإن القاعدة العامة المقبولة عموماً لكل مؤشرات التوافق المطلقة والتزايدية، وثبتت توافق النموذج الجيد كما يلي:

$$[CFI \text{ or } TLI \geq 0.90; RMR \leq 0.08; RMSEA < 0.08] \text{ (Hair, J. et al., 2019, 642).}$$

في هذه الدراسة، أُسْتُخْدِمَتْ مُؤَشِّرَاتُ التَّعْدِيلِ وَوُزُنُ الإِنْجِدَارِ الْمُعْيَارِيِّ وَالتَّبَايُنُ الْمُتَبَقِّي الْمُعْيَارِيُّ لِتَحْسِينِ مُلَاءَمَةِ نَمُودَجِ الْقِيَاسِ. وَلِذَلِكَ تَمَّ تَعْدِيلُ النَّمُودَجِ وَفَقاً لِمَا اقْتَرَحَهُ بَرْنَامُجُ AMOS، وَمِنْ تَمَّ التَّخْلُصُ مِنَ الْمَشْكَلاتِ الَّتِي تَضَعُفُ مُلَاءَمَةَ نَمُودَجِ الْقِيَاسِ وَتَقْلِلُ مِنْ صِلَاحِيَّتِهِ وَمَوْثُوقِيَّتِهِ. حَيْثُ تَمَّ تَقْيِيمُ نَمُودَجِ قِيَاسِ الْمُتَغَيَّرَاتِ كَمَا هُوَ مُوضَّحٌ فِي الْجَدُولِ الْآتِي:

الجدول (5-22): نتائج التحليل العاملي التوكيدي المُقدَّرة

			Estimate Factor Loading	S.E.	C.R.	P
DMB2	<---	F1	.918	.067	13.719	***
DMB3	<---	F1	.961	.073	13.117	***
DMB4	<---	F1	.955	.071	13.526	***
DMB5	<---	F1	.878	.066	13.265	***
DMB6	<---	F1	.825	.067	12.375	***
DMB7	<---	F1	.984	.071	13.852	***
MB1	<---	F2	.901	.070	12.806	***
MB2	<---	F2	1.000			
MB3	<---	F2	.878	.070	12.555	***
MB4	<---	F2	.967	.066	14.716	***
VB1	<---	F3	.849	.070	12.116	***
VB2	<---	F3	.723	.062	11.589	***
VB3	<---	F3	.902	.070	12.959	***
VB4	<---	F3	.779	.061	12.843	***
VB5	<---	F3	.886	.069	12.850	***
VB6	<---	F3	1.000			
SC3	<---	F4	.927	.071	13.013	***
SC4	<---	F4	.881	.071	12.441	***
TP1	<---	F5	.917	.067	13.683	***
TP2	<---	F5	.838	.064	13.011	***
TP3	<---	F5	.820	.064	12.885	***
TP4	<---	F5	.911	.065	13.955	***
TP5	<---	F5	.912	.065	14.055	***
PQ1	<---	F5	.924	.067	13.829	***
PQ2	<---	F5	.958	.067	14.295	***
PQ3	<---	F5	.908	.064	14.120	***
PQ4	<---	F5	.909	.064	14.128	***
PQ5	<---	F5	.884	.066	13.479	***
VW1	<---	F5	.901	.056	16.162	***
VW2	<---	F5	.847	.064	13.290	***

VW3	<---	F5	1.000			
VW4	<---	F5	.927	.066	14.127	***
VW5	<---	F5	.911	.064	14.252	***
JD1	<---	F5	.937	.066	14.099	***
JD2	<---	F5	.936	.067	14.002	***
JD3	<---	F5	.834	.064	12.966	***
JD4	<---	F5	.834	.062	13.491	***
JD5	<---	F5	.870	.064	13.565	***
DMB8	<---	F1	.936	.070	13.381	***
DMB1	<---	F1	1.000			
MW1	<---	F4	.942	.070	13.374	***
MW2	<---	F4	.935	.069	13.639	***
MW3	<---	F4	.939	.071	13.185	***
MW4	<---	F4	.912	.070	13.094	***
MW5	<---	F4	.968	.072	13.430	***
SC1	<---	F4	.928	.072	12.912	***
SC5	<---	F4	.903	.069	13.157	***
WOV1	<---	F4	.956	.074	12.935	***
WOV2	<---	F4	1.000			
WOV3	<---	F4	.934	.070	13.320	***
WOV5	<---	F4	.910	.070	13.021	***
WOV4	<---	F4	.947	.070	13.529	***
***: أقل من 0.001						

المصدر: مخرجات AMOS.

يَتَضَحُّ مِنَ الْجَدُولِ السَّابِقِ أَنَّ جَمِيعَ بُنُودِ الْقِيَاسِ تَرْتَبِطُ بِدَرَجَاتٍ عَالِيَةٍ بِعَوَامِلِهَا (الْمُتَغَيِّرَاتِ) الرَّئِيسَةِ، وَلَا يُمَكِّنُ حَذْفُ أَيِّ مِنْهَا لِأَنَّ مُسْتَوَى الْمَعْنَوِيَّةِ لِجَمِيعِ الْعِبَارَاتِ أَقَلُّ مِنْ (5%)، وَمِنْ ثَمَّ نَسْتَنْتِجُ أَنَّ النَّمُودَجَ الْمُفْتَرَضَ يَتَوَافَقُ مَعَ الْبَيِّنَاتِ، بِمَعْنَى أَنَّ هَذَا النَّمُودَجَ يَصِفُ بِدِقَّةٍ كَافِيَةٍ بَيِّنَاتِ الْعَيِّنَةِ، وَمِنْ ثَمَّ فَهُوَ يَتَّصِفُ بِالصَّلَاحِيَّةِ وَالثَّبَاتِ الْمَلَأَمِينَ لِاخْتِبَارِ فَرَضِيَّاتِ الدِّرَاسَةِ.

وَفِيمَا يَتَعَلَّقُ بِمُؤَشِّرَاتِ جَوْدَةِ التَّوْفُقِ (Goodness of Fit) لِنَمُودَجِ الْقِيَاسِ فَتَكُونُ عَلَى الشَّكْلِ الْآتِي:

الْجَدُولُ (5-23): مُؤَشِّرَاتُ جَوْدَةِ مَلَاءَمَةِ نَمُودَجِ الْقِيَاسِ

مُؤَشِّرَاتُ الْمَلَاءَمَةِ	الْإِحْصَائِيَّاتُ
كاي مُرَبَّع	كاي مُرَبَّع (X^2)
1714.729 (P = 0.000)	
دَرَجَةُ الْحُرِّيَّةِ	1250
مَقَايِيسُ الْمَلَاءَمَةِ الْمُطْلَقَةِ	
خَطَأُ الْجَذْرِ التَّرْبِيعِيِّ الْمُتَوَسِّطِ لِلتَّقْرِيبِ (RMSEA)	0.035
قِيَمَةُ RMSEA عِنْدَ مُسْتَوَى ثِقَةٍ 90%	(0.030, 0.039)
جَذْرُ مُتَوَسِّطِ مُرَبَّعِ الْمُتَبَقِّي (RMR)	0.042
مُؤَشِّرُ مَلَاءَمَةِ الْجَوْدَةِ (GFI)	0.828
CMIN/Df	1.372
مُؤَشِّرَاتُ الْمَلَاءَمَةِ التَّرَايُدِيَّةِ	
مُؤَشِّرُ الْمَلَاءَمَةِ الْمُقَارَنَةِ (CFI)	0.954
تُوكِر لُويِس (TLI)	0.951
مُؤَشِّرُ الْمَلَاءَمَةِ الْمُغْيَارِي (NFI)	0.850
مُؤَشِّرُ الْمَلَاءَمَةِ النَّسْبِي (RFI)	0.840
مُؤَشِّرَاتُ الْمَلَاءَمَةِ الْاِقْتِصَادِيَّةِ	
مُؤَشِّرُ مَلَاءَمَةِ الْجَوْدَةِ الْمُعَدَّلِ (AGFI)	0.810
مُؤَشِّرُ الْمَلَاءَمَةِ الْمُغْيَارِي لِلْاِقْتِصَادِ (PNFI)	0.801

الْمَصْدَرُ: مِنْ إِعْدَادِ الْبَاحِثِ اسْتِنَادًا إِلَى مُخْرَجَاتِ AMOS.

وَمِنْ ثَمَّ يَتَضَحُّ لَدَيْنَا أَنَّ جَمِيعَ الْقِيَمِ تَقَعُ ضِمْنَ الْحُدُودِ الْمَقْبُولَةِ، وَالَّتِي تَدُلُّ عَلَى جَوْدَةِ نَمُودَجِ الدِّرَاسَةِ، وَفِي ضَوْءِ تِلْكَ النَّتَاجِ يَتَضَحُّ أَنَّ هُنَاكَ أَدَلَّةٌ تَطْبِيقِيَّةٌ عَلَى قَبُولِ جَمِيعِ مُؤَشِّرَاتِ جَوْدَةِ التَّوْفُقِ لِنَمُودَجِ الْقِيَاسِ التَّوَكِيدِيِّ، الَّذِي يُمَثِّلُ الْخُطْوَةَ الْأُولَى فِي أُسْلُوبِ نَمْدَجَةِ الْمُعَادَلَاتِ الْهِيكَلِيَّةِ (SEM)، مِمَّا يُشِيرُ إِلَى مَزِيدٍ مِنَ الصَّلَاحِيَّةِ وَالثَّبَاتِ وَالِدَقَّةِ اللَّازِمَةِ لِلانْتِقَالِ إِلَى الْخُطْوَةِ الْآتِيَةِ.

2.1 صِلَاحِيَّةُ النَّمُودَجِ: (Model Validity)

قَبْلَ الْبَدْءِ بِاخْتِبَارِ فَرَضِيَّاتِ الدِّرَاسَةِ، يَجِبُ التَّأَكُّدُ مِنْ صِلَاحِيَّةِ بِنَاءِ النَّمُودَجِ الْهِيكَلِيِّ. حَيْثُ يَجِبُ تَقْدِيمُ أَدَلَّةٍ تُثَبِّتُ أَنَّ نَمُودَجِ الْقِيَاسِ يَتِمَتَّعُ بِمَلَاءَمَةٍ مَقْبُولَةٍ وَصِلَاحِيَّةِ بِنَاءٍ مَقْبُولَةٍ، إِذْ لَا يُمَكِّنُ إِجْرَاءُ الْاِخْتِبَارَاتِ بِالْاعْتِمَادِ عَلَى مَقَايِيسٍ سَيِّئَةٍ وَصِلَاحِيَّةٍ غَيْرِ مَقْبُولَةٍ. وَتُمَثِّلُ صِلَاحِيَّةُ الْبِنَاءِ الْمَدَى الَّذِي يُمَثِّلُ فِيهِ مَجْمُوعَةٌ مِنَ الْمُتَغَيَّرَاتِ الْمُقَاسَةِ فِعْلِيًّا الْبِنَاءَ النَّظَرِيَّ الْكَامِنَ الَّذِي صُمِّمَتْ لِقِيَاسِهِ. كَمَا تَتَعَلَّقُ صِلَاحِيَّةُ الْبِنَاءِ بِدَقَّةِ الْقِيَاسَاتِ، وَيُعَدُّ اخْتِبَارِ صِلَاحِيَّةِ الْبِنَاءِ ضَرُورِيًّا لِتَطْوِيرِ النَّظَرِيَّةِ وَاخْتِبَارِهَا (Lambert, L. & Newman, D., 2022, 577). وَمِنْ ثَمَّ تَتَطَلَّبُ صِلَاحِيَّةُ الْبِنَاءِ التَّحَقُّقَ مِنْ: صِلَاحِيَّةِ النَّقَارِبِ، وَصِلَاحِيَّةِ التَّمْيِيزِ.

1.2.1 صلاحية التقارب: (Convergent Validity)

تُعبّر صلاحية التقارب عن مدى تقارب مؤشرات بناءٍ مُحدّدٍ أو تقاسمها نسبةً عاليةً من التباين. ويُعدّ فحص ما إذا كان البناء يتمتع بصلاحية تقاربٍ أمراً أساسياً، لأنه إذا لم يظهر البناء صلاحية تقاربٍ فهذا يعني أن متغيرات القياس لا ترتبط ارتباطاً جيداً ببعضها البعض داخل العامل الكامن المستخدم لقياسها. بالمقابل، يعكس المستوى العالي من صلاحية التقارب الاتساق الداخلي العالي بين متغيرات القياس التي تمثل البنية الكامنة نفسها. حيث يوفر نموذج القياس تقييماً تأكيدياً لصلاحية التقارب وصلاحية التمييز. ولفحص صلاحية التقارب ينبغي أخذ ثلاثة مقاييس رئيسية في الاعتبار:

أ. معامل تحميل العوامل أو ما يُعرف بوزن الانحدار المعياري. يجب أن يكون تحميل العوامل لجميع متغيرات القياس (0.5) فأكثر، ويُفضّل أن يكون (0.7) فأكثر.

ب. متوسط التباين المستخرج (AVE)، ويمثل مقياساً موجزاً للتقارب بين مجموعة من العناصر التي تمثل بنيةً كامنة. وهو يُعبّر عن متوسط النسبة المئوية للتباين المُفسّر بين عناصر البنية، ويُفضّل ألا تقل قيمته عن (0.5) لتعكس صلاحية تقاربٍ مناسبة. يمكن حساب AVE بمجموع مربعات تحميل العوامل المعيارية مقسوماً على عدد

$$\text{العناصر: } AVE = \frac{\sum_{i=1}^n \lambda_i^2}{n}$$

حيث تمثل λ_i^2 تحميل العامل الموحد بالكامل للمتغير المقياس (i)، بينما تُعبّر (n) عن عدد مؤشرات العناصر للبناء. ت. موثوقية البناء (CR) لقياس صلاحية التقارب، وتمثل مقياساً لموثوقية واتساق المتغيرات المقاسة التي تمثل بنيةً كامنة. وتنص القاعدة العامة على أن موثوقية البناء يجب أن تكون (0.7) أو أعلى لتحقيق موثوقية جيدة ودعم الصلاحية التقاربية. ومع ذلك فإن قيمة موثوقية البناء التي تتراوح بين (0.6-0.7) تُعدّ مقبولة لإظهار موثوقية وصلاحية تقاربٍ جيدة. ويمكن حساب موثوقية البناء لكل بنية كامنة باستخدام المعادلة الآتية:

$$CR = \frac{(\sum_{i=1}^n \lambda_i)^2}{(\sum_{i=1}^n \lambda_i)^2 + (\sum_{i=1}^n \delta_i)}$$

حيث δ تشير إلى شروط تباين الخطأ للبناء، ويمكن حسابها على النحو الآتي: 1- موثوقية العنصر، λ_i^2 عامل التحميل الموحد.

تشير موثوقية البناء العالية إلى وجود اتساق داخلي ($CR \geq 0.7$)، هذا يعني أن جميع المقاييس تمثل باستمرار نفس البنية الكامنة (Hair, J. et al., 2019, 676). وفي هذه الدراسة تم استخدام تحليل التباين المتقارب (CFA) لفحص المقاييس الرئيسية الثلاثة لصلاحية التقارب، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (5-24): اختبار صلاحية التقارب.

عوامل التحميل المتغيرة	المؤشرات	المتغيرات الكامنة
.758	أحصل على أجر شهري يجعلني متمسكاً بالعمل في الشركة	المزايا المادية المباشرة (DMB) AVE= 0.552 CR=0.907 $\alpha = 0.908$
.758	تمنحني الشركة تعويضات مجزية لقاء منع الهدر في الموارد	
.729	تمنحني الشركة بدل نقل	
.755	تمنحني الشركة تعويضاً عن عبء العمل الزائد	
.740	أحصل على تعويضات مجزية عن الأعمال الإضافية	
.695	أحصل على مكافأة مالية مجزية عندما أنجز عملاً متميزاً	
.765	تمنح الشركة ميزة المشاركة في الأرباح	المزايا المادية المباشرة (MB) AVE= 0.577 CR= 0.845 $\alpha = 0.841$
.742	تمنحني الشركة مكافآت نقدية تعويضاً عن التمثيل	
.723	توفر الشركة للعاملين ميزة التأمين الصحي	
.778	تعوضني الشركة عن الأضرار التي تلحق بي في حال التعرض لإصابات العمل	
.710	تقدم الشركة أجراً تقاعدياً في نهاية الخدمة	
.822	تمنحني الشركة أجراً عن أوقات العطل الرسمية والأعياد وغيرها	
.690	تقدم الشركة منحة مالية للعاملين المقيلين على الزواج	المزايا الطوعية (VB) AVE= 0.516 CR= 0.865 $\alpha = 0.867$
.664	تقدم الشركة إعائلي تعويضاً عند وفاتي	
.730	تقدم الشركة مساعدات مالية في أوقات المرض	
.724	تمنح الشركة أجوراً محددة المدة للعاملين الذين استعنت عنهم ربنا يجدون عملاً آخر	
.724	تمنح إدارة الشركة جائزة «أفضل عامل» سنوياً	
.773	تقيم إدارة الشركة حفلات ولقاءات اجتماعية مستمرة	
.726	أشعر بالمتعة في العمل	روحانيّة مكان العمل (WS) AVE= 0.517 CR= 0.937 $\alpha = 0.938$
.738	أفهم الأشياء التي تغطيني معني في العمل	
.717	العمل الذي أؤديه يعزز عمليّة التواصل بين أفراد المجتمع	
.713	العمل الذي أؤديه له قيمة عالية لدى الآخرين	
.728	لديّ دافعية عالية للذهاب إلى عملي	
.704	أشعر أنني أعمل في الشركة ضمن عائلة واحدة	
.709	تنسجم العلاقات مع زملائي بالتعاون المتبادل	
.681	الهدف الذي نسعى من أجله يعزز من علاقات التعاون مع بعض	
.716	هناك دعم متبادل بين العاملين في مجموعة العمل الواحدة	
.706	أشعر بالاعتزاز والفخر حينما أتحدث عن الشركة أمام الآخرين	
.762	أشعر بانتماء قوي نحو الشركة التي أعمل فيها حالياً	
.723	تنسجم أهدافي الشخصية كعامل مع أهداف الشركة	
.733	أشعر بضرورة الاستمرار في عملي حتى مع وجود عروض عمل أفضل في أماكن أخرى	
.709	أنظر إلى مشكلات العمل في الشركة كأنها جزء من مشكلاتي الشخصية	

733.	أقوم بإنجاز المهام الأساسية في وظيفتي بدقة	
702.	أستكمل مهام عملي باستخدام الإجراءات المحددة	
697.	أسعى لمعرفة كل المستجدات التي تطرأ على وظيفتي باستمرار	
746.	أكتيف مع مختلف الظروف التي تفرضها الإدارة أثناء أداء عملي	
750.	أقوم بإنجاز المهام التي تساعد في تحقيق أهداف الشركة	
740.	أقوم بإنجاز المهام في الشركة في الوقت المحدد	
761.	أقدم الخدمة للعملاء بالجودة المناسبة	
753.	أقوم بأداء المهمة وفق المعايير المحددة	
753.	ألتزم بالأنظمة والتعليمات في إنجاز الأعمال	الأداء المستدام
724.	أحرص دائماً على إنجاز مهام عملي بدون أخطاء	للموارد البشرية
738.	أشعر بالنشاط عند ذهابي للعمل	(SP)
715.	أستطيع التركيز والانتباه لفترات طويلة خلال العمل	AVE= 0.543
761.	العمل في الشركة يمنحني طاقة إيجابية	CR= 0.960
754.	أتمتع بطاقة عالية لإنجاز مهامي اليومية بكفاءة	$\alpha = 0.960$
760.	عندما أكون في العمل أشعر بالحماس والنشاط	
752.	هناك جدية عالية أثناء ممارسة مهام وظيفتي	
747.	العمل الذي أقوم به له أهمية كبيرة بالنسبة لي	
700.	أمارس مهام وظيفتي مهما بلغت من الصعوبة	
724.	أنا فخور بالعمل الذي أقوم به	
728.	العمل الذي أؤديه هادئ وذو قيمة عالية بالنسبة لي	

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات AMOS

حيث أظهرت نتائج تحليل التباين المتقارب أن تحميل العوامل لجميع متغيرات القياسات يلبي الحد الأدنى للقيمة (0.5)، وهو القيمة المطلوبة لتحقيق صلاحية تقاربية كافية. وبشكل أكثر تحديداً يوجد بعض العناصر أقل من (0.7) إلا أنها لا تزال تعد من ضمن القيم المقبولة، أما بقية متغيرات القياس فتحميل عواملها أكبر من (0.7).

إضافة لذلك، فقد تم حساب معامل القيمة الافتراضية (AVE) لكل بُنية كامنة باستخدام الصيغة المقترحة. حيث أظهرت النتائج أن قيمة معامل القيمة الافتراضية (AVE) لكل بُنية كامنة تلبي معيار الصلاحية التقاربية (أكبر من 0.5). وبشكل أدق، فإن أقل قيمة لمعامل القيمة الافتراضية (AVE) هي المزايا الطوعية (VB = 0.516)، وأعلى قيمة هي المزايا الإلزامية (MB = 0.577). إضافة لذلك، فقد تم حساب موثوقية البنية لكل بُنية كامنة باستخدام الصيغة المقترحة سابقاً. وقد أظهرت النتائج أن موثوقية البنية المقدرة (CR) لكل بُنية كامنة تتجاوز المعيار المقبول وهو (0.7). حيث بلغت أقل قيمة للمزايا الإلزامية (MB = 0.845)، أما أعلى قيمة فكانت للأداء المستدام للموارد البشرية (SP = 0.960). وعليه فقد تم استيفاء المقاييس الرئيسية الثلاثة اللازمة لتحقيق الصلاحية المتقاربة، وهذا يقدم دليلاً كافياً على أن التراكيب الكامنة تتمتع بصلاحية متقاربة جيدة. إضافة لذلك فقد تم حساب قيمة معامل ألفا كرونباخ عند جميع المتغيرات وعلى كامل عينة الدراسة، وكانت جميعها تلبي المعيار المقبول (أكبر من 0.7)، فقد كانت قيمته عند المزايا المادية المباشرة (0.908)، وعند المزايا الإلزامية (0.841)، وعند المزايا الطوعية (0.867) وعند روحانيته مكان العمل (0.938)، وعند الأداء المستدام (0.960).

2.2.1 صلاحية التمييز: (Discriminant Validity)

يُشيرُ هَذَا النَّوعُ مِنَ الصَّلَاحِيَّةِ إِلَى مَدَى تَمَيُّزِ الْبِنَاءِ الْكَامِنِ بِدَقَّةٍ عَنِ غَيْرِهِ مِنَ الْبِنَائَاتِ الْكَامِنَةِ (أَيِ أَحَادِيَةِ الْبُعْدِ) وَقَدْ حَدَّدَ الْبَاحِثُونَ عِدَّةَ طُرُقٍ لِنَقِيصِ صِلَاحِيَّةِ التَّمْيِيزِ، مِنْهَا تَقْيِيمُ صِلَاحِيَّةِ التَّمْيِيزِ لِبَنَيْنَتَيْنِ مُقَدَّرَتَيْنِ عَنْ طَرِيقِ تَقْيِيدِ مُعَامِلِ الْإِزْتِبَاطِ الْمَقْدَّرِ بَيْنَهُمَا عِنْدَ الْقِيَمَةِ (1.00)، ثُمَّ إِجْرَاءُ اخْتِبَارِ فَرْقِ مَرَبَعِ كَايَ عَلَى الْقِيَمِ النَّاتِجَةِ عَنِ النَّمُودَجِ الْمَقْيَدِ وَغَيْرِ الْمَقْيَدِ. كَذَلِكَ تَمَّ حِسَابُ دَرَجَاتِ الشُّيُوعِ لِكُلِّ عِبَارَةٍ، إِضَافَةً لِدَلَالَةِ فَقْدِ تَمَّ تَحْلِيلُ مُتَوَسِّطِ التَّبَايُنِ الْمُسْتَخْرَجِ (AVE) لِجَمِيعِ التَّرَاكِيِبِ، وَلَوْحِظَ أَنَّ جَمِيعَ قِيَمِ AVE أَعْلَى أَيْضاً مِنَ الْقِيَمَةِ الْمُقْتَرَحَةِ وَالْبَالِغَةِ (0.50) (انْظُرِ الْجَدُولَ السَّابِقَ)، وَكَذَلِكَ تَبَيَّنَ أَنَّ جَمِيعَ دَرَجَاتِ الشُّيُوعِ أَعْلَى مِنْ (0.60) وَهِيَ الْقِيَمَةُ الْمَقْبُولَةُ. وَبِمُقَارَنَةِ الْجَذْرِ التَّرْبِيعِيِّ لِـ (AVE) عِنْدَ جَمِيعِ الْمُتَغَيِّرَاتِ مَعَ قِيَمِ الْإِزْتِبَاطَاتِ الْمُتَبَادِلَةِ لِكُلِّ بِنَاءٍ كَمَا هُوَ مُوضَّحٌ فِي الْجَدُولِ الْآتِي، يَتَضَحُ لَدَيْنَا أَنَّ الْبِنَاءَ يَتَمَتَّعُ بِصِلَاحِيَّةِ تَمْيِيزِيَّةٍ إِذَا كَانَ: $(\sqrt{AVE} \geq SIC)$

فَقَدْ تَمَّ الْإِعْتِمَادُ عَلَى هَذِهِ الطَّرِيقَةِ كُونَهَا تَعُدُّ اخْتِبَاراً دَقِيقاً لَصِلَاحِيَّةِ التَّمْيِيزِ. وَتَتَمَّ الْمُقَارَنَةُ كَمَا فِي الْجَدُولِ الْآتِي:

الْجَدُولُ (5-25): مُقَارَنَةُ قِيَمِ AVE وَ SIC لِكُلِّ بَنَيْنَتَيْنِ كَامِنَتَيْنِ

	DMB	MB	VB	WS	SP
DMB	0.742				
MB	0.698	0.760			
VB	0.724	0.740	0.723		
WS	0.648	0.640	0.640	0.719	
SP	0.506	0.562	0.480	0.666	0.737

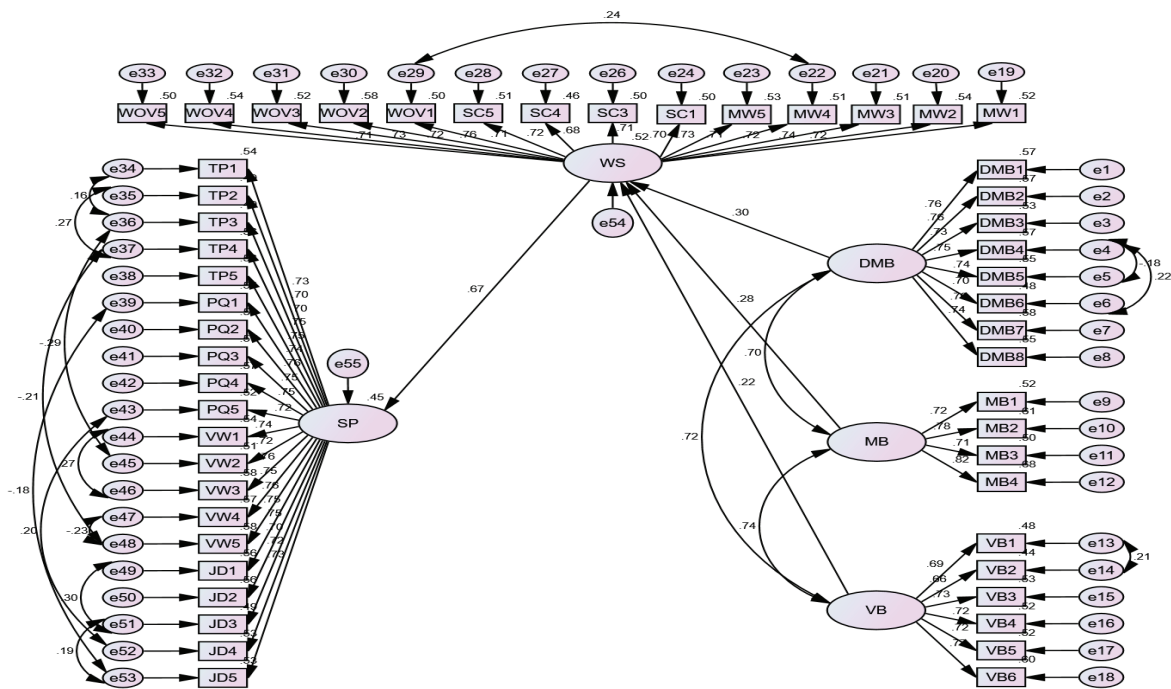
الْمَصْدَرُ: مِنْ إِعْدَادِ الْبَاحِثِ اعْتِمَاداً عَلَى مُخْرَجَاتِ AMOS.

وَقَدْ أَظْهَرَتِ النَّتَائِجُ أَنَّ جَمِيعَ التَّرَاكِيِبِ الْكَامِنَةِ تَتَمَتَّعُ بِصِلَاحِيَّةِ تَمْيِيزٍ، لِأَنَّ الْجَذَرَ التَّرْبِيعِيَّ لِـ (AVE) لِجَمِيعِ التَّرَاكِيِبِ أَعْلَى مِنَ قِيَمِ الْإِزْتِبَاطِ الْمُتَبَادِلِ بَيْنَ التَّرَاكِيِبِ (SIC)، وَهَذَا يُوفِّرُ دَلِيلاً كَافِياً عَلَى أَنَّ التَّرَاكِيِبَ تَتَمَتَّعُ بِصِلَاحِيَّةِ تَمْيِيزٍ جَيِّدَةٍ (Asyraf, W., 2014, 56). كَذَلِكَ أَظْهَرَتِ النَّتَائِجُ أَنَّ قِيَمَ كُلِّ مِنَ الْمُؤَثُوفَةِ الْمُرَكَّبَةِ (CR) وَالْفَا كُرُونِيَاخِ أَعْلَى مِنَ الْقِيَمَةِ الْمُوصَى بِهَا وَالْبَالِغَةِ (0.70)، الَّتِي أَوْصَى بِهَا (Nunnally, J. & Bernstein, I., 1994, 264) وَمِنْ ثَمَّ تَعَتَمَدُ صِلَاحِيَّةُ نَمُودَجِ الْقِيَاسِ عَلَى تَحْدِيدِ مُسْتَوَى مَقْبُولٍ مِنْ جَوْدَةِ الْمَلَاءَمَةِ لِنَمُودَجِ الْقِيَاسِ وَتَقْدِيمِ أَدَلَّةٍ تَجْرِبِيَّةٍ عَلَى صِلَاحِيَّةِ الْبِنَاءِ. فَقَدْ أَظْهَرَتِ النَّتَائِجُ أَنَّ نَمُودَجِ الْقِيَاسِ يَتَمَتَّعُ بِتَوَافُقٍ مَقْبُولٍ وَصِلَاحِيَّةٍ بِنَاءٍ جَيِّدَةٍ وَمُؤَثُوفَةٍ جَيِّدَةٍ، وَهَذَا مَا جَعَلَنَا نَقْرُ بِأَنَّ نَمُودَجِ الْقِيَاسِ يَتَمَتَّعُ بِصِلَاحِيَّةٍ مَقْبُولَةٍ. وَهَذَا بِدَوْرِهِ يُوفِّرُ دَلِيلاً تَجْرِبِيّاً عَلَى التَّطَوُّرِ الْمُنْطَقِيِّ لِلنَّمُودَجِ الْهَيْكَلِيِّ فِي الْخُطْوَةِ التَّالِيَةِ، حَيْثُ سَيَتَمَّ بِنَاءُ هَذَا النَّمُودَجِ الْهَيْكَلِيِّ بِنَاءً عَلَى مَقَايِيسِ قِيَاسٍ جَيِّدَةٍ وَمُؤَثُوفَةٍ وَصَالِحَةٍ.

3.1 النَّمُودَجُ الْهَيْكَلِيّ: (Structural Model)

بَعْدَ إِثْبَاتِ أَنَّ نَمُودَجَ الْفَيَاسِ الْمَطَوَّرَ فِي الْخُطْوَةِ الْأُولَى بِاسْتِخْدَامِ تَحْلِيلِ التَّبَايُنِ التَّفَاضُلِيِّ (CFA) يَتِمَتُّعُ بِمَلَاءَمَةٍ مَقْبُولَةٍ وَصَلَابَةٍ بِنَاءً جَيِّدَةً، تَمَّ تَطْبِيقُ الْخُطْوَةِ الثَّانِيَةِ الَّتِي اقْتَرَحَهَا (Anderson & Gerbeng, 1988). تَتَضَمَّنُ هَذِهِ الْخُطْوَةُ تَطْوِيرَ النَّمُودَجِ الْهَيْكَلِيِّ لِتَقْيِيمِ الْعِلَاقَةِ السَّبَبِيَّةِ بَيْنَ الْبَنَى الْكَامِنَةِ وَاخْتِبَارِ الْفَرُضِيَّاتِ الْمَطَوَّرَةِ، وَكَمَا أَنَّ النَّمُودَجَ الْهَيْكَلِيَّ يُمَيِّزُ بَيْنَ الْمُتَغَيِّرَاتِ، حَيْثُ تُمَثِّلُ الْمُتَغَيِّرَاتُ الْخَارِجِيَّةُ مُتَغَيِّرَاتٍ مُسْتَقَلَّةً، وَالْمُتَغَيِّرَاتُ الدَّاخِلِيَّةُ تُمَثِّلُ مُتَغَيِّرَاتٍ تَابِعَةً. وَمَعَ ذَلِكَ، لَا يُمَيِّزُ نَمُودَجُ الْفَيَاسِ بَيْنَ الْمُتَغَيِّرَاتِ، حَيْثُ تُعَدُّ جَمِيعُهَا مُتَغَيِّرَاتٍ خَارِجِيَّةً (Iacobucci, D. 2009, 676).

وَتَمَّ الْإِعْتِمَادُ عَلَى خُورَزِمِيَّةِ نَمْدَجَةِ الْمُعَادَلَاتِ الْهَيْكَلِيَّةِ (SEM) لِتَطْوِيرِ النَّمُودَجِ الْهَيْكَلِيِّ الَّذِي يَتَكُونُ مِنْ ثَلَاثَةِ مُتَغَيِّرَاتٍ خَارِجِيَّةٍ مُسْتَقَلَّةٍ (الْمَزَايَا الْمَادِّيَّةُ الْمُبَاشِرَةُ (DMB)، الْمَزَايَا الْإِلْزَامِيَّةُ (MB)، الْمَزَايَا الطَّوْعِيَّةُ (VB)) وَمُتَغَيِّرَيْنِ دَاخِلِيَّيْنِ/تَابِعَيْنِ، هُمَا رُوحَانِيَّةُ مَكَانِ الْعَمَلِ (WS) وَالْأَدَاءُ الْمُسْتَدَامُ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ (SP). حَيْثُ يَفْتَرِضُ النَّمُودَجُ الْهَيْكَلِيُّ الْأَفْتِرَاضِيَّ أَنَّ جَمِيعَ مُتَغَيِّرَاتِ الْمَزَايَا الْمَادِّيَّةِ الْمُبَاشِرَةِ، وَالْمَزَايَا الْإِلْزَامِيَّةِ، وَالْمَزَايَا الطَّوْعِيَّةِ تُؤَثِّرُ فِي رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ، وَتِلْكَ بِدَوْرِهَا تُؤَثِّرُ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ. لِذَلِكَ وَفَقًا لِهَذَا النَّمُودَجِ، فَإِنَّ جَمِيعَ عَوَامِلِ الْمَزَايَا الْوُضُفِيَّةِ تَتَنَبَّأُ بِرُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ، وَتِلْكَ بِدَوْرِهَا تَتَنَبَّأُ بِالْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ فِي شَرِكَةِ MTN. وَيُمْكِنُ تَمَثِيلُ النَّمُودَجِ كَمَا هُوَ مُوَضَّحٌ فِي الشَّكْلِ الْآتِي:



الشَّكْل (5-7): التَّقْدِيرَاتُ الْمِيعَارِيَّةُ لِلنَّمُودَجِ الْهَيْكَلِيِّ الْأَوَّلِ

الْمَصْدَرُ: مَخْرَجَاتُ AMOS.

يُعَدُّ التَّوَاثُقُ الكُلِّيُّ لِلنَّمُودَجِ الهيكليِّ مُعْيِداً لِتَأْكِيدِ الاتِّسَاقِ بَيْنَ النَّمُودَجِ النَّظَرِيِّ وَالنَّمُودَجِ الْمُقَدَّرِ بِنَاءً عَلَى الْقِيَمِ الْمُلَاحَظَةِ، وَيُمْكِنُ تَقْيِيمُ النَّمُودَجِ الهيكليِّ بِنَفْسِ الطَّرِيقَةِ الْمُسْتَحْدَمَةِ لِتَقْيِيمِ تَوَاثُقِ نَمُودَجِ الْقِيَاسِ. وَكَمَا ذَكَرْنَا سَابِقاً، يَتَطَلَّبُ تَقْيِيمُ نَمُودَجِ الْقِيَاسِ الإِبْلَاجَ عَنْ قِيَمَةِ X^2 وَدَرَجَةِ الْحُرِّيَّةِ الْمُرْتَبِطَةِ بِهَا، إِضَافَةً إِلَى مُؤَشِّرِ تَوَاثُقٍ مُطْلَقٍ وَاحِدٍ عَلَى الْأَقْلَى، وَمُؤَشِّرِ تَوَاثُقٍ تَرَايُدِيٍّ وَاحِدٍ. لِذَلِكَ، فَإِنَّ الْأَمْرَ نَفْسُهُ مَطْلُوبٌ لِتَقْيِيمِ تَوَاثُقِ النَّمُودَجِ الهيكليِّ، إِضَافَةً إِلَى ذَلِكَ، يَتَطَلَّبُ تَقْيِيمُ مَلَاءَمَةِ النَّمُودَجِ الهيكليِّ مُقَارَنَةً النَّمُودَجِ الهيكليِّ بِالنَّمُودَجِ الْقِيَاسِيِّ، وَكُلَّمَا اقْتَرَبَ النَّمُودَجُ الهيكليُّ مِنْ نَمُودَجِ الْقِيَاسِ، كَانَتْ مَلَاءَمَةُ النَّمُودَجِ الهيكليِّ أَفْضَلَ (Hair, J. et al., 2019, 642).

فِي هَذِهِ الدِّرَاسَةِ تَمَّ اخْتِيَارُ $X^2/2$ وَ RMSEA وَ RMR وَ CFI وَ ITL لِتَقْيِيمِ مَلَاءَمَةِ النَّمَاذِجِ الهيكليَّةِ (الْأَوَّلِ وَالثَّانِي) لِأَنَّهَا تُعَدُّ مِنْ أَكْثَرِ مُؤَشِّرَاتِ الْمَلَاءَمَةِ شُيُوعاً وَتُوفِّرُ مَعْلُومَاتٍ كَافِيَةً لِتَقْيِيمِ مَلَاءَمَةِ نَمُودَجِ الْقِيَاسِ وَالنَّمُودَجِ الهيكليِّ (Hair, J. et al., 2019, 642). فِيمَا يَتَعَلَّقُ بِمَلَاءَمَةِ النَّمُودَجِ الهيكليِّ الْأَوَّلِ، فَقَدْ تَبَيَّنَ الْآتِي:

الْجَدْوُلُ (5-26): مُؤَشِّرَاتُ مَلَاءَمَةِ النَّمُودَجِ الهيكليِّ الْأَوَّلِي

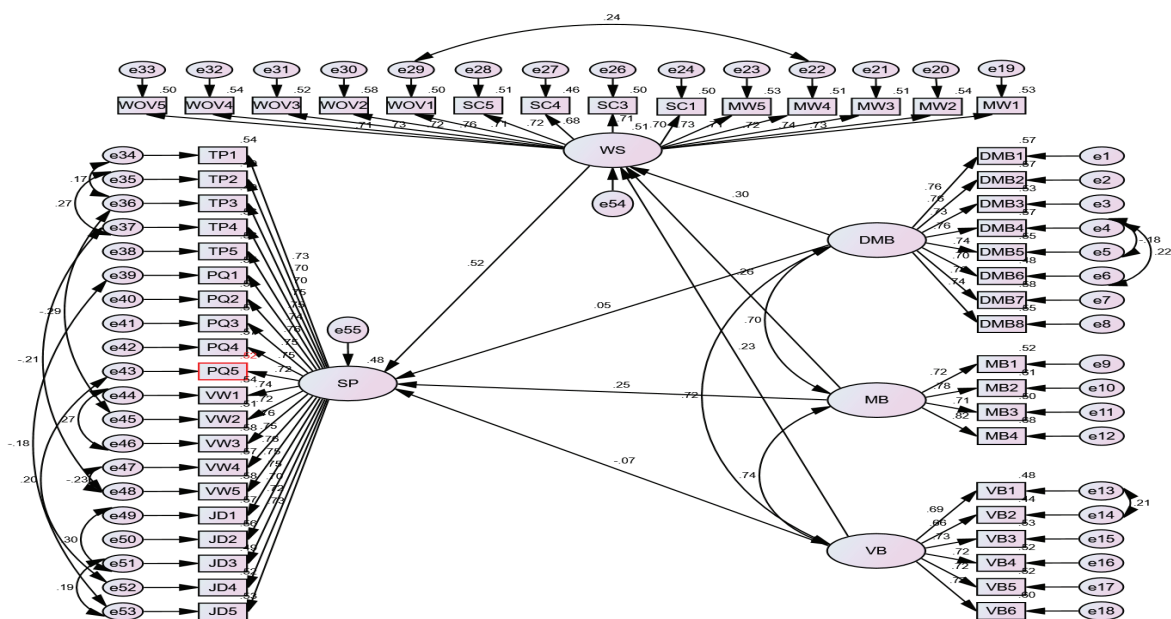
مُؤَشِّرَاتِ الْمَلَاءَمَةِ	الإحصاءات
كاي مَرَبَع (X^2)	
كاي مَرَبَع	1727.334 (P = 0.000)
دَرَجَةُ الْحُرِّيَّةِ	1253
مَقَايِيسُ الْمَلَاءَمَةِ الْمُطْلَقَةِ	
خَطَأُ الْجَذْرِ التَّرْبِيعِيِّ الْمُتَوَسِّطِ لِلتَّقْرِيبِ (RMSEA)	0.035
قِيَمَةُ RMSEA عِنْدَ مُسْتَوَى ثِقَةٍ 90%	(0.031, 0.039)
جَذْرُ مُتَوَسِّطِ مَرَبَعِ الْمُنْتَبَقِي (RMR)	0.050
مُؤَشِّرُ مَلَاءَمَةِ الْجُودَةِ (GFI)	0.827
CMIN/Df	1.379
مُؤَشِّرَاتُ الْمَلَاءَمَةِ التَّرَايُدِيَّةِ	
مُؤَشِّرُ الْمَلَاءَمَةِ الْمُقَارَنَةِ (CFI)	0.953
تُوكَر لُويِس (TLI)	0.950
مُؤَشِّرُ الْمَلَاءَمَةِ الْمُعْيَارِي (NFI)	0.848
مُؤَشِّرُ الْمَلَاءَمَةِ النَّسْبِيَّةِ (RFI)	0.840
مُؤَشِّرَاتُ الْمَلَاءَمَةِ الْاِقْتِصَادِيَّةِ	
مُؤَشِّرُ مَلَاءَمَةِ الْجُودَةِ الْمُعَدَّلِ (AGFI)	0.809
مُؤَشِّرُ الْمَلَاءَمَةِ الْمُعْيَارِي لِلْاِقْتِصَادِ (PNFI)	0.802

المصدر: مِنْ إِعْدَادِ الْبَاحِثِ اسْتِنَاداً إِلَى مُخْرَجَاتِ AMOS.

نُلاحِظُ مِنَ الْجَدْوُلِ السَّابِقِ أَنَّ قِيَمَةَ ($X^2/df = 1727.334$)، مَعَ 1253 دَرَجَةِ حُرِّيَّةٍ، وَأَنَّ قِيَمَةَ مَرَبَعِ كاي الْمُعْيَارِيَّةِ هِيَ (1.379)، وَهَذِهِ الْقِيَمَةُ مُقْبُولَةٌ، إِذْ أَنَّ قِيَمَةَ مَرَبَعِ كاي الْمُعْيَارِيَّةِ الْأَقْلَى مِنْ (2) هِيَ قِيَمَةُ مُفَضَّلَةٍ. كَمَا أَنَّ الْقِيَمَةَ الْاِحْتِمَالِيَّةَ الْمُرْتَبِطَةَ بِمَرَبَعِ كاي ذَاتُ دَلَالَةٍ اِحْصَائِيَّةٍ (أَقْلَى مِنْ 5%)، وَهَذِهِ الدَّلَالَةُ مُتَوَقَّعَةٌ نَظْراً لِحَجْمِ الْعَيِّنَةِ

الكبير (N = 312) المستعملة في هذه الدراسة. كذلك أظهرت نتائج الخطأ المعياري للمتوسط في النموذج الأول أن مؤشرات الملاءمة المطلقة، مثل جذر متوسط مربع خطأ التقريب (RMSEA = 0.035)، وجذر متوسط مربع المتبقي (RMR = 0.050)، مقبولة أيضاً لأنها أقل من القيم المعيارية المقترحة (0.08) المحددة لنموذج بهذا التعقيد وحجم العينة. إلى جانب ذلك، تتراوح قيمة RMSEA بين (0.031-0.039) عند مستوى ثقة (90%). إضافة إلى ذلك، فقد أظهرت نتائج الخطأ المعياري للمتوسط أن مؤشرات الملاءمة التزايدية، مثل مؤشر الملاءمة المقارن (CFI = 0.953) و (TLI = 0.950)، تتجاوز القيم المقترحة وهي (0.9) لنموذج بهذا التعقيد وحجم العينة (Hair, J. et al., 2019, 642). لذلك فإن جميع مؤشرات الملاءمة السابقة تلبي المعايير الموصى بها للملاءمة الكافية للنموذج، وهذا يوفر دليلاً تجريبيّاً على أن النموذج الهيكلي الأول يتمتع بملاءمة كافية.

كما تم تطوير النموذج الهيكلي الثاني (النموذج الهيكلي لأبعاد استراتيجيّة المزايا الوظيفية) باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، والذي يشمل جميع المسارات في النموذج المفترض الأولي، بالإضافة إلى مسارات مباشرة من المتغيرات المستقلة الثلاث إلى الأداء المستدام للموارد البشرية. لذلك يفترض نموذج المسار الثاني أن جميع أبعاد استراتيجيّة المزايا الوظيفية المتمثلة في (المزايا المادية المباشرة، المزايا الإنشائية، المزايا الطوعية) تؤثر في روحانية مكان العمل، والتي بدورها تؤثر في الأداء المستدام للموارد البشرية. كذلك يفترض أن جميع أبعاد استراتيجيّة المزايا الوظيفية السابقة الذكر تؤثر مباشرة في الأداء المستدام للموارد البشرية. إضافة إلى ذلك، يفترض النموذج الهيكلي الثاني أن روحانية مكان العمل تتوسط أثر المتغيرات المستقلة (المزايا المادية المباشرة، المزايا الإنشائية، المزايا الطوعية) في المتغير التابع (الأداء المستدام للموارد البشرية). ويمكن تمثيل النموذج الهيكلي الثاني وفق الشكل الآتي:



الشكل (5-8): التقديرات المعيارية للنموذج الهيكلي الثاني.

المصدر: مخرجات AMOS.

فِيمَا يَتَّعَلُقُ بِمَلَاءَمَةِ النَّمُودَجِ الْهَيْكَلِيِّ لِإِبْعَادِ اسْتِرَاطِيَجِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ، فَقَدْ أَظْهَرَتْ نَتَائِجُ نَمُودَجِ الْمُعَادَلَاتِ الْهَيْكَلِيَّةِ (SEM) الْآتِي:

الْجَدُولُ (5-27): مُؤَشِّرَاتُ مَلَاءَمَةِ النَّمُودَجِ الْهَيْكَلِيِّ الثَّانِي

مُؤَشِّرَاتُ الْمَلَاءَمَةِ	الإحصاءات
كاي مُرَبَّع	كاي مُرَبَّع (X^2)
دَرَجَةُ الْحُرِّيَّةِ	1714.729 (P = 0.000)
	1250
مَقَابِيِسُ الْمَلَاءَمَةِ الْمُطْلَقَةِ	
خَطَأُ الْجَذْرِ التَّرْبِيعِيِّ الْمُتَوَسِّطِ لِلتَّقْرِيْبِ (RMSEA)	0.035
قِيَمَةُ RMSEA عِنْدَ مُسْتَوَى ثِقَةٍ 90%	(0.030, 0.039)
جَذْرُ مُتَوَسِّطِ مُرَبَّعِ الْمُتَبَقِّي (RMR)	0.042
مُؤَشِّرُ مَلَاءَمَةِ الْجُودَةِ (GFI)	0.828
CMIN/Df	1.372
مُؤَشِّرَاتُ الْمَلَاءَمَةِ التَّرَايُدِيَّةِ	
مُؤَشِّرُ الْمَلَاءَمَةِ الْمُقَارَنَةِ (CFI)	0.954
تُوكِرُ لُويِس (TLI)	0.951
مُؤَشِّرُ الْمَلَاءَمَةِ الْمُعْيَارِيِّ (NFI)	0.850
مُؤَشِّرُ الْمَلَاءَمَةِ النَّسْبِيَّةِ (RFI)	0.840
مُؤَشِّرَاتُ الْمَلَاءَمَةِ الْاِقْتِصَادِيَّةِ	
مُؤَشِّرُ مَلَاءَمَةِ الْجُودَةِ الْمُعَدَّلِ (AGFI)	0.810
مُؤَشِّرُ الْمَلَاءَمَةِ الْمُعْيَارِيِّ لِلْاِقْتِصَادِ (PNFI)	0.801

الْمَصْدَرُ: مِنْ إِعْدَادِ الْبَاحِثِ اسْتِنَادًا إِلَى مُخْرَجَاتِ AMOS.

حَيْثُ تَبَيَّنَ مِنَ الْجَدُولِ السَّابِقِ أَنَّ $(X^2/df = 1714.729)$ ، مَعَ 1250 دَرَجَةِ حُرِّيَّةٍ، وَأَنَّ الْقِيَمَةَ الْمُعْيَارِيَّةَ لِمُرَبَّعِ كاي فِي النَّمُودَجِ الْهَيْكَلِيِّ الثَّانِي هِيَ (1.372)، وَتَعُدُّ هَذِهِ الْقِيَمَةُ مَقْبُولَةً لِأَنَّهَا تَتَوَافَقُ مَعَ الْمُبَادِيِ التَّوْجِيْهِِيَّةِ الْمُقْتَرَحَةِ الَّتِي تَقَرُّ بِقُبُولِ قِيَمَةِ مُرَبَّعِ كاي الْمُعْيَارِيَّةِ الْأَقْلَ مِنْ (2). كَذَلِكَ إِنَّ الْقِيَمَةَ الْاِحْتِمَالِيَّةَ الْمُرتَبِطَةَ بِمُرَبَّعِ كاي ذَاتِ دَلَالَةٍ اِحْصَائِيَّةٍ (أَقْلَ مِنْ 5%)، وَهَذِهِ الدَّلَالَةُ مُتَوَقَّعَةٌ نَظْرًا لِحَجْمِ الْعِيْنَةِ الْكَبِيرِ الْمُسْتَحْدَمِ فِي هَذِهِ الدِّرَاسَةِ ($N = 312$).

إِضَافَةً لِذَلِكَ، فَقَدْ أَظْهَرَتْ نَتَائِجُ الْخَطَأِ الْمُعْيَارِيِّ لِلْمُتَوَسِّطِ (SEM) أَنَّ مُؤَشِّرَاتِ الْمَلَاءَمَةِ الْمُطْلَقَةِ الْمُخْتَارَةِ، مِثْلُ: جَذْرُ مُتَوَسِّطِ مُرَبَّعِ الْمُتَبَقِّي ($RMR = 0.042$) وَجَذْرُ مُتَوَسِّطِ مُرَبَّعِ خَطَأِ التَّقْرِيْبِ ($RMSEA = 0.035$)، هِيَ قِيَمٌ مَقْبُولَةٌ لِأَنَّهَا أَقْلَ مِنْ الْقِيَمَةِ الْمُوصَى بِهَا وَهِيَ (0.08) الْمَحْدَدَةُ لِنَمُودَجِ بِهَذَا التَّعْقِيدِ وَحَجْمِ الْعِيْنَةِ. كَذَلِكَ تَتَرَاوَحُ قِيَمَةُ RMSEA أَيْضًا بَيْنَ (0.039 – 0.030) عِنْدَ مُسْتَوَى ثِقَةٍ (90%). إِضَافَةً لِذَلِكَ، فَقَدْ أَظْهَرَتْ نَتَائِجُ الْخَطَأِ الْمُعْيَارِيِّ لِلْمُتَوَسِّطِ (SEM) أَنَّ مُؤَشِّرَاتِ الْمَلَاءَمَةِ التَّرَايُدِيَّةِ الْمُخْتَارَةِ، مِثْلُ مُؤَشِّرِ الْمَلَاءَمَةِ الْمُقَارِنِ ($CFI = 0.954$)، وَمُؤَشِّرِ تُوكِرِ لُويِس ($TLI = 0.951$)، تَتَجَاوَزُ الْقِيَمَةَ الْمُوصَى بِهَا وَهِيَ (0.9) لِنَمُودَجِ بِهَذَا التَّعْقِيدِ وَحَجْمِ الْعِيْنَةِ. لِذَلِكَ فَإِنَّ جَمِيعَ مُؤَشِّرَاتِ الْمَلَاءَمَةِ الْمُخْتَارَةِ لِتَقْيِيمِ مَلَاءَمَةِ النَّمُودَجِ تَلْبِي الْمَعَايِيرِ الْمُوصَى بِهَا لِلْمَلَاءَمَةِ الْكَافِيَّةِ

لنموذج بهذا التعقيد وحجم العينة، وهذا يُوفر دليلاً تجريبيًا على أن النموذج الهيكلي لأبعاد استراتيجية المزايا الوظيفية يتمتع بملاءمة كافية.

باختصار، فقد أظهرت نتائج مربع كاي ومؤشرات الملاءمة المطلقة (RMR, RMSEA) ومؤشرات الملاءمة التزايدية (TLI, CFI) اللازمة لملاءمة النموذج بشكل كافٍ أن قيم كلا النموذجين الهيكليين (الأول والثاني) يتمتعان بملاءمة كافية حيث يُظهر الجدول الآتي إحصائيات جودة الملاءمة لجميع النماذج المختبرة.

الجدول (5-28): إحصائيات جودة الملاءمة لجميع النماذج التي تم اختبارها

Model	X ² / df	P	CFI	TLI	RMSEA	RMR
نموذج القياس (CFA)	1714.729	.000	0.954	0.951	0.035	0.042
النموذج الأول الهيكلي	1727.334	.000	0.953	0.950	0.035	0.050
النموذج الثاني الهيكلي	1714.729	.000	0.954	0.951	0.035	0.042

المصدر: مخرجات AMOS.

ومع ذلك فقد أظهرت مقارنة النماذج في الجدول السابق وجود تحسن كبير في (X^2/df) عبر تضمين مسارات مباشرة من المتغيرات المستقلة إلى المتغير التابع، في حين أن أفضل نموذج هو النموذج ذو أصغر قيمة لـ (X^2/df). وهذا يشير إلى أن ملاءمة النموذج الثاني الهيكلي أفضل من ملاءمة النموذج الأولي الهيكلي، كما أن قيمه تتطابق مع نموذج القياس.

2. اختبار العلاقات بين المتغيرات الكامنة: (Testing the Relationships Between Latent Variables)

استُخدمت هذه الدراسة النموذج الهيكلي في AMOS لاختبار العلاقات المفترضة بين المتغيرات الكامنة ضمن المتغير المستقل (H1.1, H1.2, H1.3, H2.1, H2.2, H2.3, H3). حيث أُستخدم تحليل الإنحدار لاختبار أثر كل من: المزايا المادية المباشرة والمزايا الإلزامية والمزايا الطوعية في كل من روحانية مكان العمل والأداء المستدام للموارد البشرية، كما أُستخدم لاختبار أثر روحانية مكان العمل في الأداء المستدام للموارد البشرية. وتقدم هذه الدراسة نتائج النموذج الثاني لأنه الأمثل. وعبر الشكل الذي توصلنا إليه في النموذج الهيكلي الثاني يتضح أنه هناك سبعة مسارات رئيسية بين متغيرات الدراسة، والتي تمثل التأثيرات المباشرة المفترضة في نموذج الدراسة، يمكن توضيحها كالآتي:

الجدول (5-29): نتائج النموذج الهيكلي الثاني

Hypothesized Paths	Expected	Standardized	P- Value	t- Value	Hypothesis test
	Sign	Coefficient			
H1.1: DMB--->SP	+	0.046	0.571	0.566	Rejected
H1.2: MB--->SP	+	0.249	0.006	2.741	Accepted
H1.3: VB--->SP	-	0.072	0.434	-0.782	Rejected
H2.1: DMB --->WS	+	0.299	<0.001	3.667	Accepted
H2.2: MB--->WS	+	0.260	0.003	2.952	Accepted
H2.3: VB--->WS	+	0.231	0.012	2.522	Accepted
H3: WS--->SP	+	0.522	<0.001	6.791	Accepted

المصدر: مخرجات AMOS.

أظهرت نتائج اختبار العلاقات المفترضة في النموذج الهيكلي الثاني أن خمسة مسارات كانت ذات دلالة إحصائية ومحددة في الاتجاه المتوقع، لذلك تم قبول الفرضيات H1.2, H2.1, H2.2, H2.3, H3 بالمقابل فقد تم رفض كل من الفرضيتين H1.1, H1.3، وفيما يلي تفصيل تلك العلاقات. فقد أظهرت النتائج أن أثر المزايا المادية المباشرة في الأداء المستدام للموارد البشرية كان غير دال إحصائياً، فقد بلغ معامل التأثير المعياري (0.046) بمستوى دلالة إحصائية ($P = 0.571 > 0.05$)، ومن ثم نرفض الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى، وهذا يشير إلى أن المزايا المادية المباشرة، وعلى الرغم من أهميتها، إلا أن العاملين لا يعدونها من العوامل المؤثرة مباشرة في الأداء المستدام للموارد البشرية، وربما يعدونها جزءاً من الراتب الذي يتقاضونه. في حين كان أثر المزايا الإلزامية في الأداء المستدام للموارد البشرية إيجابياً وذو دلالة إحصائية، فقد بلغ معامل التأثير المعياري (0.249) بمستوى دلالة إحصائية (0.006) أقل من (5%)، ومن ثم نقبل الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى، أي أن العاملين في شركة MTN يعدون المزايا الإلزامية ضرورية كونها تساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء المستدام للموارد البشرية. كما ظهر أن المزايا الطوعية لا تؤثر بشكل دال إحصائي في الأداء المستدام للموارد البشرية، فقد تبين أن معامل التأثير المعياري يبلغ (-0.072) بمستوى دلالة إحصائية (0.434) أكبر من (5%)، ومن ثم نرفض الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى، وهذا يمكن أن يدل على أن المزايا الطوعية التي تقدمها الشركة المدروسة لا تكون ذات أهمية تذكر بالنسبة للعاملين. كذلك، تبين أن المزايا المادية المباشرة تؤثر إيجاباً وبشكل دال إحصائياً في روحانية مكان العمل، حيث بلغ معامل التأثير المعياري (0.299) بمستوى دلالة إحصائية أقل من (5%)، مما يدل على قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية. وهذا دليل على أن العاملين يعتبرون أن المزايا المادية المباشرة هي سبب رئيس في تحقيق روحانية مكان العمل، كونهم يعدونها من العوامل التي تعزز العلاقات الإيجابية بين العاملين أنفسهم وبين العاملين والمنظمة. وأن المزايا الإلزامية تؤثر إيجاباً وبشكل دال إحصائياً في روحانية مكان العمل، فقد بلغ معامل التأثير المعياري (0.260) بمستوى دلالة إحصائية (0.003) أقل من (5%)، ومن ثم نقبل الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية، وهذا يشير إلى أن العاملين في شركة MTN يعتقدون أن الشركة تلتزم بتقديم المزايا الإلزامية التي تفرضها قوانين البلد، مما يؤدي إلى انسجام قيم العاملين مع قيم المنظمة. إضافة إلى ذلك، فقد بلغ معامل أثر المزايا الطوعية المعياري في روحانية مكان العمل (0.231) بمستوى دلالة إحصائية (0.012) أقل من (5%)، مما يجعلنا نقر بقبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية، أي إن العاملين يدركون أهمية المزايا الطوعية التي توفرها الشركة طوعية وتساهم في تعزيز أواصر العلاقة بين العاملين والشركة. أما من ناحية اختبار أثر روحانية مكان العمل في الأداء المستدام للموارد البشرية، فتبين أن معامل التأثير المعياري يبلغ (0.522) بمستوى دلالة إحصائية أقل من (5%)، ومن ثم نقبل الفرضية الرئيسية الثالثة، والتي تنص على وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً لروحانية مكان العمل في الأداء المستدام للموارد البشرية.

3. إختبار الأثر الوسيط لروحانيّة مكان العمل:

تختلف المتغيرات الوسيطة عن المتغيرات التابعة أو أي شكل من أشكال المتغيرات الأخرى، حيث تنص نظرية السبب والنتيجة على تدخل العوامل أحياناً بين المتغير المستقل والمتغير التابع للتأثير في النتائج. فالمتغير الوسيط هو سمة أو خاصية تقف بين المتغيرين المستقل والمتغير التابع، وتُمارس تأثيراً في المتغير التابع بشكل مستقل عن المتغير المستقل، حيث تنقل المتغيرات الوسيطة أثر المتغير المستقل في المتغير التابع. لذلك يعد من الضروري تعريف الأثر المباشر وغير المباشر. فيعرف الأثر المباشر بأنه تلك العلاقة التي تربط بين متغيرين كامنين بسهم واحد، أما الأثر غير المباشر فيعرف بأنه تلك العلاقة بين متغيرين تمر عبر سلسلة من العلاقات تتضمن على الأقل متغيراً كامناً واحداً، ومن ثم فإن الأثر غير المباشر هو نتيجة أثرين مباشرين أو أكثر (مسار مركب) يمثل بصرياً بأسهم متعددة (Creswell, J. & Guetterman, T., 2019, 118). وتتضمن الوساطة مقارنة أثر مباشر بين متغيرين كامنين مع وجود أثر غير مباشر عبر متغير كامن آخر. تحدث الوساطة الكاملة (Full Mediation) عندما يصبح الأثر المباشر بين متغيرين كامنين غير دال إحصائياً (عديم الأهمية) مع وجود أثر غير مباشر (دال إحصائياً) عبر متغير كامن آخر، في حين تحدث الوساطة الجزئية عند وجود أثر مباشر وأثر غير مباشر للمتغير الأول في المتغير الثاني (Collier, J., 2020, 195).

4. إختبار دور الوساطة لمتغير روحانيّة مكان العمل بالنسبة لأبعاد استراتيجيّة المزايا الوظيفيّة:

فيما يتعلق بالأثر غير المباشر لأبعاد استراتيجيّة المزايا الوظيفيّة في الأداء المُستدام للموارد البشريّة عبر متغير روحانيّة مكان العمل في شركة MTN، تمّ التحقق منها بإتباع أسلوب Bootstrap، وكانت النتائج على الشكل الآتي:

الجدول (5-30): الأثر المباشر وغير المباشر لأبعاد استراتيجيّة المزايا الوظيفيّة في الأداء المُستدام للموارد البشريّة عبر

متغير روحانيّة مكان العمل

Independent Variable	Workplace	Sustainable Human Resources		Conclusion
	Spirituality	Performance		
	Model 1	Model 2 (Direct)	Model 3 (Indirect)	
Main effect				
Direct Material Benefits	0.299 (<0.001)	0.046 (0.571)	0.156 (0.001)	Full Mediation
Mandatory Benefits	0.260 (0.003)	0.249 (0.006)	0.136 (0.003)	Partial Mediation
Voluntary Benefits	0.231 (0.012)	-0.072 (0.434)	0.121 (0.031)	Full Mediation
Mediating effect				
Workplace Spirituality	0.522 (<0.001)			

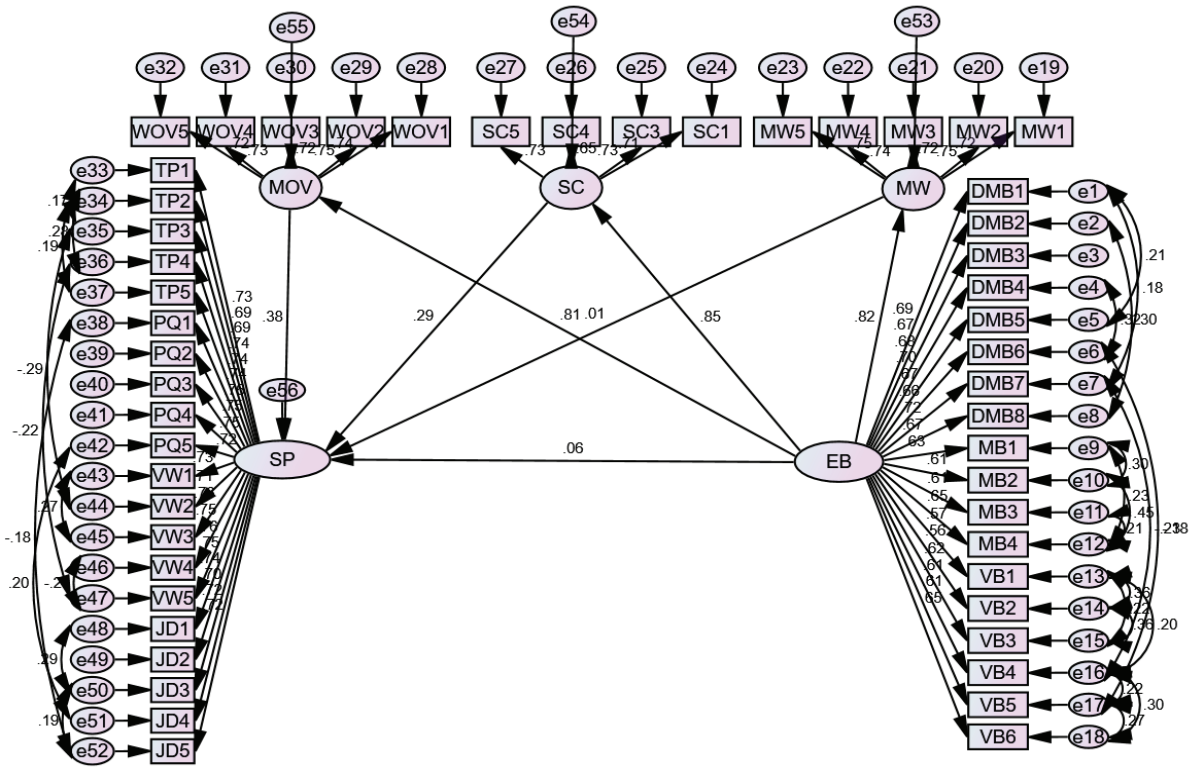
المصدر: مُخرجات AMOS.

حيث تبين من الجدول السابق في النموذج الأول وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية وإيجابي لأبعاد استراتيجيّة المزايا الوظيفيّة في روحانيّة مكان العمل، فقد أظهرت نتائج التحليل أن المزايا الماديّة المباشرة تؤثر في روحانيّة مكان العمل بنسبة أثر (0.299) وبمستوى دلالة إحصائية أقل من (5%)، كما أن المزايا الإلزاميّة تؤثر في روحانيّة مكان العمل بنسبة (0.260) دالة إحصائياً نظراً لأن مستوى الدلالة (0.003) أقل من (5%)، كما كان معامل

الإنحدار الخاص بأثر المزايا الطوعية في روحانية مكان العمل (0.231) بمستوى دلالة إحصائية (0.012) أقل من (5%) دالاً إحصائياً، وهذا يتفق مع الشرط الثاني الذي اقترحه كل من بارون وكييني. وعند دراسة الأثر المباشر للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع، كما هو موضح في النموذج الثاني، تبين وجود أثر للمزايا المادية المباشرة في الأداء المستدام للموارد البشرية مقداره (0.046) غير دال إحصائياً لأن مستوى الدلالة بلغ (0.571) أكبر من (5%)، ونظراً لذلك يمكننا أن نقر بعدم وجود أثر مباشر للمزايا المادية المباشرة في الأداء المستدام للموارد البشرية، كما كان أثر المزايا الطوعية في الأداء المستدام للموارد البشرية (-0.072) بمستوى دلالة إحصائية (0.434) أكبر من (5%) غير دال إحصائياً، ونتيجة لذلك يمكننا استنتاج عدم وجود أثر مباشر للمزايا الطوعية في الأداء المستدام للموارد البشرية، وهذا ينافي الشرط الأول الذي أوصى به بارون وكييني. في المقابل، كان هناك أثر للمزايا الإلزامية في الأداء المستدام للموارد البشرية مقداره (0.249) بمستوى دلالة إحصائية (0.006) أقل من (5%)، وهذا يتفق مع الشرط الأول لبارون وكييني، مما يدل على أن المزايا الإلزامية هي البعد الوحيد من أبعاد استراتيجية المزايا الوظيفية التي تؤثر بشكل إيجابي ومباشر في الأداء المستدام للموارد البشرية، أي أن العاملين في شركة MTN يدركون أهمية هذا النوع من المزايا التي توفرها الشركة للعاملين والذي يعكس مباشرة في أدائهم لأعمالهم. كذلك بلغ أثر روحانية مكان العمل في الأداء المستدام للموارد البشرية (0.522) بمستوى دلالة إحصائية أقل من (5%) دالاً إحصائياً، وهذا يتفق مع الشرط الثالث للوساطة الذي وضعه بارون وكييني. في المقابل، بلغ الأثر غير المباشر لأبعاد استراتيجية المزايا الوظيفية (المزايا المادية المباشرة، المزايا الإلزامية، المزايا الطوعية) في الأداء المستدام للموارد البشرية عبر روحانية مكان العمل (0.156)، (0.136)، (0.121) على التوالي بمستوى معنوية أقل من (5%) لكل منها دالاً إحصائياً. ومن ثم، يؤدي إدراج المتغير الوسيط المتمثل في روحانية مكان العمل في العلاقة بين المتغيرات المستقلة (أبعاد استراتيجية المزايا الوظيفية) والمتغير التابع (الأداء المستدام للموارد البشرية) إلى تغيير في نتائج أثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع، كما هو موضح في النموذج الثالث، حيث تبين أن إدخال روحانية مكان العمل كمتغير وسيط أدت إلى زيادة أثر كل من المزايا المادية المباشرة لتصبح (0.156) بمستوى معنوية (0.001)، بدلاً من (0.046) بمستوى معنوية (0.571) والمزايا الطوعية لتصبح (0.121) بمستوى معنوية (0.031) بدلاً من (-0.072) بمستوى معنوية (0.434)، كما أصبح تأثيرها دالاً إحصائياً مما يشير إلى وجود وساطة كاملة لروحانية مكان العمل عند كلا المتغيرين كونهما لا يؤثران بشكل مباشر في الأداء المستدام للموارد البشرية في حين أنهما يؤثران فقط عبر إدخال روحانية مكان العمل، كما أن انخفاض أثر المزايا الإلزامية (من 0.249 بمستوى معنوية 0.006 إلى 0.136 بمستوى معنوية 0.003)، مع بقائها دالة إحصائياً، يدل على وجود وساطة جزئية لروحانية مكان العمل عند اختبار أثر المزايا الإلزامية في الأداء المستدام للموارد البشرية وفقاً لتوصيات (Collier, J., 2020, 195).

5. اختبار دور الوساطة لأبعاد روحانية مكان العمل بالنسبة لمتغير استراتيجيّة المزايا الوظيفيّة:

بغرض معرفة أي من أبعاد المتغير الوسيط تمكّن الأثر الأكبر في الأداء المُستدام للموارد البشرية، وبعد تقييم العلاقات بين البنى الكامنة في النموذج الهيكلي الثاني المطور لهذه الدراسة بناءً على النموذج النظري المُفترض، تم تطوير نموذج جديد ومعدل (النموذج الهيكلي لأبعاد روحانية مكان العمل)، وأعيد اختياره بين المتغيرات الكامنة، ومن ثمّ يُصبح النموذج الهيكلي لأبعاد روحانية مكان العمل على الشكل الآتي:



الشكل (5-9): التقديرات المعيارية للنموذج الهيكلي لأبعاد روحانية مكان العمل.
المصدر: مخرجات AMOS.

استُخدمت هذه الدراسة النموذج الهيكلي في AMOS لاختبار العلاقات المُفترضة بين المتغيرات الكامنة ضمن المتغير الوسيط (H2.4, H2.5, H2.6, H3.1, H3.2, H3.3, H4.4, H4.5, H4.6) حيثُ أُستخدم تحليل الانحدار لاختبار أثر المزايا الوظيفيّة في كلّ بُعد من أبعاد روحانية مكان العمل (العمل الهادف، الإحساس بالمجموعة، توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة) ومن ثمّ أثر كلّ منها في الأداء المُستدام للموارد البشرية، كما أُستخدم لاختبار أثر استراتيجيّة المزايا الوظيفيّة ككتلة واحدة في الأداء المُستدام للموارد البشرية. ويتّضح عبر الشكل السابق الذي توصلنا إليه أنّه هناك سبع مسارات رئيسية بين متغيرات الدراسة، والتي تُمثّل التأثيرات المباشرة المُفترضة في نموذج الدراسة، يُمكن توضيحها كما في الجدول الآتي:

الجدول (5-31): نتائج النموذج الهيكلي لأبعاد روحانية مكان العمل

Hypothesized Paths	Expected	Standardized	P- Value	t- Value	Hypothesis test
	Sign	Coefficient			
H2.4: EB--->MW	+	0.821	<0.001	11.000	Accepted
H2.5: EB--->SC	+	0.852	<0.001	10.869	Accepted
H2.6: EB--->MOV	+	0.810	<0.001	10.749	Accepted
H3.1: MW --->SP	+	0.009	0.932	0.086	Rejected
H3.2: SC--->SP	+	0.291	0.023	2.269	Accepted
H3.3: MOV--->SP	+	0.382	<0.001	3.711	Accepted
H1: EB--->SP	+	0.064	0.736	0.338	Rejected

المصدر: مخرجات AMOS.

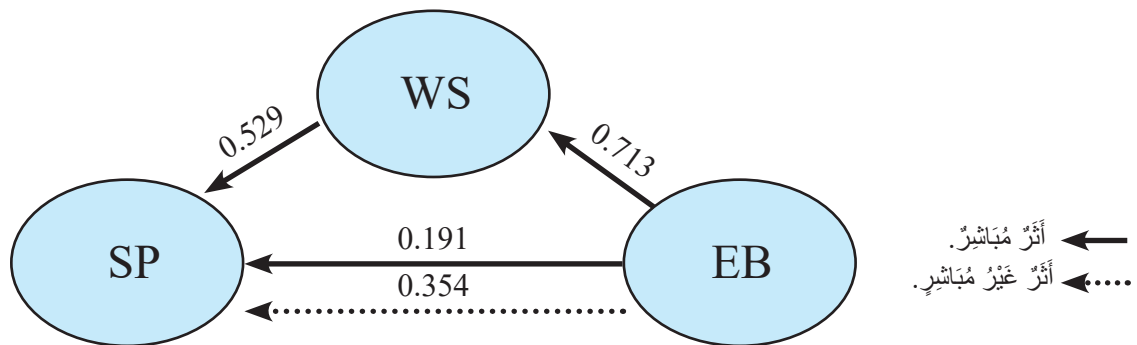
أظهرت نتائج اختبار العلاقات المفترضة في النموذج الهيكلي الثاني أن خمسة مسارات كانت ذات دلالة إحصائية ومحددة في الاتجاه المتوقع، ولذلك تم قبول الفرضيات H2.4, H2.5, H2.6, H3.2, H3.3 في حين تم رفض كلا الفرضيتين H3, H3.1 وفيما يأتي تفسير تلك النتائج، فقد أظهرت النتائج أن أثر المزايا الوظيفية في العمل الهادف كان إيجابياً ودالاً إحصائياً فقد بلغ معامل التأثير المعياري (0.821) بمستوى دلالة إحصائية أقل من (0.05) ومن ثم نقبل الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية، وهذا يشير إلى أن المزايا الوظيفية يمكنها أن تتنبأ بالعمل الهادف. كما كان أثر المزايا الوظيفية في الإحساس بالمجموعة إيجابياً وذو دلالة إحصائية فقد بلغ معامل التأثير المعياري (0.852) بمستوى دلالة إحصائية أقل من (5%)، وعليه نقبل الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الثانية، أي إن العاملين في شركة MTN يعتبرون المزايا الإلزامية ضرورية كونها تساهم في تحسين إحساس العاملين بغيرهم من أعضاء المجموعة التي يعملون معها. كذلك أظهرت النتائج أن المزايا الوظيفية تؤثر بشكل دال إحصائياً في توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة، فقد تبين أن معامل التأثير المعياري يبلغ (0.810) بمستوى دلالة إحصائية أقل من (5%)، ومن ثم نقبل الفرضية الفرعية السادسة من الفرضية الرئيسية الثانية، وهذا يمكن أن يدل على أن المزايا الوظيفية التي تقدمها الشركة المدروسة تعمل على تحقيق الانسجام بين قيم الفرد وقيم الشركة. كما تبين أن العمل الهادف لا يؤثر في الأداء المستدام للموارد البشرية، حيث بلغ معامل التأثير المعياري المتعلق بهذا الأثر (0.009) بمستوى دلالة إحصائية (0.932) أكبر من (5%)، مما يدل على رفض الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثالثة، وهذا دليل على أن العمل الهادف لا يمكن أن يتنبأ بالأداء المستدام للموارد البشرية. كذلك فإن الإحساس بالمجموعة يؤثر إيجابياً وبشكل دال إحصائي في الأداء المستدام للموارد البشرية، فقد بلغ معامل التأثير المعياري (0.291) بمستوى دلالة إحصائية (0.023) أقل من (5%)، ومن ثم نقبل الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثالثة، وهذا يدل على أن العاملين الذين يشعرون بزملائهم في العمل في شركة MTN ينعكس ذلك في أدائهم إيجابياً حتى يصبح مستداماً. إضافة إلى ذلك، فقد بلغ معامل تأثير توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة في الأداء المستدام للموارد البشرية (0.382) بمستوى دلالة إحصائية أقل من (5%)، مما يجعلنا نقر بقبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثالثة، أي إن العاملين الذين تتفق قيمهم مع قيم المنظمة التي يعملون بها سينتج عنهم أداء مستداماً في الشركة المدروسة. أما من ناحية اختبار أثر استراتيجيات

المزايا الوظيفية في الأداء المُستدام للموارد البشرية فتبين أن معامل التأثير المعياري يبلغ (0.064) بمستوى دلالة إحصائية (0.736) أكبر من (5%)، ومن ثم نرفض الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً لاستراتيجية المزايا الوظيفية في الأداء المُستدام للموارد البشرية.

وقد أظهرت النتائج أن النموذج الهيكلي الخاص بأبعاد روحانية مكان العمل يتمتع بملاءمة مقبولة، حيث تلبي جميع مؤشرات الملاءمة اللازمة الحد الأدنى المطلوب لملاءمة جيدة ($X^2/df = 2174.409$)، مع 1239 درجة حرية، وأن قيمة مربع كاي المعيارية هي (1.755) وهذه القيمة مقبولة، إذ أن قيمة مربع كاي المعيارية الأقل من (2) مقبولة. كما أن القيمة الإحصائية المرتبطة بمربع كاي ذات دلالة إحصائية (أقل من 5%)، وهذه الدلالة متوقعة نظراً لحجم العينة الكبير ($N=312$) المُستخدمة في هذه الدراسة. كذلك أظهرت نتائج الخطأ المعياري للمتوسط في النموذج الأول أن مؤشرات الملاءمة المطلقة، مثل: جذر متوسط مربع خطأ التقريب ($RMSEA = 0.049$)، وجذر متوسط مربع المتبقي ($RMR = 0.066$) مقبول أيضاً لأنها أقل من القيم المعيارية المقترحة (0.08) المحددة لنموذج بهذا التعقيد وحجم العينة. إلى جانب ذلك، تتراوح قيمة $RMSEA$ بين (0.053-0.046) عند مستوى ثقة (90%). إضافة إلى ذلك، فقد أظهرت نتائج الخطأ المعياري للمتوسط أن مؤشرات الملاءمة التزايدية، مثل: مؤشر الملاءمة المقارن ($CFI = 0.907$) و ($TLI = 0.901$)، تتجاوز القيم المقترحة وهي (0.9) لنموذج بهذا التعقيد وحجم العينة (Hair, J. et al., 2019, 642). لذلك فإن جميع مؤشرات الملاءمة السابقة تلبي المعايير الموصى بها للملاءمة الكافية للنموذج، وهذا يوفر دليلاً تجريبياً على أن النموذج الهيكلي لأبعاد روحانية مكان العمل يتمتع بملاءمة كافية.

6. اختبار دور الوساطة لروحانية مكان العمل بالنسبة لمتغير استراتيجية المزايا الوظيفية:

بغرض اختبار دور الوساطة الذي يمكن أن تؤديه روحانية مكان العمل عند اختبار أثر استراتيجية المزايا الوظيفية في الأداء المُستدام للموارد البشرية في شركة MTN، والتي يمكن توضيحها بالشكل الآتي:



الشكل (5-10): الأثر المباشر وغير المباشر لاستراتيجية المزايا الوظيفية في الأداء المُستدام للموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات AMOS.

حيث يبين الشكل السابق الأثر المباشر لاستراتيجية المزايا الوظيفية في الأداء المُستدام للموارد البشرية، والأثر غير المباشر لاستراتيجية المزايا الوظيفية في الأداء المُستدام للموارد البشرية عبر متغير روحانية مكان العمل. تم الاعتماد في هذه الدراسة على شروط معادلات الانحدار الثلاث التي أوصى بها بارون وكيني، والمتمثلة في: الشرط الأول: اختبار أثر المتغير المستقل في المتغير التابع مع مراعاة وجود متغير وسيط، والشرط الثاني: اختبار

أثر المتغير المستقل في المتغير الوسيط، والشرط الثالث: اختبار أثر المتغير الوسيط في المتغير التابع. ومن ثم تحدث الوساطة عندما يكون الأثر غير المباشر بين المتغير المستقل والمتغير التابع دالاً إحصائياً، وكذلك تحدث عندما يكون الأثر المباشر للمتغير المستقل في المتغير الوسيط دالاً إحصائياً، إضافة لكون الأثر المباشر للمتغير الوسيط في المتغير التابع دالاً إحصائياً (Baron, R. & Kenny, D., 1986, 1176). ويمثل النموذج الأول أثر استراتيجيّة المزايا الوظيفيّة المستقلّة في المتغير الوسيط روحانيّة مكان العمل. بينما يمثل النموذجان الثاني والثالث أثر المتغيرات المستقلّة في المتغير التابع الأداء المستدام للموارد البشريّة (المباشر وغير المباشر). وتمّ اعتماد أسلوب Bootstrap لحساب الأثر غير المباشر، وتوصلت النتائج إلى الآتي:

الجدول (5-32): الأثر المباشر وغير المباشر لاستراتيجيّة المزايا الوظيفيّة في الأداء المستدام للموارد البشريّة عبر متغير روحانيّة مكان العمل

Independent Variable	Sustainable Human Resources			Conclusion
	Workplace Spirituality	Performance		
		Model 1	Model 2 (Direct)	
Main effect				
Employee Benefits	0.713 (<0.001)	0.191 (0.007)	0.354 (0.000)	Partial Mediation
Mediating effect				
Workplace Spirituality	0.529 (<0.001)			

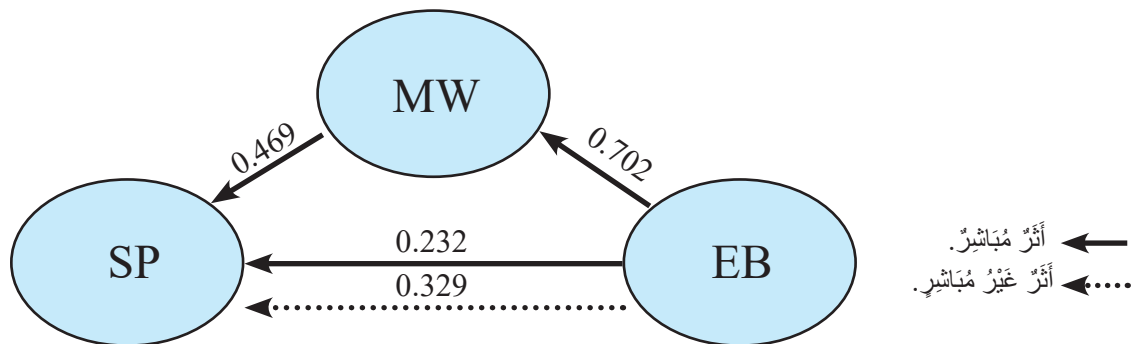
المصدر: مخرجات AMOS.

يتضح من الجدول السابق أن استراتيجيّة المزايا الوظيفيّة تؤثر في روحانيّة مكان العمل بنسبة أثر (0.713) وبمستوى دلالة إحصائية أقل من (5%)، وهذا يتفق مع الشرط الثاني الذي اقترحه كل من بارون وكيبي. وعند اختبار الأثر المباشر للمتغير المستقل في المتغير التابع تبين وجود أثر مباشر لاستراتيجيّة المزايا الوظيفيّة في الأداء المستدام للموارد البشريّة مقداره (0.191) دال إحصائياً لأن مستوى الدلالة بلغ (0.007) أقل من (5%)، وهذا يتفق مع الشرط الأول الذي أوصى به بارون وكيبي. كذلك بلغ الأثر المباشر لروحانيّة مكان العمل في الأداء المستدام للموارد البشريّة (0.529) بمستوى دلالة إحصائية أقل من (5%) دالاً إحصائياً، وهذا يتفق مع الشرط الثالث للوساطة الذي وضعه بارون وكيبي. في المقابل، بلغ الأثر غير المباشر لاستراتيجيّة المزايا الوظيفيّة في الأداء المستدام للموارد البشريّة عبر روحانيّة مكان العمل (0.354) بمستوى معنويّة أقل من (5%) دالاً إحصائياً. ومن ثم يؤدي إدخال المتغير الوسيط المتمثل في روحانيّة مكان العمل عند اختبار أثر المتغير المستقل (استراتيجيّة المزايا الوظيفيّة) في المتغير التابع (الأداء المستدام للموارد البشريّة) كما هو موضح في الشكل السابق إلى زيادة أثر استراتيجيّة المزايا الوظيفيّة في الأداء المستدام للموارد البشريّة، حيث بلغ الأثر المباشر لاستراتيجيّة المزايا الوظيفيّة في الأداء المستدام للموارد البشريّة (0.191) بمستوى دلالة إحصائية (0.007) أقل من (5%)، وبوجود المتغير الوسيط المتمثل في روحانيّة مكان العمل أصبح الأثر غير المباشر (0.354) بمستوى دلالة إحصائية (0.000) أقل من (5%)، مما يدل على أن الأثر قد ارتفع بمقدار (0.163) عند توسيط متغير روحانيّة مكان العمل، وهذا يدل على وجود وساطة جزئية لمتغير روحانيّة مكان العمل عند اختبار أثر استراتيجيّة المزايا الوظيفيّة في الأداء

المُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ وَفَقاً لِتَوْصِيَّاتِ (Collier, J., 2020, 195). وَفِيما يَأْتِي تَوْضِيحُ دَوْرِ الْوَسَاطَةِ الَّتِي تُؤَدِّيها أْبْعَادُ رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ عِنْدَ اخْتِبَارِ أَثَرِ أْبْعَادِ اسْتِرَاطِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ.

7. اخْتِبَارُ الدَّورِ الْوَسِيطِ لِمُتَغَيِّرِ الْعَمَلِ الْهَادِفِ:

لِمَعْرِفَةِ دَرَجَةِ وَسَاطَةِ مُتَغَيِّرِ الْعَمَلِ الْهَادِفِ كَأَحَدِ أْبْعَادِ رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ عِنْدَ اخْتِبَارِ أَثَرِ أْبْعَادِ اسْتِرَاطِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ، وَبَعْدَ تَقْيِيمِ الْعِلَاقَاتِ بَيْنَ الْبُنْيَانِ الْكَامِنَةِ فِي النَّمُودَجِ الْهَيْكَلِيِّ الْمَطْوَرِ لِهَذِهِ الدِّرَاسَةِ بِنَاءً عَلَى النَّمُودَجِ النَّظَرِيِّ الْمُفْتَرَضِ، تَمَّ تَطْوِيرُ نَمُودَجٍ جَدِيدٍ وَمُعَدَّلٍ (النَّمُودَجِ الْهَيْكَلِيِّ لِلْعَمَلِ الْهَادِفِ)، وَأُعِيدَ اخْتِبَارُهُ مَعَ الْعِلَاقَاتِ الْمُفْتَرَضَةِ بَيْنَ الْمُتَغَيَّرَاتِ الْكَامِنَةِ، حَيْثُ يُصَبِّحُ النَّمُودَجُ عَلَى الشَّكْلِ الْآتِي:



الشَّكْل (5-11): الْأَثَرُ الْمُبَاشِرُ وَغَيْرُ الْمُبَاشِرِ لِاسْتِرَاطِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ عِنْدَ الْعَمَلِ الْهَادِفِ. الْمَصْدَرُ: مِنْ إِعْدَادِ الْبَاحِثِ اسْتِئْذَاناً إِلَى مُخْرَجَاتِ AMOS.

حَيْثُ يُبَيِّنُ الشَّكْلُ السَّابِقُ الْأَثَرُ الْمُبَاشِرَ لِاسْتِرَاطِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ، وَالْأَثَرُ غَيْرُ الْمُبَاشِرِ لِاسْتِرَاطِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ عِنْدَ مُتَغَيِّرِ الْعَمَلِ الْهَادِفِ. تَمَّ الْإِعْتِمَادُ فِي هَذِهِ الدِّرَاسَةِ عَلَى شُرُوطِ مَعَادِلَاتِ الْإِنْجِدَارِ الثَّلَاثَةِ الَّتِي أَوْصَى بِهَا بَارُون وَكِينِي، وَالْمُتَمَثِّلَةِ فِي: الشَّرْطِ الْأَوَّلِ وَهُوَ اخْتِبَارُ أَثَرِ الْمُتَغَيِّرِ الْمُسْتَقِلِّ فِي الْمُتَغَيِّرِ التَّابِعِ مَعَ مُرَاعَاةِ وُجُودِ مُتَغَيِّرٍ آخَرَ وَسِيطٍ، وَالشَّرْطِ الثَّانِي وَيَتِمَثَّلُ فِي اخْتِبَارِ أَثَرِ الْمُتَغَيِّرِ الْمُسْتَقِلِّ فِي الْمُتَغَيِّرِ الْوَسِيطِ، وَالشَّرْطِ الثَّالِثِ وَهُوَ اخْتِبَارُ أَثَرِ الْمُتَغَيِّرِ الْوَسِيطِ فِي الْمُتَغَيِّرِ التَّابِعِ. مِنْ تَمَّ تَتَحَدَّثُ الْوَسَاطَةُ الْجُزْئِيَّةُ عِنْدَمَا يَكُونُ الْأَثَرُ غَيْرُ الْمُبَاشِرِ بَيْنَ الْمُتَغَيِّرِ الْمُسْتَقِلِّ وَالْمُتَغَيِّرِ التَّابِعِ دَالاً إِحْصَائِيّاً، وَفِي الْوَقْتِ ذَاتِهِ يَكُونُ الْأَثَرُ الْمُبَاشِرُ لِلْمُتَغَيِّرِ الْمُسْتَقِلِّ فِي الْمُتَغَيِّرِ الْوَسِيطِ دَالاً إِحْصَائِيّاً، إِضَافَةً لِكَوْنِ الْأَثَرِ الْمُبَاشِرِ لِلْمُتَغَيِّرِ الْوَسِيطِ فِي الْمُتَغَيِّرِ التَّابِعِ دَالاً إِحْصَائِيّاً (Baron, R. & Kenny, D., 1986, 1176). يُمَثِّلُ النَّمُودَجُ الْأَوَّلُ أَثَرَ اسْتِرَاطِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ الْمُسْتَقْلَةِ فِي الْمُتَغَيِّرِ الْوَسِيطِ الْمُتَمَثِّلِ فِي الْعَمَلِ الْهَادِفِ، بَيْنَمَا يُمَثِّلُ كِلَا النَّمُودَجَيْنِ الثَّانِي وَالثَّالِثِ أَثَرَ الْمُتَغَيِّرِ الْمُسْتَقِلِّ فِي الْمُتَغَيِّرِ التَّابِعِ الْمُتَمَثِّلِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ (الْمُبَاشِرُ وَغَيْرُ الْمُبَاشِرِ). حَيْثُ تَمَّ اتِّبَاعُ اسْلُوبِ Bootstrap، وَتَوَصَّلَتْ النَّتَائِجُ إِلَى الْآتِي:

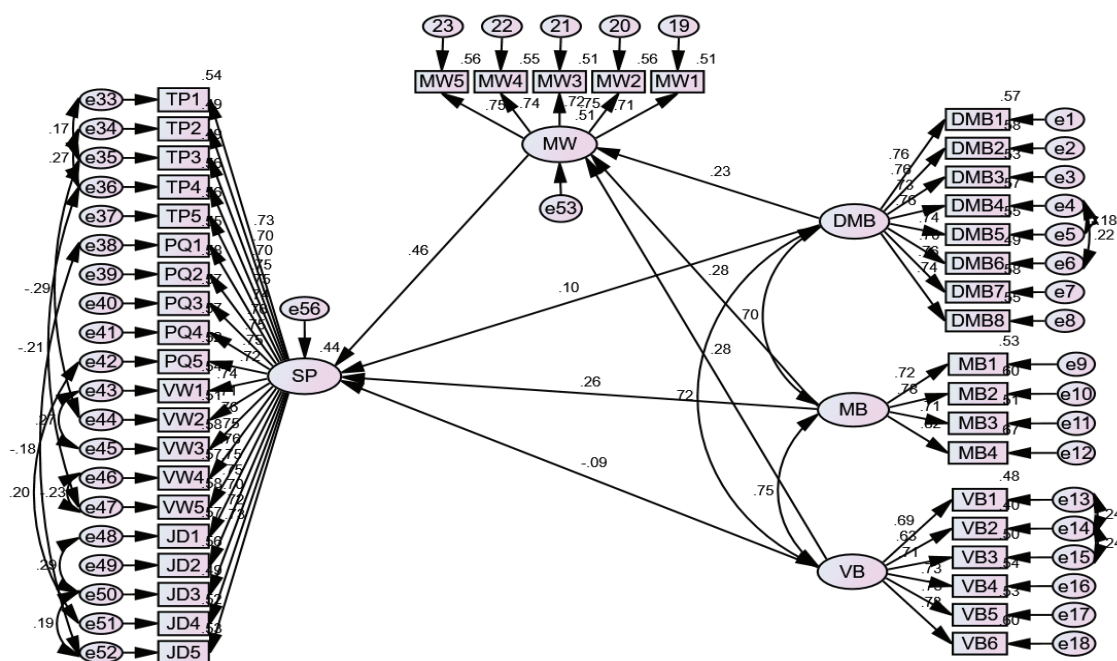
الجدول (5-33): الأثر المباشر وغير المباشر لإستراتيجية المزايا الوظيفية في الأداء المستدام للموارد البشرية عبر متغير العمل الهادف

Independent Variable	Meaningful Work	Sustainable Human Resources Perfor-		Conclusion
		mance		
	Model 1	Model 2 (Direct)	Model 3 (Indirect)	
Main effect				
Employee <i>Benefits</i>	0.702 (<0.001)	0.232 (0.002)	0.329 (0.000)	Partial Mediation
Mediating effect				
Meaningful Work		0.469 (<0.001)		

المصدر: مخرجات AMOS.

يتضح من الجدول السابق أن استراتيجية المزايا الوظيفية تؤثر في العمل الهادف بنسبة أثر (0.702) وبمستوى دلالة إحصائية أقل من (5%)، وهذا يتفق مع الشرط الثاني الذي اقترحه كل من بارون وكيني. وعند اختبار الأثر المباشر للمتغير المستقل في المتغير التابع تبين وجود أثر مباشر لإستراتيجية المزايا الوظيفية في الأداء المستدام للموارد البشرية مقداره (0.232) دالاً إحصائياً لأن مستوى الدلالة أقل من (5%)، وهذا يتفق مع الشرط الأول الذي أوصى به بارون وكيني. كذلك بلغ الأثر المباشر للعمل الهادف في الأداء المستدام للموارد البشرية (0.469) بمستوى دلالة إحصائية أقل من (5%) دالاً إحصائياً، وهذا يتفق مع الشرط الثالث للوساطة الذي وضعه بارون وكيني. في المقابل، بلغ الأثر غير المباشر لإستراتيجية المزايا الوظيفية في الأداء المستدام للموارد البشرية عبر العمل الهادف (0.329) بمستوى معنوية أقل من (5%) دالاً إحصائياً. ومن ثم يؤدي إدخال المتغير الوسيط المتمثل في العمل الهادف عند اختبار أثر المتغير المستقل (استراتيجية المزايا الوظيفية) في المتغير التابع (الأداء المستدام للموارد البشرية) كما هو موضح في الشكل السابق إلى زيادة أثر إستراتيجية المزايا الوظيفية في الأداء المستدام للموارد البشرية، حيث بلغ الأثر المباشر (0.232) بمستوى دلالة إحصائية أقل من (5%)، وبوجود المتغير الوسيط المتمثل في العمل الهادف أصبح الأثر غير المباشر (0.329) بمستوى دلالة إحصائية أقل من (5%)، مما يدل على أن الأثر قد ارتفع بمقدار (0.097) عند توسيط متغير العمل الهادف. وهذا يدل على وجود وساطة جزئية لمتغير العمل الهادف عند اختبار أثر إستراتيجية المزايا الوظيفية في الأداء المستدام للموارد البشرية وفقاً لتوصيات (Collier, J., 2020, 195) ومما يدل أن العمل الهادف يؤدي دوراً وسيطاً جزئياً عند اختبار أثر إستراتيجية المزايا الوظيفية في الأداء المستدام للموارد البشرية.

وفيما يأتي توضيح دور الوساطة الذي يؤديه العمل الهادف عند اختبار أثر أبعاد إستراتيجية المزايا الوظيفية في الأداء المستدام للموارد البشرية، حيث يتبين ذلك في الشكل الآتي:



الشكل (5-12): التّقدّيرات المَعيارية لنموذج العمل الهادف.

المصدر: مخرجات AMOS.

استُخدمت هذه الدراسة النموذج الهيكلي للعمل الهادف في AMOS لاختبار العلاقات المفترضة بين المتغيرات الكامنة عبر المتغير الوسيط الفرعي المتمثل في العمل الهادف لاختبار الفرضيات (H2.7, H2.8, H2.9, H1.2, H1.1, H1.3, H3.1, H4.8, H4.9, H4.10). حيثُ استخدم تحليل الانحدار لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد استراتيجية المزايا الوظيفية في العمل الهادف، ومن ثم أثر العمل الهادف في الأداء المُستدام للموارد البشرية. إضافة إلى ذلك، تم اختبار أثر كل بُعد من أبعاد استراتيجية المزايا الوظيفية في الأداء المُستدام للموارد البشرية. وعبر الشكل الذي توصلنا إليه في النموذج الهيكلي للعمل الهادف، يتضح أن هناك سبعة مسارات رئيسية بين متغيرات الدراسة، والتي تشكل التأثيرات المباشرة المفترضة في نموذج الدراسة، ويمكن توضيحها كالآتي:

الجدول (5-34): نتائج النموذج الهيكلي للعمل الهادف

Hypothesized Paths	Expected	Standardized	P- Value	t- Value	Hypothesis test
	Sign	Coefficient			
H2.7: DMB--->MW	+	0.233	0.008	2.664	Accepted
H2.8: MB--->MW	+	0.275	0.005	2.837	Accepted
H2.9: VB--->MW	+	0.282	0.006	2.768	Accepted
H1.2: MB --->SP	+	0.264	0.006	2.729	Accepted
H1.1: DMB--->SP	+	0.100	0.239	1.179	Rejected
H1.3: VB--->SP	-	0.088	0.379	-0.880	Rejected
H3.1: MW--->SP	+	0.456	<0.001	5.421	Accepted

المصدر: مخرجات AMOS.

حَيْثُ أَظْهَرَتْ نَتَائِجُ اخْتِبَارِ الْعَلَاَقَاتِ الْمُفْتَرَضَةِ فِي النَّمُودَجِ الْهَيْكَلِيِّ لِلْعَمَلِ الْهَادِفِ أَنَّ خَمْسَةَ مَسَارَاتٍ كَانَتْ ذَاتَ دَلَالَةٍ إحصائيةٍ وَمُحَدَّدَةً فِي الْإِتْجَاهِ الْمُتَوَقَّعِ، لِذَلِكَ تَمَّ قَبُولُ الْفُرْضِيَّاتِ H2.7, H2.8, H2.9, H1.2, H3.1، فِي حِينٍ تَمَّ رَفْضُ كِلَا الْفُرْضِيَّتَيْنِ H1.1, H1.3، وَفِيمَا يَلِي تَفْصِيلُ تِلْكَ الْعَلَاَقَاتِ: فَقَدْ أَظْهَرَتْ النَتَائِجُ أَنَّ أَثَرَ الْمَزَايَا الْمَادِيَّةِ الْمُبَاشِرَةِ فِي الْعَمَلِ الْهَادِفِ كَانَ إِيْجَابِيًّا وَدَالًّا إحصائيًّا، فَقَدْ بَلَغَ مُعَامِلُ التَّأْثِيرِ الْمُعْيَارِيُّ (0.233) بِمُسْتَوَى دَلَالَةٍ إحصائيةٍ (0.008) أَقَلَّ مِنْ (0.05)، وَمِنْ تَمَّ نَقْبَلُ الْفُرْضِيَّةَ الْفَرْعِيَّةَ السَّابِعَةَ مِنَ الْفُرْضِيَّةِ الرَّئِيسَةِ الثَّانِيَّةِ، وَهَذَا يُشِيرُ إِلَى أَنَّ الْمَزَايَا الْمَادِيَّةِ الْمُبَاشِرَةَ يُمَكِّنُهَا أَنْ تَنْتَبَّأَ بِالْعَمَلِ الْهَادِفِ. أَمَّا أَثَرُ الْمَزَايَا الْإِلْزَامِيَّةِ فِي الْعَمَلِ الْهَادِفِ فَكَانَ إِيْجَابِيًّا وَذَا دَلَالَةٍ إحصائيةٍ، فَقَدْ بَلَغَ مُعَامِلُ التَّأْثِيرِ الْمُعْيَارِيُّ (0.275) بِمُسْتَوَى دَلَالَةٍ إحصائيةٍ (0.005) أَقَلَّ مِنْ (5%)، وَعَلَيْهِ نَقْبَلُ الْفُرْضِيَّةَ الْفَرْعِيَّةَ الثَّامِنَةَ مِنَ الْفُرْضِيَّةِ الرَّئِيسَةِ الثَّانِيَّةِ، مِمَّا يُشِيرُ إِلَى أَنَّ الْعَامِلِينَ فِي شَرِكَةِ MTN يَعْتَبِرُونَ الْمَزَايَا الْإِلْزَامِيَّةَ ضَرْوِيَّةً لِأَنَّهَا تُسَاهِمُ فِي تَحْسِينِ إِحْسَاسِهِمْ بِالْعَمَلِ الْهَادِفِ. كَمَا أَظْهَرَتْ النَتَائِجُ أَنَّ الْمَزَايَا الطَّوْعِيَّةَ تُؤَثِّرُ بِشَكْلِ دَالٍ إحصائيًّا فِي الْعَمَلِ الْهَادِفِ، فَقَدْ تَبَيَّنَ أَنَّ مُعَامِلَ التَّأْثِيرِ الْمُعْيَارِيُّ يَبْلُغُ (0.282) بِمُسْتَوَى دَلَالَةٍ إحصائيةٍ (0.006) أَقَلَّ مِنْ (5%)، وَمِنْ تَمَّ نَقْبَلُ الْفُرْضِيَّةَ الْفَرْعِيَّةَ التَّاسِعَةَ مِنَ الْفُرْضِيَّةِ الرَّئِيسَةِ الثَّانِيَّةِ، وَهَذَا يُمَكِّنُ أَنْ يُشِيرَ إِلَى أَنَّ الْمَزَايَا الطَّوْعِيَّةَ الَّتِي تُقَدِّمُهَا الشَّرِكَةُ تُعَزِّزُ الْعَمَلِ الْهَادِفِ لَدَى الْعَامِلِينَ. وَقَدْ تَبَيَّنَ أَنَّ الْمَزَايَا الْإِلْزَامِيَّةَ تُؤَثِّرُ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ، فَقَدْ بَلَغَ مُعَامِلُ التَّأْثِيرِ الْمُعْيَارِيُّ (0.264) بِمُسْتَوَى دَلَالَةٍ إحصائيةٍ (0.006) أَقَلَّ مِنْ (5%)، مِمَّا يَدُلُّ عَلَى أَنَّ الْمَزَايَا الْإِلْزَامِيَّةَ يُمَكِّنُهَا أَنْ تَنْتَبَّأَ بِالْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ. أَمَّا أَثَرُ الْمَزَايَا الْمَادِيَّةِ الْمُبَاشِرَةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ فَلَمْ يَكُنْ دَالًّا إحصائيًّا، فَقَدْ بَلَغَ مُعَامِلُ التَّأْثِيرِ الْمُعْيَارِيُّ (0.100) بِمُسْتَوَى دَلَالَةٍ إحصائيةٍ (0.239) أَكْبَرَ مِنْ (5%)، وَمِنْ تَمَّ نَرَفُضُ الْفُرْضِيَّةَ الْفَرْعِيَّةَ الْأُولَى مِنَ الْفُرْضِيَّةِ الرَّئِيسَةِ الْأُولَى. أَضِفْ إِلَى ذَلِكَ أَنَّ مُعَامِلَ أَثَرِ الْمَزَايَا الطَّوْعِيَّةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ بَلَغَ (0.088) بِمُسْتَوَى دَلَالَةٍ إحصائيةٍ (0.379) أَكْبَرَ مِنْ (5%)، وَمِنْ تَمَّ نَرَفُضُ الْفُرْضِيَّةَ الْفَرْعِيَّةَ الثَّالِثَةَ مِنَ الْفُرْضِيَّةِ الرَّئِيسَةِ الْأُولَى. أَمَّا أَثَرُ الْعَمَلِ الْهَادِفِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ فَكَانَ إِيْجَابِيًّا وَدَالًّا إحصائيًّا، فَقَدْ بَلَغَ مُعَامِلُ التَّأْثِيرِ الْمُعْيَارِيُّ (0.456) بِمُسْتَوَى دَلَالَةٍ إحصائيةٍ أَقَلَّ مِنْ (5%)، وَمِنْ تَمَّ نَقْبَلُ الْفُرْضِيَّةَ الْفَرْعِيَّةَ الْأُولَى مِنَ الْفُرْضِيَّةِ الرَّئِيسَةِ الثَّالِثَةِ.

وَفِيمَا يَنْعَلِقُ بِالْأَثَرِ غَيْرِ الْمُبَاشِرِ لِأَبْعَادِ اسْتِرَاطِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ عَبْرَ مُتَغَيِّرِ الْعَمَلِ الْهَادِفِ فِي شَرِكَةِ MTN، وَالَّذِي يُبَيِّنُ نَتَائِجَ اخْتِبَارِ كُلِّ مِنَ الْفُرْضِيَّاتِ H4.8, H4.9, H4.10، فَقَدْ تَمَّ التَّحَقُّقُ مِنْ ذَلِكَ بِاتِّبَاعِ أُسْلُوبِ Bootstrap، فَكَانَتْ النَتَائِجُ عَلَى الشَّكْلِ الْآتِي:

الجدول (5-35): الأثر المباشر وغير المباشر لأبعاد استراتيجية المزايا الوظيفية في الأداء المستدام للموارد البشرية عبر العمل الهادف

Independent Variable	Meaningful	Sustainable Human Resources		Conclusion
	Work	Performance		
	Model 1	Model 2 (Direct)	Model 3 (Indirect)	
Main effect				
Direct Material Benefits	0.233 (0.008)	0.100 (0.239)	0.106 (0.034)	Full Mediation
Mandatory Benefits	0.275 (0.005)	0.264 (0.006)	0.125 (0.007)	Partial Mediation
Voluntary Benefits	0.282 (0.006)	-0.088 (0.379)	0.128 (0.015)	Full Mediation
Mediating effect				
Meaningful Work	0.456 (<0.001)			

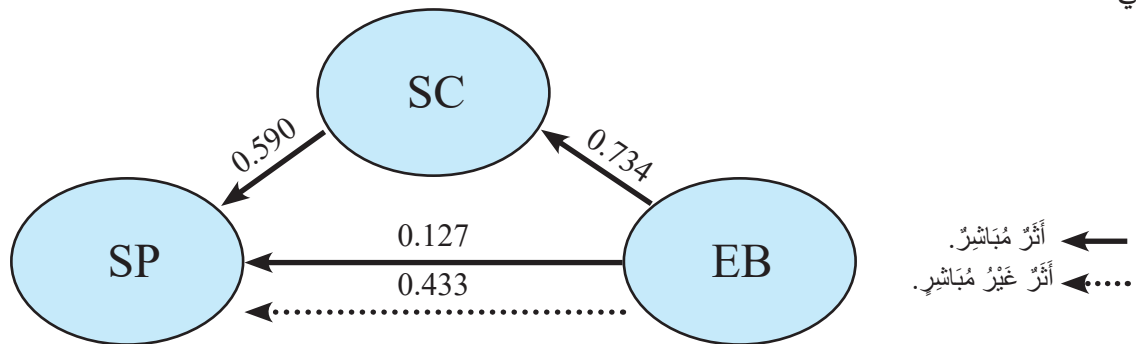
المصدر: مخرجات AMOS.

حيث تبين من الجدول السابق في النموذج الأول وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية وإيجابي لأبعاد استراتيجية المزايا الوظيفية في العمل الهادف، فقد أظهرت نتائج التحليل أن المزايا المادية المباشرة تؤثر في العمل الهادف بنسبة أثر (0.233) وبمستوى دلالة إحصائية (0.008) أقل من (5%). وأن المزايا الإلزامية تؤثر في العمل الهادف بنسبة (0.275) دالة إحصائياً نظراً لأن مستوى الدلالة (0.005) أقل من (5%). كذلك، كان معامل الانحدار لأثر المزايا الطوعية في العمل الهادف (0.282) بمستوى دلالة إحصائية (0.006) أقل من (5%)، وهذا يتفق مع الشرط الثاني الذي اقترحه كل من بارون وكيبي. وعند دراسة الأثر المباشر للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع، كما هو موضح في النموذج الثاني، تبين وجود أثر للمزايا المادية المباشرة في الأداء المستدام للموارد البشرية بمقدار (0.100) غير دال إحصائياً نظراً لأن مستوى الدلالة (0.239) أكبر من (5%)، ونظراً لذلك، يمكننا أن نقر بعدم وجود أثر مباشر للمزايا المادية المباشرة في الأداء المستدام للموارد البشرية. وكان الأثر المباشر للمزايا الطوعية في الأداء المستدام للموارد البشرية (-0.088) بمستوى دلالة إحصائية (0.379) أكبر من (5%) غير دال إحصائياً، ونتيجة لذلك، يمكننا استنتاج عدم وجود أثر مباشر للمزايا الطوعية في الأداء المستدام للموارد البشرية، وهذا يناقض الشرط الأول الذي أوصى به بارون وكيبي. في المقابل، كان هناك أثر للمزايا الإلزامية في الأداء المستدام للموارد البشرية بمقدار (0.264) بمستوى دلالة إحصائية (0.006) أقل من (5%)، وهذا يتفق مع الشرط الأول لبارون وكيبي، مما يدل على أن المزايا الإلزامية هي البعد الوحيد من أبعاد استراتيجية المزايا الوظيفية الذي يؤثر تأثيراً إيجابياً ومباشراً في الأداء المستدام للموارد البشرية. ويعني ذلك أن العاملين في شركة MTN يدركون أهمية هذا النوع من المزايا التي توفرها الشركة، والذي ينعكس مباشرة في أدائهم لأعمالهم. وكذلك، بلغ أثر العمل الهادف في الأداء المستدام للموارد البشرية (0.456) بمستوى دلالة إحصائية أقل من (5%) دال إحصائياً، وهذا يتفق مع الشرط الثالث للوساطة الذي وضعه بارون وكيبي. في المقابل، بلغ الأثر غير المباشر لأبعاد استراتيجية المزايا الوظيفية (المزايا المادية المباشرة، المزايا الإلزامية، المزايا الطوعية) في الأداء المستدام للموارد البشرية عبر العمل الهادف (0.106)، (0.125)، (0.128) على التوالي بمستوى معنوية أقل من (5%) لكلٍ منها دال إحصائياً. ومن ثم،

يؤدي إدراج المتغير الوسيط المتمثل في العمل الهادف عند اختبار أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد استراتيجيّة المزايا الوظيفيّة) في المتغير التابع (الأداء المستدام للموارد البشرية) إلى تغيير نتائج هذا الأثر، كما هو موضح في كلا النموذجين الثاني والثالث. وتبين أن إدخال العمل الهادف كمتغير وسيط أدى إلى زيادة أثر كل من المزايا الماديّة المباشرة بشكل بسيط لتصبح (0.106) بمستوى معنويّة (0.034) بدلاً من (0.100) بمستوى معنويّة (0.239) والمزايا الطوعيّة لتصبح (0.128) بمستوى معنويّة (0.015) بدلاً من (0.088) بمستوى معنويّة (0.379)، ويصبح أثرهما دالاً إحصائياً، مما يشير إلى وجود وساطة كئيّة للعمل الهادف عند كلا المتغيرين، كونهما لا يؤثران بشكل مباشر في الأداء المستدام للموارد البشرية، بل يؤثران فقط عبر إدخال العمل الهادف كمتغير يتوسط اختبار الأثر. وأن انخفاض أثر المزايا الإلزاميّة (من 0.264 بمستوى معنويّة 0.006) إلى (0.125 بمستوى معنويّة 0.007) عند إدخال العمل الهادف مع بقائها دالة إحصائياً، يدل على وجود وساطة جزئيّة للعمل الهادف عند اختبار أثر المزايا الإلزاميّة في الأداء المستدام للموارد البشرية وفقاً لتوصيات (Collier, J., 2020, 195).

8. اختبار الدور الوسيط لمتغير الإحساس بالمجموعة:

لمعرفة درجة وساطة متغير الإحساس بالمجموعة كأحد أبعاد روحانيّة مكان العمل عند اختبار أثر استراتيجيّة المزايا الوظيفيّة في الأداء المستدام للموارد البشرية، وبعد تقييم العلاقات بين البنات الكامنة في النموذج الهيكلّي المطور لهذه الدراسة بناءً على النموذج النظريّ المفترض، تم تطوير نموذج جديد ومعدّل (النموذج الهيكلّي للإحساس بالمجموعة)، وأعيد اختباره مع العلاقات المفترضة فقط بين المتغيرات الكامنة، حيث يصبح النموذج على الشكل الآتي:



الشكل (5-13): الأثر المباشر وغير المباشر لاستراتيجيّة المزايا الوظيفيّة في الأداء المستدام للموارد البشرية عبر الإحساس بالمجموعة.

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات AMOS.

حيث يبين الشكل السابق الأثر المباشر لاستراتيجيّة المزايا الوظيفيّة في الأداء المستدام للموارد البشرية، والأثر غير المباشر لاستراتيجيّة المزايا الوظيفيّة في الأداء المستدام للموارد البشرية عبر الإحساس بالمجموعة. تم الاعتماد في هذه الدراسة على شروط معادلات الانحدار الثلاثة التي أوصى بها بارون وكيني، والمتمثلة في: الشرط الأول: اختبار أثر المتغير المستقل في المتغير التابع مع مراعاة وجود متغير آخر وسيط، الشرط الثاني: اختبار أثر المتغير المستقل في المتغير الوسيط، والشرط الثالث: اختبار أثر المتغير الوسيط في المتغير التابع. ومن ثم تحدث الوساطة الجزئيّة عندما يكون الأثر غير المباشر بين المتغير المستقل والمتغير التابع دالاً إحصائياً، وفي الوقت نفسه يكون

الأثر المباشر للمتغير المستقل في المتغير الوسيط دالاً إحصائياً، إضافة لكون الأثر المباشر للمتغير الوسيط في المتغير التابع دالاً إحصائياً (Baron, R. & Kenny, D., 1986, 1176). حيث يمثل النموذج الأول أثر استراتيجيّة المزايا الوظيفية في المتغير الوسيط المتمثل في الإحساس بالمجموعة، بينما يمثل كلا النموذجين الثاني والثالث أثر المتغير المستقل في المتغير التابع المتمثل في الأداء المستدام للموارد البشرية (المباشر وغير المباشر). وتمّ اتباع أسلوب Bootstrap، وتوصّلت النتائج إلى الآتية:

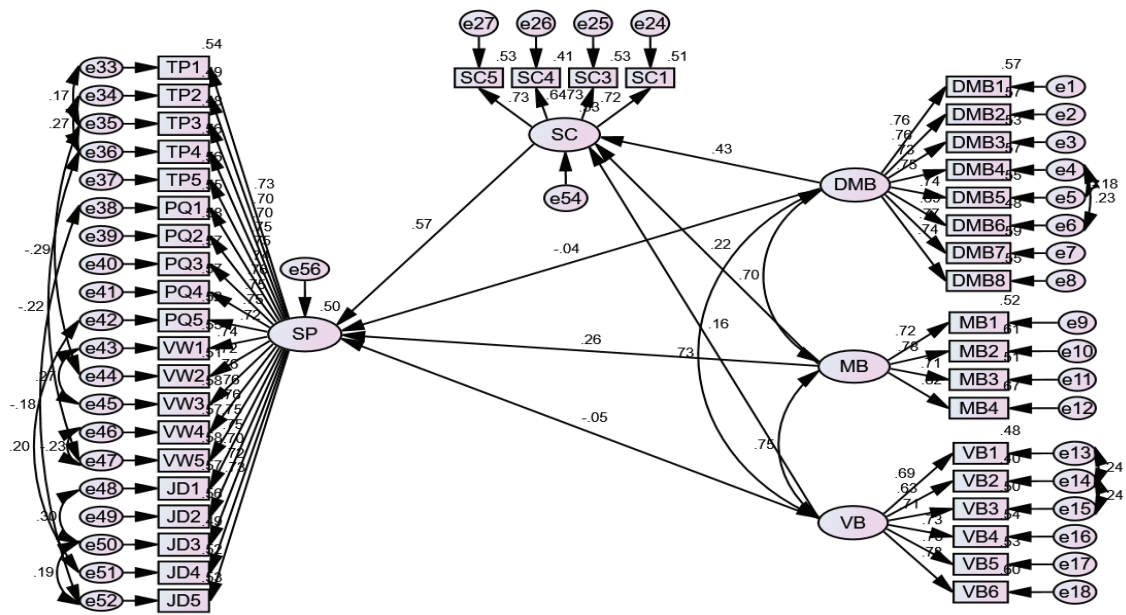
الجدول (5-36): الأثر المباشر وغير المباشر لاستراتيجيّة المزايا الوظيفية في الأداء المستدام للموارد البشرية عبر متغير الإحساس بالمجموعة

Independent Variable	Sustainable Human Resources			Conclusion
	Sense of Community	Performance		
	Model 1	Model 2 (Direct)	Model 3 (Indirect)	
Main effect				
Employee Benefits	0.734 (<0.001)	0.127 (0.132)	0.433 (0.000)	Full Mediation
Mediating effect				
Sense of Community	0.590 (<0.001)			

المصدر: مخرجات AMOS.

يتضح من الجدول السابق أنّ استراتيجيّة المزايا الوظيفية تؤثر في الإحساس بالمجموعة بنسبة أثر (0.734) وبمستوى دلالة إحصائية أقل من (5%)، وهذا يتفق مع الشرط الثاني الذي اقترحه كل من بارون وكيني. وعند اختبار الأثر المباشر للمتغير المستقل في المتغير التابع تبين وجود أثر مباشر لاستراتيجيّة المزايا الوظيفية في الأداء المستدام للموارد البشرية مقداره (0.127) غير دال إحصائياً لأن مستوى دلالة الإحصائية (0.132) أكبر من (5%)، وهذا يخالف الشرط الأول الذي أوصى به بارون وكيني. كما بلغ الأثر المباشر للإحساس بالمجموعة في الأداء المستدام للموارد البشرية (0.590) بمستوى دلالة إحصائية أقل من (5%) دالاً إحصائياً، وهذا يتفق مع الشرط الثالث للوساطة الذي وضعه بارون وكيني. في المقابل بلغ الأثر غير المباشر لاستراتيجيّة المزايا الوظيفية في الأداء المستدام للموارد البشرية عبر الإحساس بالمجموعة (0.433) بمستوى دلالة أقل من (5%) دالاً إحصائياً. ومن ثمّ يؤدي إدخال المتغير الوسيط المتمثل في الإحساس بالمجموعة عند اختبار أثر المتغير المستقل (استراتيجيّة المزايا الوظيفية) في المتغير التابع (الأداء المستدام للموارد البشرية) إلى زيادة أثر استراتيجيّة المزايا الوظيفية في الأداء المستدام، حيث بلغ الأثر المباشر (0.127) بمستوى دلالة أكبر من (5%) غير دال إحصائياً، وعند إدخال المتغير الوسيط أصبح الأثر غير المباشر (0.433) بمستوى دلالة أقل من (5%)، ممّا يدلّ على أنّ الأثر قد ارتفع بمقدار (0.306)، ومن ثمّ أصبح الأثر دالاً إحصائياً، وهذا يدلّ على وجود وساطة كلية لمتغير الإحساس بالمجموعة عند اختبار أثر استراتيجيّة المزايا الوظيفية في الأداء المستدام للموارد البشرية وفقاً لتوصيات (Collier, J., 2020, 195).

فيما يأتي توضيح دور الوساطة الكلية الذي يؤديه متغير الإحساس بالمجموعة عند اختبار أثر أبعاد استراتيجيّة المزايا الوظيفية في الأداء المستدام للموارد البشرية، حيث يتضح ذلك في الشكل الآتي:



الشكل (5-14): التقديرات المعيارية لنموذج الإحساس بالمجموعة.

المصدر: مخرجات AMOS.

استخدمت هذه الدراسة النموذج الهيكلي في AMOS لاختبار العلاقات المفترضة بين المتغيرات الكامنة عبر المتغير الوسيط الفرعي المتمثل في الإحساس بالمجموعة (H2.10, H2.11, H2.12, H3.2, H1.1, H1.2,) حيث استخدم تحليل الانحدار لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد استراتيجية المزاي الوظيفية في الإحساس بالمجموعة، ومن ثم أثر الإحساس بالمجموعة في الأداء المستدام للموارد البشرية. كذلك استخدم لاختبار الأثر المباشر لأبعاد استراتيجية المزاي الوظيفية في الأداء المستدام للموارد البشرية. وعبر الشكل الذي توصلنا إليه في النموذج الهيكلي للإحساس بالمجموعة يتضح أنه هناك سبع مسارات رئيسية بين متغيرات الدراسة، والتي تمثل التأثيرات المباشرة المفترضة في نموذج الدراسة، ويمكن توضيحها كالآتي:

الجدول (5-37): نتائج النموذج الهيكلي للإحساس بالمجموعة.

Hypothesized Paths	Expected	Standardized	P- Value	t- Value	Hypothesis test
	Sign	Coefficient			
H2.10: DMB--->SC	+	0.431	<0.001	4.584	Accepted
H2.11: MB--->SC	+	0.216	0.030	2.170	Accepted
H2.12: VB--->SC	+	0.156	0.133	1.501	Rejected
H3.2: SC --->SP	+	0.574	<0.001	5.976	Accepted
H1.1: DMB--->SP	-	0.042	0.643	-0.463	Rejected
H1.2: MB--->SP	+	0.265	0.005	2.779	Accepted
H1.3: VB--->SP	-	0.049	0.616	-0.502	Rejected

المصدر: مخرجات AMOS.

أظهرت نتائج اختبار العلاقات المفترضة في النموذج الهيكلي للإحساس بالمجموعة أن أربع مسارات كانت ذات دلالة إحصائية ومحددة في الاتجاه المتوقع، ولذلك تم قبول الفرضيات H2.10, H2.11, H3.2, H1.2، ومع ذلك

لَمْ يُقَدِّمِ النَّمُودُجُ أَيَّ دَلِيلٍ يَدْعُمُ قَبُولَ كُلِّ مِنَ الْفَرَضِيَّاتِ H1.1, H1.3, H2.12. وَفِيمَا يَأْتِي تَفْصِيلُ تِلْكَ الْعَلَاَقَاتِ: فَقَدْ أَظْهَرَتِ النَّتَاجُ أَنَّ أَثَرَ الْمَزَايَا الْمَادِّيَّةِ الْمُبَاشِرَةِ فِي الْإِحْسَاسِ بِالْمَجْمُوعَةِ كَانَ إِيْجَابِيًّا وَدَالًّا إِحْصَائِيًّا، فَقَدْ بَلَغَ مُعَامِلُ التَّأْثِيرِ الْمُعْيَارِيِّ (0.431) بِمُسْتَوَى دَلَالَةٍ إِحْصَائِيَّةٍ أَقَلَّ مِنْ (0.05)، وَمِنْ ثَمَّ نَقَبَلُ الْفَرَضِيَّةُ الْفَرْعِيَّةُ الْعَاشِرَةُ مِنَ الْفَرَضِيَّةِ الرَّئِيسَةِ الثَّانِيَةِ، وَهَذَا يُشِيرُ إِلَى أَنَّ الْمَزَايَا الْمَادِّيَّةِ الْمُبَاشِرَةَ يُمَكِّنُهَا أَنْ تَتَنَبَّأَ بِالْإِحْسَاسِ بِالْمَجْمُوعَةِ. كَمَا كَانَ أَثَرَ الْمَزَايَا الْإِلْزَامِيَّةِ فِي الْإِحْسَاسِ بِالْمَجْمُوعَةِ إِيْجَابِيًّا وَدُو دَلَالَةٍ إِحْصَائِيَّةٍ، فَقَدْ بَلَغَ مُعَامِلُ التَّأْثِيرِ الْمُعْيَارِيِّ (0.216) بِمُسْتَوَى دَلَالَةٍ إِحْصَائِيَّةٍ (0.030) أَقَلَّ مِنْ (5%)، وَعَلَيْهِ نَقَبَلُ الْفَرَضِيَّةُ الْفَرْعِيَّةُ الْحَادِيَّةُ عَشْرَةَ مِنَ الْفَرَضِيَّةِ الرَّئِيسَةِ الثَّانِيَةِ، أَيَّ أَنَّ الْعَامِلِينَ فِي شَرِكَةِ MTN يَعْتَبِرُونَ الْمَزَايَا الْإِلْزَامِيَّةَ ضَرُورِيَّةً كَوْنُهَا تُسَاهِمُ فِي تَحْسِينِ إِحْسَاسِهِمْ بِالْمَجْمُوعَةِ الَّتِي يَعْْمَلُونَ مَعَهَا. فِي حِينِ أَظْهَرَتِ النَّتَاجُ أَنَّ الْمَزَايَا الطَّوْعِيَّةَ لَا تُؤَثِّرُ بِشَكْلِ دَالٍ إِحْصَائِيٍّ فِي الْإِحْسَاسِ بِالْمَجْمُوعَةِ، فَقَدْ تَبَيَّنَ أَنَّ مُعَامِلَ التَّأْثِيرِ الْمُعْيَارِيِّ يَبْلُغُ (0.156) بِمُسْتَوَى دَلَالَةٍ إِحْصَائِيَّةٍ (0.133) أَكْبَرَ مِنْ (5%)، وَمِنْ ثَمَّ نَرَفُضُ الْفَرَضِيَّةَ الْفَرْعِيَّةَ الثَّانِيَةَ عَشْرَةَ مِنَ الْفَرَضِيَّةِ الرَّئِيسَةِ الثَّانِيَةِ، وَهَذَا يُشِيرُ إِلَى أَنَّ الْمَزَايَا الطَّوْعِيَّةَ الَّتِي تُقَدِّمُهَا الشَّرِكَةُ الْمُدْرُوسَةُ لَا تُسَاعِدُ فِي تَغْزِيرِ إِحْسَاسِ الْعَامِلِينَ بِالْمَجْمُوعَةِ الَّتِي يَعْْمَلُونَ مَعَهَا. كَذَلِكَ تَبَيَّنَ أَنَّ الْمَزَايَا الطَّوْعِيَّةَ لَا تُؤَثِّرُ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ، فَقَدْ بَلَغَ مُعَامِلُ التَّأْثِيرِ الْمُعْيَارِيِّ (0.049) بِمُسْتَوَى دَلَالَةٍ إِحْصَائِيَّةٍ (0.616) أَكْبَرَ مِنْ (5%)، مِمَّا يَدُلُّ عَلَى أَنَّ الْمَزَايَا الطَّوْعِيَّةَ لَا يُمَكِّنُ أَنْ تَتَنَبَّأَ بِالْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ. كَذَلِكَ لَا تُؤَثِّرُ الْمَزَايَا الْمَادِّيَّةِ الْمُبَاشِرَةُ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ، فَقَدْ بَلَغَ مُعَامِلُ التَّأْثِيرِ الْمُعْيَارِيِّ (0.042) بِمُسْتَوَى دَلَالَةٍ إِحْصَائِيَّةٍ (0.643) أَكْبَرَ مِنْ (5%)، وَمِنْ ثَمَّ نَرَفُضُ الْفَرَضِيَّةَ الْفَرْعِيَّةَ الْأُولَى مِنَ الْفَرَضِيَّةِ الرَّئِيسَةِ الْأُولَى، وَهَذَا يَدُلُّ عَلَى أَنَّ الْعَامِلِينَ الَّذِينَ يَحْصُلُونَ عَلَى الْمَزَايَا الْمَادِّيَّةِ الْمُبَاشِرَةِ فِي شَرِكَةِ MTN لَا يُمَكِّنُ أَنْ يُؤَثِّرَ ذَلِكَ فِي تَحْسِينِ أَدَائِهِمْ بِشَكْلِ مُبَاشِرٍ. إِضَافَةً إِلَى ذَلِكَ، فَقَدْ بَلَغَ مُعَامِلُ أَثَرِ الْمَزَايَا الْإِلْزَامِيَّةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ (0.265) بِمُسْتَوَى دَلَالَةٍ إِحْصَائِيَّةٍ (0.005) أَقَلَّ مِنْ (5%)، مِمَّا يَجْعَلُنَا نَقِرُ بِقَبُولِ الْفَرَضِيَّةِ الْفَرْعِيَّةِ الثَّانِيَةِ مِنَ الْفَرَضِيَّةِ الرَّئِيسَةِ الْأُولَى، أَيَّ إِنَّ الْعَامِلِينَ الَّذِينَ يَحْصُلُونَ عَلَى الْمَزَايَا الْإِلْزَامِيَّةِ يَنْعَكِسُ ذَلِكَ مُبَاشِرَةً فِي أَدَائِهِمْ فِي الشَّرِكَةِ الْمُدْرُوسَةِ. أَمَّا مِنْ نَاحِيَةِ اخْتِبَارِ أَثَرِ الْإِحْسَاسِ بِالْمَجْمُوعَةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ، فَتَبَيَّنَ أَنَّ مُعَامِلَ التَّأْثِيرِ الْمُعْيَارِيِّ يَبْلُغُ (0.574) بِمُسْتَوَى دَلَالَةٍ إِحْصَائِيَّةٍ أَقَلَّ مِنْ (5%) وَمِنْ ثَمَّ نَقَبَلُ الْفَرَضِيَّةَ الْفَرْعِيَّةَ الثَّانِيَةَ مِنَ الْفَرَضِيَّةِ الرَّئِيسَةِ الثَّالِثَةِ، الَّتِي تَنْصُ عَلَى وُجُودِ أَثَرٍ إِيْجَابِيٍّ وَدَالٍ إِحْصَائِيٍّ لِلْإِحْسَاسِ بِالْمَجْمُوعَةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ.

وَفِيمَا يَنْعَلِقُ بِالْأَثَرِ غَيْرِ الْمُبَاشِرِ لِأَبْعَادِ اسْتِرَاطِيَجِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظُفِيَّةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ عَبْرَ مُتَغَيِّرِ الْإِحْسَاسِ بِالْمَجْمُوعَةِ فِي شَرِكَةِ MTN، الَّذِي يَتِمَثَّلُ فِي اخْتِبَارِ كُلِّ مِنَ الْفَرَضِيَّاتِ H4.10, H4.11, H4.12، فَقَدْ تَمَّ التَّحَقُّقُ مِنْ ذَلِكَ بِاتِّبَاعِ أُسْلُوبِ Bootstrap، وَكَانَتِ النَّتَاجُ عَلَى الشَّكْلِ الْآتِي:

الجدول (5-38): الأثر المباشر وغير المباشر لأبعاد استراتيجية المزايا الوظيفية في الأداء المستدام للموارد البشرية عبر الإحساس بالمجموعة

Independent Variable	Sense of	Sustainable Human Resources		Conclusion
	Community	Performance		
	Model 1	Model 2 (Direct)	Model 3 (Indirect)	
Main effect				
Direct Material Benefits	0.431 (<0.001)	-0.042 (0.643)	0.247 (0.000)	Full Mediation
Mandatory Benefits	0.216 (0.030)	0.265 (0.005)	0.124 (0.034)	Partial Mediation
Voluntary Benefits	0.156 (0.133)	-0.049 (0.616)	0.090 (0.163)	No Mediation
Mediating effect				
Sense of Community	0.574 (<0.001)			

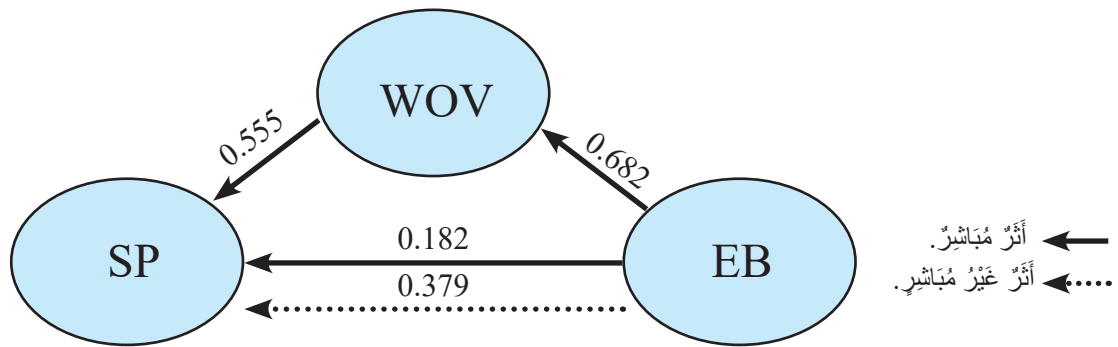
المصدر: مخرجات AMOS.

يتضح من الجدول السابق في النموذج الأول وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية وإيجابي لبُعْد استراتيجية المزايا الوظيفية (المزايا المادية المباشرة والمزايا الإلزامية) في الإحساس بالمجموعة، فقد أظهرت نتائج التحليل أن المزايا المادية المباشرة تؤثر في الإحساس بالمجموعة بنسبة (0.431) وبمستوى دلالة إحصائية أقل من (5%)، كما أن المزايا الإلزامية تؤثر في الإحساس بالمجموعة بنسبة (0.216) دالة إحصائياً نظراً لأن مستوى الدلالة (0.030) أقل من (5%)، وهذا يتفق مع الشرط الثاني للوساطة الذي افترضه بارون وكييني. في حين كان معامل الانحدار الخاص بأثر المزايا الطوعية في الإحساس بالمجموعة (0.156) بمستوى دلالة إحصائية (0.133) أكبر من (5%) غير دال إحصائياً، وهذا يناقض الشرط الثاني للوساطة الذي افترضه كل من بارون وكييني. وعند دراسة الأثر المباشر للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع، كما هو موضح في النموذج الثاني، تبين وجود أثر سلبي للمزايا المادية المباشرة في الأداء المستدام للموارد البشرية مقداره (-0.042) غير دال إحصائياً لأن مستوى الدلالة بلغ (0.643) أكبر من (5%)، ونظراً لذلك يمكننا أن نقر بعدم وجود أثر مباشر للمزايا المادية المباشرة في الأداء المستدام للموارد البشرية. كما كان الأثر المباشر للمزايا الطوعية في الأداء المستدام للموارد البشرية (-0.049) بمستوى دلالة إحصائية (0.616) أكبر من (5%) غير دال إحصائياً، ونتيجة لذلك يمكننا استنتاج عدم وجود أثر مباشر للمزايا الطوعية في الأداء المستدام للموارد البشرية، وهذا يناقض الشرط الأول الذي أوصى به بارون وكييني. في المقابل كان هناك أثر مباشر دال إحصائياً للمزايا الإلزامية في الأداء المستدام للموارد البشرية مقداره (0.265) بمستوى دلالة إحصائية (0.005) أقل من (5%)، وهذا يتفق مع الشرط الأول لبارون وكييني، مما يدل على أن المزايا الإلزامية هي البعد الوحيد من أبعاد استراتيجية المزايا الوظيفية التي تؤثر بشكل إيجابي ومباشر في الأداء المستدام للموارد البشرية، أي أن العاملين في شركة MTN يذكرون أهمية هذا النوع من المزايا التي توفرها الشركة للعاملين والذي ينعكس مباشرة في أدائهم لأعمالهم. كذلك بلغ أثر الإحساس بالمجموعة في الأداء المستدام للموارد البشرية (0.574) بمستوى دلالة إحصائية أقل من (5%) دال إحصائياً، وهذا يتفق مع الشرط الثالث للوساطة الذي وضعه بارون وكييني.

بِالْمُقَابِلِ بَلَغَ الْأَثَرُ غَيْرَ الْمُبَاشِرِ لِبُعْدِيّ اسْتِرَاطِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ (الْمَزَايَا الْمَادِّيَّةُ الْمُبَاشِرَةُ، وَالْمَزَايَا الْإِلْزَامِيَّةُ) فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ عَبْرَ الْإِحْسَاسِ بِالْمَجْمُوعَةِ (0.247، 0.124) عَلَى التَّوَالِي بِمُسْتَوَى مَعْنَوِيَّةٍ أَقْلٍ مِنْ (5%) لِكُلِّ مِنْهُمَا دَالًّا إحصائيًّا، حَيْثُ كَانَ الْأَثَرُ الْمُبَاشِرُ لِلْمَزَايَا الْمَادِّيَّةِ الْمُبَاشِرَةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ (-0.042) بِمُسْتَوَى دَلَالَةٍ إحصائيَّةٍ (0.643) أَكْبَرَ مِنْ (5%) غَيْرِ دَالٍ إحصائيًّا، مِمَّا يُشِيرُ إِلَى وُجُودِ وَسَاطَةِ كُلِّيَّةٍ لِمُتَغَيِّرِ الْإِحْسَاسِ بِالْمَجْمُوعَةِ عِنْدَ اخْتِبَارِ أَثَرِ الْمَزَايَا الْمَادِّيَّةِ الْمُبَاشِرَةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ. فِي حِينٍ كَانَ الْأَثَرُ الْمُبَاشِرُ لِلْمَزَايَا الْإِلْزَامِيَّةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ (0.265) بِمُسْتَوَى دَلَالَةٍ إحصائيَّةٍ (0.005) أَقْلٍ مِنْ (5%)، وَنَظَرًا لِأَنَّ الْمَزَايَا الْإِلْزَامِيَّةَ تُؤَثِّرُ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ بِشَكْلِ مُبَاشِرٍ وَغَيْرِ مُبَاشِرٍ عَبْرَ الْإِحْسَاسِ بِالْمَجْمُوعَةِ، يُمَكِّنُنَا الْقَوْلُ أَنَّ الْإِحْسَاسَ بِالْمَجْمُوعَةِ يُؤَدِّي دَوْرَ وَسَاطَةِ جُزْئِيَّةٍ عِنْدَ اخْتِبَارِ أَثَرِ الْمَزَايَا الْإِلْزَامِيَّةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ. فِي حِينٍ بَلَغَ الْأَثَرُ غَيْرَ الْمُبَاشِرِ لِلْمَزَايَا الطُّوعِيَّةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ عَبْرَ الْإِحْسَاسِ بِالْمَجْمُوعَةِ (0.090) بِمُسْتَوَى دَلَالَةٍ إحصائيَّةٍ (0.163) أَكْبَرَ مِنْ (5%) غَيْرِ دَالٍ إحصائيًّا. وَيُمْكِنُ تَفْسِيرُ ذَلِكَ عَلَى النَّحْوِ الْآتِي: يُؤَدِّي إِدْخَالُ الْمُتَغَيِّرِ الْوَسِيطِ الْمُتَمَثِّلِ فِي الْإِحْسَاسِ بِالْمَجْمُوعَةِ عِنْدَ اخْتِبَارِ أَثَرِ مُتَغَيِّرِي الْمَزَايَا الْمَادِّيَّةِ الْمُبَاشِرَةِ وَالْمَزَايَا الْإِلْزَامِيَّةِ فِي الْمُتَغَيِّرِ التَّابِعِ (الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ) إِلَى تَغْيِيرٍ فِي نَتَائِجِ الْأَثَرِ الْمُبَاشِرِ بَيْنَ هَذِهِ الْمُتَغَيِّرَاتِ، كَمَا هُوَ مُوَضَّحٌ فِي كِلَا النَّمُودَجَيْنِ الثَّانِي وَالنَّمُودَجِ الثَّلَاثِ. حَيْثُ تَبَيَّنَ أَنَّ إِدْخَالَ الْإِحْسَاسِ بِالْمَجْمُوعَةِ كَمُتَغَيِّرٍ وَسِيطٍ أَدَّى إِلَى زِيَادَةِ أَثَرِ الْمَزَايَا الْمَادِّيَّةِ الْمُبَاشِرَةِ بِشَكْلِ مُلْحُوظٍ لِتَصِيحِ (0.247) بِمُسْتَوَى مَعْنَوِيَّةٍ (0.000) دَالًّا إحصائيًّا، بَدَلًا مِنْ (-0.042) بِمُسْتَوَى مَعْنَوِيَّةٍ (0.643) غَيْرِ دَالٍ إحصائيًّا، وَعَلَى هَذَا الْأَسَاسِ يُمَكِّنُ الْقَوْلُ أَنَّ الْمَزَايَا الْمَادِّيَّةِ الْمُبَاشِرَةَ لَا تُؤَثِّرُ بِشَكْلِ مُبَاشِرٍ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ، وَلَكِنَّ فِي ظِلِّ تَوْسِيطِ الْإِحْسَاسِ بِالْمَجْمُوعَةِ يَصْبِحُ هُنَاكَ أَثَرُ إيجابِيٍّ دَالٍّ إحصائيًّا لِلْمَزَايَا الْمَادِّيَّةِ الْمُبَاشِرَةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ، وَعَلَى هَذَا يَتَّضِحُ أَنَّ الْإِحْسَاسَ بِالْمَجْمُوعَةِ يُؤَدِّي دَوْرَ وَسَاطَةِ كُلِّيَّةٍ عِنْدَ اخْتِبَارِ أَثَرِ الْمَزَايَا الْمَادِّيَّةِ الْمُبَاشِرَةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ. فِي حِينٍ أَنَّ الْمَزَايَا الطُّوعِيَّةَ لَا يُمَكِّنُ أَنَّ تُؤَثِّرُ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ سَوَاءً بِشَكْلِ مُبَاشِرٍ أَمْ حَتَّى فِي ظِلِّ تَوْسِيطِ الْإِحْسَاسِ بِالْمَجْمُوعَةِ، حَيْثُ كَانَ الْأَثَرُ الْمُبَاشِرُ لِلْمَزَايَا الطُّوعِيَّةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ (-0.049) بِمُسْتَوَى مَعْنَوِيَّةٍ (0.616) غَيْرِ دَالٍ إحصائيًّا، وَعِنْدَ تَوْسِيطِ الْإِحْسَاسِ بِالْمَجْمُوعَةِ أَصْبَحَ الْأَثَرُ (+0.090) بِمُسْتَوَى مَعْنَوِيَّةٍ (0.163)، حَيْثُ بَقِيَ الْأَثَرُ غَيْرِ دَالٍ إحصائيًّا، وَمِنْ ثَمَّ يُمَكِّنُ الْقَوْلُ أَنَّ الْإِحْسَاسَ بِالْمَجْمُوعَةِ لَا يَتَوَسَّطُ أَثَرِ الْمَزَايَا الطُّوعِيَّةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ سَوَاءً بِشَكْلِ مُبَاشِرٍ أَمْ غَيْرِ مُبَاشِرٍ.

9. اخْتِبَارُ الدَّورِ الْوَسِيطِ لِمُتَغَيِّرِ تَوَافُقِ قِيَمِ الْفَرْدِ مَعَ قِيَمِ الْمُنْظَمَةِ:

لِمَعْرِفَةِ الدَّورِ الْوَسِيطِ مُتَغَيِّرِ تَوَافُقِ قِيَمِ الْفَرْدِ مَعَ قِيَمِ الْمُنْظَمَةِ كَأَحَدِ أَبْعَادِ رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ عِنْدَ اخْتِبَارِ أَثَرِ أَبْعَادِ اسْتِرَاطِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ، وَبَعْدَ تَقْيِيمِ الْعِلَاقَاتِ بَيْنَ الْبَنِيَّاتِ الْكَامِنَةِ فِي النَّمُودَجِ الْهَيْكَلِيِّ الْمَطْوَرِ لِهَذِهِ الدِّرَاسَةِ بِنَاءً عَلَى النَّمُودَجِ النَّظَرِيِّ الْمُفْتَرَضِ، تَمَّ تَطْوِيرُ نَمُودَجٍ جَدِيدٍ وَمُعَدَّلٍ (النَّمُودَجِ الْهَيْكَلِيِّ لِلتَّوَافُقِ مَعَ قِيَمِ الْمُنْظَمَةِ) وَأُعِيدَ اخْتِبَارُهُ مَعَ الْعِلَاقَاتِ الْمُفْتَرَضَةِ فَقَطْ بَيْنَ الْمُتَغَيِّرَاتِ الْكَامِنَةِ، حَيْثُ يَصْبِحُ النَّمُودَجُ عَلَى الشَّكْلِ الْآتِي:



الشكل (5-15): الأثر المباشر وغير المباشر لإستراتيجية المزايا الوظيفية في الأداء المُستدام للموارد البشرية عبر توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة.

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات AMOS.

يُبين الشكل السابق الأثر المباشر لإستراتيجية المزايا الوظيفية في الأداء المُستدام للموارد البشرية عبر توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة. تم الاعتماد في هذه الدراسة على شروط معادلات الانحدار الثلاث التي أوصى بها بارون وكيني، وتتمثل في: الشرط الأول: اختبار أثر المتغير المُستقل في التابع مع مراعاة وجود مُتغير وسيط، الشرط الثاني: اختبار أثر المتغير المُستقل في التابع، الشرط الثالث: اختبار أثر المتغير الوسيط في التابع. وتحدث الوساطة الجزئية عندما يكون الأثر غير المباشر بين المتغير المُستقل والتابع دالاً إحصائياً، وفي الوقت نفسه يكون كل من الأثر المباشر للمتغير المُستقل في المتغير الوسيط، والأثر المباشر للمتغير الوسيط في التابع دالين إحصائياً (Baron, R. & Kenny, D., 1986, 1176). حيث يمثل النموذج الأول أثر إستراتيجية المزايا الوظيفية في المتغير الوسيط المتمثل في توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة، بينما يمثل كلا النموذجين الثاني والثالث أثر المتغير المُستقل في المتغير التابع المتمثل في الأداء المُستدام للموارد البشرية (المباشر وغير المباشر). وقد تم اتباع أسلوب Bootstrap في التحليل، وتوصلت النتائج إلى ما يأتي:

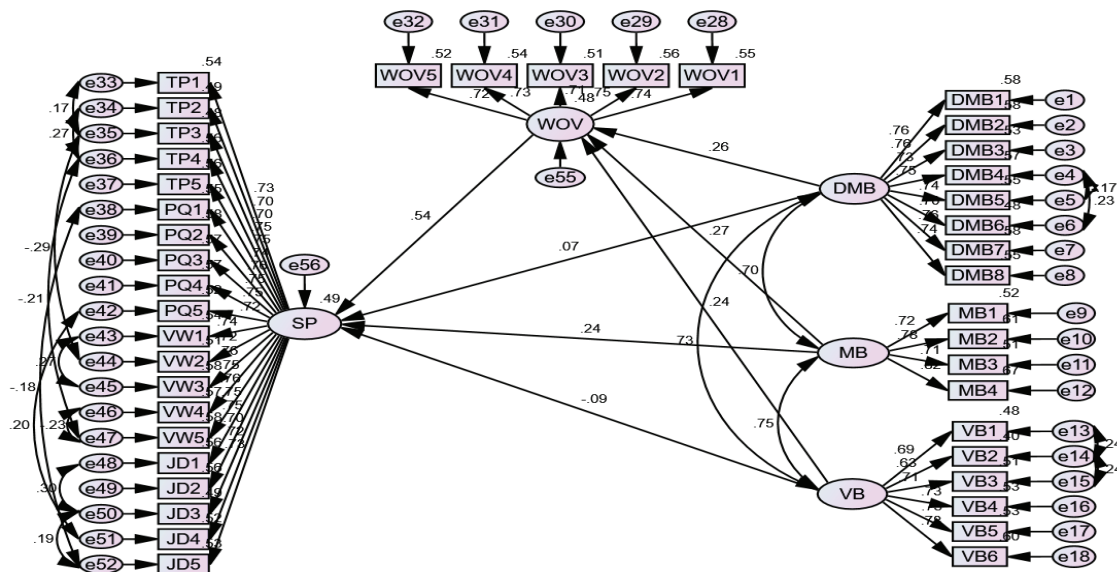
الجدول (5-39): الأثر المباشر وغير المباشر لإستراتيجية المزايا الوظيفية في الأداء المُستدام للموارد البشرية عبر متغير توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة.

Independent Variable	Alignment with	Sustainable Human Resources		Conclusion
	Organizational Value	Performance		
	Model 1	Model 2 (Direct)	Model 3 (Indirect)	
Main effect				
Employee Benefits	0.682 (<0.001)	0.182 (0.011)	0.379 (0.000)	Partial Mediation
Mediating effect				
Alignment with Organizational Value	0.555 (<0.001)			

المصدر: مخرجات AMOS.

يَتَّضِحُ مِنَ الْجَدُولِ السَّابِقِ أَنَّ اسْتِرَاطِيَجِيَّةَ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ تُؤَثِّرُ فِي تَوَافُقِ قِيَمِ الْفَرْدِ مَعَ قِيَمِ الْمُنْظَمَةِ بِمِقْدَارِ (0.682) وَبِمُسْتَوَى دَلَالَةٍ إحصائيةٍ أَقَلَّ مِنْ (5%)، وَهَذَا يَتَّفِقُ مَعَ الشَّرْطِ الثَّانِي الَّذِي اقْتَرَحَهُ كُلُّ مِنْ بَارُون وَكِينِي. وَعِنْدَ اخْتِبَارِ الْأَثَرِ الْمُبَاشِرِ لِلْمُتَغَيِّرِ الْمُسْتَقِلِّ فِي الْمُنْظَمَةِ التَّابِعِ، تَبَيَّنَ وُجُودُ أَثَرٍ مُبَاشِرٍ لِاسْتِرَاطِيَجِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ بِقِيَمَةٍ تُقَدَّرُ بِ (0.182)، وَهُوَ أَثَرٌ دَالٌّ إحصائياً، لِأَنَّ مُسْتَوَى الدَّلَالَةِ الإحصائيةِ (0.011) أَقَلَّ مِنْ (5%)، وَهَذَا يُخَالِفُ الشَّرْطَ الْأَوَّلَ الَّذِي أَوْصَى بِهِ بَارُون وَكِينِي. كَمَا بَلَغَ الْأَثَرُ الْمُبَاشِرُ لِتَوَافُقِ قِيَمِ الْفَرْدِ مَعَ قِيَمِ الْمُنْظَمَةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ (0.555)، وَبِمُسْتَوَى دَلَالَةٍ إحصائيةٍ أَقَلَّ مِنْ (5%) وَهُوَ أَيْضاً دَالٌّ إحصائياً، وَهَذَا يَتَّفِقُ مَعَ الشَّرْطِ الثَّالِثِ لِلْوَسَاطَةِ الَّذِي وَضَعَهُ بَارُون وَكِينِي. فِي الْمَقَابِلِ، بَلَغَ الْأَثَرُ غَيْرُ الْمُبَاشِرِ لِاسْتِرَاطِيَجِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ عِبْرَ تَوَافُقِ قِيَمِ الْفَرْدِ مَعَ قِيَمِ الْمُنْظَمَةِ (0.379)، وَبِمُسْتَوَى مَعْنَوِيَّةٍ أَقَلَّ مِنْ (5%)، وَهُوَ أَيْضاً دَالٌّ إحصائياً. وَمِنْ ثَمَّ، فَإِنَّ إِدْخَالَ الْمُتَغَيِّرِ الْوَسِيطِ الْمُتَمَثِّلِ فِي تَوَافُقِ قِيَمِ الْفَرْدِ مَعَ قِيَمِ الْمُنْظَمَةِ عِنْدَ اخْتِبَارِ أَثَرِ الْمُتَغَيِّرِ الْمُسْتَقِلِّ (اسْتِرَاطِيَجِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ) فِي الْمُنْظَمَةِ التَّابِعِ (الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ) - كَمَا هُوَ مُوضَّحٌ فِي الشَّكْلِ السَّابِقِ - يُؤَدِّي إِلَى زِيَادَةِ الْأَثَرِ لِاسْتِرَاطِيَجِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ. فَقَدْ بَلَغَ الْأَثَرُ الْمُبَاشِرُ لِاسْتِرَاطِيَجِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ (0.182)، وَبِمُسْتَوَى دَلَالَةٍ إحصائيةٍ أَقَلَّ مِنْ (5%)، دَالّاً إحصائياً. وَعِنْدَ إِدْخَالَ الْمُتَغَيِّرِ الْوَسِيطِ الْمُتَمَثِّلِ فِي تَوَافُقِ قِيَمِ الْفَرْدِ مَعَ قِيَمِ الْمُنْظَمَةِ أَصْبَحَ الْأَثَرُ غَيْرُ الْمُبَاشِرِ (0.379)، وَبِمُسْتَوَى دَلَالَةٍ إحصائيةٍ أَقَلَّ مِنْ (5%)، مِمَّا يَدُلُّ عَلَى أَنَّ الْأَثَرَ قَدْ ارْتَفَعَ بِمِقْدَارِ (0.197). وَهَذَا يُشِيرُ إِلَى وُجُودِ وَسَاطَةٍ جُزْئِيَّةٍ لِمُتَغَيِّرِ تَوَافُقِ قِيَمِ الْفَرْدِ مَعَ قِيَمِ الْمُنْظَمَةِ عِنْدَ اخْتِبَارِ أَثَرِ اسْتِرَاطِيَجِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ، وَذَلِكَ وَفْقاً لِنُتُوصِيَّاتِ (Collier, J., 2020, 195).

وَفِيمَا يَأْتِي، تَوْضِيحٌ لِدَوْرِ الْوَسَاطَةِ الْجُزْئِيَّةِ الَّذِي يُؤَدِّيهِ مُتَغَيِّرُ تَوَافُقِ قِيَمِ الْفَرْدِ مَعَ قِيَمِ الْمُنْظَمَةِ عِنْدَ اخْتِبَارِ أَثَرِ أَبْعَادِ اسْتِرَاطِيَجِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ، كَمَا فِي الشَّكْلِ الْآتِي:



الشَّكْلُ (5-16): التَّقْدِيرَاتُ الْمُعْيَارِيَّةُ لِنَمُودِجِ تَوَافُقِ قِيَمِ الْفَرْدِ مَعَ قِيَمِ الْمُنْظَمَةِ.

المُصَدَّرُ: مَخْرَجَاتُ AMOS.

استُخدمت هذه الدراسة النموذج الهيكلي في برنامج AMOS لاختبار العلاقات المفترضة بين المتغيرات الكامنة، عبر المتغير الوسيط الفرعي المتمثل في توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة (H2.13, H2.14, H2.15, H3.2,) حيث استُخدم تحليل الانحدار لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد استراتيجية المزايا الوظيفية في توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة، ومن ثم أثر توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة في الأداء المُستدام للموارد البشرية. إضافة لذلك، فقد أُختبر الأثر المباشر لأبعاد المزايا الوظيفية في الأداء المُستدام للموارد البشرية. وعبر الشكل الذي توصلنا إليه في النموذج الهيكلي للتوافق مع قيم المنظمة، يتبين أن هناك سبعة مسارات رئيسية بين متغيرات الدراسة، وهي تمثل التأثيرات المباشرة المفترضة في نموذج الدراسة، ويمكن توضيحها كالآتي:

الجدول (5-40): نتائج النموذج الهيكلي لتوافق مع قيم المنظمة

Hypothesized Paths	Expected Sign	Standardized Coefficient	P- Value	t- Value	Hypothesis test
H2.13: DMB--->WOV	+	0.256	0.004	2.866	Accepted
H2.14: MB--->WOV	+	0.268	0.007	2.710	Accepted
H2.15: VB--->WOV	+	0.243	0.019	2.354	Accepted
H1.2: MB --->SP	+	0.244	0.009	2.614	Accepted
H1.1: DMB--->SP	+	0.067	0.415	0.815	Rejected
H1.3: VB--->SP	-	0.091	0.343	-0.949	Rejected
H3.3: WOV--->SP	+	0.541	<0.001	6.572	Accepted

المصدر: مخرجات AMOS.

أظهرت نتائج اختبار العلاقات المفترضة في النموذج الهيكلي لتوافق قيم الفرد مع قيم المنظمة أن خمس مسارات كانت ذات دلالة إحصائية وفي الاتجاه المتوقع، وبناءً عليه تم قبول الفرضيات H2.13, H2.14, H2.15, H1.2, H3.3، فيما لم تقدم أدلة كافية لدعم الفرضيتين H1.1, H1.3 وقد بينت النتائج أن أثر المزايا المادية المباشرة في توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة كان إيجابياً ودالاً إحصائياً، إذ بلغ معامل التأثير المعياري (0.256) عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، ومن ثم تقبل الفرضية الفرعية الثالثة عشرة من الفرضية الرئيسية الثانية، مما يشير إلى أن المزايا المادية المباشرة تسهم في تعزيز توافق قيم العاملين مع قيم المنظمة. كما تبين أن أثر المزايا الإلزامية في توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة كان إيجابياً ودالاً إحصائياً أيضاً، إذ بلغ معامل التأثير المعياري (0.268) بمستوى دلالة (0.007) أقل من (5%)، وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الرابعة عشرة من الفرضية الرئيسية الثانية، وبذلك على أن العاملين في شركة إم تي إن (MTN) يعدون المزايا الإلزامية عنصراً ضرورياً يساهم في تحسين توافقهم القيمي مع المنظمة. أما أثر المزايا الطوعية في توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة فقد كان هو الآخر إيجابياً ودالاً إحصائياً، إذ بلغ معامل التأثير المعياري (0.243) بمستوى دلالة (0.019) أقل من (5%)، ومن ثم تقبل الفرضية الفرعية الخامسة عشرة من الفرضية الرئيسية الثانية، وتشير هذه النتيجة إلى أن المزايا الطوعية التي تقدمها الشركة تسهم في تعزيز التوافق القيمي بين العاملين والمنظمة. وفيما يتعلق بالعلاقات المباشرة بين أبعاد استراتيجية المزايا الوظيفية والأداء المُستدام للموارد البشرية، فقد أظهرت النتائج أن المزايا الإلزامية تؤثر إيجاباً وبشكل دال إحصائياً

في الأداء المُستدام للموارد البشرية، إذ بلغ معامل التأثير المعياري (0.244) بمستوى دلالة (0.009) أقل من (5%) مما يشير إلى أن المزايا الإلزامية تعد متغيراً يمكنه التنبؤ بالأداء المُستدام للموارد البشرية. في المقابل، لم يظهر أي أثر دال إحصائيًا لكلٍ من المزايا المادية المباشرة والمزايا الطوعية في الأداء المُستدام للموارد البشرية، حيث بلغ معامل تأثير المزايا المادية المباشرة (0.067) بمستوى دلالة (0.415) أكبر من (5%)، كما بلغ معامل تأثير المزايا الطوعية (0.091) بمستوى دلالة (0.343) أكبر من (5%)، وعليه تُرفض الفرضيتان الفرعيتان الأولى والثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى. وتشير هذه النتائج إلى أن حصول العاملين على المزايا المادية أو الطوعية لا ينعكس بصورة مباشرة في أدائهم في الشركة المدروسة. أما فيما يتعلق باختبار أثر توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة في الأداء المُستدام للموارد البشرية، فقد أظهرت النتائج أن معامل التأثير المعياري بلغ (0.541) بمستوى دلالة أقل من (5%) وهو أثر إيجابي ودال إحصائيًا، وبناءً عليه تقبل الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثالثة، والتي تنص على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة والأداء المُستدام للموارد البشرية. وفيما يتعلق بالأثر غير المباشر لأبعاد استراتيجية المزايا الوظيفية في الأداء المُستدام للموارد البشرية عبر متغير توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة في شركة (MTN)، وبغرض اختبار الفرضيات H4.13, H4.14, H4.15، فقد تم التحقق من ذلك باتباع أسلوب Bootstrap، وكانت النتائج على الشكل الآتي:

الجدول (5-41): الأثر المباشر وغير المباشر لأبعاد استراتيجية المزايا الوظيفية في الأداء المُستدام للموارد البشرية عبر توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة.

Independent Variable	Alignment with	Sustainable Human Resources		Conclusion
	Organizational Values	Performance		
	Model 1	Model 2 (Direct)	Model 3 (Indirect)	
Main effect				
Direct Material Benefits	0.256 (0.004)	0.067 (0.415)	0.139 (0.009)	Full Mediation
Mandatory Benefits	0.268 (0.007)	0.244 (0.009)	0.145 (0.010)	Partial Mediation
Voluntary Benefits	0.243 (0.019)	-0.091 (0.343)	0.132 (0.052)	No Mediation
Mediating effect				
Alignment with Organizational Values	0.541 (<0.001)			

المصدر: مخرجات AMOS.

حيث تبين من الجدول السابق في النموذج الأول وجود أثر مباشر ذي دلالة إحصائية وإيجابي لأبعاد استراتيجية المزايا الوظيفية (المزايا المادية المباشرة، والمزايا الإلزامية، والمزايا الطوعية) في توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة. فقد أظهرت نتائج التحليل أن المزايا المادية المباشرة تؤثر في توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة بنسبة (0.256) وبمستوى دلالة إحصائية أقل من (5%)، وهو دال إحصائيًا. كما أن المزايا الإلزامية تؤثر في توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة بنسبة (0.268)، وهي دالة إحصائية نظرًا لأن مستوى الدلالة (0.007) أقل من (5%). إضافة إلى ذلك، فقد كان معامل الانحدار الخاص بأثر المزايا الطوعية في توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة (0.243) بمستوى دلالة إحصائية (0.019) أقل من (5%)، وهو أيضاً دال إحصائيًا، وهذا يتفق مع الشرط الثاني الذي اقترحه كل من بارون وكيني.

وَعِنْدَ دِرَاسَةِ الْأَثَرِ الْمُبَاشِرِ لِلْمُتَغَيِّرَاتِ الْمُسْتَقَلَّةِ فِي الْمُنْتَعِبِ التَّابِعِ كَمَا هُوَ مُوَضَّحٌ فِي النَّمُودَجِ الثَّانِي، تَبَيَّنَ وُجُودُ أَثَرٍ إِبْجَابِيٍّ لِلْمَزَايَا الْمَادِّيَّةِ الْمُبَاشِرَةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ مِقْدَارُهُ (0.067) غَيْرُ دَالٍّ إحصائياً، لِأَنَّ مُسْتَوَى الدَّلَالَةِ بَلَغَ (0.415) وَهُوَ أَكْبَرُ مِنْ (5%). وَنَظَرًا لِذَلِكَ يُمَكِّنُنَا أَنْ نَقَرَّ بِعَدَمِ وُجُودِ أَثَرٍ مُبَاشِرٍ لِلْمَزَايَا الْمَادِّيَّةِ الْمُبَاشِرَةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ. كَمَا كَانَ الْأَثَرُ الْمُبَاشِرُ لِلْمَزَايَا الطَّوْعِيَّةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ (0.091) بِمُسْتَوَى دَلَالَةٍ إحصائية (0.343) أَكْبَرَ مِنْ (5%)، وَهُوَ غَيْرُ دَالٍّ إحصائياً. وَنَتِيجَةً لِذَلِكَ يُمَكِّنُنَا اسْتِنْتَاجُ عَدَمِ وُجُودِ أَثَرٍ مُبَاشِرٍ لِلْمَزَايَا الطَّوْعِيَّةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ، وَهَذَا يَنَافِي الشَّرْطَ الْأَوَّلَ الَّذِي أَوْصَى بِهِ بَارُون وَكِينِي. فِي الْمُقَابِلِ، كَانَ هُنَاكَ أَثَرٌ مُبَاشِرٌ دَالٌّ إحصائياً لِلْمَزَايَا الْإِلْزَامِيَّةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ مِقْدَارُهُ (0.244) بِمُسْتَوَى دَلَالَةٍ إحصائية (0.009) أَقَلَّ مِنْ (5%)، وَهَذَا يَتَّفِقُ مَعَ الشَّرْطِ الْأَوَّلِ لِبَارُون وَكِينِي. وَيَدُلُّ ذَلِكَ عَلَى أَنَّ الْمَزَايَا الْإِلْزَامِيَّةَ هِيَ الْبُعْدُ الْوَحِيدُ مِنْ أَبْعَادِ اسْتِرَاطِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ الَّتِي تُؤَثِّرُ بِشَكْلِ إِبْجَابِيٍّ وَمُبَاشِرٍ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ، أَيْ إِنَّ الْعَامِلِينَ فِي شَرِكَةِ (MTN) يَذَرِكُونَ أَهَمِّيَّةَ هَذَا النُّوعِ مِنَ الْمَزَايَا الَّتِي تُوفِّرُهَا الشَّرِكَةُ لَهُمْ، وَالَّتِي يَنْعَكِسُ أَثَرُهَا مُبَاشَرَةً فِي أَدَائِهِمْ لِأَعْمَالِهِمْ. كَمَا بَلَغَ أَثَرُ تَوَافُقِ قِيَمِ الْفَرْدِ مَعَ قِيَمِ الْمُنْظَمَةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ (0.541) بِمُسْتَوَى دَلَالَةٍ إحصائية أَقَلَّ مِنْ (5%)، وَهُوَ أَيْضاً دَالٌّ إحصائياً، وَهَذَا يَتَّفِقُ مَعَ الشَّرْطِ الثَّالِثِ لِبَارُون وَكِينِي.

بِالْمُقَابِلِ بَلَغَ الْأَثَرُ غَيْرَ الْمُبَاشِرِ لِبُعْدِي اسْتِرَاطِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ (الْمَزَايَا الْمَادِّيَّةِ الْمُبَاشِرَةِ، الْمَزَايَا الْإِلْزَامِيَّةِ) فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ عَنِ تَوَافُقِ قِيَمِ الْفَرْدِ مَعَ قِيَمِ الْمُنْظَمَةِ (0.139)، (0.145) عَلَى التَّوَالِي، بِمُسْتَوَى مَعْنَوِيَّةٍ أَقَلَّ مِنْ (5%) لِكُلِّ مِنْهُمَا، وَهُوَ دَالٌّ إحصائياً. وَحَيْثُ كَانَ الْأَثَرُ الْمُبَاشِرُ لِلْمَزَايَا الْمَادِّيَّةِ الْمُبَاشِرَةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ (0.067) بِمُسْتَوَى دَلَالَةٍ إحصائية (0.415) أَكْبَرَ مِنْ (5%) غَيْرُ دَالٍّ إحصائياً، فَإِنَّ ذَلِكَ يُشِيرُ إِلَى وُجُودِ وَسَاطَةِ كُلِّيَّةٍ لِمُتَغَيِّرِ تَوَافُقِ قِيَمِ الْفَرْدِ مَعَ قِيَمِ الْمُنْظَمَةِ عِنْدَ اخْتِبَارِ أَثَرِ الْمَزَايَا الْمَادِّيَّةِ الْمُبَاشِرَةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ. كَمَا كَانَ الْأَثَرُ الْمُبَاشِرُ لِلْمَزَايَا الْإِلْزَامِيَّةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ (0.244) بِمُسْتَوَى دَلَالَةٍ إحصائية (0.009) أَقَلَّ مِنْ (5%)، وَنَظَرًا لِأَنَّ الْمَزَايَا الْإِلْزَامِيَّةَ تُؤَثِّرُ بِشَكْلِ مُبَاشِرٍ وَغَيْرِ مُبَاشِرٍ عَنِ مُتَغَيِّرِ تَوَافُقِ قِيَمِ الْفَرْدِ مَعَ قِيَمِ الْمُنْظَمَةِ، فَيُمَكِّنُنَا الْقَوْلُ إِنَّ تَوَافُقَ قِيَمِ الْفَرْدِ مَعَ قِيَمِ الْمُنْظَمَةِ يُوَدِّي دَوْرَ الْوَسَاطَةِ الْجُزْئِيَّةِ عِنْدَ اخْتِبَارِ أَثَرِ الْمَزَايَا الْإِلْزَامِيَّةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ. فِي حِينِ بَلَغَ الْأَثَرُ غَيْرَ الْمُبَاشِرُ لِلْمَزَايَا الطَّوْعِيَّةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ عَنِ تَوَافُقِ قِيَمِ الْفَرْدِ مَعَ قِيَمِ الْمُنْظَمَةِ (0.132) بِمُسْتَوَى دَلَالَةٍ إحصائية (0.052) أَكْبَرَ مِنْ (5%)، وَهُوَ غَيْرُ دَالٍّ إحصائياً. أَمَّا الْأَثَرُ الْمُبَاشِرُ لِلْمَزَايَا الطَّوْعِيَّةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ فَقَدْ بَلَغَ (0.091) بِمُسْتَوَى مَعْنَوِيَّةٍ (0.343) أَكْبَرَ مِنْ (5%)، مِمَّا يَدُلُّ عَلَى أَنَّ الْمَزَايَا الطَّوْعِيَّةَ لَا تُؤَثِّرُ سَوَاءً بِشَكْلِ مُبَاشِرٍ أَمْ غَيْرِ مُبَاشِرٍ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ. وَيُمْكِنُ تَفْسِيرُ ذَلِكَ عَلَى النُّحْوِ الْآتِي: يُوَدِّي إِدْخَالُ الْمُنْتَعِبِ الْوَسِيطِ الْمُتَمَثِّلِ فِي تَوَافُقِ قِيَمِ الْفَرْدِ مَعَ قِيَمِ الْمُنْظَمَةِ عِنْدَ اخْتِبَارِ أَثَرِ كُلِّ مِنَ الْمَزَايَا الْمَادِّيَّةِ الْمُبَاشِرَةِ وَالْمَزَايَا الْإِلْزَامِيَّةِ فِي الْمُنْتَعِبِ التَّابِعِ (الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ) إِلَى تَغْيِيرٍ فِي نَتَائِجِ أَثَرِ هَذِهِ الْمُنْتَعِبَاتِ فِي الْمُنْتَعِبِ التَّابِعِ، كَمَا هُوَ مُوَضَّحٌ فِي الْجَدْوَلِ السَّابِقِ. فَقَدْ آدَى ذَلِكَ إِلَى زِيَادَةِ أَثَرِ الْمَزَايَا الْمَادِّيَّةِ الْمُبَاشِرَةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ بِشَكْلِ مُلْحُوظٍ لِتَصْبِيحِ (0.139) بِمُسْتَوَى مَعْنَوِيَّةٍ (0.009) دَالًّا إحصائياً، بَدَلًا مِنْ (0.067) بِمُسْتَوَى مَعْنَوِيَّةٍ (0.415) غَيْرِ دَالٍّ إحصائياً. وَبِالْمُقَابِلِ، فَإِنَّ أَثَرِ الْمَزَايَا الْإِلْزَامِيَّةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ قَدْ انْخَفَضَ مِنْ (0.244) بِمُسْتَوَى دَلَالَةٍ (0.009) إِلَى (0.145) بِمُسْتَوَى دَلَالَةٍ (0.010). وَعَلَيْهِ يُمَكِنُ الْقَوْلُ إِنَّ الْمَزَايَا الْمَادِّيَّةَ

المباشرة لا تؤثر بشكل مباشر في الأداء المستدام للموارد البشرية، ولكن في ظلّ توسُّط متغيّر توافّق قيم الفرد مع قيم المنظمة يصبح هناك أثر إيجابي ودالّ إحصائياً للمزايا المادية المباشرة في الأداء المستدام للموارد البشرية، ممّا يعني أنّ توافّق قيم الفرد مع قيم المنظمة يؤدي دور وساطة كُليّة عند اختبار أثر المزايا المادية المباشرة في الأداء المستدام للموارد البشرية. في حين أنّ أثر المزايا الإلزامية في الأداء المستدام للموارد البشرية قد انخفض عندما تمّ توسُّط توافّق قيم الفرد مع قيم المنظمة، فقد كان الأثر المباشر (0.244) بمستوى معنويّة (0.009) دالّاً إحصائياً، وعند إدخال المتغيّر الوسيط المتمثّل في توافّق قيم الفرد مع قيم المنظمة انخفض الأثر إلى (0.145) بمستوى معنويّة (0.010) وبقي دالّاً إحصائياً، ممّا يدلّ على أنّ توافّق قيم الفرد مع قيم المنظمة يؤدي دور الوساطة الجزئية عند اختبار أثر المزايا الإلزامية في الأداء المستدام للموارد البشرية. في حين بلغ الأثر غير المباشر للمزايا الطوعية في الأداء المستدام للموارد البشرية عبر توافّق قيم الفرد مع قيم المنظمة (0.132) بمستوى دلالة إحصائية (0.052) أكبر من (5%)، وهو غير دالّ إحصائياً. أمّا الأثر المباشر للمزايا الطوعية في الأداء المستدام للموارد البشرية فقد بلغ (0.091) بمستوى معنويّة (0.343) أكبر من (5%)، ممّا يدلّ على أنّ المزايا الطوعية لا تؤثر سواءً بشكل مباشر أم غير مباشر في الأداء المستدام للموارد البشرية. ومن ثمّ يمكن القول إنّ توافّق قيم الفرد مع قيم المنظمة لا يؤدي أي دور وساطة عند اختبار أثر المزايا الطوعية في الأداء المستدام للموارد البشرية.

10. نتائج اختبار الفرضيات: (Hypotheses Testing Results)

وبناءً على نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات، يمكن تلخيص النتائج التي تمّ التوصل إليها كالآتي:

الجدول (5-42): ملخص نتائج اختبار الفرضيات.

الفرضية	نص الفرضية	النتيجة
H1	يوجد أثر مباشر لاستراتيجية المزايا الوظيفية في الأداء المستدام للموارد البشرية لدى العاملين في شركة MTN	قبول
H1.1	يوجد أثر مباشر لاستراتيجية المزايا المادية المباشرة في الأداء المستدام للموارد البشرية لدى العاملين في شركة MTN	رفض
H1.2	يوجد أثر مباشر لاستراتيجية المزايا الإلزامية في الأداء المستدام للموارد البشرية لدى العاملين في شركة MTN	قبول
H1.3	يوجد أثر مباشر لاستراتيجية المزايا الطوعية في الأداء المستدام للموارد البشرية لدى العاملين في شركة MTN	رفض
H2	يوجد أثر إيجابي مباشر لاستراتيجية المزايا الوظيفية في روحانية مكان العمل لدى العاملين في شركة MTN	قبول
H2.1	يوجد أثر إيجابي مباشر لاستراتيجية المزايا المادية المباشرة في روحانية مكان العمل لدى العاملين في شركة MTN	قبول
H2.2	يوجد أثر إيجابي مباشر لاستراتيجية المزايا الإلزامية في روحانية مكان العمل لدى العاملين في شركة MTN	قبول
H2.3	يوجد أثر إيجابي مباشر لاستراتيجية المزايا الطوعية في روحانية مكان العمل لدى العاملين في شركة MTN	قبول
H2.4	يوجد أثر إيجابي مباشر لاستراتيجية المزايا الوظيفية في العمل الهادف لدى العاملين في شركة MTN	قبول
H2.5	يوجد أثر إيجابي مباشر لاستراتيجية المزايا الوظيفية في الإحساس بالمجموعة لدى العاملين في شركة MTN	قبول
H2.6	يوجد أثر إيجابي مباشر لاستراتيجية المزايا الوظيفية في توافّق قيم الفرد مع قيم المنظمة لدى العاملين في شركة MTN	قبول
H2.7	يوجد أثر إيجابي مباشر لاستراتيجية المزايا المادية المباشرة في العمل الهادف لدى العاملين في شركة MTN	قبول
H2.8	يوجد أثر إيجابي مباشر لاستراتيجية المزايا الإلزامية في العمل الهادف لدى العاملين في شركة MTN	قبول
H2.9	يوجد أثر إيجابي مباشر لاستراتيجية المزايا الطوعية في العمل الهادف لدى العاملين في شركة MTN	قبول
H2.10	يوجد أثر إيجابي مباشر لاستراتيجية المزايا المادية المباشرة في الإحساس بالمجموعة لدى العاملين في شركة MTN	قبول
H2.11	يوجد أثر إيجابي مباشر لاستراتيجية المزايا الإلزامية في الإحساس بالمجموعة لدى العاملين في شركة MTN	قبول

H2.12	يُوجد أثر إيجابي مباشر لاستراتيجية المزايا الطوعية في الإحساس بالمجموعة لدى العاملين في شركة MTN	رفض
H2.13	يُوجد أثر إيجابي مباشر لاستراتيجية المزايا المادية المباشرة في توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة لدى العاملين في شركة MTN	قبول
H2.14	يُوجد أثر إيجابي مباشر لاستراتيجية المزايا الإلزامية في توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة لدى العاملين في شركة MTN	قبول
H2.15	يُوجد أثر إيجابي مباشر لاستراتيجية المزايا الطوعية في توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة لدى العاملين في شركة MTN	قبول
H3	يُوجد أثر إيجابي مباشر لروحانية مكان العمل في الأداء المُستدام للموارد البشرية في شركة MTN	قبول
H3.1	يُوجد أثر إيجابي مباشر للعمل الهادف في الأداء المُستدام للموارد البشرية في شركة MTN	رفض
H3.2	يُوجد أثر إيجابي مباشر للإحساس بالمجموعة في الأداء المُستدام للموارد البشرية في شركة MTN	قبول
H3.3	يُوجد أثر إيجابي مباشر لتوافق قيم الفرد مع قيم المنظمة في الأداء المُستدام للموارد البشرية في شركة MTN	قبول
H4	تتوسط روحانية مكان العمل علاقة التأثير بين استراتيجية المزايا الوظيفية والأداء المُستدام للموارد البشرية في شركة MTN	قبول (جزئياً)
H4.1	تتوسط روحانية مكان العمل علاقة التأثير بين استراتيجية المزايا المادية المباشرة والأداء المُستدام للموارد البشرية في شركة MTN	قبول (كلياً)
H4.2	تتوسط روحانية مكان العمل علاقة التأثير بين استراتيجية المزايا الإلزامية والأداء المُستدام للموارد البشرية في شركة MTN	قبول (جزئياً)
H4.3	تتوسط روحانية مكان العمل علاقة التأثير بين استراتيجية المزايا الطوعية والأداء المُستدام للموارد البشرية في شركة MTN	قبول (كلياً)
H4.4	يتوسط العمل الهادف علاقة التأثير بين استراتيجية المزايا الوظيفية والأداء المُستدام للموارد البشرية في شركة MTN	قبول (جزئياً)
H4.5	يتوسط الإحساس بالمجموعة علاقة التأثير بين استراتيجية المزايا الوظيفية والأداء المُستدام للموارد البشرية في شركة MTN	قبول (كلياً)
H4.6	يتوسط توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة علاقة التأثير بين استراتيجية المزايا الوظيفية والأداء المُستدام للموارد البشرية في شركة MTN	قبول (جزئياً)
H4.7	يتوسط العمل الهادف علاقة التأثير بين استراتيجية المزايا المادية المباشرة والأداء المُستدام للموارد البشرية في شركة MTN	قبول (كلياً)
H4.8	يتوسط العمل الهادف علاقة التأثير بين استراتيجية المزايا الإلزامية والأداء المُستدام للموارد البشرية في شركة MTN	قبول (جزئياً)
H4.9	يتوسط العمل الهادف علاقة التأثير بين استراتيجية المزايا الطوعية والأداء المُستدام للموارد البشرية في شركة MTN	قبول (كلياً)
H4.10	يتوسط الإحساس بالمجموعة علاقة التأثير بين استراتيجية المزايا المادية المباشرة والأداء المُستدام للموارد البشرية في شركة MTN	قبول (كلياً)
H4.11	يتوسط الإحساس بالمجموعة علاقة التأثير بين استراتيجية المزايا الإلزامية والأداء المُستدام للموارد البشرية في شركة MTN	قبول (جزئياً)
H4.12	يتوسط الإحساس بالمجموعة علاقة التأثير بين استراتيجية المزايا الطوعية والأداء المُستدام للموارد البشرية في شركة MTN	رفض
H4.13	يتوسط توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة علاقة التأثير بين استراتيجية المزايا المادية المباشرة والأداء المُستدام للموارد البشرية في شركة MTN	قبول (كلياً)
H4.14	يتوسط توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة علاقة التأثير بين استراتيجية المزايا الإلزامية والأداء المُستدام للموارد البشرية في شركة MTN	قبول (جزئياً)

المصدر: مخرجات AMOS.

11. اختبار أثر المتغيرات الفرعية: (Testing the Effect of Sub-Variables)

لمعرفة أثر كل بُعد من أبعاد المزايا الوظيفية في كل بُعد من أبعاد الأداء المستدام للموارد البشرية، سواء بشكل مباشر أو عبر توسيط أبعاد روحانية مكان العمل، يمكن عرض الجدول الآتي:

الجدول (5-43): الأثر المعياري لجميع المتغيرات الفرعية مع بعضها.

Mediator Variable	Paths	Expected Sign	Standardized Coefficient	P- Value	Result
MW	DMB-->MW	+	0.238	0.006	Accept
	MB-->MW	+	0.278	0.003	Accept
	VB-->MW	+	0.276	0.004	Accept
	MW-->TP	+	0.552	<0.001	Accept
	DMB-->TP	+	0.053	0.567	Reject
	MB-->TP	+	0.191	0.064	Reject
	VB-->TP	-	0.122	0.245	Reject
	DMB-->MW-->TP	+	0.131	0.030	Accept
	MB-->MW-->TP	+	0.154	0.006	Accept
	VB-->MW-->TP	+	0.153	0.015	Accept
SC	DMB-->SC	+	0.418	<0.001	Accept
	MB-->SC	+	0.213	0.029	Accept
	VB-->SC	+	0.174	0.078	Reject
	SC-->TP	+	0.620	<0.001	Accept
	DMB-->TP	-	0.076	0.452	Reject
	MB-->TP	+	0.214	0.038	Accept
	VB-->TP	-	0.076	0.461	Reject
	DMB-->SC-->TP	+	0.259	0.000	Accept
	MB-->SC-->TP	+	0.132	0.029	Accept
	VB-->SC-->TP	+	0.108	0.088	Reject
MOV	DMB-->MOV	+	0.256	0.004	Accept
	MB-->MOV	+	0.267	0.006	Accept
	VB-->MOV	+	0.247	0.012	Accept
	MOV-->TP	+	0.576	<0.001	Accept
	DMB-->TP	+	0.036	0.693	Reject
	MB-->TP	+	0.191	0.060	Reject
	VB-->TP	-	0.112	0.276	Reject
	DMB-->MOV-->TP	+	0.148	0.008	Accept
	MB-->MOV-->TP	+	0.154	0.009	Accept
	VB-->MOV-->TP	+	0.142	0.037	Accept

MW	DMB-->MW	+	0.239	0.006	Accept
	MB-->MW	+	0.278	0.003	Accept
	VB-->MW	+	0.276	0.004	Accept
	MW-->PQ	+	0.105	0.244	Reject
	DMB-->PQ	+	0.282	0.005	Accept
	MB-->PQ	-	0.013	0.893	Reject
	VB-->PQ	+	0.397	<0.001	Accept
	DMB-->MW-->PQ	+	0.095	0.026	Accept
	MB-->MW-->PQ	+	0.110	0.005	Accept
	VB-->MW-->PQ	+	0.110	0.012	Accept
SC	DMB-->SC	+	0.419	<0.001	Accept
	MB-->SC	+	0.213	0.029	Accept
	VB-->SC	+	0.174	0.079	Reject
	SC-->PQ	-	0.014	0.886	Reject
	DMB-->PQ	+	0.284	0.004	Accept
	MB-->PQ	+	0.011	0.908	Reject
	VB-->PQ	+	0.505	<0.001	Accept
	DMB-->SC-->PQ	+	0.212	0.000	Accept
	MB-->SC-->PQ	+	0.107	0.026	Accept
	VB-->SC-->PQ	+	0.088	0.079	Reject
MOV	DMB-->MOV	+	0.254	0.004	Accept
	MB-->MOV	+	0.268	0.005	Accept
	VB-->MOV	+	0.249	0.011	Accept
	MOV-->PQ	+	0.507	<0.001	Accept
	DMB-->PQ	+	0.070	0.423	Reject
	MB-->PQ	+	0.256	0.009	Accept
	VB-->PQ	-	0.029	0.767	Reject
	DMB-->MOV-->PQ	+	0.129	0.011	Accept
	MB-->MOV-->PQ	+	0.136	0.009	Accept
	VB-->MOV-->PQ	+	0.126	0.037	Accept
MW	DMB-->MW	+	0.239	0.006	Accept
	MB-->MW	+	0.278	0.003	Accept
	VB-->MW	+	0.275	0.004	Accept
	DMB-->VW	+	0.092	0.318	Reject
	MB-->VW	+	0.361	<0.001	Accept
	VB-->VW	-	0.099	0.335	Reject
	MW-->VW	+	0.368	<0.001	Accept
	DMB-->MW-->VW	+	0.088	0.021	Accept
	MB-->MW-->VW	+	0.102	0.005	Accept
	VB-->MW-->VW	+	0.101	0.012	Accept

SC	DMB-->SC	+	0.420	<0.001	Accept
	MB-->SC	+	0.212	0.029	Accept
	VB-->SC	+	0.174	0.079	Reject
	SC-->VW	+	0.553	<0.001	Accept
	DMB-->VW	-	0.053	0.587	Reject
	MB-->VW	+	0.344	<0.001	Accept
	VB-->VW	-	0.093	0.352	Reject
	DMB-->SC-->VW	+	0.232	0.000	Accept
	MB-->SC-->VW	+	0.117	0.028	Accept
	VB-->SC-->VW	+	0.096	0.088	Reject
WOV	DMB-->MOV	+	0.256	0.004	Accept
	MB-->MOV	+	0.269	0.005	Accept
	VB-->MOV	+	0.246	0.012	Accept
	DMB-->VW	+	0.052	0.557	Reject
	MB-->VW	+	0.329	0.001	Accept
	VB-->VW	-	0.119	0.231	Reject
	MOV-->VW	+	0.495	<0.001	Accept
	DMB-->MOV-->VW	+	0.127	0.008	Accept
	MB-->MOV-->VW	+	0.133	0.007	Accept
	VB-->MOV-->VW	+	0.122	0.034	Accept
MW	DMB-->MW	+	0.238	0.006	Accept
	MB-->MW	+	0.279	0.003	Accept
	VB-->MW	+	0.275	0.004	Accept
	DMB-->JD	+	0.117	0.209	Reject
	MB-->JD	+	0.194	0.060	Reject
	VB-->JD	-	0.014	0.891	Reject
	MW-->JD	+	0.420	<0.001	Accept
	DMB-->MW-->JD	+	0.100	0.027	Accept
	MB-->MW-->JD	+	0.117	0.006	Accept
	VB-->MW-->JD	+	0.115	0.014	Accept
SC	DMB-->SC	+	0.419	<0.001	Accept
	MB-->SC	+	0.213	0.029	Accept
	VB-->SC	+	0.174	0.080	Reject
	SC-->JD	+	0.487	<0.001	Accept
	DMB-->JD	+	0.012	0.901	Reject
	MB-->JD	+	0.208	0.042	Accept
	VB-->JD	+	0.017	0.864	Reject
	DMB-->SC-->JD	+	0.204	0.000	Accept
	MB-->SC-->JD	+	0.104	0.026	Accept
	VB-->SC-->JD	+	0.084	0.084	Reject

WOV	DMB-->MOV	+	0.256	0.004	Accept
	MB-->MOV	+	0.269	0.005	Accept
	VB-->MOV	+	0.245	0.013	Accept
	DMB-->JD	+	0.092	0.315	Reject
	MB-->JD	+	0.174	0.083	Reject
	VB-->JD	-	0.022	0.830	Reject
	MOV-->JD	+	0.502	<0.001	Accept
	DMB-->MOV-->JD	+	0.129	0.009	Accept
	MB-->MOV-->JD	+	0.135	0.008	Accept
	VB-->MOV-->JD	+	0.123	0.038	Accept

المزايَا المَادِّيَّة المُبَاشِرَة: DMB، المَزَايَا الإِلْزَامِيَّة: MB، المَزَايَا الطَّوْعِيَّة: VB، العَمَل الهَادِف: MW، الإحْسَاس بِالمَجْمُوعَة: SC، تَوَافُق قِيم الفرد مَعَ قِيم المُنظَّمَة: WOVS، أَدَاء المَهْمَات: TP، جُودَة الأَدَاء: PQ، الخَيَويَّة فِي العَمَل: VW، التَّفَاقِي فِي العَمَل: JD

المُصَدَّر: مِنْ إِعْدَادِ التَّابِثِ اعْتِمَادًا عَلَى مَخْرَجَاتِ AMOS.

يُظْهَرُ مِنَ الجَدُول السَّابِقِ، أَنَّهُ عِنْدَ اخْتِبَارِ دَوْر الوِسطَاةِ لِلْعَمَلِ الهَادِفِ عِنْدَ اخْتِبَارِ أَثَرِ أبعادِ اسْتِراتِيجِيَّةِ المَزَايَا الوُظُفِيَّةِ فِي أَدَاءِ المَهْمَاتِ تَبَيَّنَ أَنَّ أبعادِ اسْتِراتِيجِيَّةِ المَزَايَا الوُظُفِيَّةِ (المَزَايَا المَادِّيَّة المُبَاشِرَة، وَالمَزَايَا الإِلْزَامِيَّة، وَالمَزَايَا الطَّوْعِيَّة) لَا تُؤَثِّرُ بِشَكْلِ مُبَاشِرٍ فِي أَدَاءِ المَهْمَاتِ، فِي حِينِ أَنَّهُ عِنْدَ إِدْخَالِ العَمَلِ الهَادِفِ كَمُتَغَيِّرٍ وَسِيطٍ عَلَى هَذِهِ العِلَاقَةِ يَصْبَحُ هُنَاكَ أَثَرٌ غَيْرٌ مُبَاشِرٍ دَالٌّ إِحْصَائِيًّا، وَعَلَيْهَا نَجِدُ أَنَّ العَمَلِ الهَادِفِ يُؤَدِّي دَوْرَ وَسِيطٍ كُلِّيٍّ عِنْدَ اخْتِبَارِ أَثَرِ جَمِيعِ أبعادِ اسْتِراتِيجِيَّةِ المَزَايَا الوُظُفِيَّةِ فِي أَدَاءِ المَهْمَاتِ. وَمِنْ أَجْلِ اخْتِبَارِ دَوْرِ الوِسطَاةِ لِلإِحْسَاسِ بِالمَجْمُوعَة عِنْدَ اخْتِبَارِ أَثَرِ أبعادِ اسْتِراتِيجِيَّةِ المَزَايَا الوُظُفِيَّةِ فِي أَدَاءِ المَهْمَاتِ تَبَيَّنَ أَنَّ المَزَايَا الإِلْزَامِيَّة هِيَ البُعْدُ الوَحِيدُ مِنْ أبعادِ اسْتِراتِيجِيَّةِ المَزَايَا الوُظُفِيَّةِ الَّتِي تُؤَثِّرُ مُبَاشِرَةً فِي أَدَاءِ المَهْمَاتِ، كَمَا أَنَّهَا تُؤَثِّرُ بِشَكْلِ غَيْرٍ مُبَاشِرٍ عِبْرَ تَوْسِيطِ الإِحْسَاسِ بِالمَجْمُوعَة، وَمِنْ ثَمَّ فَإِنَّ الإِحْسَاسَ بِالمَجْمُوعَة يُؤَدِّي دَوْرَ الوِسطَاةِ الجُزْئِيَّةِ عِنْدَ اخْتِبَارِ أَثَرِ المَزَايَا الإِلْزَامِيَّة فِي أَدَاءِ المَهْمَاتِ. بِالمُقَابِلِ، فَإِنَّ المَزَايَا المَادِّيَّة المُبَاشِرَة لَا تُؤَثِّرُ مُبَاشِرَةً فِي أَدَاءِ المَهْمَاتِ، فِي حِينِ أَنَّهُ عِنْدَ تَوْسِيطِ الإِحْسَاسِ بِالمَجْمُوعَة نَجِدُ أَنَّهُ يَصْبَحُ هُنَاكَ أَثَرٌ غَيْرٌ مُبَاشِرٍ دَالٌّ إِحْصَائِيًّا لِلْمَزَايَا المَادِّيَّة المُبَاشِرَة فِي أَدَاءِ المَهْمَاتِ عِبْرَ مُتَغَيِّرِ الإِحْسَاسِ بِالمَجْمُوعَة، وَمِنْهُ نَسْتَتِجُ أَنَّ الإِحْسَاسَ بِالمَجْمُوعَة يُؤَدِّي دَوْرَ وَسِيطٍ كُلِّيٍّ عِنْدَ اخْتِبَارِ أَثَرِ المَزَايَا المَادِّيَّة المُبَاشِرَة فِي أَدَاءِ المَهْمَاتِ. أَمَّا المَزَايَا الطَّوْعِيَّة فَهِيَ لَا تُؤَثِّرُ سَوَاءً بِشَكْلِ مُبَاشِرٍ أَمْ غَيْرٍ مُبَاشِرٍ عِبْرَ تَوْسِيطِ الإِحْسَاسِ بِالمَجْمُوعَة فِي أَدَاءِ المَهْمَاتِ، وَمِنْ ثَمَّ فَإِنَّ المَزَايَا الطَّوْعِيَّة لَا تُؤَثِّرُ فِي أَدَاءِ المَهْمَاتِ. وَعِنْدَ اخْتِبَارِ دَوْرِ الوِسطَاةِ الَّتِي تُؤَدِّيها تَوَافُقُ قِيمِ الفردِ مَعَ قِيمِ المُنظَّمَة عِنْدَ اخْتِبَارِ أَثَرِ أبعادِ اسْتِراتِيجِيَّةِ المَزَايَا الوُظُفِيَّةِ فِي أَدَاءِ المَهْمَاتِ، نَجِدُ أَنَّ جَمِيعَ أبعادِ اسْتِراتِيجِيَّةِ المَزَايَا الوُظُفِيَّةِ لَا تُؤَثِّرُ مُبَاشِرَةً فِي أَدَاءِ المَهْمَاتِ، فِي حِينِ أَنَّ جَمِيعَ أبعادِ اسْتِراتِيجِيَّةِ المَزَايَا الوُظُفِيَّةِ يَصْبَحُ لَهَا أَثَرٌ دَالٌّ إِحْصَائِيًّا عِنْدَ تَوْسِيطِ مُتَغَيِّرِ تَوَافُقِ قِيمِ الفردِ مَعَ قِيمِ المُنظَّمَة، مِمَّا يَدُلُّ عَلَى وُجُودِ وَسَاطَةٍ كُلِّيَّةٍ لِتَوَافُقِ قِيمِ الفردِ مَعَ قِيمِ المُنظَّمَة عِنْدَ اخْتِبَارِ أَثَرِ كُلِّ بُعْدٍ مِنْ أبعادِ اسْتِراتِيجِيَّةِ المَزَايَا الوُظُفِيَّةِ فِي أَدَاءِ المَهْمَاتِ.

وبِغَرَضِ مَعْرِفَةِ دَوْرِ الوِسطَاةِ لِلْعَمَلِ الهَادِفِ عِنْدَ اخْتِبَارِ أَثَرِ أبعادِ اسْتِراتِيجِيَّةِ المَزَايَا الوُظُفِيَّةِ فِي جُودَةِ الأَدَاءِ، نَجِدُ أَنَّ كُلَّ مِنْ بُعْدِي المَزَايَا المَادِّيَّة المُبَاشِرَة وَالمَزَايَا الطَّوْعِيَّة تُؤَثِّرُ مُبَاشِرَةً فِي جُودَةِ الأَدَاءِ، فِي حِينِ أَنَّ المَزَايَا الإِلْزَامِيَّة لَا تُؤَثِّرُ بِشَكْلِ مُبَاشِرٍ فِي جُودَةِ الأَدَاءِ. أَمَّا عِنْدَ اخْتِبَارِ الأَثَرِ غَيْرِ المُبَاشِرِ لِأبعادِ اسْتِراتِيجِيَّةِ المَزَايَا الوُظُفِيَّةِ فِي جُودَةِ الأَدَاءِ عِبْرَ تَوْسِيطِ العَمَلِ الهَادِفِ، نَجِدُ أَنَّ جَمِيعَ الأبعادِ أَصْبَحَ لَهَا أَثَرٌ دَالٌّ إِحْصَائِيًّا. وَبِنَاءً عَلَى مَا سَبَقَ،

يُمْكِنُ الْقَوْلُ: إِنَّ الْعَمَلَ الْهَادِفَ يُؤَدِّي دَوْرَ وَسِيطٍ جُزْئِيٍّ عِنْدَ اخْتِبَارِ أَثَرِ كُلِّ مِنَ الْمَزَايَا الْمَادِيَّةِ الْمُبَاشِرَةِ وَالْمَزَايَا الطُّوعِيَّةِ فِي جَوْدَةِ الْأَدَاءِ، فِي حِينٍ أَنَّهُ يُؤَدِّي دَوْرَ وَسِيطٍ كُلِّيٍّ عِنْدَ اخْتِبَارِ أَثَرِ الْمَزَايَا الْإِلْزَامِيَّةِ فِي جَوْدَةِ الْأَدَاءِ. وَلِلتَّكَدُّ مِنَ الدَّوْرِ الَّذِي يُؤَدِّيهِ الْإِحْسَاسُ بِالْمَجْمُوعَةِ عِنْدَ اخْتِبَارِ أَثَرِ أَبْعَادِ اسْتِرَاطِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ فِي جَوْدَةِ الْأَدَاءِ، نَجِدُ أَنَّ الْأَثَرَ الْمُبَاشِرَ لِكُلِّ مِنْ بُعْدِي الْمَزَايَا الْمَادِيَّةِ الْمُبَاشِرَةِ وَالْمَزَايَا الطُّوعِيَّةِ فِي جَوْدَةِ الْأَدَاءِ دَالٌّ إحصائياً، فِي حِينٍ أَنَّ الْأَثَرَ الْمُبَاشِرَ لِلْمَزَايَا الْإِلْزَامِيَّةِ فِي جَوْدَةِ الْأَدَاءِ غَيْرُ دَالٍّ إحصائياً. كَمَا أَنَّ الْأَثَرَ غَيْرَ الْمُبَاشِرَ لِبُعْدِي الْمَزَايَا الْمَادِيَّةِ الْمُبَاشِرَةِ وَالْمَزَايَا الْإِلْزَامِيَّةِ فِي جَوْدَةِ الْأَدَاءِ غَيْرُ تَوْسِيطِ الْإِحْسَاسِ بِالْمَجْمُوعَةِ فَقَدْ كَانَ دَالًّا إحصائياً، فِي حِينٍ أَنَّ الْأَثَرَ غَيْرَ الْمُبَاشِرَ لِلْمَزَايَا الطُّوعِيَّةِ فِي جَوْدَةِ الْأَدَاءِ غَيْرُ تَوْسِيطِ الْإِحْسَاسِ بِالْمَجْمُوعَةِ غَيْرُ دَالٍّ إحصائياً، مِمَّا يُشِيرُ إِلَى أَنَّ الْإِحْسَاسَ بِالْمَجْمُوعَةِ يُؤَدِّي دَوْرَ الْوَسِيطِ الْجُزْئِيِّ عِنْدَ اخْتِبَارِ أَثَرِ الْمَزَايَا الْمَادِيَّةِ الْمُبَاشِرَةِ فِي جَوْدَةِ الْأَدَاءِ، وَيُؤَدِّي دَوْرَ وَسِيطٍ كُلِّيٍّ عِنْدَ اخْتِبَارِ أَثَرِ الْمَزَايَا الْإِلْزَامِيَّةِ فِي جَوْدَةِ الْأَدَاءِ، فِي حِينٍ أَنَّهُ لَا يُؤَدِّي أَيْ وَسَاطَةً عِنْدَ اخْتِبَارِ أَثَرِ الْمَزَايَا الطُّوعِيَّةِ فِي جَوْدَةِ الْأَدَاءِ.

وَلِمَعْرِفَةِ دَوْرِ الْوَسَاطَةِ الَّذِي يُؤَدِّيهِ مُتَغَيِّرُ تَوَافُقِ قِيَمِ الْفَرْدِ مَعَ قِيَمِ الْمُنْظَمَةِ عِنْدَ اخْتِبَارِ أَثَرِ أَبْعَادِ اسْتِرَاطِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ فِي جَوْدَةِ الْأَدَاءِ، فَقَدْ تَبَيَّنَ أَنَّ أَثَرَ كُلِّ مِنْ بُعْدِي الْمَزَايَا الْمَادِيَّةِ الْمُبَاشِرَةِ وَالْمَزَايَا الطُّوعِيَّةِ فِي جَوْدَةِ الْأَدَاءِ غَيْرُ دَالٍّ إحصائياً، فِي حِينٍ أَنَّ الْأَثَرَ الْمُبَاشِرَ لِلْمَزَايَا الْإِلْزَامِيَّةِ فِي جَوْدَةِ الْأَدَاءِ دَالٌّ إحصائياً، وَكَانَ الْأَثَرُ غَيْرُ الْمُبَاشِرِ لَجَمِيعِ أَبْعَادِ اسْتِرَاطِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ فِي جَوْدَةِ الْأَدَاءِ غَيْرَ مُتَغَيِّرٍ تَوَافُقِ قِيَمِ الْفَرْدِ مَعَ قِيَمِ الْمُنْظَمَةِ دَالًّا إحصائياً، وَعَلَيْهِ فَإِنَّ تَوَافُقَ قِيَمِ الْفَرْدِ مَعَ قِيَمِ الْمُنْظَمَةِ يُؤَدِّي دَوْرَ وَسِيطٍ جُزْئِيٍّ عِنْدَ اخْتِبَارِ أَثَرِ الْمَزَايَا الْإِلْزَامِيَّةِ فِي جَوْدَةِ الْأَدَاءِ، فِي حِينٍ أَنَّهُ يُؤَدِّي دَوْرَ وَسِيطٍ كُلِّيٍّ عِنْدَ اخْتِبَارِ أَثَرِ كُلِّ مِنْ بُعْدِي الْمَزَايَا الْمَادِيَّةِ الْمُبَاشِرَةِ وَالْمَزَايَا الطُّوعِيَّةِ فِي جَوْدَةِ الْأَدَاءِ. وَلِمَعْرِفَةِ دَوْرِ الْوَسَاطَةِ لِمُتَغَيِّرِ الْعَمَلِ الْهَادِفِ عِنْدَ اخْتِبَارِ أَثَرِ أَبْعَادِ اسْتِرَاطِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ فِي الْحَيَوِيَّةِ فِي الْعَمَلِ، نَجِدُ أَنَّ كُلَّ مِنْ بُعْدِي الْمَزَايَا الْمَادِيَّةِ الْمُبَاشِرَةِ وَالْمَزَايَا الطُّوعِيَّةِ لَا يُؤَثِّرَانِ مُبَاشَرَةً فِي الْحَيَوِيَّةِ فِي الْعَمَلِ، فِي حِينٍ أَنَّ الْمَزَايَا الْإِلْزَامِيَّةَ تُؤَثِّرُ مُبَاشَرَةً فِي الْحَيَوِيَّةِ فِي الْعَمَلِ. أَمَّا بِالنِّسْبَةِ لِلْأَثَرِ غَيْرِ الْمُبَاشِرِ، فَقَدْ كَانَ دَالًّا إحصائياً لَجَمِيعِ أَبْعَادِ اسْتِرَاطِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ فِي الْحَيَوِيَّةِ فِي الْعَمَلِ غَيْرَ تَوْسِيطِ الْعَمَلِ الْهَادِفِ، وَمِنْ ثَمَّ يُمْكِنُ الْقَوْلُ إِنَّ الْعَمَلَ الْهَادِفَ يُؤَدِّي دَوْرَ وَسِيطٍ جُزْئِيٍّ عِنْدَ اخْتِبَارِ أَثَرِ الْمَزَايَا الْإِلْزَامِيَّةِ فِي الْحَيَوِيَّةِ فِي الْعَمَلِ، وَيُؤَدِّي دَوْرَ وَسِيطٍ كُلِّيٍّ عِنْدَ اخْتِبَارِ أَثَرِ كُلِّ مِنْ بُعْدِي الْمَزَايَا الْمَادِيَّةِ الْمُبَاشِرَةِ وَالْمَزَايَا الطُّوعِيَّةِ فِي الْحَيَوِيَّةِ فِي الْعَمَلِ. وَعِنْدَ اخْتِبَارِ دَوْرِ الْوَسَاطَةِ الَّذِي يُؤَدِّيهِ الْإِحْسَاسُ بِالْمَجْمُوعَةِ اخْتِبَارِ أَثَرِ أَبْعَادِ اسْتِرَاطِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ فِي الْحَيَوِيَّةِ فِي الْعَمَلِ، تَبَيَّنَ أَنَّ الْمَزَايَا الْإِلْزَامِيَّةَ هِيَ الْبُعْدُ الْوَحِيدُ مِنْ أَبْعَادِ اسْتِرَاطِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ الَّذِي يُؤَثِّرُ مُبَاشَرَةً فِي الْحَيَوِيَّةِ فِي الْعَمَلِ، أَمَّا بِالنِّسْبَةِ لِلْأَثَرِ غَيْرِ الْمُبَاشِرِ لِأَبْعَادِ اسْتِرَاطِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ فَقَدْ تَبَيَّنَ أَنَّ كُلًّا مِنْ بُعْدِي الْمَزَايَا الْمَادِيَّةِ الْمُبَاشِرَةِ وَالْمَزَايَا الْإِلْزَامِيَّةِ يُؤَثِّرَانِ بِشَكْلٍ غَيْرِ مُبَاشِرٍ فِي الْحَيَوِيَّةِ فِي الْعَمَلِ غَيْرَ تَوْسِيطِ الْإِحْسَاسِ بِالْمَجْمُوعَةِ، فِي حِينٍ أَنَّ الْمَزَايَا الطُّوعِيَّةَ لَا تُؤَثِّرُ فِي الْحَيَوِيَّةِ فِي الْعَمَلِ سِوَاءَ بِشَكْلٍ مُبَاشِرٍ أَمْ غَيْرِ مُبَاشِرٍ، وَمِنْ ثَمَّ يُمْكِنُ الْقَوْلُ إِنَّ الْإِحْسَاسَ بِالْمَجْمُوعَةِ يُؤَدِّي دَوْرَ وَسِيطٍ كُلِّيٍّ عِنْدَ اخْتِبَارِ أَثَرِ الْمَزَايَا الْمَادِيَّةِ الْمُبَاشِرَةِ فِي الْحَيَوِيَّةِ فِي الْعَمَلِ، وَيُؤَدِّي دَوْرَ وَسِيطٍ جُزْئِيٍّ عِنْدَ اخْتِبَارِ أَثَرِ الْمَزَايَا الْإِلْزَامِيَّةِ، فِي حِينٍ أَنَّهُ لَا يُؤَدِّي أَيْ دَوْرَ عِنْدَ اخْتِبَارِ أَثَرِ الْمَزَايَا الطُّوعِيَّةِ فِي الْحَيَوِيَّةِ فِي الْعَمَلِ. وَلِمَعْرِفَةِ دَوْرِ الْوَسَاطَةِ الَّذِي يُؤَدِّيهِ تَوَافُقُ قِيَمِ الْفَرْدِ مَعَ قِيَمِ الْمُنْظَمَةِ عِنْدَ اخْتِبَارِ أَثَرِ أَبْعَادِ اسْتِرَاطِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ فِي الْحَيَوِيَّةِ فِي الْعَمَلِ، فَقَدْ تَبَيَّنَ أَنَّ هُنَاكَ أَثَرًا مُبَاشِرًا لِلْمَزَايَا الْإِلْزَامِيَّةِ

في الحيويّة في مكان العمل، في حين أن كل من بعدي المزايا الماديّة المباشرة والمزايا الطوعيّة لا يُؤثران مباشرةً في الحيويّة في العمل. أمّا بالنسبة للأثر غير المباشر فقد تبين أن جميع أبعاد إستراتيجيّة المزايا الوظيفيّة تؤثر بشكل غير مباشر في الحيويّة في العمل عبر توسيط توافق قيم الفرد مع قيم المنظّمة، وهذا يدلّ على أن توافق قيم الفرد مع قيم المنظّمة يؤدي دور الوسيط الجزئي عند اختبار أثر المزايا الإلزاميّة في الحيويّة في العمل، كما أنه يؤدي دور الوساطة الكلّي عند اختبار أثر كل من المزايا الماديّة المباشرة والمزايا الطوعيّة في الحيويّة في العمل. ولمعرفة دور الوساطة الذي يؤديه العمل الهادف عند اختبار أثر أبعاد إستراتيجيّة المزايا الوظيفيّة في التقاني في العمل فقد تبين أنه لا يوجد أثر مباشر لجميع أبعاد إستراتيجيّة المزايا الوظيفيّة في التقاني في العمل، وعند إدخال العمل الهادف كمتغيّر وسيط على هذه العلاقة يصبح الأثر دالاً إحصائياً ممّا يدلّ على أن العمل الهادف يؤدي دور وسيط كليّ عند اختبار أثر أبعاد إستراتيجيّة المزايا الوظيفيّة في التقاني في العمل. ولمعرفة الدور الذي يؤديه الإحساس بالمجموعة عند اختبار أثر أبعاد إستراتيجيّة المزايا الوظيفيّة في التقاني في العمل تبين أن الأثر المباشر للمزايا الإلزاميّة في التقاني في العمل دالّ إحصائياً، إلا أنه لا يوجد أثر مباشر دالّ إحصائياً لكل من المزايا الماديّة المباشرة والمزايا الطوعيّة في التقاني في العمل. أمّا من ناحية الأثر غير المباشر فعندما يدخل الإحساس بالمجموعة كمتغيّر وسيط على هذه العلاقة تبين أنه يوجد أثر غير مباشر لكل من المزايا الماديّة المباشرة والمزايا الإلزاميّة في التقاني في العمل عبر توسيط متغيّر الإحساس بالمجموعة، في حين أنه لا يوجد أثر غير مباشر للمزايا الطوعيّة في التقاني في العمل عبر توسيط متغيّر الإحساس بالمجموعة. وبناءً على ذلك يمكن القول أن الإحساس بالمجموعة يؤدي دور الوساطة الكلّي عند اختبار أثر المزايا الماديّة المباشرة في التقاني في العمل، كما يؤدي دور الوساطة الجزئي عند اختبار أثر المزايا الإلزاميّة في التقاني في العمل، إلا أنه لا يؤدي أي دور عند اختبار أثر المزايا الطوعيّة في التقاني في العمل. وعند اختبار دور الوساطة الذي يؤديه توافق قيم الفرد مع قيم المنظّمة عند اختبار أثر أبعاد إستراتيجيّة المزايا الوظيفيّة في التقاني في العمل تبين أنه لا يوجد أثر مباشر لجميع أبعاد إستراتيجيّة المزايا في التقاني في العمل، في حين أصبح أثر جميع الأبعاد دالاً إحصائياً عند توسيط متغيّر توافق قيم الفرد مع قيم المنظّمة، ممّا يدلّ على أن توافق قيم الفرد مع قيم المنظّمة يؤدي دور الوسيط الكلّي عند اختبار أثر جميع أبعاد إستراتيجيّة المزايا الوظيفيّة في التقاني في العمل.

أهم الأفكار التي تمّ عرضها في هذا المبحث، هي التعرف إلى التحليل العاملي التوكيدي باعتباره الإجراء الأساسي لنمذجة المعادلات الهيكلية، وذلك عبر تقييم نموذج القياس من خلال مجموعة من مؤشرات جودة ملائمة نموذج القياس. كما تمّ التأكّد من صلاحية النموذج عبر صلاحية التقارب وصلاحية التمييز، حتّى تمّ تطوير النموذج الهيكلي لتقييم العلاقة السببية بين البنى الكامنة واختبار الفرضيات المطوّرة، إلى أن تمكّننا في النهاية من اختبار العلاقات السببية المباشرة بين المتغيّرات الكامنة، وكذلك اختبار دور الوساطة لمتغيّر روحانيّة مكان العمل وكلّ بُعد من أبعاده، كما تمّ تلخيص نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الثالث

مناقشة النتائج وتفسيرها ومساهماتها النظرية والإدارية

Discussion of the Results, their Interpretation, and their Theoretical and Administrative Contributions

تمهيد:

بعد عرض نتائج الدراسة، تم في هذا المبحث مناقشتها وربطها بالدراسات السابقة، حيث تبدأ المناقشة بتحليل نتائج الإحصاءات الوصفية، ثم الانتقال إلى مناقشة العلاقات المفترضة بين متغيرات الدراسة التي تسهم في تحقيق الأداء المستدام للموارد البشرية. وقد هدفت هذه الدراسة إلى البحث في العوامل المؤثرة في الأداء المستدام للموارد البشرية، ولا سيما ما يتعلق منها بالمزايا الوظيفية بوصفها متغيراً مستقلاً، مع اختبار الدور الوسيط لروحانية مكان العمل عند اختبار أثر إستراتيجية المزايا الوظيفية بمختلف أبعادها في الأداء المستدام للموارد البشرية في شركة MTN.

1. مناقشة نتائج الإحصاءات الوصفية: (Discussion of Descriptive Statistics Results)

تصف هذه الإحصاءات متغيرات الدراسة، وهي نقسم إلى:

أ- نتائج الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالمزايا الوظيفية:

أظهرت نتائج الإحصاءات الوصفية توافر مستوى مرتفع (3.85) من المزايا الوظيفية في شركة MTN من وجهة نظر العاملين فيها، حيث يشير الوسط الحسابي المرتفع لجميع عبارات المزايا الوظيفية إلى وجود نظام مزايا وتعويضات شامل ومجزر، وهذا يؤكد أن شركة MTN توفر مزايا وظيفية لعاملها، تهدف بواسطتها إلى جذب العاملين المختصين وذوي المهارات العالية. وقد كان المتوسط الحسابي لمتغير المزايا المادية المباشرة (3.7981) بمستوى معنوية أقل من (5%)، مما يدل على أن المزايا المادية المباشرة تتوافر في شركة MTN بمستوى مرتفع. ويُفسر ذلك بأن العامل عند حصوله على أجر شهري يجعله يتمسك بالعمل، ويعكس في الوقت ذاته التزام الشركة بتطبيق مبدأ العدالة الخارجية، أي مقارنة الأجور والمزايا لدى الشركة مع نظيراتها في سوق العمل السوري. وهذا الأجر المرتفع يقلل من نية العاملين لترك العمل، ويعزز الالتزام التنظيمي الناتج عن التكليف المرتفعة لمغادرة العامل للشركة. كما أن التعويضات المجزية التي تمنحها الشركة تشير إلى تطبيق فاعل للمكافأة المرتبطة بالأداء التي أشار إليها فروم Vroom في نظرية التوقع، حيث أشار إلى أن المكافأة يجب أن تمنح مقابل العمل الزائد، أو بمعنى آخر: فإن التعويض عن عبء العمل المرتفع يعزز إدراك العامل أن الجهد الإضافي يؤدي إلى مكافأة ذات قيمة بالنسبة له، مما يدفعه إلى بذل الجهد وتحمل الصعوبات. كما أن ربط التعويض بمنع الهدر في الموارد يوجه السلوك نحو الكفاءة التشغيلية والمسؤولية، ويحول المكافأة إلى أداة لتحسين الأداء التنظيمي، وليس مجرد أجر مقابل ساعات العمل. وإن المكافآت المالية المجزية الناتجة عن إنجاز عمل مميز تعكس تطبيقاً مباشراً لمبادئ التعزيز الإيجابي التي نصت عليها نظرية التعزيز؛ فالمكافأة النقدية المجزية والمقدمة بعد إنجاز مميز، تزيد احتمالية تكرار

العامِل لهذا السلوك المُمَيِّز مُسْتَقْبَلًا، كما أَنَّها تُرْسِلُ رِسَالَةً وَاضِحَةً حَوْلَ طَبِيعَةِ الْأَدَاءِ الْمَطْلُوبِ وَالْمُقَدَّرِ فِي تَقَاةِ الشَّرِكَةِ. وَإِنْ قِيَامَ الشَّرِكَةِ بِمَنْحِ مِيزَةِ الْمُشَارَكَةِ فِي الْأَرْبَاحِ يُعَدُّ بَعْدًا إِسْتِرَاطِيًّا؛ فَهِيَ تُحَوِّلُ العامِلَ مِنْ مُجَرَّدِ عامِلٍ عَادِيٍّ إِلَى شَرِيكَ يَهْتَمُّ بِالنَّاتِجِ الْمَالِيَّةِ الشَّامِلَةِ لِلشَّرِكَةِ، وَمِنْ ثَمَّ تُصْبِحُ أَهْدَافُ العامِلِ مُنْسَجِمَةً بِشَكْلِ أَكْبَرَ مَعَ أَهْدَافِ الشَّرِكَةِ، كما يُمكنُ أَنْ يُعَزَّزَ ذَلِكَ شُعُورُ العامِلِ بِالانْتِمَاءِ وَالْقِيَمَةِ دَاخِلَ الْمُنْظَمَةِ. إِضَافَةً إِلَى ذَلِكَ، فَإِنَّ قِيَامَ الشَّرِكَةِ بِمَنْحِ بَدَلٍ لِلنَّقْلِ وَتَعْوِضًا لِلتَّمْنِيلِ يَدُلُّ عَلَى أَنَّ هَذِهِ الْمَرَايَا تَعْتَرِفُ بِالْجَوَانِبِ غَيْرِ الْمُبَاشِرَةِ لِلوُظِيفَةِ، حَيْثُ يُقَالُ بَدَلُ النَّقْلِ مِنَ التَّكَالِيفِ الْمَادِّيَّةِ وَالْجُهِدِ الْمُرْتَبِطِ بِالْعَمَلِ، فِيمَا تُعَدُّ تَعْوِضَاتُ التَّمْنِيلِ تَعْوِضًا عَنِ الْمُهْمَاتِ غَيْرِ الْأَسَاسِيَّةِ الَّتِي تَتَطَلَّبُ الظُّهُورَ بِشَكْلِ لَائِقٍ خِلَالَ تَمَثُّلِ الشَّرِكَةِ أَمَامَ الْمُجْتَمَعِ الْعَامِ وَهِيَ مُهِمَّةٌ جَدًّا فِي شَرِكَةِ MTN، إِضَافَةً إِلَى أَهْمِيَّتِهَا فِي دَعْمِ دَوْرِ العامِلِ أَثْنَاءَ عَمَلِهِ. كما كَانَ مُتَوَسِّطُ الْمَرَايَا الْإِلْزَامِيَّةِ (3.8798) بِمُسْتَوَى دَلَالَةِ إِحْصَائِيَّةٍ أَقْلَ مِنْ (5%)، مِمَّا يَدُلُّ عَلَى أَنَّ شَرِكَةَ MTN لَا تَكْتَفِي بِالْحَدِّ الْقَانُونِيِّ لِلْمَرَايَا الْإِلْزَامِيَّةِ، بَلْ تَتَجَاوَزُهُ غَالِبًا، أَوْ أَنَّهَا تُطَبِّقُهُ عَلَى أَكْمَلِ وَجْهِ، وَتُضَمِّنُ وُضُولَهُ الْفَاعِلَ وَالْمُجْزِي لِلْعَامِلِينَ. وَإِنَّ هَذَا الْإِلْتِزَامَ الْمُرْتَفِعَ بِالْمَرَايَا الْأَسَاسِيَّةِ وَالْوَاجِبَةَ يُمكنُ تَفْسِيرُهُ مِنْ عِدَّةِ زَوَايَا؛ حَيْثُ إِنَّ الْمُنْظَمَاتِ الْكُبْرَى، وَخَاصَّةً الْعَامِلَةَ فِي قِطَاعِ الْإِتِّصَالَاتِ، تُدْرِكُ أَنَّ الْإِمْتِثَالَ التَّامَّ بِالْقَوَانِينِ الْمُتَعَلِّقَةِ بِالتَّأْمِينِ الصَّحِيِّ، وَتَعْوِضَاتِ إِصَابَاتِ الْعَمَلِ، وَأُجُورِ التَّقَاعُدِ، وَالْعُطْلِ، يُعَدُّ أَمْرًا غَيْرَ قَابِلٍ لِلتَّقَاوُضِ. وَإِنْ سَبَبَ هَذَا الْإِرْتِفَاعَ قَدْ يَرْجِعُ إِلَى تَوْفِيرِ تَأْمِينِ صَحِّيٍّ يُعْطِي أَكْثَرَ مِنَ الْحَدِّ الْأَدْنَى الْقَانُونِيِّ، وَالَّذِي يَهْدَفُ إِلَى تَجَنُّبِ الْعُقُوبَاتِ الْقَانُونِيَّةِ وَالِدَّاعَى الْقَضَائِيَّةِ النَّاتِجَةِ عَنِ الْإِهْمَالِ فِي تَقْدِيمِ هَذِهِ الْمَرَايَا. كما إِنَّ الْمَرَايَا الْإِلْزَامِيَّةَ تُمَثِّلُ عُنْصُرًا أَساسِيًّا فِي الْعَقْدِ النَّفْسِيِّ بَيْنَ العامِلِ وَالْمُنْظَمَةِ؛ فَعِنْدَمَا يُتَمُّ تَوْفِيرُ هَذِهِ الْمَرَايَا بِشَكْلِ فَاعِلٍ وَمُرْتَفِعٍ، فَإِنَّ ذَلِكَ يَدُلُّ عَلَى أَنَّ الشَّرِكَةَ تَهْتَمُّ بِرِفَاهِيَّتِهِ، مِمَّا يُقَلِّلُ مِنَ الْقَلَقِ بِشَأْنِ الْأَخْطَارِ الْمُسْتَقْبَلِيَّةِ الَّتِي مِنَ الْمُمكنِ أَنْ يَتَعَرَّضَ لَهَا العامِلُ، كَوْنَهَا تَحْتَرِمُ حُقُوقَهُ الْأَسَاسِيَّةَ. وَحَيْثُ يُرْسَخُ دَفْعُ الْأَجْرِ عَنِ الْعُطْلِ وَالْأَجْرِ التَّقَاعُدِيِّ مَشَاعِرَ الْكَرَامَةِ وَالْأَمَانِ الْوُظِيفِيِّ، فَإِنَّ ذَلِكَ يُعَدُّ مِنْ مَقُومَاتِ الْإِسْتِقْرَارِ التَّنْظِيمِيِّ. فِي الْوَقْتِ ذَاتِهِ، فَقَدْ أَطْهَرَتْ النَّتَائِجُ وَجُودَ مُسْتَوَى مُرْتَفِعٍ مِنَ الْمَرَايَا الطَّوْعِيَّةِ مِقْدَارُهُ (3.8606) بِمُسْتَوَى دَلَالَةِ إِحْصَائِيَّةٍ أَقْلَ مِنْ (5%)، وَهَذَا يُعَدُّ مُؤَشِّرًا قَوِيًّا عَلَى وَجُودِ إِسْتِرَاطِيَّةٍ مُتَقَدِّمَةٍ وَوَاعِيَةٍ لِإِدَارَةِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ. حَيْثُ تُعَدُّ الْمَرَايَا الطَّوْعِيَّةُ إِسْتِثْمَارَاتٍ إِضَافِيَّةً تَتَجَاوَزُ الْإِلْتِزَامَاتِ الْقَانُونِيَّةَ وَالْأَجْرَ الْأَسَاسِيَّ؛ فَالْإِرْتِفَاعُ فِي هَذَا النُّوعِ مِنَ الْمَرَايَا يُشِيرُ إِلَى مُحَاوَلَةِ الشَّرِكَةِ تَلْبِيَةِ الْحَاجَاتِ الْعُلْيَا لِلْعَامِلِ، وَتَعْزِيزَ جَوَانِبِ هَامَةٍ فِي السُّلُوكِ التَّنْظِيمِيِّ. حَيْثُ إِنَّ تَقْدِيمَ الشَّرِكَةِ لِمِنْحَةِ الزَّوْاجِ، أَوْ الْمُسَاعَدَاتِ الْمَالِيَّةِ كَحَالَاتِ الْمَرَضِ، أَوْ التَّعْوِضَاتِ الَّتِي تُمنَحُ لِعَائِلَةِ العامِلِ عِنْدَ وَفَاتِهِ، تَسْتَهْدِفُ الْأَبْعَادَ الْإِنْسَانِيَّةَ وَالشَّخْصِيَّةَ لِلْعَامِلِ، وَهِيَ تُعَبِّرُ عَنِ أَفْضَلِ صُورِ الدَّعْمِ التَّنْظِيمِيِّ الْمُدْرِكِ. فَعِنْدَمَا يَشْعُرُ العامِلُ أَنَّ الشَّرِكَةَ تَهْتَمُّ بِرِفَاهِيَّتِهِ الشَّخْصِيَّةِ وَالْعَائِلِيَّةِ خَارِجَ نِطاقِ الْعَمَلِ، يَنْطَوِّرُ لَدَيْهِ شُعُورٌ قَوِيٌّ بِالْإِلْتِزَامِ الْعَاطِفِيِّ، وَهَذَا الْإِلْتِزَامُ مُبْنِيٌّ عَلَى الرِّغْبَةِ فِي الْبَقَاءِ وَالْإِنْتِمَاءِ، وَلَيْسَ مُجَرَّدَ الْحَاجَةِ الْمَادِّيَّةِ. كما أَنَّ العامِلَ الَّذِي يَرَى هَذِهِ الْمَرَايَا كَهَذَايَا أَوْ إِحْسَانٍ مِنَ الشَّرِكَةِ، يَشْعُرُ بِالْإِلْتِزَامِ مَعْنَوِيٍّ لِرَدِّ هَذَا الْجَمِيلِ، غَيْرَ بَدَلِ جُهِدٍ أَكْبَرَ وَزِيَادَةِ الْوَلَاءِ. وَتَتَقَيُّ هَذِهِ النُّتِيجَةُ مَعَ دِرَاسَةِ كُلِّ مِنْ (عُوبِرٍ وَالْأَصْفَرِ، 2025) الَّتِي تَوَصَّلَتْ إِلَى أَنَّ وَاقِعَ الْمُنَاحِ التَّنْظِيمِيِّ، بِمَا فِيهِ الْمَرَايَا الْوُظِيفِيَّةُ، فِي جَمْعِيَّةِ الْبِرِّ وَالْخِدْمَاتِ الْاجْتِمَاعِيَّةِ فِي مَدِينَةِ دَرْعَا، يَتَوَافَرُ بِدَرَجَةٍ مُتَوَسِّطَةٍ. وَيَتَوَافَقُ نَوْعًا مَعَ دِرَاسَةِ (الصَّعِيدِي، 2023) الَّتِي تَوَصَّلَتْ إِلَى أَنَّ اسْتِجَابَاتِ أَفْرَادِ الْعِيْنَةِ حَوْلَ مُمَارَسَاتِ إِدَارَةِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ الْخَضِرَاءِ، وَمِنْ ضَمَنِهَا التَّعْوِضَاتُ وَالْمُكَافَأَاتُ الْخَضِرَاءُ، كَانَتْ مُحَايِدَةً. كما وَتَتَسَجَّمُ مَعَ دِرَاسَةِ (Zeng, X et al., 2023) الَّتِي وَجَدَتْ أَنَّ مُسْتَوَى الْمَرَايَا الْمِهْنِيَّةِ الْمُدْرَكَةِ كَانَ جَيِّدًا.

ب- نتائج الإحصاءات الوصفية المتعلقة بروحانية مكان العمل:

بيّنت نتائج التحليل الوصفي أنّ روحانية مكان العمل تتوافر بدرجة مرتفعة مقدارها (3.80) في شركة MTN من وجهة نظر العاملين فيها، حيث يشير الوسط الحسابي المرتفع لجميع عبارات روحانية مكان العمل إلى وجود بيئة تنظيمية تدعم الجوانب النفسية للعامل. فقد بلغ مستوى توافر العمل الهادف في الشركة (3.8282) بمستوى معنوية أقل من (5%)، ويشير هذا الارتفاع إلى أنّ الشركة نجحت في بناء بيئة عمل لا تكتفي بتقديم مكافآت مادية أو مزايا اجتماعية، بل تمتد لتلبية الحاجات الوجودية والنفسية العليا للعامل. حيث إنّ الشعور بالمتعة وفهم المعنى ينسجم مع البعد الأساسي لنموذج خصائص الوظيفة، وتحديدًا خاصية أهمية المهمة والهوية الذاتية لها. فالعامل يدرك أنّ العمل الذي يؤديه له قيمة عالية لدى الآخرين، كما أنّه يساهم في تعزيز عملية التواصل بين أفراد المجتمع، كونه يربط الناس بعضهم ببعض عبر شبكة الاتصالات، ويساهم في دعم الاقتصاد وإنقاذ الأرواح كما في حالات الطوارئ، وإنّ هذا الشعور بأهمية العمل يؤدّد الإحساس بالعمل الهادف. إضافة إلى ذلك، فإنّ الشعور بالمتعة وارتفاع الدافعية للذهاب إلى العمل هو نتاج مباشر للشعور بالعمل الهادف الناتج عن التصميم الجيد للوظيفة والبيئة التي توفرها الشركة. كما توصلت النتائج إلى أنّ مستوى الإحساس بالمجموعة لدى العاملين في الشركة كان مرتفعاً (3.8038) بمستوى معنوية أقل من (5%)، وهذا يعدّ مؤشراً ممتازاً على نجاح الشركة في بناء رأس مال اجتماعي فاعل وبيئة عمل اجتماعية داعمة. حيث يدلّ هذا الارتفاع على أنّ الجماعات والفرق في الشركة ليست مجرد تجمعات لأفراد، بل هي وحدات متماسكة تتسم بالتكامل العاطفي والعملي. ويعرّف التماسك بين أفراد المجموعة بأنه الدرجة التي ينجذب بها أعضاء المجموعة بعضهم إلى بعض لدوافع التقاء ضمن المجموعة. فالعاملون يشعرون بأنهم يعملون ضمن عائلة واحدة يرفع لديهم الإحساس بالروح المعنوية العالية، والتي تعدّ مؤشرات مباشرة لتحقيق التماسك الاجتماعي والعاطفي. كما أنّ المنظمة تحث العاملين على التعاون المتبادل فيما بينهم، انطلاقاً من مبدأ المعاملة بالممثل الذي نصّت عليه نظرية التبادل الاجتماعي؛ فعندما يقدم العامل دعماً لزميله، فإنّه يتوقع الحصول على دعم مماثل في المقابل، وإنّ هذا التبادل المستمر للخدمات والمساعدة يبني شبكة قوية من العلاقات المحفزة للعمل. كما بلغ مستوى توافر التوافق مع قيم المنظمة درجة مرتفعة مقدارها (3.78) بمستوى معنوية أقل من (5%)، مما يعدّ دليلاً قوياً على نجاح الشركة في خلق هوية تنظيمية قوية وموحدة تتجسّد في روحانية مكان العمل. حيث يشير هذا الارتفاع إلى أنّ العلاقة بين العامل والشركة تجاوزت مرحلة التبادل المادي (المزايا الوظيفية) إلى مرحلة الاندماج القيمي والمعرفي. حيث يدلّ الشعور بالانتماء والفخر على وجود مستوى عالٍ من الالتزام العاطفي النابع من التعلق العاطفي والشخصي بالمنظمة وقيمتها، فالعامل يحبّ الشركة ويؤمن برسالتها انطلاقاً من شعوره بأنّ هويته الشخصية مرتبطة بهوية الشركة. كما أنّ تفضيل العاملين البقاء في الشركة في ظلّ وجود عروض عمل أفضل لا يشير فقط إلى الالتزام العاطفي، بل إلى الالتزام المستند إلى التضحية بقيمة مالية أعلى، وهذا يثبت أنّ القيمة غير المادية تفوق التعويضات المالية الإضافية في مثل هذه الحالة. إضافة إلى ذلك، فإنّ إنسجام أهداف الفرد الشخصية مع أهداف الشركة يعني أنّ العامل يرى أنّ النجاح الشخصي يتحقّق عبر المساهمة في نجاح الشركة، وهذا يعزّز الدافعية الذاتية بشكل كبير، كون العمل أصبح وسيلة لتحقيق الذات. وإنّ هذه النتيجة تتفق نوعاً ما مع دراسة (عويزر والأصغر، 2025) من حيث إنّ توافر واقع المناخ في جمعية البر والخدمات الاجتماعية، ومن ضمنها بيئة

العمل، كان متوسطاً. كما تتسجم مع دراسة (أبو سرحان وآخرون، 2023) التي أظهرت أن مستوى الروحانية في مكان العمل كان عالياً جداً.

ت- نتائج الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالأداء المُستدام للموارد البشرية:

تم جمع الإحصاءات الوصفية المرتبطة بالأداء المُستدام للموارد البشرية بواسطة عينة مكونة من (45) عاملاً، عبر ثلاث مراحل (كل ستة أشهر تقريباً)، لمعرفة ديمومة أداء العاملين في شركة MTN. ففي المرحلة الأولى (2023/12/10) أظهرت النتائج أن مستوى توافر الأداء الوظيفي بلغ (3.60)، وفي المرحلة الثانية (2024/6/16) بلغ مستوى أداء الموارد البشرية (4.12)، وفي المرحلة الثالثة (2024/11/24) بلغ مستوى أداء العاملين (3.62)، وجميعها قيم مرتفعة. وتدل القيم المنخفضة نسبياً في المرحلتين الأولى والثالثة، مقارنة بالمرحلة الثانية، على أن العاملين في نهاية السنة المالية تزداد مطالب العمل لديهم مقارنةً بباقي أيام السنة. كما بلغ الأداء الوظيفي لكامل عينة الدراسة (3.62)، وهي قيمة مرتفعة أيضاً، مما يدل على أن أداء العاملين ضمن الشركة هو أداء مُستدام؛ أي إن العاملين يحافظون على أدائهم المرتفع مع مرور الوقت. فقد بلغ مستوى توافر أداء مهمات العمل في الشركة المدروسة في المرحلة الأولى (3.65)، وفي المرحلة الثانية (4.28)، وفي المرحلة الثالثة (3.67)، فيما بلغ مستوى توافر أداء المهمات لكامل العينة المدروسة (3.70)، وهذا يعد دليلاً قاطعاً على الكفاءة التشغيلية العالية، ووجود توجيه فاعل للسلوك الوظيفي نحو الأهداف المحددة. حيث يتم إنجاز المهمات بدقة واستكمالها في الأوقات المحددة، وهذا يؤكد وجود معايير أداء واضحة، إضافة إلى وجود فاعلية في التدريب والتوجيه الوظيفي، فالعاملون يدركون بوضوح توقعات أدوارهم، ويتمتعون بالكفاية اللازمة من معرفة ومهارات وقدرات لتلبية هذه التوقعات بأقل الأخطاء. كما يدل ذلك على معرفة العاملين بالمستجدات والتكيف مع الظروف المختلفة، وهي سمات سلوكية هامة، فالعامل لا ينتظر التوجيه، بل يبحث عن التعلم والتطوير المستمر في البيئة التي يعمل بها، وهذا السلوك ضروري لضمان الفاعلية على المدى البعيد للشركة. كما أن الاستعداد للتكيف مع الظروف الجديدة أو التغييرات الإدارية يشير إلى مستوى عالٍ من الوعي بالمسؤولية والنقطة في قرارات الإدارة. كما أن إنجاز المهمات التي تساعد في تحقيق أهداف الشركة يمثل أداة تربط الأداء الفردي بالأداء التنظيمي، حيث إن العاملين لا يعملون في فراغ، بل يدركون كيف تساهم مهماتهم اليومية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الكبرى للشركة. وبالنسبة لمتغير جودة الأداء فقد بلغ في المرحلة الأولى (3.62)، ثم ارتفع في المرحلة الثانية إلى (4.18)، ومن ثم انخفض في المرحلة الثالثة إلى (3.70)، فيما بلغ لكامل العينة (3.62)، وفي كل المراحل كان الاتجاه مرتفعاً، مما يدل على أن العاملين في الشركة يؤدون أعمالهم بجودة مرتفعة في جميع الأوقات، مما يؤكد على أن جودة الأداء في الشركة مُستدامة. وهذا يعد مؤشراً هاماً يدل على نجاح الشركة في تلبية حاجات العميل، وما يقابله من الالتزام التنظيمي في سلوكيات عاملها. حيث يشير هذا المستوى المرتفع من جودة الأداء إلى وجود آليات فاعلة لدى الشركة تضمن أن الإنجاز لا يقتصر على أداء مهمات العمل فحسب، بل يشمل الالتزام بأداء الأعمال بجودة عالية، حيث يتم أداء المهمات في الوقت المحدد، والالتزام بالأنظمة، مما يدل على أن الشركة لديها إجراءات تشغيلية موحدة، وأن العاملين ملتزمين بها بشكل فاعل. وهذا الالتزام ليس وليد الصدفة، بل هو نتاج التدريب المكثف، والرقابة الفاعلة، واستراتيجية المزايا والعقوبات، مما يعزز السلوكيات المتوافقة مع الجودة. كما أن العاملين يدركون أن الجودة المناسبة تكمن في تلبية

تَوْفُّعَاتِ الْعَمَلِ أَوْ تَجَاوُزَهَا. وَهَذَا التَّوَجُّهُ نَحْوَ الْعَمَلِ يَنْبُعُ مِنْ ثَقَافَةِ خِدْمَةِ الْعُمَّالِ الَّتِي تَتَّبَعُهَا الْإِذَارَةُ، وَالَّتِي تُعَزِّزُ الدَّوَافِعَ الدَّاخِلِيَّةَ وَالْخَارِجِيَّةَ. كَمَا يَتِمُّ إِنْجَازُ الْمُهْمَّاتِ فِي الْوَقْتِ الْمَحْدَدِ وَالْحِرْصُ عَلَى إِنْجَازِهَا بِدُونِ أخطاءٍ، مِمَّا يَعْكُسُ فاعليَّةً عَالِيَةً فِي إِدَارَةِ الْوَقْتِ وَالتَّرْكِيزِ لَدَى الْعَامِلِينَ. فَالْحِرْصُ عَلَى إِنْجَازِ الْمُهْمَّاتِ بِدُونِ أخطاءٍ يُعَدُّ سُلُوكًا وَاِعْيًا يَتَطَلَّبُ مُسْتَوًى عَالٍ مِنَ الدَّافِعِيَّةِ وَالْمَسْئُولِيَّةِ الشَّخْصِيَّةِ، وَهَذَا يَنْسَجِمُ مَعَ ارْتِفَاعِ مُسْتَوًى تَوَافُقِ قِيَمِ الْفَرْدِ مَعَ قِيَمِ الْمُنْظَمَةِ، حَيْثُ يَرَى الْعَامِلُ أَنَّ مُشْكَلاتِ الْعَمَلِ، وَمِنْهَا الْأخطاءُ، تُعَدُّ جُزْءًا مِنْ مُشْكَلاتِهِ الشَّخْصِيَّةِ. أَمَّا بِالنِّسْبَةِ لِمُتَغَيِّرِ الْحَيَوِيَّةِ فِي الْعَمَلِ، فَقَدْ بَلَغَتْ حَيَوِيَّةُ الْعَامِلِينَ فِي الْمَرْحَلَةِ الْأُولَى قِيَمَةً (3.55)، ثُمَّ أَصْبَحَتْ فِي الْمَرْحَلَةِ الثَّانِيَةِ (3.97)، وَمِنْ ثَمَّ انْخَفَضَتْ فِي الْمَرْحَلَةِ الثَّالِثَةِ إِلَى (3.53)، فِيمَا بَلَغَتْ الْحَيَوِيَّةُ فِي الْعَمَلِ لِكَامِلِ الْعَيْنَةِ الْمَدْرُوسَةِ (3.55). وَمِنْ ثَمَّ فَإِنَّ الْإِتِّجَاهَ الْعَامَّ لِحَيَوِيَّةِ الْعَامِلِينَ فِي جَمِيعِ الْأَوْقَاتِ بَقِيَ مُرْتَفِعًا، مِمَّا يَدُلُّ عَلَى أَنَّ الْعَامِلِينَ فِي الشَّرِكَةِ يَتَمَتَّعُونَ بِحَيَوِيَّةٍ مُسْتَدَامَةٍ فِي الْعَمَلِ. حَيْثُ تَعْكُسُ الْحَيَوِيَّةُ الْمُرْتَفَعَةُ نَجَاحَ الشَّرِكَةِ فِي تَوْفِيرِ بِيئَةٍ عَمَلٍ مُحَفَّزَةٍ وَمُعْذِبَةٍ لِلطَّاقَةِ النَّفْسِيَّةِ، فَالْحَيَوِيَّةُ هِيَ الْبُعْدُ الْأَسَاسِيُّ لِظَاهِرَةِ الْإِنْدِمَاجِ الْوُظَيْفِيِّ، وَفِي الْوَقْتِ ذَاتِهِ هِيَ أَحَدُ أَهَمِّ أَبْعَادِ رَفَاهِيَّةِ الْعَامِلِينَ. حَيْثُ يُشِيرُ ارْتِفَاعُ الْحَيَوِيَّةِ إِلَى أَنَّ الْعَامِلَ يَرَى وَظِيفَتَهُ مَصْدَرًا لِلشَّحْنِ الْإِيجَابِيِّ وَلَيْسَ لِلْإِسْتِزَافِ، مِمَّا يُعَزِّزُ قُدْرَتَهُ عَلَى الْأَدَاءِ وَالتَّرْكِيزِ فِي الْعَمَلِ. فَالْحَيَوِيَّةُ هِيَ الْمَكُونُ الْجَسَدِيُّ وَالْعَقْلِيُّ لِلْإِنْدِمَاجِ الْوُظَيْفِيِّ فِي نُمُودِجِ مَوَارِدِ وَمُتَطَلِّبَاتِ الْعَمَلِ، حَيْثُ تُؤَدِّي وَفَرَةُ الْمَوَارِدِ الْوُظَيْفِيَّةِ إِلَى زِيَادَةِ الْإِنْدِمَاجِ وَالْحَيَوِيَّةِ. كَذَلِكَ، فَإِنَّ بِيئَةَ الْعَمَلِ فِي الشَّرِكَةِ تُسَاعِدُ فِي تَعْزِيزِ الطَّاقَةِ الْإِيجَابِيَّةِ لِلْعَامِلِينَ، مِمَّا يُوقِرُ إِشْبَاعًا دَاخِلِيًّا. وَإِنَّ الْعَامِلَ الَّذِي يَمْلِكُ شُعُورًا عَالِيًا بِالْكَفَاءَةِ الذَّائِيَّةِ يَسْتَطِيعُ إِنْجَازَ مُهْمَاتِهِ بِدَقَّةٍ وَجُودَةٍ عَالِيَةٍ. كَذَلِكَ، فَإِنَّ الشُّعُورَ بِالْقُدْرَةِ وَالنَّجَاحِ يُغْذِي الشُّعُورَ بِالطَّاقَةِ الْعَالِيَةِ وَيُشْجِعُ عَلَى الْإِسْتِثْمَارِ الْمَعْرِفِيِّ الْمُتَمَثِّلِ فِي التَّرْكِيزِ عَلَى الْعَمَلِ. وَبِالنِّسْبَةِ لِلْبُعْدِ الْأَخِيرِ الْمُتَمَثِّلِ فِي التَّقَانِي فِي الْعَمَلِ، فَقَدْ بَلَغَتْ قِيَمَتُهُ فِي الْمَرْحَلَةِ الْأُولَى (3.58)، ثُمَّ ارْتَفَعَ قَلِيلًا لِيُصْبِحَ (4.06)، وَمِنْ بَعْدِهَا انْخَفَضَ لِيُصْبِحَ (3.57)، فِيمَا بَلَغَتْ قِيَمَتُهُ لِكَامِلِ أَفْرَادِ الْعَيْنَةِ (3.60). وَيُشِيرُ ذَلِكَ إِلَى أَنَّ الْعَامِلِينَ قَدْ حَافَظُوا عَلَى تَقَانِيهِمْ فِي الْعَمَلِ خِلَالَ مَرَاكِلِ مُسْتَمَرَّةٍ، مِمَّا يُؤَكِّدُ وُجُودَ تَقَانٍ مُسْتَدَامٍ فِي الْعَمَلِ لَدَى الْعَامِلِينَ فِي شَرْكَةِ MTN. وَهُوَ مَا يُعَدُّ مُؤَشِّرًا قَوِيًّا عَلَى أَنَّ الْعَامِلِينَ يَجِدُونَ فِي عَمَلِهِمُ الْقِيَمَةَ وَالْمَعْنَى الَّذِي يَدْفَعُهُمْ إِلَى بَذْلِ الْجُهِدِ النَّوعِيِّ وَالْكَمِّيِّ اللَّازِمِ. فَالتَّقَانِي هُوَ الْمَكُونُ الْعَاطِفِيُّ وَالْمَعْرِفِيُّ لِظَاهِرَةِ الْإِنْدِمَاجِ الْوُظَيْفِيِّ، وَالَّذِي يُشِيرُ إِلَى الشُّعُورِ بِالْإِلْهَامِ وَالْأَهَمِّيَّةِ وَالْفَخْرِ وَالتَّحَدِّيِّ، حَيْثُ يُشِيرُ ارْتِفَاعُ التَّقَانِي فِي الْعَمَلِ إِلَى أَنَّ الْعَامِلِينَ يَنْبَنُونَ أَدْوَارَهُمُ الْوُظَيْفِيَّةَ بِشُغْفٍ وَمَسْئُولِيَّةٍ عَمِيقَةٍ، وَلَا يَرَوْنَ فِيهَا مُجَرَّدَ وَاجِبٍ، بَلْ مَصْدَرَ هُويَّةٍ وَقِيَمَةٍ. فَعِنْدَمَا يَرَى الْعَامِلُ أَنَّ عَمَلَهُ مُهِمٌّ لِلْمُجْتَمَعِ وَالْمُنْظَمَةِ، يُصْبِحُ الْعَمَلُ مَصْدَرًا لِلْفَخْرِ وَالاعْتِزَالِ الذَّائِي، وَهَذَا الشُّعُورُ بِالْقِيَمَةِ يَتَرَجَّمُ إِلَى جِدِّيَّةٍ عَالِيَةٍ فِي الْأَدَاءِ وَالْإِصْرَارِ فِي الْمَحَافَظَةِ عَلَى جُودَةِ الْعَمَلِ الْمُرْتَفَعَةِ، وَالَّتِي يُمَكِّنُ أَنْ تُعَبَّرَ عَنْ حَاجَةِ تَحْقِيقِ الذَّاتِ كَمَا أَشَارَ إِلَيْهَا مَاسَلُو فِي هَرَمِ الْحَاجَاتِ. كَذَلِكَ، فَإِنَّ مُمَارَسَةَ الْعَامِلِينَ لِمُهْمَّاتِ وَظِيفَتِهِمْ مَهْمًا بَلَغَتْ مِنَ الصُّعُوبَةِ تُعَدُّ مُؤَشِّرًا عَلَى الْمُرُونَةِ وَالتَّحَمُّلِ فِي مُوَلَّجَةِ تَحْدِيَّاتِ الْعَمَلِ. فَالتَّقَانِي يُؤَلِّدُ الدَّافِعِيَّةَ اللَّازِمَةَ لِلتَّغَلُّبِ عَلَى الْعَقَبَاتِ، حَيْثُ إِنَّ الْعَامِلَ الْمُتَّقَانِي فِي عَمَلِهِ لَا يَرَى الصُّعُوبَاتِ كَعَوَاقِقَ، بَلْ كَتَحْدِيَّاتٍ تَسْتَحِقُّ الْجُهِدَ، وَهَذَا الْإِلْتِزَامُ بِالتَّحَدِّيِّ هُوَ نَتَاجُ النِّقَّةِ فِي الْبِيئَةِ الدَّاعِمَةِ وَفِي الْمَكَافَآتِ الْمُجْزِيَةِ الَّتِي يَحْصُلُ عَلَيْهَا بَعْدَ الْإِنْجَازِ. وَإِنَّ الْجِدِّيَّةَ الْعَالِيَةَ أَثْنَاءَ مُمَارَسَةِ الْعَمَلِ تُمَثِّلُ انْعِكَاسًا لِلثَّقَافَةِ التَّنْظِيمِيَّةِ الَّتِي تُعَزِّزُ بَذْلَ الْجُهِدِ الْعَالِيِّ وَتَحْمِلَ الْمَسْئُولِيَّةِ، وَإِنَّ هَذِهِ الْجِدِّيَّةَ هِيَ تَرْجَمَةُ فِعْلِيَّةٌ لِلتَّوَافُقِ الْمُرْتَفِعِ مَعَ قِيَمِ الْمُنْظَمَةِ، فَالْعَامِلُ يَرَى أَنَّ قِيَمَ الشَّرِكَةِ تَتَطَلَّبُ مِنْهُ بَذْلَ أَقْصَى دَرَجَاتِ التَّرْكِيزِ وَالْإِحْتِرَافِيَّةِ فِي الْعَمَلِ. وَتَتَقَبَّلُ هَذِهِ النُّتِيجَةُ نَوْعًا مَا مَعَ النُّتِيجَةِ الَّتِي تَوْصَلَتْ إِلَيْهَا دِرَاسَةُ (عُورٍ وَالْأَصْفَر، 2025) الَّتِي أَشَارَتْ

إِلَى أَنَّ مُسْتَوَى الْأَدَاءِ الْوُظِيفِيِّ لَدَى أَفْرَادِ الْعَيْنَةِ كَانَ مُتَوَسِّطاً. وَكَمَا تَتَسَجَّمُ مَعَ دِرَاسَةِ (عَبَّاس، 2019) الَّتِي تَوَصَّلَتْ إِلَى وُجُودِ مُسْتَوَى أَدَاءٍ عَالٍ لِلْعَامِلِينَ فِي الْجَامِعَةِ السُّورِيَّةِ الْخَاصَّةِ. وَكَذَلِكَ مَعَ دِرَاسَةِ (أَبُو سَرْحَانَ وَآخَرُونَ، 2023) الَّتِي أَظْهَرَتْ أَنَّ مُسْتَوَى الْأَدَاءِ الْوُظِيفِيِّ كَانَ عَالِياً جِداً.

2. نَتَائِجُ اخْتِبَارِ الْفَرَضِيَّاتِ وَمُنَاقَشَتُهَا: (Hypotheses Testing Results and Discussion)

النَّتِيجَةُ الرَّئِيسَةُ الْأُولَى: يُوْجَدُ أَثَرٌ إِيْجَابِيٌّ لِاسْتِرَاطِيْجِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظِيفِيَّةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ لَدَى الْعَامِلِينَ فِي شَرِكَةِ MTN.

تؤكدُ هَذِهِ النَّتِيجَةُ صِحَّةَ نَمُودِجٍ مُتَطَلِّبَاتِ الْعَمَلِ وَمَوَارِدِهِ الَّتِي تَمَّ الْاعْتِمَادُ عَلَيْهَا فِي هَذِهِ الدِّرَاسَةِ، الَّتِي نَصَّتْ عَلَى أَنَّ الْمَزَايَا الْوُظِيفِيَّةَ تَقَعُ بِوُضُوحٍ ضِمْنَ فَنَةِ الْمَوَارِدِ التَّنْظِيمِيَّةِ، فَهِيَ تُعَدُّ مَوْزِناً وَظِيفِيّاً حَسَبَ تَصْنِيفِ نَمُودِجٍ مُتَطَلِّبَاتِ الْعَمَلِ وَمَوَارِدِهِ، وَالَّذِي يَشْمَلُ أَيَّ جَانِبٍ فِي الْعَمَلِ يُسَاعِدُ فِي تَحْقِيقِ الْأَهْدَافِ أَوْ يُقَلِّلُ مِنَ التَّكَلُّفَاتِ النَّفْسِيَّةِ وَالْفِيزِيُولُوجِيَّةِ، وَمِنْ ثَمَّ فَهِيَ تُوفِّرُ الْمَوَارِدَ الْمَادِّيَّةَ وَالْمَالِيَّةَ اللَّازِمَةَ لِنَتْمِكِ الْعَامِلِينَ مِنْ أَدَاءِ مُهِمَّاتِهِمْ بِكِفَايَةٍ، مِمَّا يَجْعَلُهُمْ أَكْثَرَ فَاعِلِيَّةً فِي تَحْقِيقِ أَهْدَافِ الْعَمَلِ (Hobfoll, S., 1989, 520). فَقَدْ تَبَيَّنَ أَنَّ ثَمَّةَ عِلَاقَةٍ اِرْتِبَاطِيَّةٍ قَوِيَّةٍ وَمُوجِبَةٍ بَيْنَ الْمَزَايَا الْمَادِّيَّةِ الْمُبَاشِرَةِ وَالْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ (عَوِيْر وَالْأَصْفَر، 2025). وَفِي دِرَاسَةِ مُوَازِيَةٍ أَظْهَرَتْ النَّتَائِجُ أَنَّ مَزَايَا الْعَامِلِينَ تُعَدُّ دَافِعاً رَئِيساً لِلأَدَاءِ الْفَرْدِيِّ (Ndala, N., 2025). وَفِي نَفْسِ السِّبَاقِ، تَبَيَّنَ وُجُودُ أَثَرٍ مُبَاشِرٍ قَوِيٍّ وَطَرْدِيٍّ لِجُودَةِ الْحَيَاةِ الْوُظِيفِيَّةِ فِي الْأَدَاءِ الْوُظِيفِيِّ، وَكَذَلِكَ وُجُودُ أَثَرٍ طَرْدِيٍّ غَيْرِ مُبَاشِرٍ لِجُودَةِ الْحَيَاةِ الْوُظِيفِيَّةِ فِي الْأَدَاءِ الْوُظِيفِيِّ (بِنِين، 2025). وَفِي الْوَقْتِ ذَاتِهِ، ظَهَرَتْ عِلَاقَةٌ إِيْجَابِيَّةٌ كَبِيرَةٌ بَيْنَ بِنَاءِ الْعَمَلِ وَسُلُوكِ الْمُواطِنَةِ التَّنْظِيمِيَّةِ عِنْدَ الرِّضَا الْوُظِيفِيِّ (Priscilla, Y., et al., 2024). وَكَذَلِكَ بَيَّنَّتْ أَحَدَى الدِّرَاسَاتِ وُجُودَ أَثَرٍ إِيْجَابِيٍّ كَبِيرٍ لِبَرْنَامِجِ الْمَزَايَا الْوُظِيفِيَّةِ فِي الْأَدَاءِ الْوُظِيفِيِّ (Rajeswari, P., et al., 2024). وَهَذَا يَنْسَجِمُ مَعَ دِرَاسَةٍ أُخْرَى بَيَّنَّتْ وُجُودَ أَثَرٍ إِيْجَابِيٍّ لِتَعْوِيضَاتِ الْعَامِلِينَ فِي أَدَائِهِمْ (Abdul Razeq, A. et al., 2023). وَكَذَلِكَ تَبَيَّنَ وُجُودُ أَثَرٍ مَعْنَوِيٍّ لِمُمَارَسَاتِ إِدَارَةِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ الْخَضِرَاءِ الَّتِي مِنْ ضِمَنِهَا الْمَزَايَا الْوُظِيفِيَّةُ فِي الْأَدَاءِ الْوُظِيفِيِّ (الصَّعِيدِي، 2023). إِضَافَةً إِلَى ذَلِكَ، تَبَيَّنَ وُجُودُ عِلَاقَةٍ مَعْنَوِيَّةٍ إِيْجَابِيَّةٍ لِنِظَامِ الْحَوَافِزِ وَالْأَدَاءِ فِي الْمُنْظَمَةِ (غَزَال، 2022). مِنْ مَنْظُورٍ آخَرَ، تَبَيَّنَ وُجُودُ أَثَرٍ إِيْجَابِيٍّ ذُو دَلَالَةٍ إِحْصَائِيَّةٍ لِلْحَوَافِزِ الْمَادِّيَّةِ فِي أَدَاءِ الْعَامِلِينَ، فِي حِينِ وُجُودِ أَثَرٍ سَلْبِيٍّ ذُو دَلَالَةٍ إِحْصَائِيَّةٍ لِلْحَوَافِزِ الْمَعْنَوِيَّةِ فِي أَدَاءِ الْعَامِلِينَ فِي الْجَامِعَةِ (عَبَّاس، 2019). إِلَّا أَنَّهُ لَيْسَ جَمِيعُ الدِّرَاسَاتِ بَيَّنَّتْ أَنَّ أَثَرَ الْمَزَايَا الْوُظِيفِيَّةِ فِي الْأَدَاءِ الْوُظِيفِيِّ كَانَ مَعْنَوِيّاً، حَيْثُ تَوَصَّلَتْ إِحْدَى الدِّرَاسَاتِ إِلَى نَتِيجَةٍ مُفَادَهَا أَنَّ مَوَارِدَ الْعَمَلِ لَا تُؤَثِّرُ بِشَكْلِ كَبِيرٍ فِي الْإِنْدِمَاجِ فِي الْعَمَلِ، وَالَّذِي يُعَدُّ أَحَدَ مُكَوِّنَاتِ الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ (Adzikra, A. et al., 2025). وَيَنْسَجِمُ مَعَهَا دِرَاسَةٌ أُخْرَى بَيَّنَّتْ أَنَّ التَّعْوِيضَاتِ الْمُرْتَكِرَةَ عَلَى الْأَدَاءِ وَالْعَدَالَةِ الْمُدْرَكَةِ كَمُتَغَيِّرَيْنِ مُسْتَقِلَّيْنِ لَا يُسَاهِمَانِ فِي تَغْزِيرِ دَافِعِيَّةِ الْعَامِلِينَ (Bangura, A., 2026). وَيَحْدُثُ هَذَا الْأَثَرُ عِنْدَ أَبْعَادِ الْمَزَايَا الْوُظِيفِيَّةِ وَفَقْ الْآتِي:

النتيجة الفرعية الأولى: لا يوجد أثر إيجابي للمزايا المادية المباشرة في الأداء المستدام للموارد البشرية لدى العاملين في شركة MTN.

تختلف هذه النتيجة مع نموذج متطلبات العمل وموارده (JD-R) التي تفترض أن توافر الموارد الوظيفية (المزايا الوظيفية ومن ضمنها المزايا المادية المباشرة) يؤدي إلى زيادة الدافعية والتحفيز الذاتي، والتي تشجع على تحقيق الاندماج الوظيفي (Schaufeli, W., 2017, 120)، إضافة إلى ذلك، تتعارض هذه النتيجة أيضاً مع أغلب نتائج الدراسات السابقة التي أكدت وجود أثر إيجابي لاستراتيجية المزايا الوظيفية في الأداء المستدام للموارد البشرية (عوير والأصفر، 2025)، (Rajeswari, P., et al., 2024)، (Ndala, N., 2025)، (بنين، 2025)، (Abdul Razeq, A. et al., 2023)، (Priscilla, Y., et al., 2024)، (الصعدي، 2023)، (عباس، 2019). من جهة أخرى، فإنها تتفق مع دراسة (Adzikra, A. et al., 2025). وبشكل عام، فقد أظهرت نتائج هذه الدراسة عدم فاعلية المزايا المادية المباشرة في الأداء المستدام للموارد البشرية في شركة MTN، كون هذا النوع من المزايا غالباً ما يكون أثره مؤقتاً في الأداء الوظيفي للعاملين أو محدوداً بمجرد تلبية العامل لحاجاته الأساسية. ويتفق ذلك مع نظرية العاملين لهيرزبرج التي تصنف المزايا المادية كالرواتب والمكافآت على أنها عوامل وقائية، ومن ثم فإن عدم توافرها يسبب الإستياء، ولكن وجودها لا يحفز العاملين مباشرة. فمجرد أن يشعر العامل أن مزاياه المادية ومن ضمنها الأجر عادلاً ويتناسب مع الجهد المبذول مقارنة مع العاملين في المنظمات المشابهة، يصبح أثر أي زيادة إضافية محدوداً أو مؤقتاً، وبعد هذه النقطة يبدأ العامل بالبحث عن مزايا أخرى غير مادية لتحسين الأداء الوظيفي (Sharma, R., Sharma, S., 2024, 13). في حين أنه يتعارض مع نموذج متطلبات العمل وموارده الذي يشرح كيف تؤثر جوانب مختلفة من بيئة العمل المادية والاجتماعية (متطلبات العمل وموارده) في الأداء الوظيفي عبر رفاية العامل (Demerouti, E. et al., 2001, 502). حتى في ظل وجود مزايا مادية مباشرة مرتفعة، فإن أثرها في الأداء قد يكون ضعيفاً لأسباب عديدة، أهمها: انعدام العدالة والشفافية. فإذا شعر العاملون أن هذه المزايا يتم توزيعها بشكل غير عادل أو أن معايير الحصول عليها غير واضحة، فإن ذلك يخلق بيئة تنافسية سلبية ويقلل من دافعية العاملين بغض النظر عن قيمة المزايا المادية. وكما أن عدم ربط المزايا بالأداء الفعلي، كأن تمنح المزايا بشكل روتيني أو لا ترتبط بوضوح بمؤشرات الأداء الفعلية، فإنها تصبح عديمة الأهمية. من زاوية أخرى، فإن التركيز المفرط على المزايا المادية المباشرة دون وجود نظام موزن للمزايا المعنوية يفقد هذه المزايا قيمتها كأداة تحفيزية قوية مع مرور الوقت.

النتيجة الفرعية الثانية: يوجد أثر إيجابي للمزايا الإنزامية في الأداء المستدام للموارد البشرية لدى العاملين في شركة MTN.

تتفق هذه النتيجة مع نموذج متطلبات العمل وموارده، حيث تعد استراتيجية المزايا الوظيفية ومن ضمنها المزايا الإنزامية مورداً وظيفياً كونها تساعد في تحقيق الأهداف عبر تحسين الأداء أو على الأقل تقليل التكاليف النفسية والفيزيولوجية، وعليه فإنها توفر الموارد اللازمة لتمكين العاملين من أداء مهماتهم بكفاءة، مما يجعلهم أكثر فاعلية في تحقيق أهداف العمل (Hobfoll, S., 1989, 520). كذلك، تتفق مع أغلب النظريات الأخرى المفسرة للأداء المستدام، ومنها نظرية المحافظة على الموارد التي تفترض أن الأفراد يسعون دوماً إلى الحصول على الموارد

التي يُقدِّرونها والمحافظة عليها وتنميتها، ووفقاً لذلك، فإنَّ فقدان الموارد أو التهديد بفقدانها يؤدي إلى ضغوطٍ نفسية وسلوكية، بينما يؤدي اكتساب الموارد أو تنميتها إلى بناء حلقة مكاسب تُعزِّز من رفاهية العاملين وتعمل كوقودٍ لأدائهم (Hobfoll et al., 2018, 107). وتتسجّم هذه الدراسة أيضاً مع أغلب الدراسات السابقة التي أقرت بوجود أثر مباشر للمزايا الوظيفية في أداء الموارد البشرية، مثل دراسة (عويّر والأصفر، 2025)، (Ndala, N., 2025)، (بنين، 2025)، (Abdul Razeq, A. et al., 2024)، (Rajeswari, P., et al., 2024)، (Priscilla, Y., et al., 2024)، (الصعدي، 2023). إلا أنها تتعارض جزئياً مع دراسة (عبّاس، 2019) من ناحية اتجاه هذا الأثر، حيث أظهرت أنَّ أثر المزايا المعنوية كان سلبياً في الأداء، في حين بيّنت نتائج دراستنا أنَّ اتجاه هذا الأثر كان إيجابياً. كذلك، تتعارض كلياً مع دراسة (Adzikra, A. et al., 2025) التي نصّت على أنَّ موارد العمل لا تؤثر بشكلٍ دالٍ إحصائياً في الاندماج بالعمل، والذي يُشكّل أحد مكونات الأداء المُستدام.

تظهر النتائج وجود أثر إيجابي للمزايا الإلزامية في الأداء المُستدام للموارد البشرية، انطلاقاً من مبدأ تلبية الحاجات الأساسية للعامل الذي يُعد شرطاً ضرورياً لتحرير طاقته والتركيز في الأداء والابتكار والالتزام طويل الأمد، على الرغم أنَّ هذا النوع من المزايا لا يُعد مُحفزاً مباشراً للإبداع والتفوق بحِد ذاته، إلا أنَّه يُشكّل الأساس الذي يُبنى عليه الأداء المُستدام للموارد البشرية. ويُمكن تفسير هذا الأثر الإيجابي كالاتي: تُعدّ المزايا الإلزامية من العوامل الصحية وفقاً لنظرية هيرزبرج، فعندما يشعر العامل أنَّ مُستلزماته المعيشية والصحية تمّ تلبية، يقلّ لديه القلق والتوتر والإجهاد الوظيفي، ممّا يسمح له بتوجيه طاقته الذهنية والبدنية نحو العمل بدلالة عن التفكير في المشكلات الشخصية الأساسية، وهذا يساهم في تحسين الصحة النفسية والجسمية للعامل. وأنَّ العامل عندما يضمن حقوقه الأساسية، فلا يضطرُّ إلى إهدار وقته في البحث عن عملٍ آخر أو في الشكوى، بل يركّز بشكلٍ أكثر على المهمات المطلوبة منه، ممّا يزيد من كفايته وإنتاجيته. إضافةً إلى ذلك، فإنَّ هذا النوع من المزايا يُنقل رسالة ضمنية أنَّ الشركة تهتمّ بسلامة ورفاهية العامل بالحد الأدنى، ممّا يعكس المسؤولية الاجتماعية الداخلية للشركة. وأنَّ توفير المزايا الإلزامية يُعدّ بمثابة التزام من الشركة تجاه العامل، الذي ينعكس في شعور العامل أنَّ الشركة تحترمه وتقدير دوره كإنسان وليس مجرد آلة، فهي تُوفّر له الحماية الاجتماعية والمالية بالحد الأدنى، وهذا الشعور بالتقدير الأساسي يرفع الروح المعنوية لديه. كذلك، فإنَّ الوفاء بالمُتطلبات الأساسية والقانونية يُشكّل القاعدة الأساسية لعلاقة الثقة، فالعامل الذي يشعر بالاستقرار والترحيب والعدالة في بيئة العمل يكون لديه ولاءٌ والالتزام أكبر تجاه الشركة، وهذا الولاء يقلّل مُعدّل دوران العاملين (الاستقالات)، كما يُخفّض مُعدّل الغياب لأنَّه يكون أكثر قدرةً على معالجة المشكلات الصحية في وقتٍ مبكرٍ والحصول على الراحة اللازمة، ممّا يضمن استمرارية تواجدهم في العمل والخبرات والأداء العالي في الشركة. فالمزايا الإلزامية تضمن للعامل الراحة وتجديد الطاقة، ممّا يقلّل من الاحتراق الوظيفي. كما تتضمن بعض أنواع هذه المزايا كإجازات الأمومة عدم اضطراب العامل للمفاضلة بين العمل والأسرة في الحالات الضرورية، فعندما تدعم الشركة دور العامل كقردٍ في المجتمع، ينعكس ذلك إيجاباً في استعداد العامل لدعم أهداف الشركة. إضافةً إلى ذلك، فإنَّ التوازن الجيد بين العمل والحياة يُعدّ من أهمّ عوامل جذب العاملين ذوي الكفايات العالية والمحافظة عليهم نظراً للمنافسة بين الرواتب، فالعامل المُستقر والمُحافظ عليه يُمثّل أساس استمرار العمل وجودة الأداء التنظيمي، وهذا التوازن يُعزّز قدرة العامل في المحافظة على إنتاجيته وكفايته بشكلٍ مستمرٍ، ممّا يُمثّل جوهر الاستدامة في الأداء.

النتيجة الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر إيجابي للمزايا الطوعية في الأداء المستدام للموارد البشرية لدى العاملين في شركة MTN.

يعني هذا أن العاملين لا يقيمون استراتيجيات المزايا الطوعية في الشركة كإحدى العوامل المسببة للأداء المستدام. وهذا يتعارض مع نموذج متطلبات العمل وموارده (JD-R) التي تفترض أهمية وجود استراتيجيات تحفيزية عادلة تعزز المحافظة على رفاة العاملين وأدائهم، فعندما يدرك العاملون العدالة في توزيع الموارد واتخاذ القرارات والسياسات التي تدعم العاملين في مكان العمل، يزداد شعورهم بالاستقلالية والدعم الاجتماعي، مما يجعلهم أكثر تحفيزاً وإندماجاً واستعداداً للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة (Aprilia, E. et al., 2025, 2). إضافة إلى ذلك، تتعارض هذه النتيجة أيضاً مع أغلب نتائج الدراسات السابقة التي أكدت على وجود أثر إيجابي لاستراتيجيات المزايا الوظيفية في الأداء المستدام للموارد البشرية (عوير والأصفر، 2025)، (Ndala, N., 2025)، (بنين، 2025)، (Priscilla, Abdul Razeq, A. et al., 2023)، (عباس، 2019)، في حين أنها تتفق مع دراسة (Adzikra, A. et al., 2025).

قدمت هذه الدراسة أيضاً دليلاً تجريبياً جديداً على أن المزايا الطوعية ليس لها أثر إيجابي مباشر في الأداء المستدام للموارد البشرية في شركة MTN، فقد تكون المزايا الوظيفية الطوعية التي تقدمها المنظمة لا تدعم جودة تصميم نظام المزايا والتي قد تكون غير فاعلة بسبب وجود بعض المشكلات المتعلقة بتلبية الحاجات الفعلية للعاملين، فإذا كانت المزايا المقدمة (كالاشتراك في نادٍ أو تأمين إضافي لا يفضلها العامل) لا تلبي الحاجات أو الرغبات الملحة للعاملين، فلن يكون لها أثر يذكر في أدائهم المستدام. كما قد يرى العاملون أن قيمة المزايا المقدمة قليلة مقارنة بالجهد الذي يبذل أو مقارنة بما تقدمه المنظمات المنافسة، فإذا كانت الرواتب الأساسية غير تنافسية، فإن المزايا الطوعية لن تستطيع سد هذه الفجوة. إضافة إلى ذلك، فإذا شعر العاملون أن المزايا يتم توزيعها بشكل غير عادل أو أنها متاحة لفئة محددة فقط، فإنها تولد شعوراً بالاستياء بدلاً من التحفيز، مما يلغي أثرها الإيجابي. كما أنه من المحتمل أن تصبح المزايا الطوعية مع مرور الوقت جزءاً ثابتاً من الأجر الأساسي وليس حوافز إضافية، ومن ثم تقل قدرتها في تحفيز الأداء. كذلك، فصعوبة الشركة في قياس أداء الموارد البشرية المستدام بشكل دقيق تجعلها تركز فقط على النتائج قصيرة الأجل (الإنتاجية الفورية) ولا تقيس الالتزام طويل الأمد، فإذا كانت هذه المزايا تركز فقط على الأداء الحالي دون ربطها بالسلوكيات الدائمة للاستدامة مثل رفاة العاملين، فلن تملك أي أثر يذكر في الأداء المستدام. كما تعد البيئة العامة للشركة عاملاً حاسماً قد يطغى على أي حافز فردي، فإذا كانت بيئة العمل سلبية أو أن الإدارة ضعيفة أو لا توفر التقدير المعنوي المناسب فإن أي مزايا طوعية (مالية أو غير مالية) لن تستطيع تجاوز أثر هذه العوامل السلبية، فالعامل يحتاج أولاً إلى الاحترام والتواصل الجيد والقيادة الدائمة قبل أن يتأثر بأي مزايا إضافية. إضافة إلى ذلك، فإن العاملين ذوي الأداء العالي يبحثون عن مسار وظيفي واضح وفرص للتدريب والتطوير المستمر، وإذا لم توفر الشركة هذه الفرص الأساسية فلن تستطيع المزايا الطوعية إقناع العاملين بتحسين أدائهم. أما في حال كان العامل يمتلك الحافز لكن يفتقر إلى الأدوات أو المعلومات أو السلطة اللازمة لأداء وظيفته بكفاءة، فلن يستطيع ترجمة شعوره الإيجابي الناتج عن المزايا الطوعية إلى أداء وظيفي مستدام. وباختصار، يمكن القول إن المزايا الطوعية تعمل كعوامل محفزة، لكنها لن تستطيع إصلاح المشكلات الجوهرية في هيكل العمل والقيادة والرواتب الأساسية.

النتيجة الرئيسة الثانية: يوجد أثر إيجابي لاستراتيجية المزايا الوظيفية في روحانية مكان العمل لدى العاملين في شركة MTN.

تتفق هذه النتيجة مع مضمون نظرية الموارد والمتطلبات التي تمّ الاعتماد عليها في هذه الدراسة، والتي افترضت وجود أثر متبادل بين الموارد الوظيفية ممثلة في المزايا الوظيفية والموارد الشخصية التي تعبّر عن روحانية مكان العمل. فقد أظهرت نتائج الدراسات السابقة أن هناك علاقة إيجابية بين المزايا المهنية والرعاية الروحانية (Zeng, X. et al., 2023)، وتتسجم هذه النتيجة مع إحدى الدراسات التي تنص على وجود علاقة هامة بين روحانية مكان العمل وتحفيز الإخصائيين الاجتماعيين في المستشفى (Pouragha, B. et al., 2022). وأن المنظمات التي تتمتع بثقافة العشرة والمزايا المؤسسية تملك علامة تجارية أفضل للعاملين (Teoh, E., 2022). كما يوجد علاقة هامة وإيجابية بين أبعاد روحانية مكان العمل وأثره على العمل المرتبط بالأسرة (Zaiton, H. et al., 2021). ومن جهة أخرى فإن غالبية العاملين لم يشعروا بوجود أثر لروحانية مكان العمل في التدريب داخل مكان العمل، ولم تكن هناك سياسات وإجراءات واضحة مطبقة لدعم الإدارة أو العاملين (Foster, S. & Foster, A., 2019). كما تبين وجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً بين الروحانية وتحفيز طلاب الجامعات (Barmola, K., 2016).

يجب أن ننظر لاستراتيجية المزايا الوظيفية كاستراتيجية متكاملة لدعم القيمة والتحفيز على مستويات متعددة. هذه المنظمة تعمل على إزالة الحواجز وتأكيد القيمة وتحفيز استثمار الشخص، مما يخلق بيئة يزدهر فيها الشعور بالهدف. فعندما تعمل المزايا الوظيفية ككتلة واحدة، فإنها تغطي كل أبعاد حاجة العامل، بداية من الأمان الذي تحقّقه المزايا الإلزامية، انتقالاتاً إلى العدالة والتقدير التي توفرها المزايا المادية المباشرة، وصولاً إلى التميز والنمو الناتجين عن المزايا الطوعية. وهذا التكامل يخلق بيئة لا يشعر فيها العامل بالأمان المادي فحسب، بل يشعر أيضاً أن جهده يُقدّر ويُمكّنه من النمو، مما يعزز الشعور بالعمل الهادف. كذلك، يجب النظر إلى المزايا الوظيفية كنظام تستخدمه الشركة في ترسيخ العدالة وبناء الثقة وتحفيز التعاون الجماعي الموجّه، حيث إنّ هذا النظام المتكامل يخلق مجتمعاً يتمتع فيه الجميع بالرفاهية والأمان الأساسي، حيث تكافأ الإدارة العليا جهود العاملين حسب المجموعات، مما يعزز الإحساس بالانتماء للمجموعة الذي يربط المصير المادي للعامل بالمصير الجماعي. إضافة إلى ذلك، تعدّ المزايا الوظيفية بمختلف أشكالها ترجمة لقيم المنظمة إلى التزامات وسلوكيات ملموسة، حيث تعمل هذه المزايا على إثبات مصداقية المنظمة في قيمها، ثم توجيه سلوك العامل ليجسد هذه القيم، فالمزايا الوظيفية تعمل ككتلة واحدة في تعزيز التوافق القيمي عبر منح المزايا المادية المباشرة والمزايا الإلزامية التي تثبت مصداقية الشركة، كما تكافئ المزايا الطوعية السلوك القيمي، وتعزز قيم الشركة. وإنّ هذا التكامل يضمن أن العامل يرى الشركة صادقة في الالتزامها الأساسي وعدالة ومحفزة في مكافأة أداء العاملين المتميز والملتزم بالقواعد، مما يدفع بالتوافق القيمي إلى أعلى مستوياته. ويمكن تفسير ذلك عبر أبعاد استراتيجية المزايا الوظيفية كالآتي:

النتيجة الفرعية الأولى: يوجد أثر إيجابي للمزايا المادية المباشرة في روحانية مكان العمل لدى العاملين في شركة MTN.

تؤكد نتائج هذه الدراسة صحة الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية، وهي أن المزايا المادية المباشرة تؤثر بشكل إيجابي كبير ومباشر في روحانية مكان العمل في شركة MTN. وهذا يتفق مع نظرية موارد ومتطلبات العمل، حيث يمكن لموارد العمل المتمثلة في المزايا المادية المباشرة أن تلبي حاجات نفسية أساسية مثل الحاجة إلى الانتماء والحاجة إلى القيام بعمل هادف بطريقة مستقلة، وتعد هذه مكونات لروحانية مكان العمل، وهذا يعزز الدافع الداخلي لتحقيق الأهداف المتعلقة بالعمل، ويسهل المثابرة والأداء. كذلك، تجسد الموارد الشخصية، مثل روحانية مكان العمل، معتقدات الأفراد حول قدرتهم على التحكم في بيئة العمل، ومن ثم لها علاقة متبادلة مع المزايا المادية المباشرة، بمعنى أن الأفراد الذين يتمتعون بمستويات أعلى من التقاؤل والكفاءة الذاتية والمرونة من المتوقع أنهم حصلوا على مزيد من موارد العمل، والعكس صحيح أيضاً (Bakker, A. & Demerouti, E., 2024, 188). وتتسجم هذه الدراسة مع كلٍ من دراسة: (Foster, S. & Foster, A., 2019), (Pouragha, B. et al., 2022), (Zeng, X. et al., 2023), (Teoh, E., 2022), (Barmola, K., 2016)، حيث تشير جميع الدراسات السابقة إلى أن المزايا المادية المباشرة تؤثر إيجابياً في روحانية مكان العمل. حيث يكمن ذلك الأثر الإيجابي الذي تحدثه استراتيجيات المزايا المادية المباشرة في روحانية مكان العمل في تلبية الحاجات الأساسية كطريق للوصول إلى الحاجات الأسمى للعامل عبر تمكين الجوانب غير المادية. ففي حين تركز روحانية مكان العمل على المعنى والهدف والانتماء، يمكن تلبية الحاجات الأساسية وفقاً لهرم ماسلو للحاجات، الذي يفترض تلبية الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمان كأساس في قاعدة الهرم. حيث تشكل استراتيجيات المزايا المادية المباشرة كالترب العادل والمكافآت الوسيطة الأساسية لتوفير الأمان المادي والاستقرار المعيشي للعامل وأسرته. وعندما لا يشعر العامل بالقلق المستمر حول تلبية حاجاته الأساسية، يصبح ذهنه حراً للتفكير في جوانب أعمق، وهذا التحرر من ضغوط البقاء يتيح له الاندماج العقلي والروحاني بشكل أكبر في العمل، مما يعزز العمل الهادف والإحساس بالانتماء للمجموعة والتوافق مع قيم المنظمة. حيث تمثل المزايا المادية المباشرة أحد الأشكال الملموسة والواضحة لتقدير الشركة جهود العامل ومساهمته، فعندما يحصل على أجر يتناسب مع مهاراته وجهوده، يشعر أن الشركة تعترف بقيمته كفردي يساهم في تحقيق أهداف الشركة، وهذا الشعور يغذي القيمة الذاتية ويدفع العامل للشعور أن عمله مهم ويستحق هذا التعويض، مما يرسخ بشكل غير مباشر البعد الجوهري للعمل الهادف. كذلك، توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للمزايا المادية المباشرة في الإحساس بالمجموعة، فالإحساس بالمجموعة يتطلب الثقة والتعاون بين الأفراد، والتي تتعارض بشدة مع الشعور بالظلم وعدم المساواة. لذلك، فعندما تكون المزايا المادية المباشرة عادلة وشفافة وتُعطي بناءً على معايير موضوعية كالكفاءة والأداء والخبرة، يشعر العاملون أنهم يحصلون على حصة عادلة تتناسب مع الجهود المبذولة، مما يقلل الاستياء والغيرة بين الزملاء، ومما يضمن أن العاملين لن يضطروا إلى التنافس بشكل شرس وغير أخلاقي على الموارد الشحيحة. كما تبين وجود أثر إيجابي للمزايا المادية المباشرة في التوافق مع قيم المنظمة، فالمنظمة تستخدم هذا النوع من المزايا لتحديد الأولويات السلوكية التي تريد مكافأتها، ومن ثم تؤكد القيم التي تتبناها. ومن الأمثلة عليها، إذا كانت إحدى قيم المنظمة الأساسية هي الابتكار،

فَإِنَّ الشَّرِكَةَ سَوْفَ تُلْجَأُ إِلَى مَنَحِ مَكَافَاتٍ مَادِّيَّةٍ مُجْزِيَةٍ لِلْعَامِلِينَ الَّذِينَ يُقْتَرِحُونَ أَفْكَارًا جَدِيدَةً أَوْ يُحَقِّقُونَ نَتَائِجَ ابْتِكَارِيَّةً، مِمَّا يُشِيرُ إِلَى أَنَّ هَذِهِ الْقِيَمَةَ لَيْسَتْ مُجَرَّدَ شِعَارَاتٍ، بَلْ هِيَ قِيَمٌ تَسْتَحِقُّ الْإِسْتِمَارَ وَالِدَّفْعَ مُقَابَلَهَا. وَبِنَاءٍ عَلَى ذَلِكَ، يُمَكِّنُ الْقَوْلُ أَنَّ الْمَزَايَا الْمَادِّيَّةَ الْمُبَاشِرَةَ الْجَيِّدَةَ تُسَاعِدُ فِي خَلْقِ الْبِيئَةِ الصَّرُورِيَّةِ لِنُمُو رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ عَبْرَ تَرْسِيخِ الشُّعُورِ بِالتَّقْدِيرِ وَالْأَمَانِ وَالْعَدَالَةِ، مِمَّا يُسَمِّحُ لِلْعَامِلِ بِالِازْتِقَاءِ وَالتَّرْكِيزِ عَلَى الْجَوَانِبِ الْمَغْنَوِيَّةِ لِعَمَلِهِ.

النَّيْجَةُ الْفَرْعِيَّةُ الثَّانِيَّةُ: يُوجَدُ أَثَرُ إِيْجَابِيٍّ لِلْمَزَايَا الْإِلْزَامِيَّةِ فِي رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ لَدَى الْعَامِلِينَ فِي شَرِكَةِ .MTN

فَقَدْ أَظْهَرَتْ نَتَائِجُ التَّحْلِيلِ الْإِحْصَائِيِّ وَجُودَ أَثَرٍ إِيْجَابِيٍّ وَمُبَاشِرٍ لِلْمَزَايَا الْإِلْزَامِيَّةِ فِي رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ. وَهَذَا يَتَّفِقُ مَعَ نَظَرِيَّةِ مَوَارِدِ وَمُتَطَلِّبَاتِ الْعَمَلِ، حَيْثُ يُمَكِّنُ لِمَوَارِدِ الْعَمَلِ (وَمِنْ الْأُمْتَلَةِ عَلَيْهَا رُوحَانِيَّةُ مَكَانِ الْعَمَلِ) أَنْ تُلَبِّيَ مُتَطَلِّبَاتِ رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ، وَهَذَا يُعَزِّزُ الدَّافِعَ الدَّخْلِيَّ لِتَحْقِيقِ الْأَهْدَافِ الْمُتَعَلِّقَةِ بِالْعَمَلِ، مِمَّا يُسَهِّلُ الْمُثَابَرَةَ وَيُحَسِّنُ الْأَدَاءَ. كَمَا أَنَّ الْمَوَارِدَ الشَّخْصِيَّةَ تَتَمَثَّلُ فِي مُعْتَقَدَاتِ الْأَفْرَادِ حَوْلَ قُدْرَتِهِمْ فِي التَّحَكُّمِ بِبِيئَةِ الْعَمَلِ، وَمِنْ ثَمَّ لَهَا عِلَاقَةٌ مُتَبَادِلَةٌ مَعَ مَوَارِدِ الْعَمَلِ، بِمَعْنَى أَنَّ الْأَفْرَادَ الَّذِينَ يَتَمَتَّعُونَ بِمُسْتَوِيَّاتٍ أَعْلَى مِنَ التَّقَاوُلِ وَالْكَفَافَةِ الدَّائِنَةِ وَالْمَرْوَنَةِ مِنَ الْمُتَوَقَّعِ أَنْ يَحْصُلُوا عَلَى الْمَزِيدِ مِنْ مَوَارِدِ الْعَمَلِ، وَالْعَكْسُ صَحِيحٌ (Bakker, A. & Demerouti, E., 2024, 188). كَمَا أَنَّهَا تَتَسَجَّمُ مَعَ دِرَاسَةٍ كُلِّ مِنْ (Zeng, X. et al., 2023), (Pouragha, B. et al., 2022), (Teoh, E., 2022), (Barmola, K., 2016), (Foster, S. & Foster, A., 2019), (Zaiton, H. et al., 2021). حَيْثُ تُشِيرُ جَمِيعُ الدِّرَاسَاتِ السَّابِقَةِ إِلَى أَنَّ الْمَزَايَا الْإِلْزَامِيَّةَ تُؤَثِّرُ إِيْجَابِيًّا فِي رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ.

حَيْثُ يُمَكِّنُ تَفْسِيرُ الْأَثَرِ الْإِيْجَابِيٍّ الْمُبَاشِرِ لِلْمَزَايَا الْإِلْزَامِيَّةِ فِي تَحْقِيقِ الْعَمَلِ الْهَادِفِ عَبْرَ رِبْطِ هَذِهِ الْمَزَايَا بِالذَّوْرِ الَّذِي يُؤَدِّيهِ الْعَامِلُ فِي الشَّرِكَةِ. حَيْثُ يَكْمُنُ الْأَثَرُ الْمُبَاشِرُ لِهَذِهِ الْمَزَايَا فِي تَعَزُّيزِ مَفْهُومِ الْكِرَامَةِ فِي الْعَمَلِ وَالْإِعْتِرَافِ بِمَسْئُولِيَّةِ الشَّرِكَةِ، فَالْمَزَايَا الْإِلْزَامِيَّةُ تَدُلُّ عَلَى أَنَّ الْمُنْظَمَةَ تُقَدِّرُ الْعَامِلَ بِإِعْتِبَارِهِ كَائِنٌ بَشَرِيٌّ لَهُ حُقُوقٌ وَكِرَامَةٌ تَتَجَاوَزُ دَوْرَهُ الْإِنْتِاجِيَّ الْآنِيَّ، وَكَذَلِكَ تُدْعِمُ الْعَامِلَ فِي جَوَانِبِ حَيَاتِهِ الْأَسَاسِيَّةِ (كَالْمَرْضِ وَالْأُسْرَةِ)، كَوْنِ الْمُنْظَمَةِ تُعَدُّ جُزْءًا دَاعِمًا لِلْحَيَاةِ وَلَيْسَ عُنْأً مُسْتَنْزَفًا، وَعِنْدَمَا يُقَدِّرُ الْعَامِلُ هَذِهِ الْمُعَامَلَةَ تَزْدَادُ إِحْتِمَالِيَّةُ أَنْ يَرَى الْمُنْظَمَةَ كَكَيَانٍ نَبِيلٍ يَخْدُمُ غَرَضًا أَسْمَى، وَهَذَا الْإِزْتِقَاعُ فِي نَظَرَةِ الْعَامِلِ لِقِيَمَةِ الْمُنْظَمَةِ يَنْعَكِسُ مُبَاشَرَةً فِي شُعُورِهِ أَنَّ عَمَلَهُ الْيَوْمِيَّ يُسَاهِمُ فِي تَحْقِيقِ هَذَا الْغَرَضِ النَّبِيلِ. كَذَلِكَ بَيَّنَّتِ النَّتَائِجُ وَجُودَ أَثَرٍ إِيْجَابِيٍّ مُبَاشِرٍ لِلْمَزَايَا الْإِلْزَامِيَّةِ فِي تَعَزُّيزِ الْإِحْسَاسِ بِالْمَجْمُوعَةِ، فَالْمَزَايَا الْإِلْزَامِيَّةُ تُطَبِّقُ عَلَى جَمِيعِ الْعَامِلِينَ بِشَكْلِ مُتَسَاوٍ كَحَقِّقٍ لِلْعَامِلِينَ بَعْضَ النَّظَرِ عَنِ الْأَدَاءِ الْفَرْدِيِّ أَوْ الْمَرْكَزِ الْوُظَيْفِيِّ، وَهَذَا التَّوْزِيعُ الْمُتَسَاوِي يُزِيلُ الْحَاجِزَ الرَّئِيسَ أَمَامَ بِنَاءِ الْإِحْسَاسِ بِالْمَجْمُوعَةِ وَالْمُتَمَثِّلِ فِي الشُّعُورِ بِالظُّلْمِ أَوْ الْمُحَابَاةِ، وَمِنْ ثَمَّ فَعِنْدَمَا يُدْرِكُ الْجَمِيعُ أَنَّهُمْ يَحْصُلُونَ عَلَى نَفْسِ الرِّعَايَةِ وَالْحِمَايَةِ مِنَ الْمُنْظَمَةِ يَقِلُّ الْإِسْتِيَاءُ وَالتَّنَافُسُ السَّلْبِيُّ بَيْنَهُمْ، وَعَلَيْهِ فَإِنَّ هَذِهِ الْمَزَايَا تُشْعِرُ الْعَامِلِينَ بِالْعَدَالَةِ ضِمْنَ الْمُنْظَمَةِ، مِمَّا يُسَهِّلُ عَلَيْهِمْ رُؤْيَا بَعْضِهِمُ الْبَعْضِ كَأَعْضَاءٍ مُتَسَاوِينَ فِي الْقِيَمَةِ وَالْأَهَمِّيَّةِ دَاخِلِ الْمَجْمُوعَةِ بَدَلًا مِنْ كَوْنِهِمْ مُتَنَافِسِينَ. كَذَلِكَ تَوَصَّلْنَا إِلَى وَجُودِ أَثَرٍ إِيْجَابِيٍّ مُبَاشِرٍ لِلْمَزَايَا الْإِلْزَامِيَّةِ فِي تَعَزُّيزِ التَّوَافُقِ مَعَ قِيَمِ الْمُنْظَمَةِ، وَيَكْمُنُ هَذَا الْأَثَرُ الْمُبَاشِرُ فِي إِضْفَاءِ الْمَصْدَاقِيَّةِ عَلَى الْقِيَمِ الْمُعْلَنَةِ لِلْمُنْظَمَةِ، خَاصَّةً تِلْكَ الْمُتَعَلِّقَةِ بِالْإِنْسَانِيَّةِ وَالْمَسْئُولِيَّةِ الْاجْتِمَاعِيَّةِ، فَالْمُنْظَمَاتُ غَالِبًا مَا تُعْلِنُ عَنِ قِيَمِ مِثْلِ الْإِهْتِمَامِ بِالْعَامِلِ أَوْ النَّزَاهَةِ أَوْ الْمَسْئُولِيَّةِ الْاجْتِمَاعِيَّةِ، وَمِنْ ثَمَّ فَإِنَّ الْمَزَايَا الْإِلْزَامِيَّةَ هِيَ بِمِثَابَةِ اخْتِبَارِ حَقِيقَتِي لِهَذِهِ الْقِيَمِ، فَعِنْدَمَا تُؤَفِّرُ الْمُنْظَمَةُ تَأْمِينًا صَحِيحًا جَيِّدًا أَوْ خُطَّةً تَقَاعِدِ آمِنَةً حَتَّى

وَلَوْ كَانَتْ الْإِلْزَامِيَّةُ قَانُونِيًّا فَإِنَّهَا تُجَسِّدُ فِعْلِيًّا قِيَمَةَ الْإِهْتِمَامِ بِرِفَاهِيَّةِ الْعَامِلِ، وَلِذَلِكَ يَرَى الْعَامِلُ أَنَّ الْمُنْظَمَةَ تَضَعُ مَالَهَا حَيْثُ تَصُبُّ قِيَمَتَهَا، وَهَذَا التَّجَسُّدُ الْمَادِّيُّ لِلْقِيَمَةِ يُزِيلُ الشُّكُوكَ وَيَجْعَلُ الْقِيَمَةَ حَقِيقِيَّةً وَمَوْثُوقَةً، وَعِنْدَمَا يَتَحَقَّقُ ذَلِكَ يُصْبِحُ الْعَامِلُ أَكْثَرَ اسْتِعْدَادًا لِتَبَنِّيِّهَا وَالتَّوَافُقِ مَعَهَا، لِأَنَّهَا لَيْسَتْ مُجَرَّدَ شِعَارَاتٍ سَطَحِيَّةٍ. وَمِنْ ثَمَّ يُمَكِّنُ تَفْسِيرُ الْأَثَرِ الْإِيجَابِيِّ الْمُبَاشِرِ لِلْمَزَايَا الْإِلْزَامِيَّةِ فِي تَعْزِيزِ رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ عِبْرَ دَوْرِهَا فِي إِرسَاءِ أَسَاسِ الْأَمَانِ وَالْعَدَالَةِ وَإِثْبَاتِ الْمَصْدَاقِيَّةِ التَّنْظِيمِيَّةِ، فَالْمَزَايَا الْإِلْزَامِيَّةُ تُعَالِجُ كَوَاجِبَاتٍ تُفِي بِهَا الْمُنْظَمَةُ، وَهَذَا الْوَفَاءُ يَخْلُقُ بَيْنَهُ خَالِيَةً مِنَ الْقَلْقِ يُمَكِّنُ لِلرُّوحَانِيَّةِ أَنْ تَزْدَهَرَ فِيهَا.

النتيجة الفرعية الثالثة: يوجد أثر إيجابي للمزايا الطوعية في رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ لَدَى الْعَامِلِينَ فِي شَرِكَةِ MTN.

عِنْدَ إِجْرَاءِ التَّحْلِيلِ الْإِحْصَائِيِّ تَبَيَّنَ وُجُودُ أَثَرٍ إِيجَابِيِّ لِلْمَزَايَا الطَّوْعِيَّةِ فِي رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ لَدَى الْعَامِلِينَ فِي شَرِكَةِ MTN، وَهَذَا يَتَّفَقُ مَعَ نَظَرِيَّةِ مَوَارِدِ وَمُتَطَلِّبَاتِ الْعَمَلِ، حَيْثُ يُمَكِّنُ لِمَوَارِدِ الْعَمَلِ أَنْ تُلَبِّيَ حَاجَاتِ نَفْسِيَّةٍ أَسَاسِيَّةً مِثْلَ الْحَاجَةِ إِلَى الْإِنْتِمَاءِ وَالْحَاجَةِ إِلَى الْقِيَامِ بِعَمَلٍ هَادِفٍ بِطَرِيقَةٍ مُسْتَقَلَّةٍ، وَالتِّي تُعَدُّ مَكُونَاتٍ لِرُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ، وَهَذَا يُعَزِّزُ الدَّافِعَ الدَّخْلِيَّ لِتَحْقِيقِ الْأَهْدَافِ الْمُتَعَلِّقَةِ بِالْعَمَلِ، وَيُسَهِّلُ الْمُثَابَرَةَ وَيُحَسِّنُ الْأَدَاءَ. كَذَلِكَ تَتِمَّتْ لِلْمَوَارِدِ الشَّخْصِيَّةِ فِي مُعْتَقَدَاتِ الْأَفْرَادِ حَوْلَ قُدْرَتِهِمْ عَلَى التَّحَكُّمِ بِبَيْنَةِ الْعَمَلِ، وَمِنْ ثَمَّ لَهَا عِلَاقَةٌ مُتَبَادِلَةٌ مَعَ مَوَارِدِ الْعَمَلِ، بِمَعْنَى أَنَّ الْأَفْرَادَ الَّذِينَ يَتِمَتُّعُونَ بِمُسْتَوِيَّاتٍ أَعْلَى مِنَ التَّقَاوُلِ وَالْكَفَافَةِ الدَّائِيَّةِ وَالْمَرْوَنَةِ مِنَ الْمُتَوَقَّعِ أَنْ يَحْصُلُوا عَلَى الْمَزِيدِ مِنْ مَوَارِدِ الْعَمَلِ، وَالْعَكْسُ صَحِيحٌ (Bakker, A. & Demerouti, E., 2024, 188). وَمِنْ ثَمَّ فَإِنَّ هَذِهِ النَّبِيْجَةَ تَتَّفَقُ مَعَ دِرَاسَةٍ كُلِّ مِنْ: (Zeng, X. et al., 2023), (Teoh, E., 2022), (Barmola, K., 2016), (Pouragha, B. et al., 2022), (Zaiton, H. et al., 2021) حَيْثُ تُشِيرُ جَمِيعُ الدِّرَاسَاتِ السَّابِقَةِ إِلَى أَنَّ الْمَزَايَا الطَّوْعِيَّةَ تُؤَثِّرُ إِيجَابًا فِي رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ.

وَيُمْكِنُ تَفْسِيرُ أَثَرِ الْمَزَايَا الطَّوْعِيَّةِ فِي رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ عِبْرَ فَهْمِ كَيْفِيَّةِ مُسَاهَمَةِ هَذِهِ الْمَزَايَا فِي تَعْزِيزِ الْجَوَانِبِ الْأَسَاسِيَّةِ الَّتِي تُشَكِّلُ رُوحَانِيَّةَ مَكَانِ الْعَمَلِ، وَتُشِيرُ رُوحَانِيَّةُ مَكَانِ الْعَمَلِ إِلَى سَعْيِ الْعَامِلِ لِإِيجَادِ مَعْنَى وَغَرَضٍ فِي عَمَلِهِ، وَالشُّعُورِ بِالْإِنْتِمَاءِ وَالتَّرَاوُطِ الْإِجْتِمَاعِيِّ مَعَ الزَّمَلَاءِ وَالْمُنْظَمَةِ. حَيْثُ يُمَكِّنُ تَفْسِيرُ الْأَثَرِ الْإِيجَابِيِّ الْمُبَاشِرِ لِلْمَزَايَا الطَّوْعِيَّةِ فِي تَعْزِيزِ الْعَمَلِ الْهَادِفِ عِبْرَ دَوْرِ هَذِهِ الْمَزَايَا كَاعْتِرَافٍ فَرْدِيٍّ وَمُخَصَّصٍ وَتَمَكِينٍ لِعَمَلِيَّةِ اسْتِثْمَارِ الْفَرْدِ فِي الْعَمَلِ. فَالْمَزَايَا الطَّوْعِيَّةُ عَلَى عَكْسِ الْمَزَايَا الْإِلْزَامِيَّةِ الَّتِي هِيَ حَقٌّ لِلْجَمِيعِ، فَإِنَّ الْمَزَايَا الطَّوْعِيَّةَ تُمنَحُ عَادَةً بِنَاءً عَلَى الْأَدَاءِ الْمُمَيَّزِ أَوْ الْوَلَاءِ أَوْ الْمُسَاهِمَاتِ الْفَرِيدَةِ، مِمَّا يَرْبِطُ هَذِهِ الْمَزَايَا مُبَاشَرَةً بِشُعُورِ الْعَامِلِ أَنَّ عَمَلَهُ يَتَجَاوَزُ التَّوَقُّعَاتِ. فَهَذِهِ الْمَزَايَا تُعَدُّ إِشَارَةً قَوِيَّةً وَمُبَاشَرَةً عَلَى أَنَّ عَمَلَ هَذَا الْعَامِلِ مُنَمَّيٌّ وَيَقْدِمُ قِيَمَةً اسْتِثْنَائِيَّةً لِلْمُنْظَمَةِ، وَهَذَا الْإِعْتِرَافُ الْمَلْمُوسُ يُغْذِي شُعُورَ الْعَامِلِ أَنَّ مَا يَفْعَلُهُ مُهِمٌّ وَمُؤَثِّرٌ بِالنِّسْبَةِ لِلْمُنْظَمَةِ. فِي حِينِ أَنَّ هَذِهِ الْمَزَايَا لَا تُؤَثِّرُ مُبَاشَرَةً فِي الْإِحْسَاسِ بِالْمَجْمُوعَةِ، وَهَذِهِ النَّبِيْجَةُ مُنْطَقِيَّةٌ عَلَى الْإِعْتِبَارِ أَنَّ هَذِهِ الْمَزَايَا مُصَمَّمةٌ لِمُكَافَأَةِ الْفَرْدِ، مِمَّا يُؤَدِّي إِلَى تَحْفِيزِ التَّنَافُسِ بَدَلًا مِنَ التَّعَاوُنِ، وَنَبِيْجَةُ لِذَلِكَ، يُتِمَّتْ التَّفْسِيرُ الرَّئِيسُ فِي أَنَّ طَبِيعَةَ الْمَزَايَا الطَّوْعِيَّةِ تَتَعَارَضُ مَعَ الْأُسُسِ الَّتِي يُبْنَى عَلَيْهَا الْإِحْسَاسُ الْقَوِي بِالْمَجْمُوعَةِ، وَالْمُتَمَثِّلَةُ فِي الْعَدَالَةِ وَالتَّضَامُنِ. فَغَالِبًا مَا تَكُونُ الْمَزَايَا الطَّوْعِيَّةُ مُخَصَّصَةً لِعَدَدٍ مَحْدُودٍ مِنَ الْأَفْرَادِ الْمُتَمَيِّزِينَ، مِمَّا يُعْبِقُ التَّنَافُسَ دَاخِلَ الْمَجْمُوعَةِ، الَّتِي تُنْظَرُ إِلَى نَجَاحِ شَخْصٍ وَاحِدٍ وَخُصُولِهِ عَلَى الْمِيزَةِ عَلَى أَنَّهُ خَسَارَةٌ أَوْ عَدَمُ اعْتِرَافٍ بِالْآخَرِينَ. فَبدَلًا مِنْ تَعْزِيزِ الرُّوَابِطِ، قَدْ

تؤدي هذه المكافآت الفردية إلى الغيرة والاستياء، وتقليل تبادل المعرفة والدعم بين الزملاء، حيث يخشى كل فرد أن تؤدي مساعده الآخر إلى تقليل فرصه في الحصول على المزايا الطوعية، مما يوهن الإحساس بالمجموعة. كذلك يمكن تفسير الأثر الإيجابي المباشر للمزايا الطوعية في تعزيز التوافق مع قيم المنظمة عبر دور هذه المزايا كأداة تكريم تستخدم لتجسيد ومكافأة السلوكيات التي تمثل القيم المرغوبة. فالمزايا الطوعية بطبيعتها وسيلة لتحديد الأولويات، وعندما تصمم هذه المزايا لربطها بوضوح بالسلوكيات التي نجسد قيم المنظمة، فإن هذا يدل على أن المنظمة لا تدفع المال مقابل النتيجة فحسب، بل مقابل الطريقة التي تم بها تحقيق النتيجة والتي يجب أن تتفق مع قيمها. ومن الأمثلة على ذلك امتلاك المنظمة لقيمة النزاهة، فعندما تُمنح مكافأة طوعية ليس فقط على تحقيق رقم المبيعات، ولكن على تحقيقها مع الالتزام التام بالمعايير الأخلاقية، مما يرفع قيمة النزاهة في نظر العامل. وعندما يرى العامل أن المزايا التي يسعى إليها مرتبطة مباشرة بالسلوكيات المتعلقة بالقيم، فإنه يعيد تكييف سلوكه ليتوافق مع هذه القيم من أجل الحصول على المكافأة، وبشكل هذا التحول من مجرد سعي إلى التطبيق العملي الذي يمثل جوهر التوافق القيمي. وبناءً على ذلك يمكن تفسير الأثر الإيجابي المباشر للمزايا الطوعية في تعزيز روحانية مكان العمل عبر دورها كآلية قوية للاعتراف والتحفيز المخصص الذي يدعم الروحانية في بعدين رئيسيين: (العمل الهادف والتوافق مع قيم المنظمة)، مما ينعكس بشكل غير مباشر في الأداء المستدام للموارد البشرية.

نتيجة الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد أثر إيجابي لروحانية مكان العمل في الأداء المستدام للموارد البشرية لدى العاملين في شركة MTN.

أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لروحانية مكان العمل في الأداء المستدام للموارد البشرية، حيث تتسجم هذه النتيجة مع نموذج موارد ومتطلبات العمل، والتي تصنف روحانية مكان العمل ضمن الموارد الشخصية التي توفر للعاملين الإحساس بمعنى العمل والانتماء للمجموعة والتوافق مع قيم المنظمة (تمثل بمجموعها أبعاد روحانية مكان العمل المدروسة)، ومن ثم فهي تعد صفات ذاتية إيجابية ترتبط بالمرونة وقدرة الفرد في التحكم ببيئته والتأثير فيها بنجاح، مما يخفف عن العاملين الضغوط والاحتراق الوظيفي ويعزز قدرتهم على الاستمرار في الأداء بمستوى عالٍ ومتوازن (Petchsawanga, P. & McLean, G., 2017, 219). وهذا ما أكدته نتائج الدراسات السابقة، التي أظهرت وجود أثر إيجابي مباشر وغير مباشر لروحانية مكان العمل (عبر الرضا الوظيفي) في الأداء الوظيفي (Deswal, P. & Arora, N., 2025)، وكذلك أظهرت غالبية الدراسات العلاقة الإيجابية بين روحانية مكان العمل وكل من مؤشرات الأداء الوظيفي ورفاهية العاملين (Syahir, A. et al., 2025). وكذلك تتسجم مع دراسة (Adzikra, A. et al., 2025) التي توصلت إلى أن لروحانية مكان العمل أثراً كبيراً في الاندماج بالعمل. إضافة إلى ذلك، فقد أظهرت النتائج أن روحانية مكان العمل تؤثر إيجابياً بشكل مباشر وغير مباشر (عبر دافعية العاملين) في أداء العاملين (Ebitari, W. & Adwdeji, A., 2024)، وإن هناك علاقة وثيقة بين أبعاد الروحانية في مكان العمل ومؤشرات الأداء التنظيمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة، وبشكل خاص فقد أظهرت جوانب مثل العمل الهادف والتوافق مع قيم المنظمة أثراً إيجابياً في أداء المنظمة (Mishra, S. & Kumar, P., 2024). كذلك تبين وجود علاقة طردية متوسطة بين روحانية مكان العمل والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس (أبو سرحان وآخرون، 2023). وفي الوقت نفسه، فلروحانية مكان العمل أثر إيجابي كبير في

أداء العاملين (Wardani, P. et al., 2023). وكذلك تبين وجود علاقة موجبة ومتوسطة بين روحانية مكان العمل وأداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي (كنزة، 2021). في حين اختلفت تلك النتائج مع دراسة (Priscilla, Y. et al., 2024) التي أظهرت عدم وجود ارتباط بين روحانية مكان العمل وسلوكيات العمل التنظيمية لدى العاملين في عيادات التجميل في مدينة باتام، وكذلك أظهرت دراسة أخرى عدم وجود أثر لروحانية مكان العمل في أداء العاملين (Rini Juni, A. & Tri, M., 2020).

حيث بينت النتائج التي تم التوصل إليها عدم وجود أثر للعمل الهادف في الأداء المستدام للموارد البشرية، ويمكن تفسير ذلك بناءً على نظرية العاملين لـ (Herzberg)، والتي تفترض أن العمل الهادف قد لا يكون محفزاً مباشراً لزيادة الأداء، ولكنه عامل ضروري لمنع انخفاضه (عامل وقائي). وعليه، فإن غياب الهدف يؤدي إلى انخفاض الأداء واللامبالاة، ويزيد من حالات الإغتراب الوظيفي، في حين أن وجود الهدف لا يضمن ارتفاع الأداء ما لم يتم تدعيمه بالقدرات اللازمة والدعم التنظيمي للعاملين. وكما ذكرنا سابقاً، فإن الأداء الوظيفي يتطلب توافر القدرة والدافعية والدعم التنظيمي، ومن ثم يمكن القول إنه بالرغم من عدم وجود أثر مباشر للعمل الهادف في الأداء الوظيفي، إلا أن هناك أثراً غير مباشر يتطلب توافر محددات الأداء الوظيفي. وعلى عكس العمل الهادف، فإن الإحساس بالمجموعة غالباً ما يكون له أثر إيجابي مباشر في الأداء المستدام للموارد البشرية، كون الإحساس بالمجموعة يعد مصدراً قوياً للدعم العاطفي، مما يساعد العامل على مواجهة تحديات العمل. حيث يترجم الإحساس بالمجموعة مباشرة إلى سلوكيات عمل يومية كالمساعدة المتبادلة وتبادل المعرفة وتصحيح الأخطاء لبعضهم البعض، وهذه السلوكيات تساهم في تحقيق الأداء المستدام. وبشكل عام، فإن الإحساس بالمجموعة يربط الدافعية الفردية بالنتيجة الجماعية عبر آليات اجتماعية قوية وملموسة. كما تشير النتائج إلى أن توافق قيم العامل مع قيم المنظمة يخلق سلسلة من الآثار النفسية والسلوكية تترجم مباشرة إلى أداء وظيفي أفضل، فعندما تتطابق القيم الشخصية للعامل مع قيم المنظمة، يشعر العامل أن عمله له معنى وهدف أسمى يتجاوز مجرد الأجر. حيث يصبح العمل وسيلة للتعبير عن الذات وتجسيد القناعات الشخصية، مما يعزز الدافعية الجوهرية، كما أن العامل المدفوع داخلياً يبذل جهداً إضافياً ويظهر ابتداءً أكبر، ويتحمل المسؤولية بمبادرة ذاتية دون الحاجة إلى رقابة خارجية مستمرة، مما يرفع من جودة وكفاءة أدائه.

نتيجة الفرضية الرئيسية الرابعة: تتوسط روحانية مكان العمل جزئياً أثر استراتيجيات المزايا الوظيفية في الأداء المستدام للموارد البشرية لدى العاملين في شركة MTN.

إن وجود وساطة جزئية لروحانية مكان العمل عند اختبار أثر استراتيجيات المزايا الوظيفية في الأداء المستدام للموارد البشرية يدل على أن المزايا الوظيفية تؤثر في الأداء المستدام بطريقتين:

الأولى: وهي الأثر المباشر، حيث تساهم المزايا الوظيفية في تحسين الأداء المستدام للموارد البشرية بشكل مباشر، ويُفسر هذا الأثر دون المرور بروحانية مكان العمل، فالمزايا الوظيفية كالرواتب الجيدة، والتأمين الصحي، والإجازات، وبرامج التدريب تعمل كمحفزات خارجية ضرورية تدفع العامل بشكل مباشر إلى العمل بجد، والمساهمة في تحقيق الأداء المستدام، كونه يرى قيمة واضحة مقابل جهده. حيث يضمن هذا الجزء الحد الأدنى من الأداء أو

الإستمرارية الناتجة عن الإلتزام بالتعاقد والتعويضات، وبمعنى آخر يشعر العامل بالإلتزام المهني تجاه المنظمة التي توفر له حياة كريمة واستقراراً، مما يعزز استمراره في تقديم أداء عالٍ للمنظمة التي يشعر أنها تقدّر جهده.

الثانية: وجود أثر غير مباشر للمزايا الوظيفية عبر روحانية مكان العمل، حيث تؤدي المزايا الوظيفية إلى زيادة روحانية مكان العمل، والتي بدورها تعزز من الأداء المستدام للعاملين. ويمثل هذا المسار الأثر غير المباشر للمزايا الوظيفية في الأداء المستدام للموارد البشرية عبر روحانية مكان العمل، التي تعمل كآلية نفسية وروحانية تحول المزايا الوظيفية إلى التزام عميق ومستدام. فعندما توفر المنظمة مزايا جيدة، يشعر العامل أن المنظمة تقدّره وتهتم برفاهيته، وهذا الشعور بالتقدير يخلق بيئة عمل إيجابية تجعل العامل يشعر أن عمله ذو قيمة أكبر نتيجة الالتزام بالمنظمة تجاهه. ويرتفع بذلك شعور العامل بأن قيمه الشخصية تتوافق مع قيم المنظمة، فتزداد الروابط الاجتماعية والشعور بالانتماء إليها. ونظراً لأن روحانية مكان العمل تعمل كمحفزات داخلية، فإنها تجعل العامل يؤدي عمله ليس فقط من أجل المزايا، بل أيضاً من أجل غاية أسمى وشعور بالرضا الداخلي، وهذا الأداء يكون أكثر استدامة لأنه نابع من الإلتزام العميق (الداخلي) والشغف بالعمل، وليس فقط بالحوافز اللحظية. وبمعنى آخر، تؤدي روحانية مكان العمل دور الوساطة الجزئية وليست الكلية، كون المزايا الوظيفية تساهم بشكل مباشر في زيادة الأداء المستدام للموارد البشرية، مما يضمن استقرار العاملين، ولكنها تحقق أفضل أثر مستدام لها عندما تترجم هذه المزايا إلى شعور داخلي بروحانية مكان العمل، كوجود معنى هادف في العمل، والانتماء للمجموعة، والتوافق مع قيم المنظمة. ومن ثم تعمل هذه الروحانية كمحرك داخلي يكمل ويعزز أثر المزايا الوظيفية في الأداء المستدام للموارد البشرية. وهذا إن دلّ على شيء، فإنما يدلّ على أن المنظمة تحتاج إلى كلا العنصرين: المزايا الوظيفية لتلبية الحاجات الأساسية، وروحانية مكان العمل كونها موارد نفسية وروحانية تضمن الاستمرار العاطفي والالتزام العميق الذي يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي المستدام. ويمكن توضيح ذلك بشكل أدق عبر تفسير النتائج الفرعية لهذه الفرضية كالآتي:

النتيجة الفرعية الأولى: تتوسط روحانية مكان العمل كلياً أثر المزايا المادية المباشرة في الأداء المستدام للموارد البشرية لدى العاملين في شركة MTN.

أظهرت نتائج الدراسة وجود وساطة كلية لروحانية مكان العمل عند اختبار أثر المزايا المادية المباشرة في الأداء المستدام للموارد البشرية، وهذا يؤكد ما توصلنا إليه بشأن عدم وجود أثر مباشر للمزايا المادية المباشرة في الأداء المستدام للموارد البشرية. وهذا يدلّ على أن المزايا المادية المباشرة لا تؤثر في الأداء المستدام للموارد البشرية إلا عبر متغير روحانية مكان العمل، والذي يعدّ الآلية الجوهرية والوحيدة التي تفسر هذا الأثر بالكامل. ويمكن تفسير ذلك نتيجة التحول من الحافز الخارجي الذي تقدمه المنظمة على شكل مزايا مادية مباشرة إلى الحافز الداخلي المتمثل في روحانية مكان العمل، فالمزايا المادية المباشرة تعدّ مجرد مدخل لا يترجم مباشرة إلى أداء وظيفي مستدام، إلا أنه يخلق الظروف المواتية التي تسمح للعامل بالانفتاح على الروحانية. ويبرز ذلك أن العامل بمجرد حصوله على هذه المزايا يعتاد عليها بسرعة، لذلك فإن هذا النوع من المزايا غير قادر على تحقيق الأداء المستدام للعاملين، وإنما تقتصر وظيفتها الأساسية في تخفيف القلق المادي، مما يوفر للعامل المجال للبحث عن معنى أعمق وهدف في عمله. وهنا نجد أن روحانية مكان العمل تعدّ المحرك الحقيقي للمزايا المادية المباشرة الذي يحرك الأداء المستدام

لِلْعَامِلِينَ، عَلَى إِعْتِبَارِ أَنَّ هَذِهِ الْمَزَايَا تُشَكِّلُ دَلِيلًا مَلُوسًا عَلَى تَقْدِيرِ الْمُنْظَمَةِ لِلْعَامِلِينَ، وَهَذَا التَّقْدِيرُ يُسْتَحْدَمُ مِنْ قِبَلِ الْعَامِلِ لَتَغْرِيزِ إِحْسَاسِهِ بِقِيَمَةِ الدَّاتِ وَقِيَمَةِ الْعَمَلِ دَاتِهِ، وَمِنْ ثَمَّ تَتَحَوَّلُ الْعِلَاقَةُ مِنْ عِلَاقَةِ تَبَادُلٍ تَعَاقُدِيٍّ (الْعَمَلُ مُقَابِلَ الْجُهْدِ) إِلَى عِلَاقَةِ الْإِتِمَامِ عَاطِفِيٍّ تَتَمَثَّلُ بِالشُّعُورِ بِمَعْنَى وَهَدَفٍ فِي الْعَمَلِ، مِمَّا يَدْفَعُ الْعَامِلَ إِلَى بَذْلِ قَصَارَى جُهِدِهِ فِي الْعَمَلِ بِشَكْلِ مُسْتَمِرٍّ، وَيُعَدُّ هَذَا الْإِتِمَامُ أَسَاسَ تَحْقِيقِ الْإِسْتِدَامَةِ فِي الْأَدَاءِ.

النَّيْجَةُ الْفَرْعِيَّةُ الثَّانِيَّةُ: تَتَوَسَّطُ رُوحَانِيَّةُ مَكَانِ الْعَمَلِ جُزْئِيًّا أَثَرَ الْمَزَايَا الْإِلْزَامِيَّةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ لَدَى الْعَامِلِينَ فِي شَرِكَةِ MTN.

يُمْكِنُ تَفْسِيرُ هَذِهِ الْوَسَاطَةِ الْجُزْئِيَّةِ لِرُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ عِنْدَ إِبْتِهَارِ أَثَرِ الْمَزَايَا الْإِلْزَامِيَّةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ بِسَبَبِ وُجُودِ أَثَرٍ مُبَاشِرٍ ذُو دَلَالَةٍ إِحْصَائِيَّةٍ لِلْمَزَايَا الْإِلْزَامِيَّةِ (كَالتَّأْمِينِ الصَّحِيٍّ وَالْمَزَايَا الْمُرْتَبِطَةُ بِالْأَوْقَاتِ الَّتِي لَا يُتَمَّ فِيهَا الْعَمَلُ) فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ. فَهَذَا الْأَثَرُ يَحْدُثُ عِنْدَمَا تَلْبِي الْمَزَايَا الْحَاجَاتِ الْأَسَاسِيَّةَ وَالْأَمْنِ الْوُظَيْفِيَّ لِلْعَامِلِ، مِمَّا يُقَلِّلُ مِنَ الْقَلَقِ وَالْإِجْهَادِ وَيَزِيدُ مِنَ الرِّضَا الْوُظَيْفِيِّ، كَمَا أَنَّ الْأَمَانَ الْمَادِيَّ وَالْحِمَايَةَ الْإِجْتِمَاعِيَّةَ النَّاتِجَيْنِ عَنِ الْمَزَايَا الْإِلْزَامِيَّةِ يُوقِرَانِ بِيئَةَ عَمَلٍ مُسْتَقَرَّةً، مِمَّا يُسَاعِدُ الْعَامِلِينَ فِي التَّرْكِيزِ عَلَى مُهِمَّاتِهِمْ عَلَى الْمَدَى الطَّوِيلِ وَيُسَاهِمُ فِي إِسْتِدَامَةِ أَدَائِهِمْ. بِالْمُقَابِلِ، فَإِنَّ الْأَثَرَ غَيْرَ الْمُبَاشِرِ لِلْمَزَايَا الْإِلْزَامِيَّةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ، وَالَّذِي يَمُرُّ عَبْرَ رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ، يُمْكِنُ أَنْ يُفَسَّرَ بِأَنَّ الْمُنْظَمَةَ عِنْدَمَا تُوفِّرُ لِعَامِلِيهَا الْمَزَايَا الْإِلْزَامِيَّةَ الْأَسَاسِيَّةَ بِشَكْلِ عَادِلٍ وَكَامِلٍ، فَإِنَّ هَذَا يُبْعَثُ لَدَى الْعَامِلِينَ شُعُورًا قَوِيًّا بِأَنَّ الْمُنْظَمَةَ تَهْتَمُّ بِهِمْ كَأَفْرَادٍ وَتُقَدِّرُ دَوْرَهُمْ فِي الْعَمَلِ. هَذَا التَّقْدِيرُ يُغْذِي مَكُونَاتِ رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ، حَيْثُ يَشْعُرُ الْعَامِلُ أَنَّ عَمَلَهُ لَهُ قِيَمَةٌ أَكْبَرُ مِنْ مُجَرَّدِ كَوْنِهِ مُصَدَّرٌ دَخِلَ، وَأَنَّ الْمُنْظَمَةَ تَرَاعِي الْجَانِبَ الْإِنْسَانِيَّ، كَمَا تُعَزِّزُ هَذِهِ الْمَزَايَا تَقَافَةَ الرِّعَايَةِ وَالِدَّعْمِ الْمُبَادِلِ دَاخِلِ الْمُنْظَمَةِ، مِمَّا يَجْعَلُ الْعَامِلَ يَشْعُرُ أَنَّ قِيَمَةَ الشَّخْصِيَّةِ لِلْعَدَالَةِ وَالرِّعَايَةِ تَنْسَجِمُ مَعَ تَصَرُّفَاتِ الْمُنْظَمَةِ. وَمِنْ ثَمَّ تُؤَدِّي رُوحَانِيَّةُ مَكَانِ الْعَمَلِ الْمُعَزِّزَةَ إِلَى زِيَادَةِ الْإِتِمَامِ التَّنْظِيمِيِّ وَتَحْسِينِ الصَّحَّةِ النَّفْسِيَّةِ وَالْجَسَدِيَّةِ، كَمَا تُعَزِّزُ مِنَ الْإِبْدَاعِ وَالْمُبَادَرَةِ، وَإِنَّ هَذِهِ الْعَوَامِلَ مُجْتَمِعَةً تَضُمُّنَ أَنَّ الْأَدَاءَ الْوُظَيْفِيَّ لِلْعَامِلِينَ لَا يُعَدُّ مُجَرَّدَ أَدَاةٍ قَصِيرَةِ الْأَمَدِ، بَلْ هُوَ أَدَاءٌ مُتَقَوٍّ وَمُسْتَمِرٌّ.

أَيَّ إِنَّ هَذِهِ الْوَسَاطَةَ الْجُزْئِيَّةَ لِرُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ تَدُلُّ عَلَى أَنَّهَا لَيْسَتْ الْقَنَاءَةُ الْوَحِيدَةُ الَّتِي يَمُرُّ عَبْرَهَا أَثَرُ الْمَزَايَا الْإِلْزَامِيَّةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ، حَيْثُ تَقُومُ هَذِهِ الْمَزَايَا الْإِلْزَامِيَّةُ بِتَحْسِينِ الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ بِطَرِيقَتَيْنِ: إِحْدَاهُمَا مُبَاشِرَةً عَبْرَ تَوْفِيرِ الْأَمَانِ وَالْحَاجَاتِ الْأَسَاسِيَّةِ، وَالْأُخْرَى غَيْرَ مُبَاشِرَةً عَبْرَ تَغْرِيزِ رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ، مِمَّا يُحَفِّزُ الْأَدَاءَ الْعَمِيقَ وَالْمُسْتَمِرَّ. وَبِذَلِكَ تَبْقَى الْقَنَاءَةُ الْمُبَاشِرَةُ قَائِمَةً وَدَاتُ دَلَالَةٍ إِحْصَائِيَّةٍ حَتَّى بَعْدَ إِدْخَالِ الْمُتَغَيِّرِ الْوَسِيطِ الْمُتَمَثِّلِ فِي رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ.

النَّيْجَةُ الْفَرْعِيَّةُ الثَّالِثَةُ: تَتَوَسَّطُ رُوحَانِيَّةُ مَكَانِ الْعَمَلِ كُلِّيًّا أَثَرَ الْمَزَايَا الطَّوْعِيَّةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ فِي شَرِكَةِ MTN.

يُمْكِنُ تَفْسِيرُ ذَلِكَ بِأَنَّ أَثَرَ الْمَزَايَا الطَّوْعِيَّةِ الْمُبَاشِرِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ غَيْرُ دَالٍ إِحْصَائِيًّا، وَعِنْدَ تَوْسِيطِ رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ فِي هَذِهِ الْعِلَاقَةِ يُصْبِحُ الْأَثَرُ غَيْرَ الْمُبَاشِرِ لِلْمَزَايَا الطَّوْعِيَّةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ ذَا دَلَالَةٍ إِحْصَائِيَّةٍ. بِصِيغَةٍ أُخْرَى، فَإِنَّ رُوحَانِيَّةَ مَكَانِ الْعَمَلِ تُمَثِّلُ الْآلِيَّةَ الْجَوْهَرِيَّةَ الَّتِي تَحُولُ قِيَمَةَ الْمَزَايَا

الطَّوعِيَّةِ إِلَى سُلُوكِيَّاتٍ إِنْتاجِيَّةٍ فَعْلِيَّةٍ. وَمِنْ ثَمَّ يُمكنُ تَفْسِيرُ هَذِهِ النَّتِيجَةِ عِبْرَ التَّرْكِيزِ عَلَى طَبِيعَةِ الْمَرْأَا الطَّوعِيَّةِ مُقَارَنَةً بِغَيْرِهَا مِنَ الْمَرْأَا، فَإِنَّ الْمَرْأَا الطَّوعِيَّةِ تُعَبِّرُ عَنِ التَّعْوِیضَاتِ الَّتِي تَمْنَحُهَا الْمُنْظَمَةُ طَوْعاً، تَتَجَاوَزُ فِيهَا الْحَدَّ الْأَدْنَى الْمَطْلُوبَ قَانُوناً، حَيْثُ لَا يُنْظَرُ إِلَيْهَا عَلَى أَنَّهَا اسْتِحْقَاقَاتٌ أَسَاسِيَّةٌ، بَلْ كَذَلِيلٍ مَلْمُوسٍ يُشِيرُ إِلَى أَنَّ الْمُنْظَمَةَ تُقَدِّرُ الْعَامِلَ وَتَعُدُّهُ شَرِيكاً. وَمِنْ مَنْظُورٍ آخَرَ، فَهِيَ تُرْسِلُ رِسَالَةً ضَمْنِيَّةً مُفَادَهَا أَنَّ الْعَامِلَ لَيْسَ مُجَرَّدَ أَدَاةٍ لِلإِنْتاجِ خَالِيَةٍ مِنَ الْمَشَاعِرِ، بَلْ هُوَ فَرْدٌ تَهْتَمُّ الْمُنْظَمَةُ بِمُؤَمِّهِ وَرَفَاهِيَّتِهِ. فَعِنْدَمَا تَسْتَنْمِرُ الْمُنْظَمَةُ فِي بَرَامِجِ رَفَاهِيَّةِ الْعَامِلِينَ كَاِحْدَى الْمَرْأَا الطَّوعِيَّةِ، يَرَى الْعَامِلُ أَنَّ الْمُنْظَمَةَ تَهْتَمُّ بِالْجُودَةِ الشَّامِلَةِ لِحَيَاتِهِ، مِمَّا يُعَزِّزُ شُعُورَهُ بِأَنَّ الْعَمَلَ يُخْدِمُ غَرَضاً أَسْمَى مِنْ مُجَرَّدِ جَنْبِي الْأَرْبَاحِ، وَهَذَا الشُّعُورُ يُعَدُّ الْمُحَرِّكَ الرَّئِيسَ لِلأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ. كَمَا أَنَّ الْمَرْأَا الطَّوعِيَّةِ الَّتِي تُعَزِّزُ مِنَ التَّفَاعُلِ الإِجْتِمَاعِيِّ، مِثْلُ: خَدَمَاتِ الرِّعَايَةِ الإِجْتِمَاعِيَّةِ وَصُنْدُوقِ التَّعَاوُنِ، تَخْلُقُ شُعُوراً بِالرِّعَايَةِ الْمُتَبَادَلَةِ وَالتَّوَاصُلِ دَاخِلَ بِيئَةِ الْعَمَلِ، وَالَّذِي يُعَدُّ جَوْهَرُ رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ. هَذَا الْإِنْتِمَاءُ يَدْفَعُ الْعَامِلَ لِتَقْدِيمِ أَدَاءٍ مُتَقَوٍّ وَمُسْتَمَرٍّ. وَمِنْ ثَمَّ، فَإِنَّ رُوحَانِيَّةَ مَكَانِ الْعَمَلِ تُؤَلِّدُ الدَّافِعَ الْجُوهَرِيَّ لِلْعَامِلِ، الَّذِي يُؤَدِّي إِلَى أَدَاءٍ مُتَقَوٍّ لَا يَعْتَمِدُ عَلَى الْإِشْرَافِ الْخَارِجِيِّ، بَلْ عَلَى الْإِلْتِمَازِ الدَّاخِلِيِّ، وَعَبْرَ تَقْلِيلِ الْمُتَطَلِّبَاتِ وَزِيَادَةِ الْمُرُونَةِ النَّفْسِيَّةِ وَتَعَزِيزِ الْإِلْتِمَازِ طَوِيلِ الْأَجَلِ، يَتِمُّ تَحْقِيقُ اسْتِدَامَةِ هَذَا الْأَدَاءِ. فَإِذَا كَانَتِ الْمَرْأَا الطَّوعِيَّةُ تُعْطَى دُونَ بِنَاءِ تَقَافَةٍ رُوحَانِيَّةٍ دَاعِمَةٍ، فَإِنَّهَا لَنْ تُؤَثِّرَ فِي الْأَدَاءِ إِلَّا إِذَا كَانَتْ تَخْلُقُ شُعُوراً بِالْعَمَلِ الْهَادِفِ وَالْإِنْتِمَاءِ لِلْمَجْمُوعَةِ وَلِقِيمِ الْمُنْظَمَةِ. وَبِالْمُخْتَصَرِ، فَإِنَّ الْأَثَرَ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لَا يَأْتِي مِنْ مُجَرَّدِ مَنْحِ مَرْأَا طَّوعِيَّةٍ، بَلْ مِنْ التَّغْيِيرِ الْإِدْرَاكِِيِّ الَّذِي تُحْدِثُهُ هَذِهِ الْمَرْأَا فِي وَعْيِ الْعَامِلِ تَجَاهَ قِيمِ عَمَلِهِ وَقِيمِ الْمُنْظَمَةِ، لِذَلِكَ يُمكنُ اعْتِبَارُ رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ كَأَدَاةٍ تَفْسِيرِ يَقْهَمُ الْعَامِلُ بِوَاسِطَتِهَا الْمَرْأَا الطَّوعِيَّةِ، حَتَّى تَتِمَّكَنَ مِنَ التَّأَثِيرِ إِيْجَاباً فِي أَدَائِهِ.

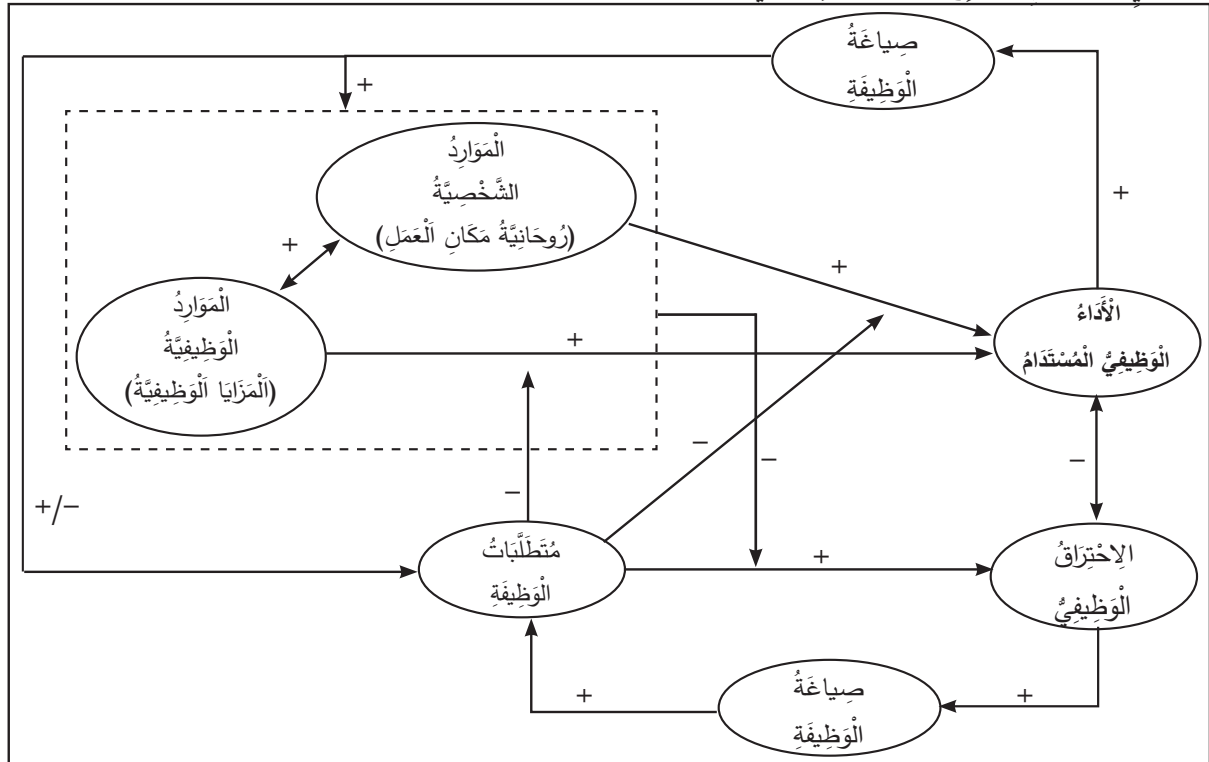
3. الْمُسَاهِمَاتُ النَّظَرِيَّةُ: (Theoretical Contributions)

قَامَتِ الدِّرَاسَةُ الْحَالِيَّةُ بِمَعَالَجَةِ فُجَوَاتٍ مَعْرِفِيَّةٍ مُتَعَدِّدَةٍ تَتَمَثَّلُ فِيْمَا يَلِي:

- دَمَجَتْ هَذِهِ الدِّرَاسَةُ كُلَّاً مِنْ أَدَاءِ مُهْمَاتِ الْعَمَلِ، وَجُودَةِ الْأَدَاءِ، وَالتَّقَانِي فِي الْعَمَلِ كَأَبْعَادٍ جَدِيدَةٍ تُقَيِّسُ الْأَدَاءَ الْوُظَيْفِيَّ فِي إِطَارٍ وَاحِدٍ، بَعْدَ الرُّجُوعِ إِلَى عَدَدٍ مِنَ الدِّرَاسَاتِ السَّابِقَةِ الَّتِي تَتَاوَلَّتْ كُلُّ بَعْدٍ مِنْهَا عَلَى حِدَةٍ. ثَمَّ أُضِيفَ بُعْدُ الْحَيَوِيَّةِ فِي الْعَمَلِ، الَّذِي يُعَدُّ أَهَمَّ أَبْعَادِ الرِّفَاهِيَّةِ فِي الْعَمَلِ. وَمِنْ زَاوِيَةٍ أُخْرَى، فَإِنَّ كُلَّاً مِنْ مَفْهُومِي الْحَيَوِيَّةِ وَالتَّقَانِي فِي مَكَانِ الْعَمَلِ يُشَكِّلَانِ بُعْدَانِ أَسَاسِيَّانِ مِنْ أَبْعَادِ الْإِنْدِمَاجِ الْوُظَيْفِيِّ، وَبِذَلِكَ تَتَشَكَّلُ أَبْعَادُ الْأَدَاءِ الْوُظَيْفِيِّ الثَّلَاثَةُ مَعَ بُعْدِ الْحَيَوِيَّةِ فِي الْعَمَلِ لِتُكَوِّنَ مَفْهُومَ الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ. وَمِنْ ثَمَّ، تُعَدُّ هَذِهِ الدِّرَاسَةُ مِنْ أَوَائِلِ الدِّرَاسَاتِ الَّتِي اخْتَبَرَتْ الْأَثَرَ الْمُبَاشَرَ لِاسْتِرَاطِيَجِيَّةِ الْمَرْأَا الْوُظَيْفِيَّةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ.

- إِضَافَةً إِلَى مَا سَبَقَ، فَإِنَّ هَذِهِ الدِّرَاسَةَ تَقَيِّسُ الدَّوْرَ الْوَسِيطَ لِرُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ عِنْدَ اخْتِبَارِ أَثَرِ اسْتِرَاطِيَجِيَّةِ الْمَرْأَا الْوُظَيْفِيَّةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ. وَبِذَلِكَ، فَقَدْ رَكَزَتْ عَلَى نَوْعَيْنِ مِنَ الْمَوَارِدِ الَّتِي يُمكنُ أَنْ تُؤَثِّرَ فِي الْأَدَاءِ الْوُظَيْفِيِّ الْمُسْتَدَامِ: أَحَدُهُمَا مَوَارِدُ وَظِيفِيَّةِ تَمْنَحُهَا الْمُنْظَمَةُ لِلْعَامِلِينَ (الْمَرْأَا الْوُظَيْفِيَّةِ). وَالْآخَرُ مَوَارِدُ شَخْصِيَّةِ نَابِعَةٍ مِنْ دَاخِلِ الْعَامِلِينَ تَجَاهَ الْمُنْظَمَةَ (رُوحَانِيَّةُ مَكَانِ الْعَمَلِ). وَمِنْ ثَمَّ، سَعَتِ الدِّرَاسَةُ إِلَى مَعْرِفَةِ أَيِّ نَوْعٍ مِنْ هَذِهِ الْمَوَارِدِ يَمْتَلِكُ الْأَثَرَ الْأَكْبَرَ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ، وَفِيْمَا إِذَا كَانَتِ الْمَوَارِدُ الشَّخْصِيَّةُ قَادِرَةً عَلَى تَوْسِطِ أَثَرِ الْمَوَارِدِ الْوُظَيْفِيَّةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ، إِضَافَةً إِلَى تَعْدِيلِ أَثَرِهَا فِي سِيَاقِ بِيئَةِ الْعَمَلِ.

- استندت هذه الدراسة إلى نموذج متطلبات العمل وموارده، وتحديدًا عبر المسار التحفيزي، الذي يدعم تفسير العلاقات المقترحة بين متغيرات الدراسة. وتفيد هذه النظرية بأن وفرة الموارد الوظيفية - ومنها المزايا الوظيفية - تؤدي إلى زيادة الدافعية والتحفيز الذاتي، ومن ثم تقود إلى تحقيق الاندماج الوظيفي (Schaufeli, W., 2017, 120). وتشير عملية التحفيز في هذا الإطار إلى الأثر الفريد لموارد العمل - المتمثلة في كل من المزايا الوظيفية وروحانية مكان العمل - في الأداء عبر الاندماج في العمل. فمورد العمل تساهم في إشباع الحاجات النفسية الأساسية، مثل الحاجة إلى الانتماء والحاجة إلى أداء عمل هادف بطريقة مستقلة، وهي مميزات أساسية لمفهوم روحانية مكان العمل، مما يعزز الدافع الداخلي لتحقيق أهداف العمل (Bakker, A. & Demerouti, E., 2024, 188). وتؤكد النتائج التي تم التوصل إليها على وجود أثر متبادل بين موارد العمل والموارد الشخصية في الاندماج في العمل، إضافة إلى العلاقات بين متطلبات العمل وموارده ورفاهية العاملين واندماجهم مع مرور الوقت (Demerouti, E., 2025, 3). ومن هنا، تم الاستناد إلى هذه النظرية كونها تدرس العوامل المؤثرة في كل من الأداء الوظيفي ورفاهية العاملين. وكما ذكر سابقاً، يعرف الأداء المستدام بأنه عملية منظمة يحقق فيها العامل الفردي أهداف العمل بشكل فاعل ومستمر على المدى الطويل، مع المحافظة على مستوى مرض من الرفاهية، وخصوصاً حيوية العامل (Jonge, J. & Peeters, M. 2025, 9). ومن ذلك نستنتج أن الأداء المستدام للموارد البشرية يتكون من دمج كل من بُعدي الأداء الوظيفي ورفاهية العامل، وهذا يؤكد أن نظرية الموارد والمتطلبات تعد من أهم النظريات التفسيرية للأداء المستدام للموارد البشرية. وبناءً على ذلك، تم إعادة صياغة العلاقات السببية للأداء الوظيفي المستدام لتصبح على الشكل الآتي:



الشكل (5-17): نموذج الموارد والمتطلبات المعدل

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى دراسة (Demerouti, E., 2025, 3).

كَمَا تَتَمَثَّلُ أَهْمُ الْإِضَافَاتِ الَّتِي تَوَصَّلَتْ إِلَيْهَا الدِّرَاسَةُ فِي تَطْوِيرِ نَمُودَجٍ مُتَطَلِّبَاتِ الْعَمَلِ وَمَوَارِدِهِ وَالَّذِي يُعَسِّرُ الْعَلَاqَاتِ عِبْرَ دَمَجِ مُتَغَيِّرَاتِ الدِّرَاسَةِ ضِمْنَ النَّمُودَجِ بِنَاءً عَلَى النَتَائِجِ الَّتِي تَوَصَّلْنَا إِلَيْهَا، لِيُشْرَحَ الْعَلَاqَاتِ الْمُتَبَادِلَةَ بَيْنَ هَذِهِ الْمُتَغَيِّرَاتِ الثَّلَاثَةِ وَفُقَ الْآتِي:

- يَتَكُونُ الْأَدَاءُ الْوُظِيفِيُّ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ الْمُعْتَمَدِ فِي هَذِهِ الدِّرَاسَةِ مِنَ الْمُتَغَيِّرَاتِ الْآتِيَةِ (أَدَاءُ مَهَمَّاتِ الْعَمَلِ وَجُودَةُ الْأَدَاءِ وَالتَّقَانِي فِي الْعَمَلِ)، فِي حِينٍ أَنَّ مُتَغَيِّرَ رِفَاهِيَةِ الْعَامِلِينَ تَمَّ قِيَاسُهُ عِبْرَ دِرَاسَةِ مُتَغَيِّرِ الْحَيَوِيَّةِ فِي الْعَمَلِ، وَعِنْدَمَا تَمَّ دَمَجُ مُتَغَيِّرِ الْأَدَاءِ الْوُظِيفِيِّ مَعَ مُتَغَيِّرِ رِفَاهِيَةِ الْعَامِلِينَ تَمَّ الْوُصُولُ إِلَى مَفْهُومِ الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ، وَذَلِكَ وَفُقًا لِتَوْصِيَّاتِ كُلِّ مِنْ (Jonge, J. & Peeters, M., 2025, 9)، وَفِي الْوَقْتِ ذَاتِهِ نُلَاqِظُ أَنَّ كُلًّا مِنْ مُتَغَيِّرِي التَّقَانِي وَالْحَيَوِيَّةِ فِي الْعَمَلِ يُشَكِّلَانِ بَعْدَانَ رَئِيسَانِ لِلْإِنْدِمَاجِ الْوُظِيفِيِّ (Syahir, A. et al., 2025, 11)، وَبِذَلِكَ نَجِدُ أَنَّ مُتَغَيِّرَ الْإِنْدِمَاجِ الْوُظِيفِيِّ أَصْبَحَ يُمَثِّلُ بَعْدًا مِنْ أَبْعَادِ الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ، وَلَيْسَ بَعْدًا مُسْتَقِلًّا يُمْكِنُ أَنْ يُؤَثِّرَ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ ضِمْنَ نَمُودَجٍ مُتَطَلِّبَاتِ الْعَمَلِ وَمَوَارِدِهِ.

- تَمَّ إِضَافَةُ مُتَغَيِّرِ رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ إِلَى الْمَوَارِدِ الشَّخْصِيَّةِ وَالَّتِي لَمْ يُسَبَقْ وَأَنَّ أَخَذَتَهَا النَّظَرِيَّةُ كَأَحَدِ الْمَوَارِدِ الشَّخْصِيَّةِ الَّتِي يُمْكِنُ أَنْ تُفَسِّرَ الْأَدَاءَ الْمُسْتَدَامَ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ، وَفِي الْوَقْتِ ذَاتِهِ فَإِنَّهَا تُؤَدِّي دَوْرَ الْوَسِيطِ عِنْدَ اخْتِبَارِ أَثَرِ اسْتِرَاطِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظِيفِيَّةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ؛ لِذَلِكَ فَإِنَّهَا تَتَأَثَّرُ إِجْبَابًا بِالْمَوَارِدِ الْوُظِيفِيَّةِ وَتُؤَثِّرُ إِجْبَابًا فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ، وَلَيْسَ ذَلِكَ فَحَسْبُ، بَلْ تَرِيدُ مِنَ الْأَثَرِ الَّذِي تُسَبِّبُهُ الْمَزَايَا الْوُظِيفِيَّةُ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ، وَفِي هَذِهِ الدِّرَاسَةِ أَدَّتْ رُوحَانِيَّةُ مَكَانِ الْعَمَلِ دَوْرَ الْوَسَاqَةِ الْجُزْئِيَّةِ.

- تَمَّ افْتِرَاضُ كُلِّ مِنَ الْمَوَارِدِ الْوُظِيفِيَّةِ وَالْمَوَارِدِ الشَّخْصِيَّةِ كَأَبْعَادٍ مُسْتَقِلَّةٍ، حَيْثُ افْتَرَضْنَا أَنَّ الْمَوَارِدَ الْوُظِيفِيَّةَ مُتَغَيِّرٌ مُسْتَقِلٌّ فِي حِينٍ يُمْكِنُ أَنْ تَكُونَ الْمَوَارِدُ الشَّخْصِيَّةُ مُتَغَيِّرًا تَابِعًا لِلْمَوَارِدِ الْوُظِيفِيَّةِ، حَيْثُ بَيَّنَّتِ الدِّرَاسَاتُ السَّابِقَةُ وَجُودَ عِلَاqَةٍ إِجْبَابِيَّةٍ بَيْنَ رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ الَّتِي تُصَنَّفُ ضِمْنَ الْمَوَارِدِ الشَّخْصِيَّةِ وَالْمَزَايَا الْوُظِيفِيَّةِ الَّتِي تُصَنَّفُ فِي فِتَةِ الْمَوَارِدِ الْوُظِيفِيَّةِ، مِمَّا يُبَيِّرُ وَجُودَ السَّهْمِ الْمُتَجِّهِ مِنَ الْمَوَارِدِ الشَّخْصِيَّةِ إِلَى الْمَوَارِدِ الْوُظِيفِيَّةِ وَبِالْعَكْسِ، كَمَا تُؤَكِّدُ نَتَائِجُ الدِّرَاسَةِ الْحَالِيَّةِ وَجُودَ أَثَرٍ إِجْبَابِيٍّ لِلْمَزَايَا الْوُظِيفِيَّةِ فِي رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ.

- أَخَذَ بَعِينَ النَّظَرِ قُدْرَةُ الْمَوَارِدِ الشَّخْصِيَّةِ، مُمَثِّلَةً بِرُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ، فِي زِيَادَةِ أَثَرِ الْمَوَارِدِ الْوُظِيفِيَّةِ (الْمَزَايَا الْوُظِيفِيَّةِ) فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ، فَفِي حِينٍ كَانَ الْأَثَرُ الْمُبَاشِرُ لِلْمَوَارِدِ الْوُظِيفِيَّةِ (الْمَزَايَا الْوُظِيفِيَّةِ) فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ مَحْدُودًا وَضَعِيفًا، نَظَرًا لِكَوْنِ الْمَزَايَا الْإِلْزَامِيَّةِ هِيَ الْبَعْدُ الْوَحِيدُ مِنْ بَيْنِ أَبْعَادِ الْمَزَايَا الْوُظِيفِيَّةِ الَّتِي تُؤَثِّرُ بِشَكْلِ مُبَاشِرٍ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ، كَانَتْ رُوحَانِيَّةُ مَكَانِ الْعَمَلِ تُمَثِّلُ وَسَاqَةً كُلِّيَّةً بِالنِّسْبَةِ لِكُلِّ مِنَ الْمَزَايَا الْمَادِيَّةِ الْمُبَاشِرَةِ وَالْمَزَايَا الطَّوْعِيَّةِ، إِلَّا أَنَّهَا مَثَّلَتْ وَسَاqَةً جُزْئِيَّةً بِالنِّسْبَةِ لِمُتَغَيِّرِ الْمَزَايَا الْإِلْزَامِيَّةِ. وَبِالْمُجْمَلِ فَقَدْ أَدَّتْ رُوحَانِيَّةُ مَكَانِ الْعَمَلِ دَوْرَ الْوَسَاqَةِ الْجُزْئِيَّةِ عِنْدَ اخْتِبَارِ أَثَرِ اسْتِرَاطِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظِيفِيَّةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ، حَيْثُ إِنَّ تَوْسِيطَ الْمَوَارِدِ الشَّخْصِيَّةِ (رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ) فِي هَذِهِ الْعِلَاqَةِ أَدَّى إِلَى زِيَادَةِ وَاضِحَةِ لِأَثَرِ الْمَوَارِدِ الْوُظِيفِيَّةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ.

4. المساهمات الإدارية (توصيات الدراسة): (Managerial Contributions)

بعد التوصل إلى نتائج الدراسة يمكننا تحويل هذه المعلومات من معلومات نظرية إلى مقترحات وإرشادات عملية وقابلة للتنفيذ يستفيد منها المديرون وصناع القرار والمختصون في مجال إدارة الموارد البشرية وإدارة شركة MTN:

1/4 يتعين على الإدارة العليا في شركة MTN ترقية نطاق محفظة المزايا الوظيفية لتحويلها من مجرد حافز إلى ركيزة استراتيجية تضمن تحقيق أداء وظيفي مستدام، وعليه نوصي بتشكيل فريق عمل يضم متخصصين في الموارد البشرية والإدارة المالية يعمل على تحويل المزايا من مجرد مكافآت روتينية إلى برامج دعم الأداء عبر تخصيص ميزانية أكبر لبرامج الرعاية الشاملة التي تركز على الصحة النفسية والجسدية والمالية للعاملين. كما يجب على مديري الموارد البشرية ومسؤولي التدريب تطوير نموذج متكامل للأداء يعتمد بشكل أساسي على الرفاهية ويتم ذلك عبر دمج مقاييس المزايا والرفاهية في نظام إدارة الأداء للشركة، وعليه نقتراح وضع نظاماً لتقييم أداء العاملين يربط بوضوح بين استخدام العامل للمزايا المتاحة كالإجازات وبرامج الصحة وبين قدرته في المحافظة على مستوى عالٍ ومستدام من الأداء، ومن الأمثلة عليها إطلاق برنامج يتم فيه تدريب مديري الأقسام على كيفية توجيه العاملين للاستفادة القصوى من المزايا المتاحة لتحقيق التوازن بين العمل والحياة، بدلاً من ترك الأمر كخيار فردي لتضمن الشركة أن المزايا تنرجم فعلياً إلى أداء وظيفي مستدام. وبما أن نتائج الدراسة أظهرت أن الحوافز المادية المباشرة لا تساهم مساهمة فاعلة في بناء الأداء المستدام، فهذا يدل على أن تأثيرها قصير الأجل أو أن العاملين يعدونها استحقاقاً وليس دافعاً للأداء المستمر، وعليه يجب على إدارة الموارد البشرية في الشركة إعادة النظر في استراتيجية التعويضات وتحويل التركيز من الحوافز المادية المباشرة إلى الحوافز غير المادية أو المزايا التي تدعم الاستدامة. كما نؤكد على الإدارة الفعالة للميزانية عبر مراجعة شاملة لجميع برامج المكافآت والعلاوات المادية التي لا ترتبط بشكل مباشر بالإنجازات الاستراتيجية طويلة الأمد، وتجميد أي زيادات لا تثبت فاعليتها في دعم الأداء المستدام، وتحويل هذه الموارد التي تم توفيرها وتخصيصها بدلاً من ذلك لتمويل برامج التطوير المهني المستدام كتمويل الشهادات الاحترافية العليا، أو برامج القيادة طويلة الأمد، التي تعزز رأس المال البشري الداخلي للعامل وقدرته على تحقيق الإنجاز المستمر. كما يمكن أيضاً استثمار هذه الأموال في تحسين بيئة العمل، وتجهيزات العمل المرين، أو خدمات الدعم النفسي والبدني التي تقلل من عبء العمل الزائد وتزيد من القدرة على العمل بكفاءة على المدى الطويل. وعند تطبيق هذه المقترحات يجب على إدارة الموارد البشرية توضيح منطق القرار للعاملين، مؤكدة أن التركيز تحول من المكافآت قصيرة الأمد إلى الاستثمار في المستقبل المهني والرفاهية المستدامة كطريقة جديدة لدعم الأداء المستمر. وبما أن نتائج الدراسة أثبتت الأثر الإيجابي لآلية تطبيق المزايا الإلزامية في الأداء الوظيفي المستدام، فإننا نقتراح على إدارة الموارد البشرية في شركة MTN أن تتبنى تحويل المزايا الإلزامية المحددة بموجب قوانين الشركة إلى أداة لتعزيز الأمان الوظيفي ودعم رفاهية العامل، وعليه يجب على قسم الموارد البشرية توفير وثائق واضحة ومبسطة عبر منصة إلكترونية تشرح حقوق العاملين الكاملة بموجب القانون، لضمان أن يكون جميع العاملين على دراية كاملة بحقوقهم. وكما يجب توفير تدريب إلزامي للمديرين حول كيفية تطبيق سياسات المزايا الإلزامية وتحديد الإجازات المرضية بمرونة وتعاطف، بدلاً من كونها تطبيقاً صارماً للقواعد، مما يقلل من خوف العامل من ردة فعل المدير عند أخذ إجازة قانونية مستحقة. إضافة إلى ذلك فيجب أن تبرز الشركة أنها تقدم الحد

الأقصى أو الأفضل المتاح في مزايا التأمينات الاجتماعية والتعويضات القانونية، بما يعزز الشعور بأن الشركة تهتم بمستقبل العامل وعائلته ويدعم الالتزام طويل الأمد. وبما أن النتائج أظهرت عدم وجود أثر دال إحصائياً للمزايا الطوعية في الأداء المستدام للعاملين، فيجب على إدارة الموارد البشرية في شركة MTN إعادة النظر جذرياً في تصميم وتنفيذ هذه البرامج، حيث يدل ذلك أن المزايا قد لا تكون مصممة بشكل يلامس الحاجات الفعلية للعاملين أو أنها تنفذ بطريقة لا تشجع على المشاركة أو لا تترك أثراً عميقاً في العاملين. وبناءً على ذلك نؤكد على إجراء استطلاع سريع ومكثف للعاملين لفهم الأسباب الحقيقية لعدم استقائهم من المزايا الطوعية، فيما إذا كان السبب يعود إلى البيروقراطية في طلب الإجازة أو أن عبء العمل الزائد هو الذي يعيقهم من الاستفادة، أو أن هذه المزايا الطوعية لا تهمهم. ويجب الانتقال من نموذج المزايا الطوعية الموحد إلى نموذج أكثر مرونة، بدلاً من توجيه جميع العاملين إلى برنامج طوعي واحد، يجب ترك المجال للعاملين ليختاروا النشاط الطوعي الذي يتناسب مع الميزانية المحددة لهذه المزايا، أو تقديم خيارات طوعية للعمل عن بعد تتناسب مع أوقات فراغهم. وإذا أثبت التدقيق الداخلي أن هذه البرامج غير قابلة للإصلاح أو أن الإقبال عليها ضعيف باستمرار، فمن الواجب على إدارة الشركة تحويل الموارد المالية والزمنية المخصصة لها إلى مزايا أخرى أثبتت الدراسة فاعليتها في دعم الأداء المستدام كبرامج الرفاهية الشاملة أو المهارات المستقبلية. ويجب على الإدارة العليا المشاركة بشكل واضح وعلني في هذه المزايا وتشجيع العاملين عليها لكسر حاجز الخوف من أن المشاركة في عمل طوعي قد ينظر إليه على أنه هروب من العمل أو يؤثر سلباً في تقييم الأداء.

2/4 أثبتت نتائج الدراسة أن المزايا الوظيفية المصممة بعناية يمكن أن تكون محركاً أساسياً لبناء ثقافة تنظيمية غنية بروحانية مكان العمل، ولذلك يتعين على إدارة الموارد البشرية في شركة MTN تطوير نموذج المزايا ذات المعنى، عبر ربط المزايا المقدمة مباشرة بتعزيز روحانية مكان العمل والشعور بتحقيق الهدف. وبناءً على هذه النتيجة نوصي بتوسيع المزايا لتشمل تمويل برامج التطوير الشخصي التي لا ترتبط بالمهارات المهنية المباشرة فقط، بل تشمل مهارات الحياة، أو ورش العمل التي تهدف إلى تحقيق التوازن العقلي والذهني، أو دورات في القيادة المستندة إلى القيم، مما يدعم نمو العامل كفرد متكامل. ويجب على الشركة أن تتحول من مجرد تقديم ساعات عمل مرنة إلى توفير خيارات مصممة لخدمة الأهداف الشخصية للعامل كالإجازات التي تمكنه من تعلم مهارة جديدة أو لقضاء وقت عائلي إضافي دون ضغوط، مما يرسخ فكرة أن الشركة تقدّر حياة العامل خارج العمل. وتبين أن المزايا المادية المباشرة يمكن أن تكون عاملاً إيجابياً في تعزيز روحانية مكان العمل، ولذلك يجب على إدارة الموارد البشرية في شركة MTN إعادة هيكلة برامج المكافآت النقدية لتكون جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية الاعتراف القيمي والشفافية التنظيمية، ولا تكون مجرد آلية للتعويض. ونوصي بأن تكون معايير الحصول على المكافآت النقدية واضحة ومعلنة بالكامل، تبين بوضوح سبب وكيفية احتساب المكافأة، حتى ترسخ الشعور بالعدالة التنظيمية التي تعد أساس الشعور بالاحترام والروحانية في بيئة العمل. وعند منح مكافأة نقدية يجب على المديرين ربطها علناً بقيمة الشركة كالمكافأة المرتبطة بالابتكار أو النزاهة، حتى تؤدي دورها في الاعتراف بالجهد والالتزام القيمي، مما يرفعها من مستوى المال إلى مستوى التقدير القيمي. وننصح بتسليم المكافآت النقدية الكبيرة ضمن احتفالات أو اجتماعات رسمية تمنح فيها الإدارة العليا للعاملين تقديراً لفظياً وشخصياً يركز على مساهمتهم القيمة في مهمة الشركة ورؤيتها. ويجب على

الشركة إجراء مراجعة دورية لضمان الإنصاف في الأجور الأساسية والمكافآت، حيث إن أي شعور بالظلم في منح التعويضات سيُدمر أي محاولة لتعزيز الروحانية. وبما أن النتائج أظهرت أن التطبيق العادل والشفاف للمزايا الإلزامية يساهم بشكل إيجابي في روحانية مكان العمل، فإن ذلك يفرض على إدارة الموارد البشرية في الشركة أن تتبنى استراتيجية لتحويل الامتثال القانوني إلى أداة لتعزيز الثقة والأمان النفسي، وهما الركيزتان الأساسيتان للشعور بالانتماء والهدف المشترك. ولذلك يوصى أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتطوير وثيقة لحقوق العامل والقانون تكون واضحة ومبسطة، تشرح هذه الوثيقة بأسلوب مباشر جميع المزايا الإلزامية وحقوق العامل ويجب أن تكون متاحة لجميع العاملين، مما يزيل أي شكوك حول عدالة الشركة. ويجب تبسيط وتسهيل إجراءات الحصول على هذه المزايا الإلزامية لكي تضمن الشركة أن البيروقراطية لا تعيق العامل في الحصول على حقه، مما يرسخ الثقة في الإدارة. ولابد من توفير تدريب خاص للمديرين المباشرين حول أهمية تطبيق القوانين المتعلقة بالعاملين بعدالة مطلقة دون تفرقة، فالمديرين يمثلون نقطة الاتصال الأولى، وإن تطبيقهم العادل للقانون يحدد شعور العامل بالعدالة التنظيمية وهذا ما يشكل أساس الروحانية في العمل. وإضافة إلى ذلك يجب على إدارة الموارد البشرية أن تكون استباقية في تبليغ العاملين عن أي تحديثات أو تحسينات على القوانين المتعلقة بحقوقهم، مما يظهر أن الشركة تقف في صف العامل. وبما أن النتائج قد أثبتت الأثر الإيجابي للمزايا الطوعية في روحانية مكان العمل، يجب على إدارة الموارد البشرية في شركة MTN أن تخصص وتوسع حزمة مزاياها الطوعية لتشمل برامج الرعاية الشاملة، حيث يجب اعتبار هذه المزايا كاستثمار أساسي في الصحة العقلية والنمو الشخصي للعامل، مما يعزز لديه الشعور بالهدف والانتماء للمنظمة. لذلك نوصي بتوفير جلسات استشارية للصحة النفسية والعقلية للعاملين وأسرتهم، وتوفير أدوات وموارد للتأمل واليقظة الذهنية عبر تطبيقات مخصصة، مما يرسخ فكرة أن الشركة تقدر سلامة العامل النفسية. ويجب تخصيص منح طوعية سنوية قابلة للاستخدام في مجالات النمو الشخصي غير المرتبطة بالعمل كإجراء دورات لتعليم اللغات أو برامج اللياقة البدنية، بما يعكس احترام الشركة لذات العامل ودعم اهتماماته المتعددة. إضافة إلى ذلك ينبغي على الإدارة تشجيع العاملين على استخدام المزايا الطوعية المرتبطة بالتوازن، مع تضمين رسائل واضحة من الإدارة العليا تؤكد أن استخدام هذه المزايا يعد دليلاً على الإدارة الجيدة للذات وليس علامة على ضعف الالتزام. ويجب على الشركة خلق بيئة تسمح للعاملين بمشاركة قيمهم وقصصهم الشخصية وكيف ساهموا في تحقيق هدف الشركة، مما يعزز الروحانية الجماعية واعتبار مكان العمل بمثابة البيت الثاني للعامل.

3/4 بما أن نتائج الدراسة قد توصلت إلى أن روحانية مكان العمل هي عامل حاسم في دعم الأداء المستدام للموارد البشرية، فإنه يجب على الإدارة العليا وتحديد إدارة الموارد البشرية في شركة MTN أن تعتمد روحانية مكان العمل كإطار عمل ثقافي أساسي يتم عبره تصميم عمليات وممارسات الموارد البشرية. لذلك نوصي بتطبيق برنامج إجباري لجميع المديرين والعاملين يهدف إلى ربط المهمات اليومية للعامل بوضوح مع استراتيجية ورسالة الشركة وخدمة المجتمع. ومن الأمثلة على ذلك توضيح كيف يمكن أن يساهم تصميم شبكة اتصالات جديدة في تحسين حياة السكان أو دعم التعليم عن بعد، حيث يعزز هذا البرنامج من الشعور بالهدف المشترك. ويجب توفير تدريب متخصص للقادة يركز على كيفية إدارة الفرق بطريقة تدعم القيم والحاجات الروحانية للعاملين، كالإصغاء العميق للعاملين وإظهار التعاطف، مما يحول المديرين إلى نماذج يحتذى بها في دعم الثقافة الروحانية. وننصح

الشركة بتخصيص أوقات وجلسات منتظمة (أسبوعية أو شهرية) لفرق العمل تركز فيها على الاعتراف الصادق بالإنجازات غير المادية، وتبادل التجارب التي تعكس التزام العاملين بالقيم وتوفير وقت للتعبير عن الذات بدلاً من التركيز على التقارير فقط، مما يعزز الشعور بالقيمة الذاتية. وينبغي التأكيد على تضمين الموارد البشرية مؤشرات قياس الروحانية كدرجة شعور العامل أن عمله له معنى أو مستوى التكامل بين قيمه الشخصية وقيم الشركة، ضمن استبنات المشاركة السنوية، والاستفادة من هذه البيانات كمؤشرات تنبؤية لمعدلات الأداء المستدام للعاملين.

4/4 تقدم هذه الدراسة دليلاً قاطعاً على أن روحانية مكان العمل ليست مجرد إضافة بسيطة لمتغيرات الدراسة، بقدر ما هي عامل وسيط حاسم يحول أثر المزايا المادية المباشرة إلى أداء وظيفي مستدام في شركة MTN، حيث تشير هذه النتيجة إلى أن الاستثمار المادي وحده دون تعزيز للروحانية سيؤدي إلى تأثيرات قصيرة الأجل وغير مستدامة. وبناءً على التوسط الكلي الذي أظهرته الروحانية، فإنه يتوجب على الشركة إعادة توجيه جزء من استراتيجياتها للموارد البشرية وبالأخص لميزانية المزايا المادية المباشرة لتعظيم الروحانية في مكان العمل. وهنا يجب على الشركة أن تبدأ في تخصيص جزء من الميزانية الموجهة لزيادة الرواتب والمكافآت السنوية لتمويل برامج تعزز الشعور بالهدف المشترك والقيم الشخصية، كإنشاء برامج توجيه وإرشاد متبادلة تهدف إلى ربط عمل العاملين برسالة الشركة وخدمة المجتمع، وتفعيل فرق عمل صغيرة تعمل على مشاريع ذات تأثير اجتماعي أو بيئي بدعماً مباشر من الإدارة العليا. وكما يتوجب على الشركة ربط جزء من حوافز الأداء المادية بمقاييس الروحانية كمستوى الشعور بالانتماء، ومساهمة الفرد في خلق بيئة عمل داعمة، بما يضمن أن المكافأة المادية تُعطى ليس فقط لإنجاز المهمات بل لكونها نتيجة للعمل في بيئة هادفة. ويجب على إدارة الشركة استثمار الموارد لتدريب المديرين على مهارات القيادة الأصلية المركزة على الخدمة، ويجب أن يركز التدريب على كيفية بناء علاقات عميقة وإظهار التعاطف وتوفير الدعم المعنوي والدعائي للعاملين وليس فقط التركيز على الأهداف. إضافة إلى ذلك، يجب تخصيص مساحات ووقت ضمن جدول العمل لاستراحة قصيرة أو تأمل، تعزز تجديد الطاقة العقلية والشعور بالسلام الداخلي. ومن ثم، يمكن التوصل إلى استنتاج عملي هو أن المزايا المادية المباشرة تعمل كمحفز أولي، لكن روحانية مكان العمل تعمل كوقود مستدام لضمان الأداء الوظيفي طويل الأمد، مما يفرض على الشركة التأكد أن جميع الاستثمارات المادية تُصب في النهاية في تعزيز المعنى والهدف والارتباط بالعمل. وأشارت هذه الدراسة أيضاً إلى أن المزايا الإلزامية لها أثر مباشر في الأداء المستدام للموارد البشرية في شركة MTN، ولكن هذا الأثر يتعزز ويقوى عبر روحانية مكان العمل (الشعور بالهدف، الانتماء للمجموعة، التوافق مع قيم الشركة)، مما يعني أن الشركة لا يمكنها التخلي عن المزايا الإلزامية، ولكن يجب عليها إدماج مبادرات الروحانية لتعظيم العائد من تلك المزايا. ونظراً للتوسط الجزئي الذي أظهرته الروحانية، ينبغي على الشركة تبني استراتيجية ثنائية المسار للمحافظة على الأسس الإلزامية للمزايا وتدعيمها عبر روحانية مكان العمل كلما دعت الحاجة لذلك. فمن أجل أن يتم التركيز على إيصال قيمة المزايا الإلزامية، يتوجب على الشركة أن تذهب إلى ما هو أبعد من مجرد توفير المزايا الإلزامية، وذلك عبر توصيل هذه المزايا للعاملين بطريقة تبرز أنها تدل على الاهتمام الكبير والتعاطف تجاههم. فعلى سبيل المثال، عند تقديم وثيقة التأمين الصحي يجب أن تركز رسالة الإدارة على القيمة التي تضيفها لحياة العامل وأسرته وليس فقط كواجب قانوني، وتبسيط إجراءات الاستفادة من هذه المزايا لتقليل جهد العامل، مما يوصل رسالة عملية مفادها أن الشركة

تُقَدَّر سَلَامَةُ الْعَامِلِ وَوَقْتُهُ، مِمَّا يُعَزِّزُ نَوْعاً مَا مِنَ الشُّعُورِ بِالِاخْتِرَامِ وَالْقِيَمِ الَّتِي تَتَوَافَقُ مَعَ قِيَمِ الْمُنْظَمَةِ. وَعِنْدَ دَمَجِ الرُّوحَانِيَّةِ لِتَعْظِيمِ أَثَرِ الْمَزَايَا الْإِلْزَامِيَّةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ، فَإِنَّا نُنْتَرِحُ تَصْمِيمَ مُبَادِرَاتٍ تُحوِّلُ الْمَزَايَا الْإِلْزَامِيَّةَ إِلَى فُرْصٍ لِتَعْزِيزِ الرُّوحَانِيَّةِ، فَعَلَى سَبِيلِ الْمِثَالِ يُمكنُ تَنْظِيمُ فَعَالِيَّاتٍ طَوْعِيَّةٍ مَذْفُوعَةِ الْأَجْرِ، مِمَّا يَرْبِطُ الْمِيزَةَ الْمُمَثَّلَةَ بِالْأَجْرِ الْمَذْفُوعِ مَعَ الشُّعُورِ بِالْهَدَفِ الْمُشْتَرَكِ وَخِدْمَةِ الْمُجْتَمَعِ. وَيَجِبُ عَلَى الْإِدَارَةِ الْعُلْيَا تَدْرِيبَ الْمُدِيرِينَ عَلَى مَهَارَاتِ الْإِسْتِمَاعِ النَّشِيطِ وَالتَّعَاطُفِ، فَعِنْدَمَا يَشْعُرُ الْعَامِلُ بِقَلْقٍ بِشَأْنِ مَعَاشِهِ التَّقَاعِدِيِّ أَوْ حَاجَاتِهِ الصَّحِيَّةِ يُتَعَامَلُ مَعَهُ بِاخْتِرَامٍ إِنْسَانِيٍّ وَلَيْسَ مُجَرَّدَ إِجْرَاءٍ إِدَارِيٍّ، فَإِنَّ هَذَا يُعَزِّزُ لَدَيْهِ الشُّعُورَ بِالِانْتِمَاءِ وَالتَّوَافُقِ مَعَ قِيَمِ الْمُنْظَمَةِ، وَمِنْ ثَمَّ يَرْفَعُ مِنْ مُسْتَوَى الرُّوحَانِيَّةِ. إِضَافَةً إِلَى ذَلِكَ، يَجِبُ زِيَادَةُ التَّرْكِيزِ بِاسْتِمْرَارٍ عَلَى كَيْفِيَّةِ مُسَاهَمَةِ دَوْرِ كُلِّ عَامِلٍ حَتَّى وَلَوْ كَانَ فِي صِيَانَةِ الشَّبَكَاتِ أَوْ خِدْمَةِ الْعُمَّالِ فِي مَهَمَّةٍ أَكْبَرَ وَذَاتِ مَعْنَى (رَبْطُ النَّاسِ بِالْعَالَمِ، وَتَمَكُّينُ الْإِتِّصَالَاتِ)، مِمَّا يُعَزِّزُ شُعُورَهُمْ بِالْهَدَفِ وَالْقِيَمَةِ الْعُلْيَا لِلْعَمَلِ. وَعَلَيْهِ يُمكنُ أَنْ نَسْتَنْتِجَ أَنَّ الْمَزَايَا الْإِلْزَامِيَّةَ تَضَعُ الْأُسُسَ لِلِاسْتِدَامَةِ فِي الْأَدَاءِ وَلَكِنْ رُوحَانِيَّةَ مَكَانِ الْعَمَلِ تَعْمَلُ كَالْيَةِ مُعَزِّزَةً لِذَلِكَ الْأَدَاءِ فِي شَرِكَةِ MTN، وَهَذَا يَعْنِي أَنَّ الْاسْتِمْرَارَ فِي الْمَزَايَا الْإِلْزَامِيَّةِ وَحْدَهُ غَيْرُ كَافٍ لِتَحْقِيقِ أَكْبَرَ قَدْرِ مِنَ الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ، وَلِذَلِكَ يَجِبُ أَنْ يَتِمَّ تَدْعِيمُهُ بِإِسْتِرَاطِيَجِيَّاتٍ إِدَارِيَّةٍ تُعَزِّزُ الْمَعْنَى وَالِانْتِمَاءَ فِي بَيْئَةِ الْعَمَلِ. وَنَظَرًا لِلتَّوَسُّطِ الْكُلِّيِّ الَّذِي أَظْهَرْتُهُ الرُّوحَانِيَّةُ عِنْدَ اخْتِبَارِ أَثَرِ الْمَزَايَا الطَّوْعِيَّةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ، يَتَوَجَّبُ عَلَى شَرِكَةِ MTN إِعَادَةُ هَيْكَلَةِ بَرَامِجِ الْمَزَايَا الطَّوْعِيَّةِ لِضَمَانِ أَنَّهَا تَعْمَلُ كَبَوَابِتٍ لِخَلْقِ الْمَعْنَى بَدَلًا مِنْ كَوْنِهَا مُجَرَّدَ حَوَافِزٍ مَادِّيَّةٍ إِضَافِيَّةٍ. وَلَكِي تَتِمَّكَ الشَّرِكَةُ مِنْ إِعَادَةِ الْهَيْكَلَةِ لِهَذِهِ الْمَزَايَا يَجِبُ الْغَاءُ أَوْ تَعْدِيلُ أَيِّ مِيزَةٍ طَوْعِيَّةٍ لَا يُمكنُ رَبْطُهَا بِوُضُوحٍ مَعَ الْهَدَفِ الْمُشْتَرَكِ أَوْ نُمُو الْعَامِلِ الرُّوحَانِيٍّ، وَمِنْ الْأُمُثَلَةِ عَلَى ذَلِكَ كَثِيرَةٌ، فَبَدَلًا مِنْ تَقْدِيمِ مَنَحَةٍ إِجَازَةٍ مَذْفُوعَةٍ إِضَافِيَّةٍ (مِيزَةٌ طَوْعِيَّةٌ تَقْلِيدِيَّةٌ)، يُمكنُ تَحْوِيلُهَا إِلَى إِجَازَةٍ تَنْمِيَّةٍ ذَاتِيَّةٍ مُوجَّهَةٍ كَأَنَّ تُمْنَحَ بِشَرْطِ اسْتِخْدَامِهَا لِلْعَمَلِ الطَّوْعِيِّ أَوْ حُضُورِ وَرَشِ عَمَلٍ تُعَزِّزُ الْقِيَمَ، مِمَّا يَضْمَنُ أَنَّ الْمِيزَةَ تَعُودُ عَلَى الْعَامِلِ بِالْقِيَمَةِ وَالْهَدَفِ وَلَيْسَ فَقَطُّ الرَّاحَةِ. وَحَتَّى تَتِمَّكَ الشَّرِكَةُ مِنْ اسْتِخْدَامِ هَذِهِ الْمَزَايَا كَأَدَاةٍ لِلتَّعْبِيرِ عَنِ الْقِيَمَةِ، فَإِنَّهُ يَجِبُ تَخْصِيصُ الْمَزَايَا الطَّوْعِيَّةِ الْأَكْثَرُ قِيَمَةً لِلْعَامِلِينَ الَّذِينَ يُظْهِرُونَ التَّزَامًا عَالِيًا بِقِيَمِ الشَّرِكَةِ الْأَخْلَاقِيَّةِ وَيُسَاهِمُونَ فِي خَلْقِ بَيْئَةٍ عَمَلٍ دَاعِمَةٍ وَمُحَفِّزَةٍ لِلآخَرِينَ. وَمِنْ الْأُمُثَلَةِ عَلَى ذَلِكَ تَخْصِيصُ بَرَامِجِ تَدْرِيبِ الْقِيَادَةِ الْمُمَيَّزَةِ أَوْ اشْتِرَاكَاتِ الْعُضُويَّةِ الرَّاقِيَّةِ لِلْعَامِلِينَ الَّذِينَ يُتَرَشَّحُونَ لِكُونِهِمْ قُدُوتٍ فِي النِّزَاحَةِ وَالتَّعَاطُفِ (بِنَاءٌ عَلَى مِقْيَاسِ الرُّوحَانِيَّةِ)، مِمَّا يَرْبِطُ الْمِيزَةَ مُبَاشَرَةً بِالْجُهْدِ الْمَعْنَوِيِّ وَالْقِيَمِيِّ. وَلَكِي نَضْمَنَ تَحْقِيقَ التَّكَامُلِ بَيْنَ الْمِيزَانِيَّةِ وَالرَّسَائِلِ الْإِدَارِيَّةِ، يَجِبُ أَنْ تَضْمَنَ الْمِيزَانِيَّةُ الْمُخَصَّصَةُ لِلْمَزَايَا الطَّوْعِيَّةِ أَنَّهَا تَخْدُمُ أَوَّلًا وَقَبْلَ كُلِّ شَيْءٍ تَعْزِيزَ الرُّوَاطِ الْإِجْتِمَاعِيَّةِ الْعَمِيقَةِ وَالشُّعُورِ بِالِانْتِمَاءِ لِمَجْمُوعَاتِ الْعَمَلِ. وَعِنْدَ الْإِعْلَانِ عَنْ أَيِّ مِيزَةٍ طَوْعِيَّةٍ جَدِيدَةٍ، فَإِنَّهُ يَجِبُ عَلَى الْإِدَارَةِ الْعُلْيَا أَنْ تُشَدِّدَ بِوُضُوحٍ عَلَى أَنَّ هَذِهِ الْمِيزَةَ تُقَدَّمُ كَوْنَهَا تُقَوِّي الرُّوَاطِ الْإِجْتِمَاعِيَّةَ أَوْ تُعَزِّزُ الصِّحَّةَ الْعَقْلِيَّةَ (أَيَّ رَبْطُهَا بِالرُّوحَانِيَّةِ)، وَلَيْسَ فَقَطُّ لِأَنَّ الشَّرِكَةَ تَسْتَطِيعُ تَحْمَلُ تَكْلِفَتِهَا الْمَادِّيَّةِ. مِمَّا يَجْعَلُنَا نَتَوَصَّلُ إِلَى نَتِيجَةٍ أَنَّ الرُّوحَانِيَّةَ تَعْمَلُ كَقَنَاءٍ لِتَوْصِيلِ الْمَزَايَا الطَّوْعِيَّةِ وَلَيْسَ كَمُحَرِّكِ أَسَاسِيٍّ لِلْأَدَاءِ، وَمِنْ ثَمَّ يَجِبُ عَلَى شَرِكَةِ MTN أَنْ تَتَعَامَلَ مَعَ مِيزَانِيَّةِ الْمَزَايَا الطَّوْعِيَّةِ بِاعْتِبَارِهَا مِيزَانِيَّةً لِبِنَاءِ الْمَعْنَى، وَإِلَّا فَإِنَّ الْأَمْوَالَ الَّتِي يُمكنُ إِنْفَاقُهَا عَلَى الْمَزَايَا الطَّوْعِيَّةِ سَتَكُونُ ذَاتَ عَائِدٍ ضَعِيفٍ جَدًّا فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ.

5. قُيُودُ الدِّرَاسَةِ وَالْأَفَاقُ الْمُسْتَقْبَلِيَّةُ: (Study Limitations & Future Directions)

إِنَّ هَذِهِ الدِّرَاسَةَ وَعَلَى الرَّغْمِ مِنْ أَمَمِيَّتِهَا؛ لَكِنَّهَا تُعَانِي مِنْ بَعْضِ الْقُيُودِ الَّتِي يَنْبَغِي مُعَالَجَتُهَا فِي دِرَاسَاتٍ لَاحِقَةٍ. أَوَّلًا: يَقْتَضِرُ تَطْبِيقُ الدِّرَاسَةِ عَلَى الْعَامِلِينَ فِي شَرِكَةِ الْإِتِّصَالَاتِ الْخَاصَّةِ MTN الْعَامِلَةِ فِي الْجُمْهُورِيَّةِ الْعَرَبِيَّةِ السُّورِيَّةِ، الَّتِي تَتَمَيَّزُ بِبَيْئَةٍ عَمَلٍ فِيهَا مُتَطَلِّبَاتٌ وَظِيفِيَّةٌ عَالِيَةٌ وَصَغُطٌ عَمَلٍ مُكثَّفٌ، مِمَّا يَدُلُّ عَلَى أَنَّ النَتَائِجَ قَدْ لَا تَنْتَبِهُ عَلَى بَيِّنَاتٍ عَمَلٍ ذَاتِ مُتَطَلِّبَاتٍ مُنْخَفِضَةٍ، وَهُوَ مَا قَدْ يُؤَثِّرُ فِي قُدْرَةِ تَعْمِيمِ نَمُودَجِ مُتَطَلِّبَاتِ الْعَمَلِ وَمَوَارِدِهِ عَلَى كَافَّةِ الْقِطَاعَاتِ. كَمَا أَنَّ هَذَا التَّحْدِيدَ الْمَكَانِيَّ يَعْنِي أَنَّ النَتَائِجَ وَالتَّحْلِيلَاتِ هِيَ انْعِكَاسُ لَوَاقِعِ هَذِهِ الشَّرِكَةِ بِالتَّحْدِيدِ، وَمِنْ ثَمَّ فَإِنَّ إِمْكَانِيَّةَ تَعْمِيمِ النَتَائِجِ عَلَى قِطَاعَاتٍ أُخْرَى مَحْدُودَةٌ، لِذَلِكَ يَنْبَغِي أَنْ تُثَبَّتِ الدِّرَاسَاتُ الْمُسْتَقْبَلِيَّةُ إِمْكَانِيَّةَ تَعْمِيمِ النَتَائِجِ عَنِ اخْتِبَارِهَا فِي قِطَاعَاتٍ أُخْرَى ذَاتِ طَبِيعَةٍ عَمَلٍ مُخْتَلَفَةٍ كَقِطَاعِ الْخِدْمَاتِ الْمَصْرِفِيَّةِ، أَوْ الْقِطَاعِ التَّعْلِيمِيِّ، أَوْ الْقِطَاعِ الْعَامِّ. كَمَا يُمَكِّنُ تَوْسِيعَ الْعَيِّنَةِ لِتَشْمَلَ أَكْثَرَ مِنْ شَرِكَةٍ سَوَاءً دَاخِلِ سُورِيَا أَمْ خَارِجَهَا لِتَجَنُّبِ حَصْرِ النَتَائِجِ فِي ثَقَافَةٍ تَنْظِيمِيَّةٍ وَاحِدَةٍ وَضَمَانِ الْوُصُولِ إِلَى تَعْمِيمِ أَكْبَرَ لِلنَتَائِجِ.

ثَانِيًا: رَكَزَتْ هَذِهِ الدِّرَاسَةُ عَلَى فَحْصِ مَسَارِ الدَّافِعِيَّةِ فَقَطْ ضِمْنَ نَمُودَجِ مَوَارِدِ وَمُتَطَلِّبَاتِ الْعَمَلِ عَلَى اعْتِبَارِ أَنَّ كُلًّا مِنَ الْمَزَايَا الْوُظِيفِيَّةِ وَرُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ تُمَثِّلُ مَوَارِدَ يُمَكِّنُ أَنْ تُسَاهِمَانَ فِي تَغْيِيرِ أَدَاءِ الْعَامِلِينَ وَرِفَاهِيَّتِهِمْ، بَيْنَمَا تَمَّ اسْتِيعَادُ مَسَارِ مُتَطَلِّبَاتِ الْعَمَلِ. لِذَلِكَ نُوصِي بِإِجْرَاءِ دِرَاسَاتٍ مُسْتَقْبَلِيَّةٍ تَدْمُجُ مَسَارَ مُتَطَلِّبَاتِ الْعَمَلِ فِي النَّمُودَجِ الْمَوْسَعِ، وَالَّتِي تُؤَثِّرُ سَلْبًا عَلَى الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ، وَالنَّبْخِ فِي الدَّوْرِ الْمُعَدِّلِ أَوْ الْوَقَائِيَّ لِرُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ فِي مُوَاجَهَةِ هَذِهِ الْمُنْتَطَلَّاتِ. كَمَا يَجِبُ اخْتِبَارُ التَّقَاعُلِ بَيْنَ الْمَزَايَا الْوُظِيفِيَّةِ وَرُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ كَمَوَارِدِ وَالْمُنْتَطَلَّاتِ الْوُظِيفِيَّةِ كَعَبْءِ عَمَلٍ لِتَحْدِيدِ مَا إِذَا كَانَ أَثَرُ الْمَوَارِدِ كَافِيًا لِتَعْوِضِ الْمُنْتَطَلَّاتِ الْعَالِيَةِ فِي بَيْئَةِ الْعَمَلِ السُّورِيَّةِ. وَعَلَى الرَّغْمِ مِنْ وُجُودِ هَذَا الْقَيْدِ، إِلَّا أَنَّ النَتَائِجَ الْمُرْتَبِطَةَ بِتَعْدِيلِ نَمُودَجِ مُتَطَلِّبَاتِ الْعَمَلِ وَمَوَارِدِهِ يُمَكِّنُ تَعْمِيمُهَا عَلَى مُنْظَمَاتٍ مُمَازِلَةٍ وَاخْتِبَارِ صِحَّتِهَا، مِمَّا يَجْعَلُهَا تُشَكِّلُ أَسَاسًا لِبُحُوثٍ مُسْتَقْبَلِيَّةٍ تُجْرَى فِي بَيِّنَاتٍ بَحْنِيَّةٍ مُخْتَلَفَةٍ.

ثَالِثًا: تَمَّ اخْتِبَارُ فَرَضِيَّاتِ الدِّرَاسَةِ عَنِ دِرَاسَةٍ كَمِيَّةٍ فَقَطْ، اسْتُخْدِمَتْ فِيهَا الْاسْتِثْبَاتَاتُ كَوَسِيلَةٍ وَحِيدَةٍ لِحْجَمِ الْبَيِّنَاتِ، وَعَلَى الرَّغْمِ مِنْ أَمَمِيَّةِ هَذِهِ الطَّرِيقَةِ فِي الْوُصُولِ إِلَى نِطَاقٍ وَاسِعٍ مِنَ الْأَفْرَادِ وَقَابِلِيَّةِ تَعْمِيمِ النَتَائِجِ، إِلَّا أَنَّهَا تَقْتَرِفُ إِلَى الْعُمُقِ فِي فَهْمِ السِّيَاقِ، مِمَّا يُشَكِّلُ تَحْدِيًا لِصِحَّةِ النَتَائِجِ، فَمِنْ الْمُمْكِنِ عَدَمُ التَّوَصُّلِ إِلَى السَّبَبِ الْحَقِيقِيِّ لِهَذَا الْأَثَرِ عَنِ الْاسْتِثْبَاتَاتِ وَحْدَهَا. وَيَعُودُ ذَلِكَ إِلَى خُصُوصِيَّةِ مَوْضُوعِ الْمَزَايَا الْوُظِيفِيَّةِ بِالنِّسْبَةِ لِلشَّرِكَةِ، كَوْنِهَا لَمْ تَسْمَحْ لِلْبَاحِثِ بِإِجْرَاءِ مُقَابَلَاتٍ مَعَ الْعَامِلِينَ. لِهَذَا السَّبَبِ نُوصِي بِإِجْرَاءِ دِرَاسَاتٍ مُسْتَقْبَلِيَّةٍ تَسْتَخْدِمُ الْمَنْهَجَ الْمُخْتَلِطَ، تَبْدَأُ بِتَحْلِيلِ الْبَيِّنَاتِ كَمِيًّا يَلِيهِ مُقَابَلَاتٌ نَوْعِيَّةٌ مُتَعَمِّقَةٌ مَعَ الْعَامِلِينَ وَالْمُدِيرِينَ، بِهَدَفِ تَفْسِيرِ النَتَائِجِ الْإِحْصَائِيَّةِ الَّتِي تَمَّ التَّوَصُّلُ إِلَيْهَا عَنِ الدِّرَاسَةِ الْكَمِيَّةِ، وَمِنْ ثَمَّ الْوُصُولِ إِلَى الْفَهْمِ الْعَمِيقِ لِدَافِعِيَّةِ الْعَامِلِينَ إِلَى بَذْلِ أَدَاءِ مُسْتَدَامٍ فِيمَا يَتَعَلَّقُ بِالْمَزَايَا الْوُظِيفِيَّةِ وَارْتِبَاطِهَا بِالرُّوحَانِيَّةِ.

رَابِعًا: تَمَّ قِيَاسُ كُلِّ مِنْ اسْتِرَاطِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظِيفِيَّةِ وَرُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ فِي مَرَحَلَةٍ زَمَنِيَّةٍ قَصِيرَةٍ، فِي حِينٍ تَمَّ قِيَاسُ الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ عَنِ ثَلَاثِ فَنَرَاتٍ زَمَنِيَّةٍ، مِمَّا يُوَفِّرُ دَلِيلًا أَقْوَى عَلَى التَّغْيِيرِ فِي الْأَدَاءِ الْوُظِيفِيِّ بِمُرُورِ الْوَقْتِ، إِلَّا أَنَّ هَذَا الْجُزْءَ الطَّوِيلَ لَا يُعْطِي الْمُنْغَيَّرَاتِ الْمُسْتَقْلَةَ وَالْوَسِيطَةَ. وَبِمَا أَنَّ الْعِلَاقَةَ بَيْنَ الْمَزَايَا وَالرُّوحَانِيَّةِ لَمْ يَتَمَّ قِيَاسُهَا طَوِيلًا، فَإِنَّ النَّمُودَجَ الْمُفْتَرَضَ لَا يُمَكِّنُ إِثْبَاتَ سَبَبِيَّتِهِ بِشَكْلِ قَاطِعٍ، حَيْثُ تَعُدُّ الْأَدِلَّةُ السَّبَبِيَّةُ الْمُتَاحَةُ

قَوِيَّةً لِّجُزْءٍ وَاحِدٍ (الْأَدَاءُ الْمُسْتَدَامُ) وَلَكِنَّهَا ضَعِيفَةٌ لِلْجُزْءِ الْأَوَّلِ مِنَ النَّمُودَجِ (الْمَزَايَا وَالرُّوحَانِيَّةُ). لِذَلِكَ نَقْتَرِحُ تَوْسِيعَ التَّصْمِيمِ لِيَشْمَلَ قِيَاسَ الْمُتَغَيَّرَاتِ الثَّلَاثَةِ عِبْرَ فَتَرَاتٍ زَمْنِيَّةٍ مُخْتَلِفَةٍ، مِمَّا يُسَاعِدُ عَلَى اخْتِبَارِ الْعَلَاَقَاتِ الْمُفْتَرَضَةِ بِشَكْلِ أَدَقِّ. وَبَسَبَبِ قِيَاسِ رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ بِشَكْلِ مُقْطَعِيٍّ، فَإِنَّ الدِّرَاسَةَ لَمْ تَتِمَّكُنْ مِنْ فَهْمِ سُرْعَةِ تَأَثُّرِ رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ بِتَغْيِرَاتِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ، لِذَلِكَ يُنْصَحُ بِإِجْرَاءِ دِرَاسَاتٍ مُتَكَرِّرَةٍ عَلَى فَتَرَاتٍ زَمْنِيَّةٍ قَصِيرَةٍ لِفَهْمِ كَيْفِيَّةِ تَدَبُّبِ شُعُورِ الْعَامِلِينَ بِالرُّوحَانِيَّةِ الْوُظَيْفِيَّةِ اسْتِجَابَةً لِلتَغْيِرَاتِ الْفُورِيَّةِ فِي الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ، وَإِجْرَاءِ مُقَابَلَاتٍ مُعَمَّقَةٍ لِكِتْسَابِ مَعَانٍ أُخْرَى لَمْ تُظْهِرْهَا نَتَائِجُ هَذِهِ الدِّرَاسَةِ.

خُلَاصَةُ الْفَصْلِ الْخَامِسِ: (Summary of Chapter Five)

تَطَرَّفْنَا فِي هَذَا الْمَبْحَثِ إِلَى تَحْلِيلِ الْبَيَانَاتِ وَنَتَائِجِ الدِّرَاسَةِ الْكَمِّيَّةِ الرَّئِيسَةِ. كَمَا قَدَّمْنَا شَرْحاً مُفْصَلاً لِتَحْلِيلِ الْبَيَانَاتِ (الْبَيَانَاتِ الْمَفْقُودَةِ، الْقِيَمِ الْمُنْطَرَفَةِ، التَّوْزِيعِ الطَّبِيعِيِّ، الْخَطِيئَةِ، التَّعَدُّدِ الْخَطِيئِيٍّ). إِضَافَةً لِذَلِكَ فَقَدْ تَمَّ إِجْرَاءُ التَّحْلِيلِ الْعَامِلِيِّ الْإِسْتِكْشَافِيِّ الَّذِي تَمَّ مِنْ خِلَالِهِ التَّوَصُّلُ إِلَى أَنَّ اسْتِرَاطِيَجِيَّةَ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ تَتَكَوَّنُ مِنْ ثَلَاثَةِ أُنْبَعَادٍ، فِي حِينٍ يَتَكَوَّنُ كُلُّ مِنْ رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ وَالْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ مِنْ بَعْدٍ وَاحِدٍ. ثُمَّ أَجْرَيْنَا التَّحْلِيلَ الْعَامِلِيَّ التَّوَكِيدِيَّ بِاسْتِخْدَامِ الطَّرِيقَةِ الْمَكُونَةِ مِنْ خُطَوَتَيْنِ الَّتِي أَوْصَى بِهَا (Anderson and Gerbing, 1988) لِتَقْيِيمِ الْمَوْثُوقِيَّةِ وَصَلَاحِيَّةِ النَّمُودَجِ (صَلَاحِيَّةِ التَّقَارُبِ، صَلَاحِيَّةِ التَّمْيِيزِ، الصَّلَاحِيَّةِ الْإِسْمِيَّةِ، وَالصَّلَاحِيَّةِ الظَّاهِرِيَّةِ). إِضَافَةً لِذَلِكَ فَقَدْ اسْتَخْدَمْنَا تَحْلِيلَ النَّمُودَجِ الْهَيْكَلِيِّ كَخُطْوَةٍ ثَانِيَّةٍ أَوْصَى بِهَا (Anderson and Gerbing, 1988) لِاخْتِبَارِ الْفَرَضِيَّاتِ الْمُفْتَرَحَةِ.

بِشَكْلِ عَامٍّ، تَوَصَّلَتْ نَتَائِجُ هَذِهِ الدِّرَاسَةِ عِدَّةَ نَتَائِجٍ رَّئِيسَةٍ، أَهْمُهَا وَجُودُ أَثَرٍ إِبْجَابِيٍّ مُبَاشِرٍ لِاسْتِرَاطِيَجِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ، حَيْثُ تَبَيَّنَ أَنَّ كَلَّاً مِنَ الْمَزَايَا الْمَادِّيَّةِ الْمُبَاشِرَةِ وَالْمَزَايَا الْإِلْزَامِيَّةِ وَالْمَزَايَا الطَّوْعِيَّةِ تُؤَثِّرُ إِبْجَابِيّاً وَبِشَكْلِ مُبَاشِرٍ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ. كَمَا تَبَيَّنَ وَجُودُ أَثَرٍ إِبْجَابِيٍّ مُبَاشِرٍ لِاسْتِرَاطِيَجِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ فِي رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ، وَعِنْدَ اخْتِبَارِ الْفَرَضِيَّاتِ الْفَرْعِيَّةِ لَهَا تَبَيَّنَ أَنَّ الْأَثَرَ الْإِبْجَابِيَّ الْمُبَاشِرَ لِاسْتِرَاطِيَجِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ نَاتِجٌ عَنِ الْمَزَايَا الْإِلْزَامِيَّةِ فَقَطْ، فِي حِينٍ أَنَّ الْمَزَايَا الْمَادِّيَّةَ الْمُبَاشِرَةَ وَالْمَزَايَا الطَّوْعِيَّةَ لَا تُؤَثِّرُ مُبَاشَرَةً فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ. كَمَا تَبَيَّنَ أَيْضاً وَجُودُ أَثَرٍ إِبْجَابِيٍّ مُبَاشِرٍ لِرُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ. وَلِمَعْرِفَةِ دَوْرِ الْوَسَاطَةِ الَّذِي تُؤَدِّيهِ رُوحَانِيَّةُ مَكَانِ الْعَمَلِ عِنْدَ اخْتِبَارِ أَثَرِ اسْتِرَاطِيَجِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ، تَمَّ إِجْرَاءُ تَحْلِيلِ الْمَسَارِ، حَيْثُ تَبَيَّنَ أَنَّ رُوحَانِيَّةَ مَكَانِ الْعَمَلِ تُؤَدِّي دَوْرَ الْوَسَاطَةِ الْجُزْئِيَّةِ عِنْدَ اخْتِبَارِ أَثَرِ اسْتِرَاطِيَجِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ، أَمَّا بِالنَّسْبَةِ لِدَوْرِ الْوَسَاطَةِ لِرُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ عِنْدَ اخْتِبَارِ أَثَرِ أُنْبَعَادِ اسْتِرَاطِيَجِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ، فَقَدْ تَبَيَّنَ وَجُودُ وَسَاطَةِ جُزْئِيَّةٍ لِرُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ عِنْدَ اخْتِبَارِ أَثَرِ الْمَزَايَا الْإِلْزَامِيَّةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ، فِي حِينٍ أَنَّهَا تُؤَدِّي وَسَاطَةً كَامِلَةً عِنْدَ اخْتِبَارِ أَثَرِ كُلِّ مِنَ الْمَزَايَا الْمَادِّيَّةِ الْمُبَاشِرَةِ وَالْمَزَايَا الطَّوْعِيَّةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ.

233



الْجُمْهُورِيَّةُ الْعَرَبِيَّةُ السُّورِيَّةُ
وِزَارَةُ التَّعْلِيمِ الْعَالِي
جَامِعَةُ دِمَشْقَ
كُلِّيَّةُ الْاِقْتِصَادِ
قِسْمُ إِدَارَةِ الْأَعْمَالِ

الْمُلْحَقُ رَقْمُ (2): الْاِسْتِبَانَةُ بِصُورَتِهَا الْأَوَّلِيَّةُ

6

السَّيِّدَاتِ وَالسَّادَةِ الْمُحْتَرَمِينَ:

يُقَوْمُ الطَّالِبُ مُحَمَّدُ دَيْبُ نَمُورٍ بِإِعْدَادِ دِرَاسَةٍ لِنَيْلِ دَرَجَةِ الدُّكْتُورَاةِ فِي إِدَارَةِ الْأَعْمَالِ - جَامِعَةِ دِمَشْقَ.
وَتَهْدِيفُ هَذِهِ الْاِسْتِبَانَةُ إِلَى مَعْرِفَةِ اتِّجَاهَاتِ وَآرَاءِ جَمِيعِ شَرَائِحِ الْعَامِلِينَ فِي شَرِكَةِ MTN مِنْ رُؤَسَاءِ
وَمَرْفُوسِينَ حَوْلَ:

أَثَرِ اِسْتِرَاطِيَّةِ الْمَزَايَا الْوِظِيفِيَّةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ، وَالدَّوْرِ الْوَسِيطِ لِرُوحَانِيَّةِ
مَكَانِ الْعَمَلِ

دِرَاسَةٌ مِيدَانِيَّةٌ عَلَى الْعَامِلِينَ فِي شَرِكَةِ MTN لِاِلْتِصَالَاتِ

مِنْ أَجْلِ الْوُقُوفِ عَلَى الصُّعُوبَاتِ وَالْمَشَاكِلِ وَالظُّرُوفِ الَّتِي تُحِيطُ بِتَطْبِيقِ هَذِهِ الدِّرَاسَةِ، وَبِالتَّالِي الْوُصُولِ
إِلَى أَحْكَامٍ يُمكنُ مِنْ خِلَالِهَا تَقْيِيمُ هَذِهِ الدِّرَاسَةِ، وَلِأَنَّكُمْ تَعْمَلُونَ فِي هَذِهِ الشَّرِكَةِ فَإِنَّكُمْ تَسْتَطِيعُونَ إِعْطَاءَنَا
صُورَةً صَحِيحَةً حَوْلَ مَا سَبَقَ، فَإِنَّا نَلْتَمِسُ مِنْ حَضْرَتِكُمْ الْإِجَابَةَ عَلَى الْأَسْئَلَةِ الْوَارِدَةِ فِي هَذِهِ الْاِسْتِبَانَةِ
بِكُلِّ دِقَّةٍ وَصَرَاحَةٍ، وَنَتَعَهَّدُ مِنْ جِهَتِنَا بِسِرِّيَّةِ هَذِهِ الْمَعْلُومَاتِ وَاسْتِخْدَامِهَا لِلْغَرَضِ الْعِلْمِيِّ فَقَطْ.

مَعَ خَالِصِ شُكْرِنَا وَتَقْدِيرِنَا لِتَعَاوُنِكُمْ.

إِشْرَافُ
أ.د. بَسَامُ النَّزَّه

الْبَاحِثُ
مُحَمَّدُ دَيْبُ نَمُورٍ

أَوَّلًا: فَضْلًا ضَعُ إِشَارَةً عَلَى يَمِينِ الْبَيِّنَاتِ الَّتِي تَنْطَبِقُ عَلَيْكَ:

1. النَّوعُ الْبَشَرِيُّ: ☐ ذَكَرَ ☐ أُنْثَى
2. الْعُمُرُ: ☐ أَقَلُّ مِنْ 25 سَنَةً ☐ مِنْ 25 وَحَتَّى 50 سَنَةً ☐ أَكْثَرُ مِنْ 50 سَنَةً
3. الْمُؤَهَّلُ الْعِلْمِيُّ: ☐ بِكَالُورِيَا فَمَا دُونَ ☐ إِجَازَةٌ جَامِعِيَّةٌ ☐ مَاجِسْتِير ☐ دُكْتُورَاه
4. الْمَرْكَزُ الْوُظَيْفِيُّ: ☐ مُدِير ☐ رَئِيسُ قِسْمٍ ☐ عَامِلٌ إِدَارِيٌّ ☐ عَامِلٌ فَنِيٌّ
5. سَنَوَاتُ الْخِدْمَةِ: ☐ أَقَلُّ مِنْ 5 سَنَوَاتٍ ☐ مِنْ 5 إِلَى 10 سَنَوَاتٍ ☐ أَكْثَرُ مِنْ 10 سَنَوَاتٍ

ثَانِيًا: الرَّجَاءُ وَضْعُ إِشَارَةٍ عَلَى الْإِجَابَةِ الَّتِي تَتَّفِقُ مَعَهَا أَوْ تَرَاهَا مُنَاسِبَةً لِلْعِبَارَاتِ التَّالِيَةِ:

الرقم	العبارة		درجات سلم القياس				
	أبعاد المزايا الوظيفية						
المزايا المادية المباشرة							
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
1	☐	☐	☐	☐	أحصل على أجر شهري يجعلني متمسكاً بالعمل في الشركة		
2	☐	☐	☐	☐	تمنحني الشركة مزايا مجزية لقاء منع الهدر في الموارد		
3	☐	☐	☐	☐	تمنحني الشركة مزايا نقدية عن أجور النقل		
4	☐	☐	☐	☐	تمنحني الشركة مزايا نقدية عن ضغط العمل		
5	☐	☐	☐	☐	أحصل على أجور إضافية مجزية عن الأعمال التي تتم خارج أوقات الدوام الرسمية		
6	☐	☐	☐	☐	أحصل على مكافأة مالية مجزية عندما أنجز عملاً متميزاً		
7	☐	☐	☐	☐	تمنحني الشركة ميزة المشاركة في الأرباح.		
8	☐	☐	☐	☐	تمنحني الشركة مكافآت نقدية تعويضاً عن التمثيل*.		
المزايا الإلزامية							
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
9	☐	☐	☐	☐	تمنحني الشركة مزايا التأمين الصحي		
10	☐	☐	☐	☐	تعوضي الشركة عن الأضرار التي تلحق بي في حال التعرض لإصابات العمل		
11	☐	☐	☐	☐	تقدم الشركة أجراً تقاعدياً في نهاية الخدمة		
12	☐	☐	☐	☐	تمنحني الشركة أجراً عن أوقات العطل الرسمية والأعياد وغيرها		
المزايا الطوعية							
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
13	☐	☐	☐	☐	تقدم الشركة منحة مالية للعاملين المقبلين على الزواج		
14	☐	☐	☐	☐	تقدم الشركة منحة مالية في أوقات الوفاة		
15	☐	☐	☐	☐	تقدم الشركة مساعداً مالية في أوقات المرض		
16	☐	☐	☐	☐	تمنح الشركة أجوراً محددة المدد للعاملين الذين استغنت عنهم ربّما يجدون عملاً آخر		
17	☐	☐	☐	☐	تمنح إدارة الشركة جائزة أفضل عامل سنوياً		
18	☐	☐	☐	☐	تقيم إدارة الشركة حفلات ولقاءات اجتماعية مستمرة		

* - خَاصِيَةُ التَّمْثِيلِ: هِيَ عِبَارَةٌ عَنْ قِيَمَةٍ نَفْذِيَّةٍ تُنَمَّحُ لِلْعَامِلِينَ فِي الْوُظَائِفِ الَّتِي تَنْطَلُبُ مِنْهُمْ طَبِيعَةُ أَعْمَالِهِمْ مَصْرُوفَاتٍ إِضَافِيَّةً لِقَاءِ الظُّهُورِ بِالْمَظْهَرِ الْاجْتِمَاعِيِّ اللَّائِقِ.

الرَّقْمُ	العِبَارَةُ	دَرَجَاتُ سُلَّمِ الْقِيَاسِ				
	أَبْعَادُ رُوحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ					
الْعَمَلُ بِالْمُنْعَةِ فِي الْعَمَلِ						
	أَشْعُرُ بِالْمُنْعَةِ فِي الْعَمَلِ	مُؤَافِقٌ بِشِدَّةٍ	غَيْرُ مُؤَافِقٍ بِشِدَّةٍ	مُحَايِدٌ	مُؤَافِقٌ	مُؤَافِقٌ بِشِدَّةٍ
19	أَشْعُرُ بِالْمُنْعَةِ فِي الْعَمَلِ	☐	☐	☐	☐	☐
20	أَفْهَمُ الْأَشْيَاءَ الَّتِي تُعْطِينِي مَعْنَى فِي الْعَمَلِ	☐	☐	☐	☐	☐
21	الْعَمَلُ الَّذِي أُوَدِّيهِ يُعَزِّرُ عَمَلِيَّةَ التَّوَاصُلِ بَيْنَ أَفْرَادِ الْمُجْتَمَعِ	☐	☐	☐	☐	☐
22	الْعَمَلُ الَّذِي أُوَدِّيهِ لَهُ قِيَمَةٌ عَالِيَةٌ لَدَى الْآخَرِينَ	☐	☐	☐	☐	☐
23	لَدَيَّ دَافِعِيَّةٌ عَالِيَةٌ لِلذَّهَابِ إِلَى عَمَلِي	☐	☐	☐	☐	☐
الإِحْسَاسُ بِالْمَجْمُوعَةِ						
	أَشْعُرُ أَنِّي أَعْمَلُ فِي الشَّرْكََةِ ضِمْنَ عَائِلَةٍ وَاحِدَةٍ <th>مُؤَافِقٌ بِشِدَّةٍ</th> <th>غَيْرُ مُؤَافِقٍ بِشِدَّةٍ</th> <th>مُحَايِدٌ</th> <th>مُؤَافِقٌ</th> <th>مُؤَافِقٌ بِشِدَّةٍ</th>	مُؤَافِقٌ بِشِدَّةٍ	غَيْرُ مُؤَافِقٍ بِشِدَّةٍ	مُحَايِدٌ	مُؤَافِقٌ	مُؤَافِقٌ بِشِدَّةٍ
24	أَشْعُرُ أَنِّي أَعْمَلُ فِي الشَّرْكََةِ ضِمْنَ عَائِلَةٍ وَاحِدَةٍ	☐	☐	☐	☐	☐
25	أَشْعُرُ بِرُوحٍ مَعْنَوِيَّةٍ عَالِيَةٍ ضِمْنَ فَرِيقٍ عَمَلِي	☐	☐	☐	☐	☐
26	تَتَسَيَّمُ الْعَلَاقَاتُ مَعَ زُمَلَانِي بِالتَّعَاوُنِ الْمُتَبَادِلِ	☐	☐	☐	☐	☐
27	الْهَدَفُ الَّذِي نَسْعَى مِنْ أَجْلِهِ يُعَزِّرُ مِنْ عَلَاقَاتِ التَّعَاوُنِ	☐	☐	☐	☐	☐
28	هُنَاكَ دَعْمٌ مُتَبَادِلٌ بَيْنَ الْعَامِلِينَ فِي مَجْمُوعَةِ الْعَمَلِ الْوَاحِدَةِ	☐	☐	☐	☐	☐
التَّوَافُقُ مَعَ قِيَمِ الْمُنْظَمَةِ						
	أَشْعُرُ بِالِاعْتِرَازِ وَالْفُخْرِ حِينَمَا أَتَحَدَّثُ عَنْ الشَّرْكََةِ أَمَامَ الْآخَرِينَ <th>مُؤَافِقٌ بِشِدَّةٍ</th> <th>غَيْرُ مُؤَافِقٍ بِشِدَّةٍ</th> <th>مُحَايِدٌ</th> <th>مُؤَافِقٌ</th> <th>مُؤَافِقٌ بِشِدَّةٍ</th>	مُؤَافِقٌ بِشِدَّةٍ	غَيْرُ مُؤَافِقٍ بِشِدَّةٍ	مُحَايِدٌ	مُؤَافِقٌ	مُؤَافِقٌ بِشِدَّةٍ
29	أَشْعُرُ بِالِاعْتِرَازِ وَالْفُخْرِ حِينَمَا أَتَحَدَّثُ عَنْ الشَّرْكََةِ أَمَامَ الْآخَرِينَ	☐	☐	☐	☐	☐
30	أَشْعُرُ بِانْتِمَاءٍ قَوِيٍّ نَحْوِ الشَّرْكََةِ الَّتِي أَعْمَلُ فِيهَا حَالِيًا	☐	☐	☐	☐	☐
31	تَمُنَحُنِي الشَّرْكََةُ مُمَيِّزَاتٍ لَا تَتَوَافَرُ فِي مُنْظَمَاتٍ أُخْرَى	☐	☐	☐	☐	☐
32	أَشْعُرُ بِضَرُورَةِ الْاسْتِمْرَارِ فِي عَمَلِي حَتَّى مَعَ وُجُودِ غُرُوضِ عَمَلٍ أَفْضَلَ فِي أَمَاكِنٍ أُخْرَى	☐	☐	☐	☐	☐
33	أَنْظُرُ إِلَى مُشْكَلَاتِ الشَّرْكََةِ الَّتِي أَعْمَلُ بِهَا كَأَنَّهَا جُزْءٌ مِنْ مُشْكَلَاتِي الشَّخْصِيَّةِ	☐	☐	☐	☐	☐
الرَّقْمُ	العِبَارَةُ	دَرَجَاتُ سُلَّمِ الْقِيَاسِ				
	أَبْعَادُ الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ					
أَدَاءُ مَهْمَاتِ الْعَمَلِ الْمُسْتَدَامِ						
	أَقُومُ بِإِنْجَازِ الْمَهْمَاتِ الْأَسَاسِيَّةِ فِي وَظِيفَتِي بِشَكْلِ جَيِّدٍ <th>مُؤَافِقٌ بِشِدَّةٍ</th> <th>غَيْرُ مُؤَافِقٍ بِشِدَّةٍ</th> <th>مُحَايِدٌ</th> <th>مُؤَافِقٌ</th> <th>مُؤَافِقٌ بِشِدَّةٍ</th>	مُؤَافِقٌ بِشِدَّةٍ	غَيْرُ مُؤَافِقٍ بِشِدَّةٍ	مُحَايِدٌ	مُؤَافِقٌ	مُؤَافِقٌ بِشِدَّةٍ
34	أَقُومُ بِإِنْجَازِ الْمَهْمَاتِ الْأَسَاسِيَّةِ فِي وَظِيفَتِي بِشَكْلِ جَيِّدٍ	☐	☐	☐	☐	☐
35	أَسْتَكْمِلُ مَهْمَاتِ عَمَلِي بِاسْتِخْدَامِ الْإِجْرَاءَاتِ الْمُعْيَارِيَّةِ الْمَعْمُولِ بِهَا	☐	☐	☐	☐	☐
36	أَسْتَكْمِلُ مَهْمَاتِ عَمَلِي بِشَكْلِ مُنَاسِبٍ دُونَ تَأْخِيرٍ	☐	☐	☐	☐	☐
37	أَتَكَيَّفُ مَعَ التَّغْيِيرَاتِ الَّتِي تُفَرِّضُهَا الْإِدَارَةُ لِأَدَاءِ مَهْمَاتِ عَمَلِي	☐	☐	☐	☐	☐
38	أُوَدِّي مَهْمَاتِ عَمَلِي بِالطَّرِيقَةِ الصَّحِيحَةِ	☐	☐	☐	☐	☐
جُودَةُ الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامَةِ						
	أَقُومُ بِإِنْجَازِ الْمَهْمَاتِ فِي الشَّرْكََةِ فِي الْوَقْتِ الْمَحْدَدِ <th>مُؤَافِقٌ بِشِدَّةٍ</th> <th>غَيْرُ مُؤَافِقٍ بِشِدَّةٍ</th> <th>مُحَايِدٌ</th> <th>مُؤَافِقٌ</th> <th>مُؤَافِقٌ بِشِدَّةٍ</th>	مُؤَافِقٌ بِشِدَّةٍ	غَيْرُ مُؤَافِقٍ بِشِدَّةٍ	مُحَايِدٌ	مُؤَافِقٌ	مُؤَافِقٌ بِشِدَّةٍ
39	أَقُومُ بِإِنْجَازِ الْمَهْمَاتِ فِي الشَّرْكََةِ فِي الْوَقْتِ الْمَحْدَدِ	☐	☐	☐	☐	☐
40	أَقْدِمُ الْخِدْمَةَ لِلْعَمَلَاءِ بِالْجُودَةِ الْمُنَاسِبَةِ	☐	☐	☐	☐	☐
41	أَقُومُ بِأَدَاءِ الْمَهْمَةِ وَفْقَ الْمَعَايِيرِ الْمُحَدَّدَةِ	☐	☐	☐	☐	☐
42	أَقُومُ بِأَدَاءِ الْمَهْمَةِ وَفْقَ الْإِجْرَاءَاتِ الْمُحَدَّدَةِ	☐	☐	☐	☐	☐
43	أَحْرَصُ دَائِمًا عَلَى إِنْجَازِ مَهْمَاتِ عَمَلِي بِدُونِ أخطاءٍ	☐	☐	☐	☐	☐

الإخلاصُ المُستندامُ في العملِ				
غيرُ مُوافقٍ بشدّةٍ	غيرُ مُوافقٍ	مُحايدٌ	مُوافقٍ	مُوافقٍ بشدّةٍ
☐	☐	☐	☐	☐
44	أقومُ بِإدَاءِ عَمَلِي بِكُلِّ طَاقَتِي	☐	☐	☐
45	أشعرُ بِالقُوَّةِ وَالنَّشَاطِ أَثناءَ العَمَلِ	☐	☐	☐
46	أستيقظُ فِي الصَّبَاحِ بِنَشَاطٍ اسْتِعْذَادًا لِلذَّهَابِ لِلْعَمَلِ	☐	☐	☐
47	أبقى فِي عَمَلِي لِفَتْرَاتٍ طَوِيلَةٍ جِدًّا إِنْ دَعَتِ الْحَاجَةُ	☐	☐	☐
48	أقومُ بِعَمَلِي عَلَى أَكْمَلِ وَجْهِهِ	☐	☐	☐
التفاني المُستندامُ في العملِ				
غيرُ مُوافقٍ بشدّةٍ	غيرُ مُوافقٍ	مُحايدٌ	مُوافقٍ	مُوافقٍ بشدّةٍ
☐	☐	☐	☐	☐
49	هناكُ جِدِّيَّةٌ عَالِيَةٌ أَثناءَ مُمارَسَةِ مُهِمَّاتِ وَطِيفَتِي	☐	☐	☐
50	العَمَلُ الَّذِي أَقومُ بِهِ لَهُ أَهَمِّيَّةٌ كَبِيرَةٌ بِالنِّسْبَةِ لِي	☐	☐	☐
51	أمارسُ مُهِمَّاتِ وَطِيفَتِي مُهِمًّا بَلَغَتْ مِنَ الصُّعُوبَةِ	☐	☐	☐
52	أنا فخورٌ بِالْعَمَلِ الَّذِي أَقومُ بِهِ	☐	☐	☐
53	العَمَلُ الَّذِي أودّيه هَادِفٌ وَدُو قِيَمَةٍ عَالِيَةٍ بِالنِّسْبَةِ لِي	☐	☐	☐

إِشْرَافُ
أ.د. بَسَّامُ التَّرَنُّ

البَاحِثُ
مُحَمَّدُ دِيبُ نُمُور



الْجُمْهُورِيَّةُ الْعَرَبِيَّةُ السُّورِيَّةُ
وِزَارَةُ التَّعْلِيمِ الْعَالِي
جَامِعَةُ دِمَشْقَ
كُلِّيَّةُ الْاِقْتِصَادِ
قِسْمُ إِدَارَةِ الْأَعْمَالِ

الْمُلْحَقُ رَقْمُ (3) الْأَسْتِبانَةُ بِصُورَتِهَا النَّهَائِيَّةُ

السَّيِّدَاتُ وَالسَّادَةُ الْعَامِلُونَ الْمُحْتَرَمُونَ فِي شَرَكَةِ MTN
تَحِيَّةً طَيِّبَةً،،

يُقُومُ الطَّالِبُ مُحَمَّدُ دِيبُ نُمُورٍ بِإِعْدَادِ دِرَاسَةٍ عِلْمِيَّةٍ لِنَيْلِ دَرَجَةِ الدُّكْتُورَاةِ فِي إِدَارَةِ الْأَعْمَالِ - كُلِّيَّةُ
الْاِقْتِصَادِ - قِسْمُ إِدَارَةِ الْأَعْمَالِ - جَامِعَةُ دِمَشْقَ، بِعُنْوَانِ:

أَثَرُ اسْتِرَاطِيَّةِ الْمَزَايَا الْوُظَيْفِيَّةِ فِي الْأَدَاءِ الْمُسْتَدَامِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ وَالْدَّوْرُ الْوَسِيطُ
لِلْوَحَانِيَّةِ مَكَانِ الْعَمَلِ

(دِرَاسَةٌ مَبْدَأِيَّةٌ عَلَى الْعَامِلِينَ فِي شَرَكَةِ MTN لِلِاتِّصَالَاتِ)

وَلِأَنَّ رَأْيَكُمْ يَهْمُنُنَا فِي إِكْمَالِ هَذِهِ الدِّرَاسَةِ، الرَّجَاءُ الْإِجَابَةُ عَلَى عِبَارَاتِ الْأَسْتِبانَةِ بِمَا يُعْبَرُ عَنْ وَجْهَةٍ
نَظَرِكُمْ، عَلَمًا أَنَّهُ لَا تُوجَدُ إِجَابَةٌ صَحِيحَةٌ وَأُخْرَى خَاطِئَةٌ، وَأَنَّهَا لَنْ تُسْتَخْدَمَ إِلَّا لِأَغْرَاضِ الْبَحْثِ الْعِلْمِيِّ.
مَعَ خَالِصِ شُكْرِي وَتَقْدِيرِي

إِشْرَافُ
أ.د. بَسَامُ التَّزَّه

الْبَاحِثُ
مُحَمَّدُ دِيبُ نُمُور

أولاً: فضلاً، ضع إشارة على يمين البيانات التي تنطبق عليك.

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

العمر: ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 وأقل من 40 سنة ☐ من 40 وأقل من 50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة
 المؤهل العلمي: ☐ بكالوريا فما دون ☐ معهد متوسط ☐ إجازة جامعية ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
 المركز الوظيفي: ☐ رئيس قسم ☐ عامل إداري ☐ عامل فني ☐ عامل خدمات
 سنوات الخدمة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 وأقل من 10 سنوات ☐ من 11 وأقل من 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة
 ثانياً: الرجاء وضع إشارة على الإجابة التي تتفق معها أو تراها مناسبة للعبارة الآتية:

الرقم	العبارة					درجات سلم القياس
	أبعاد إستراتيجية المزايا الوظيفية					
إستراتيجية المزايا المادية المباشرة						
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
☐	☐	☐	☐	☐	1 أحصل على أجر شهري يُجعلني متمسكاً بالعمل في الشركة	
☐	☐	☐	☐	☐	2 تمنحني الشركة تعويضات مجزية لقاء منح الهدر في الموارد	
☐	☐	☐	☐	☐	3 تمنحني الشركة بدل نقل	
☐	☐	☐	☐	☐	4 تمنحني الشركة تعويضاً عن عبء العمل الزائد	
☐	☐	☐	☐	☐	5 أحصل على تعويضات مجزية عن الأعمال الإضافية	
☐	☐	☐	☐	☐	6 أحصل على مكافأة مالية مجزية عندما أنجز عملاً متميزاً	
☐	☐	☐	☐	☐	7 تمنح الشركة ميزة المشاركة في الأرباح	
☐	☐	☐	☐	☐	8 تمنحني الشركة مكافآت نقدية تعويضاً عن التمثيل*	
إستراتيجية المزايا الإلزامية						
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
☐	☐	☐	☐	☐	9 توفر الشركة للعاملين ميزة التأمين الصحي	
☐	☐	☐	☐	☐	10 تعويضني الشركة عن الأضرار التي تلحق بي في حال التعرض لإصابات العمل	
☐	☐	☐	☐	☐	11 تقدم الشركة أجراً تقاعدياً في نهاية الخدمة	
☐	☐	☐	☐	☐	12 تمنحني الشركة أجراً عن أوقات العطل الرسمية والأعياد وغيرها	
إستراتيجية المزايا الطوعية						
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
☐	☐	☐	☐	☐	13 تقدم الشركة منحة مالية للعاملين المقبلين على الزواج	
☐	☐	☐	☐	☐	14 تقدم الشركة إعائلي تعويضاً عند وفاتي	
☐	☐	☐	☐	☐	15 تقدم الشركة مساعدات مالية في أوقات المرض	
☐	☐	☐	☐	☐	16 تمنح الشركة أجوراً مَحَدَّدة المَدَّة للعاملين الذين استعُنت عنهم رئيساً يجدون عملاً آخر	
☐	☐	☐	☐	☐	17 تمنح إدارة الشركة جائزة «أفضل عامل» سنوياً	
☐	☐	☐	☐	☐	18 تُقيم إدارة الشركة حفلات ولقاءات اجتماعية مستمرة	

* - خاصية التمثيل: هي عبارة عن قيمة نقدية تُمنح للعاملين في الوظائف التي تتطلب منهم طبيعة أعمالهم مصروفات إضافية، لقاء الظهور بالمظهر الاجتماعي اللائق، أو السفر خارج المحافظة.

الرقم	العبارة	درجات سلم القياس				
	أبعاد روحانية مكان العمل					
العمل الهادف		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
19	أشعر بالمتعة في العمل	☐	☐	☐	☐	☐
20	أفهم الأشياء التي تُعطيني معنى في العمل	☐	☐	☐	☐	☐
21	العمل الذي أوديه يعزّز عملية التواصل بين أفراد المجتمع	☐	☐	☐	☐	☐
22	العمل الذي أوديه له قيمة عالية لدى الآخرين	☐	☐	☐	☐	☐
23	لديّ دافعية عالية للذهاب إلى عملي	☐	☐	☐	☐	☐
الإحساس بالمجموعة		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
24	أشعر أنني أعمل في الشركة ضمن عائلة واحدة	☐	☐	☐	☐	☐
25	أشعر بروح معنوية عالية ضمن فريق عملي	☐	☐	☐	☐	☐
26	تنسجم العلاقات مع زملائي بالتعاون المتبادل	☐	☐	☐	☐	☐
27	الهدف الذي نسعى من أجله يعزّز من علاقات التعاون مع بعض	☐	☐	☐	☐	☐
28	هناك دعم متبادل بين العاملين في مجموعة العمل الواحدة	☐	☐	☐	☐	☐
توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
29	أشعر بالأعزاز والفخر حينما أتحدث عن الشركة أمام الآخرين	☐	☐	☐	☐	☐
30	أشعر بالانتماء قوي نحو الشركة التي أعمل فيها حالياً	☐	☐	☐	☐	☐
31	تنسجم أهدافي الشخصية كعامل مع أهداف الشركة	☐	☐	☐	☐	☐
32	أشعر بضرورة الاستمرار في عملي حتى مع وجود عروض عمل أفضل في أماكن أخرى	☐	☐	☐	☐	☐
33	أنظر إلى مشكلات العمل في الشركة كأنها جزء من مشكلاتي الشخصية	☐	☐	☐	☐	☐
الرقم	العبارة	درجات سلم القياس				
	أبعاد الأداء المستدام للموارد البشرية					
أداء المهمات		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
34	أقوم بإنجاز المهمات الأساسية في وظيفتي بدقة	☐	☐	☐	☐	☐
35	أستكمل مهمات عملي باستخدام الإجراءات المحددة	☐	☐	☐	☐	☐
36	أسعى لمعرفة كل المستجدات التي تطرأ على وظيفتي باستمرار	☐	☐	☐	☐	☐
37	أتكيف مع مختلف الظروف التي تفرضها الإدارة أثناء أداء عملي	☐	☐	☐	☐	☐
38	أقوم بإنجاز المهمات التي تساعد في تحقيق أهداف الشركة	☐	☐	☐	☐	☐

جودة الأداء					غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
39	أقوم بإنجاز المهمات في الشركة في الوقت المحدد	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
40	أقدم الخدمة للعملاء بالجودة المناسبة	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
41	أقوم بأداء المهمة وفق المعايير المحددة	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
42	ألتزم بالأنظمة والتعليمات في إنجاز الأعمال	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
43	أحرص دائماً على إنجاز مهماتي عملي بدون أخطاء	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
الحيوية في العمل					غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
44	أشعر بالانشاط عند ذهابي للعمل	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
45	أستطيع التركيز والانتباه لفترات طويلة خلال العمل	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
46	العمل في الشركة يمنحني طاقة إيجابية	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
47	أتمتع بطاقة عالية لإنجاز مهماتي اليومية بكفاءة	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
48	عندما أكون في العمل أشعر بالحماس والنشاط	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
التفاني في العمل					غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
49	هناك جدية عالية أثناء ممارسة مهماتي وظيفتي	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
50	العمل الذي أقوم به له أهمية كبيرة بالنسبة لي	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
51	أمارس مهماتي وظيفتي مهما بلغت من الصعوبة	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
52	أنا فخور بالعمل الذي أقوم به	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
53	العمل الذي أؤديته هادف وذو قيمة عالية بالنسبة لي	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

إشراف
أ.د. بسام النزه

الباحث
محمد ديب نمور

الملحق (4): قائمة محكمي الاستبانة

الرقم	الاسم	الإختصاص	مكان العمل
1	أ.د. عدنان غانم	إحصاء (عينات وتصميمها وتحليلها)	جامعة دمشق - كلية الاقتصاد - قسم الإحصاء التطبيقي
2	أ.د. بسام التره	إدارة موارد بشرية	جامعة دمشق - كلية الاقتصاد - قسم إدارة الأعمال
3	أ.د. مجد صفور	إدارة استراتيجيّة	جامعة دمشق - كلية الاقتصاد - قسم إدارة الأعمال
4	أ.د. زكوّن قريط	الأساليب الكميّة في الإدارة	جامعة دمشق - كلية الاقتصاد - قسم إدارة الأعمال
5	أ.د. حيدر عبد الله	نظم المعلومات الإدارية	جامعة دمشق - كلية الاقتصاد - قسم إدارة الأعمال
6	د. ندى علي	إدارة المشروعات المتوسطة والصغيرة	جامعة دمشق - كلية الاقتصاد - قسم إدارة الأعمال
7	أ. زاري جناد	موارد بشرية	قسم الموارد البشرية في شركة MTN

الملحق (5): دليل الترميز

يضمّ العبارات المقاسة بشكل مباشر عبر أسئلة الاستبانة، والمتغيرات الكامنة التي تعبّر عن مجموعة من العبارات وكيفية ترميزها:

Coding	Indicators	Coding	Latent Variable
DMB1	أحصل على أجر شهري يجعلني متمسكاً بالعمل في الشركة	DMB	المزايا المادية المباشرة Direct Material Benefits
DMB2	تمنحني الشركة تعويضات مجزية لقاء منع الهدر في الموارد		
DMB3	تمنحني الشركة بدل نقل		
DMB4	تمنحني الشركة تعويضاً عن عبء العمل الزائد		
DMB5	أحصل على تعويضات مجزية عن الأعمال الإضافية		
DMB6	أحصل على مكافأة مالية مجزية عندما أنجز عملاً متميزاً		
DMB7	تمنح الشركة ميزة المشاركة في الأرباح		
DMB8	تمنحني الشركة مكافآت نقدية تعويضاً عن التمثيل		
MB1	توفر الشركة للعاملين ميزة التأمين الصحي	MB	المزايا الإلزامية Mandatory Benefits
MB2	تعوضني الشركة عن الأضرار التي تلحق بي في حال التعرض لإصابات العمل		
MB3	تقدم الشركة أجراً تقاعدياً في نهاية الخدمة		
MB4	تمنحني الشركة أجراً عن أوقات العطل الرسمية والأعياد وغيرها		
VB1	تقدم الشركة منحة مالية للعاملين المقبلين على الزواج	VB	المزايا الطوعية Voluntary Benefits
VB2	تقدم الشركة لعائلي تعويضاً عند وفاتي		
VB3	تقدم الشركة مساعدات مالية في أوقات المرض		
VB4	تمنح الشركة أجوراً محدّدة المدّة للعاملين الذين استغنّت عنهم رئيساً يجدون عملاً آخر		
VB5	تمنح إدارة الشركة جائزة «أفضل عامل» سنوياً		
VB6	تقيم إدارة الشركة حفلات ولقاءات اجتماعية مستمرة		

MW1	أَشْعُرُ بِالْمُنْعَةِ فِي الْعَمَلِ	MW	الْعَمَلُ الْمَعْنَى Meaningful Work
MW2	أَفْهَمُ الْأَشْيَاءَ الَّتِي تُعْطِينِي مَعْنَى فِي الْعَمَلِ		
MW3	الْعَمَلُ الَّذِي أُؤَدِّيهِ يُعَزِّزُ عَمَلِيَّةَ التَّوَاصُلِ بَيْنَ أَفْرَادِ الْمَجْتَمَعِ		
MW4	الْعَمَلُ الَّذِي أُؤَدِّيهِ لَهُ قِيَمَةٌ عَالِيَةٌ لَدَى الْآخَرِينَ		
MW5	لَدَيَّ دَافِعِيَّةٌ عَالِيَةٌ لِلذَّهَابِ إِلَى عَمَلِي		
SC1	أَشْعُرُ أَنِّي أَعْمَلُ فِي الشَّرِكَةِ ضِمْنَ عَائِلَةٍ وَاحِدَةٍ	SC	الْإِحْسَاسُ بِالْمَجْمُوعَةِ Sense of Com- munity
SC2	أَشْعُرُ بِرُوحٍ مَعْنَوِيَّةٍ عَالِيَةٍ ضِمْنَ فَرِيقٍ عَمَلِي		
SC3	تَتَشَبَّهُ الْعِلَاقَاتُ مَعَ زُمَلَائِي بِالتَّعَاوُنِ الْمُتَبَادِلِ		
SC4	الْهَدَفُ الَّذِي نَسْعَى مِنْ أَجْلِهِ يُعَزِّزُ مِنْ عِلَاقَاتِ التَّعَاوُنِ مَعَ بَعْضِ		
SC5	هُنَاكَ دَعْمٌ مُتَبَادِلٌ بَيْنَ الْعَامِلِينَ فِي مَجْمُوعَةِ الْعَمَلِ الْوَاحِدَةِ		
WOV1	أَشْعُرُ بِالْإِعْتِزَالِ وَالْفَخْرِ حِينَمَا أَتَخَدَّثُ عَنِ الشَّرِكَةِ أَمَامَ الْآخَرِينَ	WOV	تَوَافُقُ الْغُرُوحِ النَّظْمِيَّةِ Alignment with Or- ganizational Values
WOV2	أَشْعُرُ بِانْتِمَاءٍ قَوِيٍّ نَحْوَ الشَّرِكَةِ الَّتِي أَعْمَلُ فِيهَا خَالِيًا		
WOV3	تَتَسَجَّمُ أَهْدَافِي الشَّخْصِيَّةُ كَعَامِلٍ مَعَ أَهْدَافِ الشَّرِكَةِ		
WOV4	أَشْعُرُ بِضُرُورَةِ الِاسْتِمْرَارِ فِي عَمَلِي حَتَّى مَعَ وُجُودِ غُرُوضِ عَمَلٍ أَفْضَلَ فِي أَمَاكِنَ أُخَرَى		
WOV5	أَنْظُرُ إِلَى مُشْكَلَاتِ الْعَمَلِ فِي الشَّرِكَةِ كَأَنَّهَا جُزْءٌ مِنْ مُشْكَلَاتِي الشَّخْصِيَّةِ		
TP1	أَقُومُ بِإِنْجَازِ الْمُهَيَّمَاتِ الْأَسَاسِيَّةِ فِي وَظِيفَتِي بِدَقَّةٍ	TP	أَدَاءُ الْمُهَيَّمَاتِ Tasks Perfor- mance
TP2	أَسْتَكْمِلُ مِهْمَاتِ عَمَلِي بِاسْتِخْدَامِ الْإِجْرَاءَاتِ الْمُحَدَّدَةِ		
TP3	أَسْعَى لِمَعْرِفَةِ كُلِّ الْمُسْتَجِدَّاتِ الَّتِي تَطْرَأُ عَلَى وَظِيفَتِي بِاسْتِمْرَارٍ		
TP4	أَتَكَيَّفُ مَعَ مُخْتَلِفِ الظُّرُوفِ الَّتِي تَقْرِصُهَا الْإِدَارَةُ أَثْنَاءَ أَدَاءِ عَمَلِي		
TP5	أَقُومُ بِإِنْجَازِ الْمُهَيَّمَاتِ الَّتِي تُسَاعِدُ فِي تَحْقِيقِ أَهْدَافِ الشَّرِكَةِ		
PQ1	أَقُومُ بِإِنْجَازِ الْمُهَيَّمَاتِ فِي الشَّرِكَةِ فِي الْوَقْتِ الْمَحْدَدِ	PQ	جُودَةُ الْأَدَاءِ Performance Quality
PQ2	أَقْدِمُ الْخِدْمَةَ لِلْعَمَلَاءِ بِالْجُودَةِ الْمُنَاسِبَةِ		
PQ3	أَقُومُ بِأَدَاءِ الْمُهَيَّمَةِ وَفْقَ الْمَعَايِيرِ الْمُحَدَّدَةِ		
PQ4	الْتَزِمُ بِالْأَنْظِمَةِ وَالتَّعْلِيمَاتِ فِي إِنْجَازِ الْأَعْمَالِ		
PQ5	أَحْرِصُ دَائِمًا عَلَى إِنْجَازِ مِهْمَاتِ عَمَلِي بِدُونِ أَخْطَاءٍ		
VW1	أَشْعُرُ بِالنَّشَاطِ عِنْدَ ذَهَابِي لِلْعَمَلِ	VW	الْحَيَوِيَّةُ فِي الْعَمَلِ Vitality at Work
VW2	أَسْتَطِيعُ التَّرْكِيزَ وَالْإِنْتِبَاهَ لِفَتَرَاتٍ طَوِيلَةٍ خِلَالِ الْعَمَلِ		
VW3	الْعَمَلُ فِي الشَّرِكَةِ يُمْنَحُنِي طَاقَةً إيجابيةً		
VW4	أَتَمَتَّعُ بِطَاقَةٍ عَالِيَةٍ لِإِنْجَازِ مُهْمَاتِي الْيَوْمِيَّةِ بِكِفَاءَةٍ		
VW5	عِنْدَمَا أَكُونُ فِي الْعَمَلِ أَشْعُرُ بِالْخَمَاسِ وَالنَّشَاطِ		

JD1	هناك جدية عالية أثناء ممارسة مهام وظيفتي	JD	التفاني في العمل Job Dedication
JD2	العمل الذي أقوم به له أهمية كبيرة بالنسبة لي		
JD3	أمارس مهام وظيفتي مهما بلغت من الصعوبة		
JD4	أنا فخور بالعمل الذي أقوم به		
JD5	العمل الذي أؤديه هادف وذو قيمة عالية بالنسبة لي		

Syrian Arab Republic
Ministry of Higher Education & Scientific Research
Damascus University
Faculty of Economics
Department of Business Administration



The Impact of Employee Benefits Strategy on Sustainable Performance of Human Resources: The Mediator Role of Workplace Spirituality

(A Field Study On MTN Employees)

**A Thesis Submitted in Partial Fulfilment of the Requirements for the Degree of
Doctor of Philosophy in Business Administration**

By:

Mohamad Dib Mustafa Namour

Supervisor:

Professor Dr. Bassam Suleiman Al Taza

2026