

دراسة "نظم العمل عالية الأداء على رفاية الموظف من خلال التبادل الاجتماعي والاقتصادي كمتغير وسيط تفسيري

هبة أحمد محمد فراج

مدرس بكلية تجارة جامعة القاهرة

الملخص العربي:

التعرف على العلاقة بين "نظم العمل عالية الأداء على رفاية الموظف، بالإضافة إلى فحص تأثير التبادل الاجتماعي والاقتصادي كمتغير وسيط تفسيري في العلاقة بينهم، وقد تم الاعتماد على عينة ميسرة من العاملين بقطاع الاتصالات المصرية، وبلغ حجمها ٢٣٠ مفردة، وتم إجراء التحليل الإحصائي لاختبار الفروض، وقد توصل البحث إلى وجود دور وسيط للتبادل الاجتماعي والاقتصادي كمتغير وسيط في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء ورفاية الموظف.

الكلمات المفتاحية: نظم العمل عالية الأداء، رفاية الموظف، التبادل الاجتماعي، التبادل الاقتصادي، قطاع الاتصالات المصرية، البحوث الكمية، القطاع الخدمي.

Study the high performance work systems on employee well-being: The mediation roles of Social and economic exchange

Abstract:

The purpose of this research is to investigate how High performance System and employee well-being. This study also aims to examine the influence of social and economic exchange as mediation, on the relationship between. Primary data was collected from a sample consisting of 320 employees working in Telecom companies in Egypt. The findings of the research revealed

that the social and economic exchange mediation the effect of High performance work system on employee well-being.

Keywords: high performance work systems ،employee well-being, Social exchange economic exchange

مقدمة:

تعتمد المنظمات بشكل متزايد على رأس المال البشري لتحقيق ميزة تنافسية وتحسين الأداء، لذا أصبحت الموارد البشرية مهمة للغاية، واعترافاً بأهميتها، بدأ علماء الإدارة في الانتباه إلى كيفية تحسين الأداء التنظيمي من خلال تنمية وتطوير الموارد البشرية (Wang ,et.al.,2021) وقد أظهرت نتائج الأبحاث أن الكيفية التي تتم بها إدارة الأفراد تؤثر على كل من جودة المنتج والربحية والإنتاجية والعائد الكلي للمساهمين في المنظمات (Huang,2016) ومن هنا ركزت معظم الدراسات السابقة على طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين، وبشكل خاص على أنظمة العمل عالية الأداء، والتي تساهم بشكل كبير في الفعالية التنظيمية (Pak & Kim 2018).

وبصفة عامة، تلعب أنظمة وممارسات نظم العمل عالية الأداء دوراً رئيسياً في تحسين الأداء التنظيمي والحفاظ على الميزة التنافسية، بالإضافة إلى تحقيق العديد من الفوائد التنظيمية التي تنتج عن تنفيذ نظم العمل عالية الأداء، فإن فهم كيفية تفاعل الموظفين مع نظم العمل عالية الأداء هو أيضاً محور النجاح للمنظمة ولتحقيق الاستدامة (Cleveland.et,al.,2015) وإدراكاً لذلك، يؤكد باحثو إدارة الموارد البشرية أن نظم العمل عالية الأداء يجب أن تفيد الموظفين، بينما أظهرت نتائج الدراسات السابقة دور نظم العمل عالية الأداء وتأثيرها الإيجابي على نتائج الموظفين، مثل الالتزام العاطفي والرفاهية وسلوكيات المواطنة التنظيمية والأداء الوظيفي، وقد تم تصميم هذه الممارسات لتحسين الأداء التنظيمي والحفاظ على الميزة التنافسية.

وقد أظهرت الدراسات الحديثة أن الموظفين السعداء هم أكثر انخراطاً في مهام وأدوار العمل ويتمتعون بمستوى مرتفع من الرضا الوظيفي، وعلى سبيل المثال، وفقاً لمجلة Fortune لأفضل ١٠٠ شركة للعمل لعام "Grant.et,al.,2007" والجمعية

الأمريكية لعلم النفس عام ٢٠١٤ أشاروا إلى أن أصحاب العمل يؤمنون بأهمية جعل الموظفين سعداء وينفقون المزيد من الجهد للوصول إلى ذلك، وبالمثل أشار استطلاع الرأي الذي يتم نشره كل عام في تاوان من قبل مجلات (Cheers & Common) Wealth إلى أن جعل الموظف سعيدا هو العامل الرئيسي الذي يؤدي إلى الاعتراف بأفضل صاحب عمل، وقد أشارت الكثير من الأدلة إلى أهمية إسعاد الموظف للأفراد وللمنظمات؛ الأمر الذي أثار اهتمامًا متزايدًا بالرفاهية (Huang, et.al.2016). وعلى الرغم من أن نتائج الدراسات السابقة كانت مشجعة، فإن التطورات الحديثة في أبحاث نظم العمل عالية الأداء قد أظهرت بعض النتائج السلبية، وبالأخص المرتبطة برفاهية العمل (Boxall & Macky,2009) والتفسير الأساسي لهذه الآثار غير المرغوبة، وجود قوى اقتصادية تدفع الموظفين إلى الاستثمار المفرط في العمل، على حساب رفاهيتهم (Han.et.al., 2020) وقد لاحظ الباحثون وجود تأثيرات مختلطة فيما يتعلق برفاهية العمل، وفي الواقع تعتبر صحة الموظف المتعلقة بالرفاهية هي إحدى القضايا الهامة، والتي يجب أن تنال مزيدا من الاهتمام لدى كل من المديرين والموظفين، فالرفاهية يمكن أن تؤثر على العاملين والمنظمة بطريقة سلبية، كالنظر إلى الاحتراق الوظيفي. وتشير النتائج المختلطة المتعلقة بالعلاقة بين نظم العمل عالية الأداء ورفاهية الموظف إلى الحاجة إلى إلقاء نظرة محايدة على "العلاقة" بين نظم العمل عالية الأداء ورفاهية الموظف.

وستحاول الدراسة الحالية التعرف على الممارسات التي ينبغي أن تنفذها المنظمات لتعزيز رفاهية الموظف من أجل تشجيع سلوك الموظف الإيجابي، من خلال التركيز على هذا السؤال الرئيسي، هل أنظمة العمل عالية الأداء تؤثر بشكل مباشر على رفاهية الموظف، وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بالتعرف على العلاقة بينهم من خلال نظرية التبادل الاقتصادي والاجتماعي كمتغير وسيط Mediation، حيث أدرك (Boxall.et.al.,2016) أهميه وجود وساطة بين نظم العمل عالية الأداء ورفاهية الموظف، وسيساهم هذا البحث في التعرف على الدور المهم للموظفين بصفتهم مستفيدين أساسيين من ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء،

حيث تساهم الدراسة في استكشاف رفاهية الموظف في ظل نظرية AMO ، بالإضافة إلى فهم كيف ولماذا قد تؤثر ممارسات الموارد البشرية على نتائج الموظفين من خلال التبادل الاقتصادي والاجتماعي كوسيط محتمل.

أولاً: الدراسة النظرية والدراسات السابقة:

أ- الدراسة النظرية:

١- نظم العمل عالية الأداء:

نالت الأبحاث الخاصة بأنظمة العمل عالية الأداء اهتمام الباحثين وصانعي السياسات والممارسين المهتمين بكيفية تحسين جودة العلاقات في أماكن العمل Boxall (2014, & Macky) وقد أظهرت الدراسات في مجال إدارة الموارد البشرية أن أنظمة الموارد البشرية مصممة نحو تحقيق أداء عالٍ أو تجاه غرض إداري أو مراقبة أكثر لإدارة علاقات الموظفين وغيرها من القضايا المتعلقة بالموظفين (Huang, et.al2016). وتعد أنظمة العمل عالية الأداء أكثر فاعلية من أنظمة العمل التقليدية في مساعدة المنظمات على تحسين إنتاجية الفرد وأداء المنظمات في ظل بيئات مختلفة (Sun, et.al.2007) وقد أوضح (Gong et al., 2010; Wei & Lau, 2010) أن نظم العمل عالية الأداء بمثابة نظام موارد بشرية متكامل مصمم نحو تعزيز وتحسين الأداء من خلال الاستثمار في الموظفين، مما يعني أن هذه السياسة مصممة لتعزيز وتحسين أداء التنظيمي.

وستحاول هذه الدراسة التعرف على مدى تأثير نظم العمل عالية الأداء على النتائج الفردية، وقد أظهرت الدراسات السابقة التأثير الإيجابي لنظم العمل عالية الأداء على الأداء التنظيمي (Sun, et.al., 2007; Boxall & Macky, 2009) وعلى الرغم من ذلك، فالأداء التنظيمي من الناحية المفاهيمية لا ينبع من ممارسات الموارد البشرية نفسها، بل من الجهود البشرية التي تنجم عن ذلك، أي أن أنظمة الموارد البشرية فعالة لما لها من دور في التأثير بشكل إيجابي على أداء الموظفين، والذي يساهم بدوره في تعزيز النتائج التنظيمية، وبالاعتماد على نظرية السلوك المخطط Planned Behavior، يرى العديد من الباحثين أن أنظمة العمل عالية الأداء تعمل

من خلال التأثير على مهارات الموظّفين، والتحفيز والنية، والمساهمات المقدمة من جانبهم، بالإضافة إلى اعتبار نُظْم العمل عالية الأداء إحدى ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحقيق أقصى قدر من الجودة الشاملة لرأس المال البشري داخل المنظّمة (Huang, et.al.2016).

١/١ تعريف نُظْم العمل عالية الأداء:

نُظْم العمل عالية الأداء هي ممارسات تقوم بها إدارة الموارد البشرية بهدف تحفيز إبداع الموظّفين من خلال مجموعة مختلفة من الممارسات، ولكنها متداخلة فيما بينها (Husin & Gugkang, 2017).

وقد عرفها (Obeidat,2017) بأنها مجموعة متكاملة من ممارسات الموارد البشرية الموجهة لدعم مهارات العاملين وتحفيزهم؛ بما يساعد على دعم الأداء التنظيمي. كما أوضح (Arefin.et.al.,2019) أن نُظْم العمل عالية الأداء عامل موقفي يؤثر على الموظّفين ليشعروا بالتمكين النفسي العالي، والذي يؤثر بدوره على دورهم في المشاركة. في حين عرفها (Singh,et.al.,2020) نقلاً عن (Subramony,2009) أنها مجموعة من الممارسات التي تمكن المنظّمات من جذب المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها وإشراكها، وهي عملية تؤدي إلى الفعالية التنظيمية. **وعلى الرغم من تعدد التعريفات التي تناولت مفهوم نُظْم العمل عالية الأداء، إلا أنه لا يوجد إجماع حول تعريف محدد لنُظْم العمل عالية الأداء.**

وحديثاً أوضح (Haile,2021) وجود عدد قليل من الإجماع بين الباحثين فيما يتعلق بالممارسات المحددة التي سيتم تضمينها في تكوين ممارسات نُظْم العمل عالية الأداء، ومع ذلك، فإن الهدف من نُظْم العمل عالية الأداء هو زيادة الجهد التقديري للوصول إلى أقصى حد ممكن من خلال الوظائف الجيدة والحوافز ومشاركة الموظّفين وتعزيز مهارات الموظّفين وتطويرها؛ بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء.

٢/١ مقاييس نُظْم العمل عالية الأداء:

تعددت الدراسات التي تناولت ممارسات نُظْم العمل عالية الأداء. ترى دراسة (Gittell,et.al.,2010) أن نُظْم العمل عالية الأداء تتضمن عملية

الاختيار والاستقطاب والمشاركة في اتخاذ القرارات من خلال فرق العمل والمكافأة، كما تناولت دراسة (Fu,2013) خمس ممارسات لنظم العمل عالية الأداء، هي: "التدريب المكثف، وتقييم الأداء والتحفيز والتوظيف الانتقائي والتعويضات"، في حين أشارت دراسة (Demirbag, et.al.2014) إلى سبعة أبعاد لممارسة نظم العمل عالية الأداء: وهي: الأمان الوظيفي، والتوظيف الانتقائي للموظفين الجدد، واللامركزية في اتخاذ القرارات، ونظم التعويضات التي تعتمد على الأداء، ونظم التدريب، وتبادل المعلومات، وتخفيض حالات الاختلافات.

وقد صنف (Muduli,et.al.,2016) طبقاً للمحتوى الغربي والهندي تسع ممارسات لنظم العمل عالية الأداء: وهي: "التوظيف الانتقائي، والأمن الوظيفي، والتنقلات الداخلية، والتدريب المكثف، وتقييم الأداء الموجه نحو تحقيق النتائج، وتوصيف الوظائف بوضوح، والمكافآت التحفيزية، والمرونة، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، و فرق العمل، بينما قام (Mihail&Kloustiniotis,2016) بتصنيفها إلى أربعة أبعاد، وهي: التوظيف، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والأمان الوظيفي، والوضوح الوظيفي.

في حين عرضت دراسة (Kundu& Gahlawat,2016) أربعة أبعاد لممارسات نظم العمل عالية الأداء وهي: المرونة في اتخاذ الإجراءات الخاصة بالعمل، ونظم تقييم الأداء، ونظم التعويضات، وعلاقات العمل، والتدريب والتنمية، هذا وقد صنف (Mazze.et.al,2016) ممارسات نظم العمل عالية الأداء إلى ممارسات تدعم الالتزام، وممارسات تدعم القدرة، وممارسات تدعم التغذية العكسية، بينما صنف (Zhang.et.al.2019) إلى التدريب والتوظيف، وتقييم الأداء، وتصميم الوظيفة، ونظم التعويضات والتحفيز، وقد قام العديد من الباحثين بدمج ممارسات نظم العمل عالية الأداء في ثلاثة مجالات أوسع لممارسات نظم العمل عالية الأداء، وهي: القدرة والفرصة والتحفيز. (Kloutsiniotis & Mihail,2020) (Obeidat, 2017)

يظهر من العرض السابق عدم وجود اتفاق على التكوين المثالي أو الحزمة لهذه الأنظمة والممارسات (Macky&Boxall,2007) وهناك العديد من المحاولات التي

تمت لدمج هذه الممارسات الخاصة بنَظْم العمل عالية الأداء في ثلاثة مجالات أوسع لممارسات إدارة الموارد البشرية، والتي يتم التعبير عنها في شكل نموذج AMO، والذي يتضمن ثلاثة حزم رئيسية وهي (القدرة والتحفيز وفرص المشاركة) حيث إن نموذج AMO يأخذ منظورًا إداريًا، فهو يركز على قدرة المديرين على تنفيذ ممارسات الموارد البشرية واندفاعهم لتمكينهم، والدعم المنُظَّم لإجراء التغييرات اللازمة، وقد حاولت الدراسات المختلفة ربط ممارسات تحسين القدرة بهذه النتائج التنظيمية المختلفة، وبصفة عامة يربط هذا النظام بين أنظمة العمل عالية الأداء والتي تعزز القدرات بشكل إيجابي من خلال تطوير مهاراتهم وأدوارهم الإضافية (Ruiz,et.al.2019) وفيما يلي عرض لهذه الممارسات الخاصة بنَظْم العمل عالية الأداء (Mahdy&Alhadi,2021).

أ- الممارسات التي تعزز القدرة Ability-Enhancing HRM Practices

تعكس هذه الممارسات درجة الاستثمار في ممارسات إدارة الموارد البشرية، والتي تهدف إلى تحسين المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها الموظفون، وتؤثر بصورة مباشرة على قدرة الموظفين في القيام بمهامهم من خلال التأثير على مخزون المهارات المعرفية لديهم والتمثلة في الاستقطاب والتدريب، وقد تم السعي إلى الممارسات الخاصة بالاستقطاب والاختيار؛ لضمان الوصول إلى الموظفين المحتملين، ومطابقة الموظفين المناسبين مع المهارات والكفاءات اللازمة لإعادة توظيف وظائف محددة، وبالتالي فمن المرجح أن يؤدي التوظيف والاختيار إلى تعزيز القوى العاملة ذات المهارات العالية، من خلال اجتذاب واختيار الموظفين ذوي المستويات المرتفعة من المعرفة والمهارات ذات العلاقة بالمنظمة.

ب- الممارسات التي تعزز الدافعية Motivation -Enhancing HRM Practices

تعكس هذه الممارسات درجة الاستثمار في ممارسات إدارة الموارد البشرية، والتي تحفز وتوجه سلوك الموظف من خلال تقديم المكافآت والامتيازات على أساس نتائج الأداء سواء الفردي أو الجماعي، وكذلك آليات تقييم الأداء الرسمية، ونَظْم الترقيّة

القائمة على الجدارة والكفاءة، وتسعى جميع هذه الممارسات إلى تحسين وتحفيز الموظفين وتعزيز جهودهم لتحقيق الأهداف وتعزيز الأداء.

ج- الممارسات التي تعزز فرص المشاركة (التمكين) - Opportunity - Enhancing HRM Practices

الممارسات التي من شأنها تعزيز فرص مشاركة العاملين في اتخاذ كافة القرارات وتبادل المعلومات، والتي تولد لدى العاملين الحافز للبحث عن الصعوبات داخل العمل ومحاولة تعلم المهارات الجديدة، مما يولد إحساسا بداخل العاملين بالانخراط في العمل والمسؤولية تجاه المنظمة، وكذلك إجراءات الترقى التي توفر فرصاً للموظفين للمساهمة في الأهداف التنظيمية (حامد وآخرون ٢٠٢١).

٢- رفاهية الموظف Employee Well-being

يُعد مفهوم الرفاهية مفهوماً حديثاً نسبياً، فهو أحد الموضوعات البحثية الهامة في علم النفس الإيجابي، حيث يزداد الاهتمام برفاهية الموظف باعتباره قضية رئيسية هامة للمنظمات، خاصة عند استمرار ارتفاع حالات الأمراض المرتبطة بالإجهاد في العمل، وقد أظهرت الدراسات السابقة أن رفاهية الموظف مؤشر للصحة العقلية المرتبطة بالعمل، مما يعني أن خبرة الفرد وتجاربه القيمة تجعل الأفراد أكثر كفاءة في العمل وفي جميع الأنشطة الأخرى (Huang.et.al. , 2016).

١/٢ تعريف رفاهية الموظف:

تعتبر الرفاهية مصطلحاً ذاتياً، يصف المظهر الشخصي للفرد، بالإضافة إلى درجة الرضا والقدرة على إشباع الرغبات وإنجاز المهام والأداء، وقد عرف Diener رفاهية الموظف بأنها التقويم الشامل لحياة الموظفين، أي أنها الجودة الشاملة لخبرة الموظف في العمل، بما في ذلك الرضا عن الحياة والآثار الإيجابية التي تؤثر على الأداء الشخصي (Diener,2009).

كما أوضح (Ryan &Deci,2001) أن الرفاهية مفهوم شامل للسعادة، ويمثل تقييماً لحياة الأفراد بما في ذلك الرضا عن الحياة والتأثير الإيجابي، وقد عرف رفاهية

الموظف بأنها تأتي نتيجة لتقييم درجة العمل، مما يمنح الموظف شعورا بالمتعة وإدراكًا لقدراته الشخصية.

➤ **وينبع هذا التعريف من التطورات الأخيرة في الدراسات السابقة، التي تشير إلى أن الفهم السليم لرفاهية الموظف يجب أن يأخذ في الاعتبار مدخلين رئيسيين لدراسة رفاهية الموظف:**

يتمثل المدخل الأول في " eudaimonic " وينظر إلى رفاهية الموظف من منظور تحقيق إنجازات الأفراد باعتبارها "الرفاهية النفسية"، حيث يقاس بمؤشرات كتحقيق الذات والإنجاز الشخصي.

والمدخل الثاني يسمى مدخل المتعة يستخدم من منظور موجه للسعادة "hedonic" ويعرف رفاهية الموظف بأنها تجارب ذاتية تقاس بمؤشرات مثل التأثير الإيجابي والرضا الوظيفي (Zhang, 2020) وعلى الرغم من ذلك لا يعترف (Diener, 2009) بأن هذين المدخلين كافيين في حد ذاتهما لشرح مفهوم رفاهية الموظف، وفي محاولة للتوفيق بين المنظورين.

وقد اقترح الباحثون أنه من الأفضل النظر إلى رفاهية الموظف من خلال دمج هذين المدخلين وهو "المدخل التكاملي": وقد قام (Zheng et al., 2015) بوضع مقياس لرفاهية الموظف يجمع بين مدخلين (Hedonic & Eudaimonic) وبالاعتماد على هذا المدخل يمكن النظر إلى الأبعاد الثلاثة لرفاهية الموظف وهي: الرفاهية النفسية، والرفاهية في مكان العمل، والرضا عن الحياة (Zhang, 2020) وتشير الرفاهية النفسية إلى مدخل Eudaimonic، وتشير الرفاهية في أماكن العمل والرضا عن العمل إلى مدخل Hedonic، ويعبر مدخل Hedonic عن الاتجاه العاطفي، ويعكس مدخل Eudaimonic معنى العمل وقيمة العمل والتطوير الشخصي.

٢/٢ أبعاد رفاهية الموظف وفقاً لـ (Zhang, 2020):

أ- الرفاهية النفسية في العمل Psychological well-being

يقصد بها تلبية الاحتياجات النفسية للأفراد في العمل كقبول الذات والعلاقات الإيجابية مع الآخرين، والكفاءة والاستقلالية والنمو الشخصي.

كما عرف (Devonish,et.al.2013) الرفاهية النفسية في العمل بأنها مؤشر للتقييم الذاتي للفرد بشكل كامل عن تجربته العملية، أي الحالة العاطفية في العمل بما في ذلك الخبرات المرتبطة بالعمل، والاكئاب، والقلق، واحترام الذات، والرضا الوظيفي. في حين أوضح (Trépanier et al., 2013a) أن الرفاهية النفسية للأفراد تحدث عند شعور الأفراد بأن لديهم معنى في العمل أكثر من شعورهم بالإجهاد، بالإضافة إلى أنه يقدم الأدلة والبراهين على أن الرضا مرتبط بالكفاءة والاستقلالية؛ مما يساعد بدوره في تعزيز الصحة العقلية والتحفيز في العمل.

ب- الرفاهية في مكان العمل Workplace well-being

تتضمن الرفاهية في مكان العمل شعور الأفراد بالرضا الوظيفي والمشاعر الإيجابية تجاه العمل، فالرضا تجاه العمل يؤثر على زيادة مستوى الرفاهية في أماكن العمل؛ لأنه يمثل اتجاهًا عالميًا تجاه العمل، وقد أظهرت الدراسات السابقة أن كلاً من الرضا الوظيفي والتأثيرات الإيجابية في العمل تخلق توازنًا عاطفيًا إيجابيًا للموظف، وهذا التوازن العاطفي يقلل من حدة التوتر، ويساعد الأفراد على زيادة الموارد في العمل، على سبيل المثال الموارد العاطفية (Delmas & Pekovic, 2018).

ج- الرفاهية عن الحياة life well-being

تشير إلى السعادة في حياة الفرد (Zheng.etal.,2015) وقد أظهرت العديد من الدراسات أن الرضا في مجال العمل يؤثر على الرضا في حياته الشخصية، ويحدث هذا التأثير غير المباشر؛ لأن العمل نشاط الحياة الرئيسي لمعظم الأفراد، وهو قيمة مجتمعية رئيسية، فالأفراد يقضون الكثير من الوقت في العمل، وعلى الرغم من أن الرفاهية عن الحياة عمومًا قد لا تكون مقياسًا كافيًا للرضا عن العمل، فإن هذين المتغيرين مرتبطان ببعضهما البعض، حيث إن كليهما يعتمد على التأثيرات الإيجابية، لذلك لن تكون هناك آثار سلبية (Losada-Otálora.et.al., 2020).

٣- التبادل الاقتصادي والاجتماعي:

يشكل التبادل الاقتصادي والتبادل الاجتماعي العلاقة بين الموظف وصاحب العمل (Shore et al., 2006; 2009) ويمكن توضيحها كالآتي:

١/٣ التبادل الاجتماعي Social Exchange

تعد نظرية التبادل الاجتماعي واحدة من أكثر النماذج المفاهيمية تميزا لفهم العلاقة بين الموظف وصاحب العمل، وتستند نظرية التبادل الاجتماعي إلى الثقة والالتزامات غير المحددة ذات التوجه طويل الأجل، والذي ينطوي على الاستثمار العاطفي والثقة المتبادلة بين الطرفين، ويترتب على نظرية التبادل الاجتماعي عنصرا من الالتزام لأجل غير مسمى للطرف الآخر، وبالتالي فإنه يتيح فرصة لتأسيس عنصر الجدارة بالثقة، ووفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي تعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية التزاما شخصيا للإدارة تجاه موظفيها، ويعتبر تنفيذ الإدارة لهذه الممارسات وسيلة لتحسين حياة موظفي الشركة، وبالمثل يرد الموظفون على هذه الغاية التنظيمية في شكل نظرة إيجابية في اتجاههم وسلوكهم الإيجابي، وهو تعظيم الأداء التنظيمي (Shore et al., 2009).

٢ /٣ التبادل الاقتصادي Economic Exchange

تستند نظرية التبادل الاقتصادي على علاقات عمل تتضمن تفاعلات غير شخصية واقتصادية قصيرة الأجل (Shore et al., 2006). وفي ظل وجود مستوى عال من التبادل الاقتصادي، ينظر الموظفون إلى علاقة العمل بأنها مجموعة من الديون، أي يتم تبادل الموارد المالية والمادية مقابل أدائه لواجباته التنظيمية. لذلك يفشل التبادل الاقتصادي في إقامة روابط عاطفية مع المنظمة، مما يؤدي إلى إقامة علاقات قصيرة الأجل (Akbar, 2018) ومن جانب آخر فالاستثمار في تطوير وتنمية الموظفين مرتبط سلبا بالتبادل الاقتصادي، فالتبادل الاقتصادي يتضمن تبادل مجموعة من الالتزامات التنظيمية المالية والمادية مقابل أداء الموظف لواجباته الوظيفية، ولا ينطوي على التدريب وتطوير الموظف بطبيعة الحال (Jung, & Takeuchi, 2019)

ب-الدراسات السابقة:

- ١- الدراسات التي تناولت العلاقة بين نُظْم العمل عالية الأداء ورفاهية الموظف:
تناولت الدراسات العلاقة بين نُظْم العمل عالية الأداء ورفاهية الموظف من ثلاثة مناظير هي:

المنظور الأول: منظور المكاسب المتبادلة The Mutual Gains Perspective

يعتقد هذا المنظور وجود علاقة إيجابية بين نظم العمل عالية الأداء ورفاهية الموظف، على سبيل المثال وجد (Boxall&Macky,2014) أن ممارسات الموارد البشرية كالاستقلالية وتبادل ومشاركة المعلومات والتعويضات والتدريب تؤثر على (تحسين أو تقليل) رفاهية الموظف من خلال تحسين الرضا الوظيفي للموظفين أو تخفيض الرضا عن التوازن بين العمل والحياة.

كما أوضح (Guest,2017) أهمية تبني ممارسات نظم العمل عالية الأداء في المنظمة، والذي سيولد شعور لدى الموظف بأن المنظمة توفر له دعماً تنظيمياً فعالاً، وبالتالي توليد المزيد من الثقة في المنظمة، ووفقاً لمبدأ المعاملة سيتولد لدى الموظف شعور بالمسؤولية تجاه المنظمة.

كما أوضحت دراسة كلٍّ من (Ang,et.al. , 2013) (Fan, et. al., 2014) الدور الإيجابي لممارسات نظم العمل عالية الأداء في تخفيض الشعور بالاحترق الوظيفي على المستشفيات بالتطبيق على أستراليا والصين على التوالي.

وقد قام (مرزوق، أسماء) بالتعرف على أثر نظم العمل عالية الأداء على الالتزام التنظيمي، بالتطبيق على العاملين بالبنوك التجارية العامة بمحافظة كفر الشيخ، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين ممارسات نظم العمل عالية الأداء والالتزام التنظيمي، ووجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد نظم العمل عالية الأداء (تصميم الوظيفة، الأمان الوظيفي، تقييم الأداء، القيادة التحويلية) على الالتزام التنظيمي للعاملين ككل.

وقد أوصى (Huang ,et.al.,2016) في دراسته التي تمت في تايوان على أهمية خلق أصحاب العمل بيئة عمل محفزة تعزز من رفاهية الموظف والمشاركة في العمل من خلال تنفيذ ممارسات نظم العمل عالية الأداء، مع الأخذ في الاعتبار الأنواع المختلفة من رفاهية الموظف عند دراسة العلاقة مره أخرى، بالإضافة إلى محاولة إعادة دراسة العلاقة على عينة كبيرة الحجم، وقد جاءت نتائج دراسة Rubio-

العمل عالية الأداء ورفاهية الموظف في العمل. (Miao&Cao,2019) (Andrés, et.al2021) لتوضح العلاقة الإيجابية لنظم

المنظور الثاني: منظور الحرج/ الحاسم

يعتقد هذا المنظور وجود علاقة سلبية بين أنظمة العمل عالية الأداء ورفاهية الموظف، على سبيل المثال أشار (Wei, 2020) إلى أن أصحاب العمل يختار بين تحقيق رفاهية الموظف أو تعظيم الأداء، حيث يتم خداع الموظف من قبل سياسات إدارة الموارد البشرية كالتفويض والمشاركة، حيث يتمثل دورها في تحميل الموظفين المزيد من المسؤوليات، ويستند هذا النوع من الرأي أساساً على نظرية labor process، وفقاً لهذه النظرية، فإنها تدعي أن لنظم العمل عالية الأداء تأثيراً إيجابياً على كل من صاحب العمل والموظفين، إلا أنه في الحقيقة لها تأثير سلبي على الموظف، لأن الغرض من تنفيذ نظم العمل عالية الأداء استغلال الموظفين من خلال زيادة مشاركتهم وتفويضهم، وبالتالي فزيادة الإشراف على الموظف من خلال قنوات التفويض والمشورة سيساهم في ارتفاع ضغط العمل للموظف وعدم تحقيق رفاهية الموظف، وفقاً لهذا المنظور فنظم العمل عالي الأداء تخدم المنظمة دائماً، ولا يزال الغرض النهائي منه هو تحسين أداء المنظمة.

كما اتفقت نتائج دراسة كل من (Heffernan & Dundon, 2016) Jensen, et.al (2013) (Kroon et.al 2009) على وجود تأثير سلبي لنظم العمل عالية الأداء على رفاهية الموظف من خلال زيادة قلق الموظفين والإفراط في الأدوار والإرهاق العاطفي.

وقد أكد (Heffernan & Dundon, 2016) أن نظم العمل عالية الأداء يمكن أن تقلل من رفاهية الموظف من خلال زيادة قلق الموظفين وزيادة عبء الأدوار والإرهاق العاطفي، كما أوضح أن طبيعة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء ورفاهية الموظف جانب مظلم غير واضح. وقد بين (kamwa,,2020) أنه يمكن النظر إلى ممارسات إدارة الأداء على أنها أداة قسرية أو غير عادلة، ويطلق عليها أنظمة إدارة الموارد البشرية الاستغلالية أو منخفضة الطرق low-road.

المنظور الثالث: المنظور السياقي The Contextual Perspective

يعتقد هذا المنظور أن العلاقة بين نُظْم العمل عالية الأداء ورفاهية الموظف تتحدد وفقاً للسياق الذي تنفذ فيه نُظْم العمل عالية الأداء، فقد أشار (Boxall & Macky 2007) إلى أن رفاهية الموظف والأداء التنظيمي هدفان مختلفان للمنظمة، ومع تغير البيئة التي يتم فيها تطبيق نُظْم العمل عالية الأداء قد يكون لأنظمة العمل عالية الأداء تأثيرات مختلفة، لذلك فنُظْم العمل عالية الأداء يمكن أن تزيد من أداء المنظمات، وليس بالضرورة أن يكون لها تأثير إيجابي أو سلبي على رفاهية الموظف. كما توصل (Boxall & Macky, 2004) إلى وجود تأثير لنُظْم العمل عالية (الاستقلالية، مشاركة المعلومات، التعويضات، التدريب والتنمية) يمكن أن تؤثر على (تحسين أو تقليل) رفاهية العمل من خلال تحسين الرضا الوظيفي للموظف أو تخفيض التوازن بين العمل والحياة بالتطبيق على الموظفين الجدد في أستراليا. وقد جاءت النتائج مختلفة حيث توجد علاقة بين نُظْم العمل عالية الأداء وارتفاع الرضا الوظيفي، ومع التوازن بين العمل والحياة وانخفاض كثيف للعمل وعدم زيادة الإجهاد أو التعب، ومع زيادة الضغوط في العمل لساعات طويلة والعمل بشكل زائد، فارتبطت نُظْم العمل عالية الأداء بعدم الرضا عن العمل وارتفاع الإجهاد والتعب، وزيادة الإخلال في التوازن بين الحياة والعمل.

ووفقاً لـ (Peccei, 2004) توجد عدة أسباب لعدم التأكد من طبيعة العلاقة بين نُظْم العمل عالية الأداء ورفاهية الموظف، قد ترجع إلى أن هذه الممارسات الإدارية لم تنفذ بشكل جيد بسبب نوعية موظفي الإدارة والأهداف الخاصة بالمنظمة، بالإضافة إلى تأثير العلاقة بعوامل أخرى، مثل عُمر الموظف والشخصية والأسرة أو القيادة أو العضوية والنقابات، وما إلى ذلك. ومن هنا يرى الباحث عدم التوصل إلى اتفاق في الآراء حول استنتاجات نُظْم العمل عالية الأداء بشأن رفاهية الموظف.

ومن هنا تم صياغة الفرض الرئيسي الأول: يوجد تأثير إيجابي معنوي مباشر لنُظْم العمل عالية الأداء (الممارسات التي تعزز القدرة، الممارسات التي تعزز المشاركة، الممارسات التي تعزز الدافعية) على أبعاد رفاهية الموظف (الرفاهية في مكان العمل،

والرفاهية النفسية في العمل، والرفاهية عن الحياة) ، وينبثق عنه عدة فروض فرعية وهي:

ف ١/١: يوجد تأثير إيجابي معنوي مباشر لممارسات التي تعزز القدرة على (الرفاهية النفسية في العمل، والرفاهية في مكان العمل، والرضا عن الحياة).

ف ٢/١: يوجد تأثير إيجابي معنوي مباشر لممارسات التي تعزز الدافعية على (الرفاهية النفسية في العمل، والرفاهية في مكان العمل، والرضا عن الحياة).

ف ٣/١: يوجد تأثير إيجابي معنوي مباشر لممارسات التي تعزز المشاركة على (الرفاهية النفسية في العمل، والرفاهية في مكان العمل، والرضا عن الحياة).

٢- الدراسات التي تناولت التبادل الاجتماعي والاقتصادي كمتغير وسيط:

تقدم نظرية التبادل الاجتماعي والاقتصادي أساساً منطقياً لشرح كيفية تأثير نظم العمل عالية الأداء على تحقيق رفاهية الموظف، حيث تعتبر نظرية التبادل الاجتماعي جزءاً مهماً من السلوك التنظيمي، ويعد التزام الموظف تجاه أصحاب العمل إشارة للتبادل الاجتماعي بينهم، ونتيجة لهذه التفاعلات الاجتماعية بين الموظف وصاحب العمل، تنشأ رابطة متبادلة بينهما في شكل التزامات متبادلة، هذه الالتزامات هي مكونات العقد النفسي (Wikhamn&Hall,2012).

فالموظف تتشكل لديه تصورات حول نوايا منظماته من سياسات وممارسات الموارد البشرية، والتي تعمل كآلية يستخدمها الموظف لتحديد المعنى النفسي لحالة عمله (Jung&Takeuchi,2019) وفي الواقع تنقل نظم العمل عالية الأداء رسائل من المنظمة إلى موظفيها مفادها أنهم يحظون بتقدير كبير لمهاراتهم ومعرفتهم من قبل المنظمة، في المقابل استعداد المنظمة بالالتزام بتحقيق رفاهية الموظفين، نتيجة لذلك يتشكل لدى الموظفين مواقف واتجاهات إيجابية متعلقة بالعمل من خلال بيئتهم التنظيمية (Wei et al.,2010)، ومن هنا فهناك حافز الموظفين للبقاء في المنظمة وتحقيق مستوى من الأداء المرتفع.

وقد أكد (Gong,et.al.2010) وجود علاقة إيجابية بين نظم العمل عالية الأداء وسلوكيات المواطنة التنظيمية الجماعية في الصين من خلال التبادل الاجتماعي.

كما أظهرت دراسة (Akbar,2018) وجود توسط جزئي للتبادل الاجتماعي في العلاقة بين نُظْم العمل عالية الأداء واتجاهات وسلوكيات العاملين المؤيدة للتغيير في بنك القطاع العام الباكستاني، كما يوجد توسط كلي للتبادل الاقتصادي، كما يوجد تأثير سلبي لنُظْم العمل عالية الأداء على اتجاهات وسلوكيات العاملين من خلال التبادل الاقتصادي.

في حين بيّن (Kumar,2018) وجود تأثير جزئي للتبادل الاجتماعي في العلاقة بين نُظْم العمل عالية الأداء وأداء منظمات التأمين في اليابان.

وبالتطبيق على منظمات الصين أظهرت نتائج دراسة (Zhang,et.al. , 2019) وجود علاقة ايجابية بين نُظْم العمل عالية الأداء وأداء مهام الموظفين وسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال التبادل الاجتماعي.

كما أوضح (Zhang,et.al. , 2013) أن إدراك الموظف للتبادل الاقتصادي كمتغير Moderating سيزيد من احتمال تأثير نُظْم العمل عالية الأداء، إلى حدوث الإرهاق العاطفي للممرضات والأطباء في المستشفيات بالصين، بينما إدراكهم للتبادل الاجتماعي سيخفض من تأثير نُظْم العمل عالية الأداء على انخراط الموظف.

وقد جاءت نتائج دراسة (Zhang,et.al.2013) توصلت دراسة (Mihail&Kloutsiniotis,2016) إلى أن نُظْم العمل عالية الأداء لها تأثيرات إيجابية على الأطباء والممرضات، وتتأثر هذه العلاقة بالعلاقات التبادلية مع أصحاب العمل، وقد أشارا إلى أن إدراك الأطباء والممرضات بوجود علاقة تبادل اجتماعي بالمستشفيات في اليونان، فإن الإرهاق العاطفي سيميل إلى الانخفاض، من جانب آخر، فإدراكهم لوجود علاقة تبادل اقتصادي ستخفض من تأثير نُظْم العمل عالية الأداء في انخراط العمل، وقد **أوصى الباحث بدراسة العلاقة بين نُظْم العمل عالية الأداء ورفاهية الموظف من خلال التبادل الاقتصادي والاجتماعي كمتغير Mediation.**

ويخلص الباحث مما سبق إلى عدم وجود دراسات عربية تناولت الدور الوسيط (التبادل الاقتصادي والتبادل الاجتماعي) على العلاقة بين نُظْم العمل عالية الأداء ورفاهية الموظف، ووجود عدد محدود من الدراسات الأجنبية في هذا الصدد، مع

تباين نتائجها، مما شجع الباحث على دراسة تلك العلاقات، ومن ثم يمكن صياغة **الفرض الثاني والثالث للبحث:**

الفرض الرئيسي الثاني: يوجد تأثير معنوي غير مباشر لممارسات نُظْم العمل عالية الأداء (الممارسات التي تعزز القدرة، والممارسات التي تعزز الدافعية، والممارسات التي تعزز فرص المشاركة) على أبعاد رفاهية الموظف (الرفاهية في مكان العمل، والرفاهية النفسية في العمل، والرفاهية عن الحياة) من خلال التبادل الاجتماعي، **وينبثق عنه عدة فروض فرعية وهي:**

ف ١/٣: يوجد تأثير معنوي غير مباشر لممارسات نُظْم العمل عالية الأداء (الممارسات التي تعزز القدرة، والممارسات التي تعزز الدافعية، والممارسات التي تعزز

فرص المشاركة) على الرفاهية في مكان العمل **خلال التبادل الاجتماعي كمتغير وسيط.**

ف ٢/٣: يوجد تأثير معنوي غير مباشر لممارسات نُظْم العمل عالية الأداء (الممارسات التي تعزز القدرة، والممارسات التي تعزز الدافعية، والممارسات التي تعزز فرص

المشاركة) على الرفاهية النفسية في العمل، **خلال التبادل الاجتماعي كمتغير وسيط.**

ف ٣/٣: يوجد تأثير معنوي غير مباشر لأبعاد نُظْم العمل عالية الأداء (الممارسات التي تعزز القدرة، والممارسات التي تعزز الدافعية، والممارسات التي تعزز

فرص المشاركة) على الرفاهية عن الحياة **من خلال التبادل الاجتماعي كمتغير وسيط.**

الفرض الرئيسي الثالث: يوجد تأثير معنوي غير مباشر لممارسات نُظْم العمل عالية الأداء (الممارسات التي تعزز القدرة، والممارسات التي تعزز الدافعية، والممارسات

التي تعزز فرص المشاركة) على أبعاد رفاهية الموظف (الرفاهية في مكان العمل، والرفاهية النفسية في العمل، والرفاهية عن الحياة) **من خلال التبادل الاقتصادي،**

وينبثق عنه عدة فروض فرعية وهي:

ف ١/٣: يوجد تأثير معنوي غير مباشر لممارسات نُظْم العمل عالية الأداء (الممارسات التي تعزز القدرة، والممارسات التي تعزز الدافعية، والممارسات التي تعزز

فرص المشاركة) على الرفاهية في مكان العمل **خلال التبادل الاقتصادي كمتغير وسيط.**

٢/٣: يوجد تأثير معنوي غير مباشر لممارسات نُظْم العمل عالية الأداء (الممارسات التي تعزز القدرة، والممارسات التي تعزز الدافعية، والممارسات التي تعزز فرص المشاركة) على الرفاهية النفسية في العمل، خلال التبادل الاقتصادي كمتغير وسيط.
٣/٣: يوجد تأثير معنوي غير مباشر لممارسات نُظْم العمل عالية الأداء (الممارسات التي تعزز القدرة، والممارسات التي تعزز الدافعية، والممارسات التي تعزز فرص المشاركة) على الرفاهية عن الحياة من خلال التبادل الاقتصادي كمتغير وسيط.
التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للإطار النظري والدراسات السابقة يخلص الباحث إلى أن الكتابات العربية لم تعط الاهتمام الكافي لدراسة نُظْم العمل عالية الأداء ورفاهية الموظف، وبالتالي يجب دراسة العلاقة بينهما. ومن خلال ما أتيح للباحث من دراسات سابقة قام بمراجعتها بصدد موضوع البحث تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التالية:

١- **اختلاف النتائج حول طبيعة العلاقة بين نُظْم العمل عالية الأداء ورفاهية الموظف**، فبعض الدراسات توصل إلى وجود علاقة إيجابية كدراسة Huang (2016, et.al., 2013, Ang, et.al., 2019, Miao & Cao)، وتمثل منظور المكاسب المتبادلة، وبعضها توصل إلى وجود علاقة سلبية كدراسة (Heffernan, & Dundon, 2016, Jensen, et.al., 2013, Kroon, et., al. 2009) وتمثل المنظور الحرج وبعضها توصل إلى وجود نتائج مختلطة (Boxall & Macky, 2004) (Boxall & Macky 2007) وقد أدى اختلاف نتائج الدراسات السابقة إلى ظهور فجوة بحثية قد اعتمد الباحث عليها لصياغة المشكلة، وقد أكدت بعض الدراسات كدراسة (Zhang, 2016) (Heffernan & Dundon, 2016) (et.al. 2013) وجود جانب مظلم في العلاقة بين نُظْم العمل عالية الأداء ورفاهية الموظف؛ مما يشير إلى وجود فجوة بحثية يسعى البحث الحالي لسد هذه الفجوة من خلال التعرف على طبيعة العلاقة بين نُظْم العمل عالية الأداء ورفاهية الموظف.

٢- اختلاف الدراسات في طريقة قياسها فيما يتعلق بـ:

أ- معظم الدراسات قامت بقياس نظم العمل عالية الأداء كنظام (إجمالي) دون التطرق إلى فحص تأثير هذه الممارسات بدمجها في إطار AMO، الذي يتضمن ثلاثة ممارسات رئيسية، هي: الممارسات التي تعزز القدرة، والممارسات التي تعزز الدافعية، والممارسات التي تعزز فرص المشاركة، وسوف تحاول الدراسة الحالية الاعتماد على نموذج AMO لقياس نظم العمل عالية الأداء.

ب- تناولت معظم الدراسات السابقة قياس رفاهية الموظف، فبعض الدراسات تناولت أبعاد رفاهية الموظف (الإرهاق العاطفي، والانخراط في العمل، والرضا الوظيفي) كدراسة (Zhang, et.al., 2013) وقد قامت دراسة أخرى بالاعتماد على أبعاد: (رفاهية الموظف، والرضا عن الحياة، والتأثير المتوازن) كما في دراسة (Fan, et., al 2014) بينما تناولت دراسة (Boxall & Macky, 2004) أبعاد رفاهية الموظف (الرضا الوظيفي، والضغوط المرتبطة بالوظيفة، والإجهاد في العمل) وفي نفس المنوال قام (Hefferman & Dundon, 2016) بقياس رفاهية الموظف بالاعتماد على (الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وضغوط العمل)، بينما قامت دراسة (Miao & Cao, 2019) بتناول رفاهية الموظف كبعد إجمالي، في حين اعتمدت دراسة (Haug, et., al. 2016) على قياس رفاهية الموظف بالاعتماد على الرفاهية النفسية للموظف، ومن هنا تظهر فجوة بحثية جديدة تتعلق بالقياس المستخدم في أبعاد رفاهية الموظف، وسوف تحاول الدراسة الحالية الاعتماد على مقياس (Zheng, et.al 2015) لقياس رفاهية الموظف بالاعتماد على مدخلين وهما Hedonic & eudaimonic ويطلق عليه المدخل التكاملي، حيث ينظر إلى رفاهية الموظف من خلال ثلاثة أبعاد، هي: الرفاهية النفسية، والرفاهية في مكان العمل، والرضا عن الحياة.

٣- معظم الدراسات التي تناولت العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء ورفاهية الموظف لم تتوصل إلى اتفاق في الآراء حول طبيعة العلاقة كما سبق، وتم عرضها في الدراسات السابقة، كما أن معظم الدراسات استندت إلى الإدارة الغربية، وسوف

تحاول الدراسة الحالية تناولها من منظور الإدارة الشرقية وبالأخص في المجتمع المصري.

٤- الدراسات التي تناولت العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء ورفاهية الموظف والتبادل الاقتصادي والاجتماعي، إلا أن ثمة ملاحظتين مهمتين على تناول الدراسات السابقة - التي استعرضها الباحث:

أ- تناولت معظم الدراسات نظم العمل عالية الأداء كنظام إجمالي دون التطرق إلى الاعتماد على الممارسات بشكل منفصل في إطار نموذج AMO.

ب- اختلاف الدراسات السابقة في تناول طريقة قياس رفاهية الموظف، حيث لم يتطرق أي منها إلى أبعاد رفاهية الموظف (الرفاهية النفسية للعمل، والرفاهية في مكان العمل، والرضا عن الحياة) وفقاً لمقياس (Zheng et al. 2015).

ج- بعض الدراسات السابقة تناولت التبادل الاقتصادي والاجتماعي كمتغير Moderator كما في دراسة (Mihail & Kloutsiniotis, 2016) (Zhang, et.al., 2013)، تناولتها بعض الدراسات كمتغير Mediation كدراسة (Kumar, 2018) (Zhang, et.al. 2019) ، وقد أوصى (Mihail & Kloutsiniotis, 2016) بدراسة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء ورفاهية الموظف من خلال التبادل الاقتصادي والاجتماعي كمتغير Mediation.

٥- اختلاف قطاعات التطبيق وبالتالي اختلاف النتائج، فقد تناولت الدراسات السابقة التطبيق على قطاع المستشفيات كدراسة (Mihail & Kloutsiniotis, 2016) (Zhang, et.al. , 2013) وقطاع التأمين كدراسة (Kumar, 2018) وقطاع البنوك كدراسة (Akbar, 2018) ، وسوف تحاول الدراسة الحالية التطبيق على قطاع الاتصالات على ما له من أهمية.

٦- بالنسبة للدراسات العربية لا تزال هناك فجوة واسعة فيما يتعلق بفحص متغيرات البحث محل الدراسة والعلاقات فيما بينها، وبشكل خاص نظم العمل عالية الأداء ورفاهية الموظف.

بناء على ما تقدم، يتضح وجود فجوة بحثية في دراسة العلاقة بين نُظْم العمل عالية الأداء ورفاهية الموظف، والحاجة إلى مزيد من المساهمات البحثية لتوضيح دور الوسيط لها في العلاقة بين نُظْم العمل عالية الأداء كممارسات منفصلة وأبعاد رفاهية الموظف، والذي يندر تناوله في بحث نُظْم العمل عالية الأداء. حيث تتقيد الدراسات القليلة في هذا الموضوع ببعض الحدود البحثية؛ مما يشير إلى الحاجة لمساهمة علمية لمعالجة تلك الفجوة.

ثانياً: الدراسة الاستطلاعية ومشكلة البحث:

أطلقت وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات سلسلة من المبادرات والمشاريع التي تستهدف بناء العنصر البشري، والتي تهدف إلى توفير فرص تدريبية لهم لتأهيلهم لدخول سوق العمل المحلي والدولي، مما يساهم في بناء قاعدة من الكفاءات و مجتمع رقمي قائم على العلوم والتكنولوجيا، كما تهدف وزارة الاتصالات على رفع القدرة التنافسية للكفاءات المصرية، لذا فهي تقدم خطة شاملة لبناء القدرات على أساس الخبرة الواقعية، كما حصل القطاع على جائزة أفضل إدارة لبرامج الموارد البشرية على مستوى أفريقيا لعام ٢٠١٣ من مؤسسة "كاربيرنايشن" الأمريكية المتخصصة في إدارة الموارد البشرية.^١

ونتيجة لمراجعة الأبحاث والدراسات السابقة، قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية بهدف التحديد الدقيق والواضح لمشكلة البحث، فقد قام الباحث بإجراء الدراسة من خلال التليفون مع عدد من العاملين بشركات محل البحث، نظراً لانتشار كورونا وعدم موافقة الشركات محل البحث إجراء مقابلات متعمقة، وقد دارت الأسئلة حول بمتغيرات البحث بالإضافة إلى مجموعة من الأسئلة الاسترشادية المفتوحة، وقد كشفت نتائج الدراسة الاستطلاعية عما يلي:

وجود بعض المظاهر التي تعبر عن تنفيذ ممارسات نُظْم العمل عالية الأداء داخل الشركات موضع البحث مثل:

^١ <https://mcit.gov.eg>

- أ- عملية الاختيار والتوظيف في شركات الاتصالات المصرية تم بطريقة محايدة، وتقوم الشركة بتوظيف أفضل العناصر للعمل في الشركات موضع البحث.
 - ب- تقدم شركات الاتصالات المصرية بالبرامج التدريبية وتحمل كافة التكاليف الخاصة بها.
 - ج- تستهدف شركات الاتصالات المصرية محل البحث بناء قوة عاملة، كما تحرص على رفع القدرة التنافسية للكفاءات المصرية.
 - د- تتبنى إدارة الموارد البشرية في شركات الاتصالات المصرية محل البحث إنشاء منظومة للتدرج الوظيفي والمسار المهني، بالإضافة إلى عمل الشركات محل البحث على تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين.
 - هـ- قامت شركات الاتصالات المصرية بإنشاء منظومة لإدارة المواهب من خلال تقييم الموظفين بالشركة بهدف البحث عن متميزين مع تحديد احتياجات التدريب اللازمة لتنمية مهارات وكفاءات الموظفين، وربط أجر الموظف وترقياته ربطاً مباشراً بتقييم أدائه في العمل.
- وبناء على ما سبق، تتضح أهمية رفاهية الموظف في قطاع الاتصالات في مصر، وتبدو مؤشرات تلك الظاهرة واضحة، ولذلك فإن هذا البحث يستهدف التعرف على مدى تبني نظم العمل عالية الأداء بشركات الاتصالات المصرية، والتعرف على الآثار الإيجابية لتبني مثل هذه الممارسات في تعزيز رفاهية الموظف بالقطاع الحكومي، وما هو الدور الوسيط الذي يمكن أن يلعبه التبادل الاقتصادي والاجتماعي في العلاقة التي تربط نظم العمل عالية الأداء وفقاً لنموذج AMO ورفاهية الموظف، وفي ضوء ما سبق، يمكن صياغة الفجوة البحثية في التساؤل البحثي التالي: إلى أي مدى توجد علاقة تأثيرية بين نظم العمل عالية الأداء على رفاهية الموظف في شركات الاتصالات المصرية؟ وما هو دور التبادل الاقتصادي والتبادل الاجتماعي كمتغير وسيط في العلاقة بينهما؟ ويندرج تحت هذا السؤال عدة تساؤلات فرعية كالتالي:**

- ما مدى التأثير المباشر للنُظْم العمل عالية الأداء (الممارسات التي تعزز القدرة، والممارسات التي تعزز الدافعية، والممارسات التي تعزز فرص المشاركة) على أبعاد رفاهية الموظف (الرفاهية النفسية في العمل، والرفاهية في مكان العمل، والرضا عن الحياة)؟

- ما مدى التأثير غير المباشر لنُظْم العمل عالية الأداء (الممارسات التي تعزز القدرة، والممارسات التي تعزز الدافعية، والممارسات التي تعزز فرص المشاركة) على أبعاد رفاهية الموظف (الرفاهية النفسية في العمل، والرفاهية في مكان العمل، والرضا عن الحياة) من خلال التبادل الاقتصادي والاجتماعي كمتغير وسيط تفسيري؟

ثالثاً: أهداف البحث:

يستهدف هذا البحث تحقيق مايلي:

1. دراسة التأثير المباشر لنُظْم العمل عالية الأداء وفقاً لإطار كممارسات منفصلة (AMO) الممارسات التي تعزز القدرة، والممارسات التي تعزز الدافعية، والممارسات التي تعزز فرص المشاركة) وأبعاد رفاهية الموظف (الرفاهية النفسية في العمل، والرفاهية في مكان العمل، والرضا عن الحياة).
2. دراسة وتحليل تأثير التبادل الاقتصادي والاجتماعي كمتغير وسيط Mediation في العلاقة بين أبعاد نُظْم العمل عالية الأداء وأبعاد رفاهية الموظف.
3. في ضوء ما سيتم التوصل إليه البحث من نتائج، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد على تعزيز رفاهية الموظف في قطاع الاتصالات المصري.

رابعاً: أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهميته العلمية والعملية من الاعتبارات التالية:

١/٤ الأهمية العلمية:

- أ- الإسهام بشكل جوهري في سد الفجوة البحثية بالمكتبة العربية، نتيجة للنُدرة النسبية في الأبحاث والدراسات العربية وكذلك الأجنبية التي تناولت نُظْم العمل عالية الأداء ورفاهية الموظف والتبادل الاقتصادي والاجتماعي كمتغير وسيط Mediation.
- ب- تقديم إطار علمي يجمع بين أهم الأطر النظرية لمعالجة الفجوات البحثية في دراسة

علاقة نظم العمل عالية الأداء ورفاهية الموظف والتبادل الاقتصادي والاجتماعي، خاصة في قطاع الاتصالات المصري، وذلك في محاولة لكشف الغموض في هذه العلاقة المهملة نادرة البحث، والتي لا تزال محل جدل بين الباحثين في الأدب.

ج- يُعتبر هذا البحث من أولى المساهمات النظرية التي تجمع بين نظم العمل عالية الأداء وفقاً لنموذج (AMO) والتبادل الاقتصادي والاجتماعي، والتي يتوسط تأثيرها على أبعاد رفاهية الموظف في سياق بحث قطاع الاتصالات المصري الذي تندرج فيه مثل هذه العلاقة.

د- أن بعض الدراسات السابقة أوصت بضرورة توضيح الآليات التي تؤثر بها نظم العمل عالية الأداء على رفاهية الموظف داخل بيئة العمل، وهنا تستمد الدراسة أهميتها من كونها امتداداً لتلك الدراسات.

ه- نظم العمل عالية الأداء ورفاهية الموظف هما متغيران تم الاهتمام بهما، وهناك بعض الدراسات التي اكتفت بدراسة العلاقة بينهما، دون التعرض لدور التبادل الاقتصادي والتبادل الاجتماعي كمتغير وسيط **Mediation**، ومن ثم يهدف هذا البحث إلى التعرف على مدى تأثير العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء ورفاهية الموظف بدور التبادل الاقتصادي والاجتماعي محل البحث، مما يضيف قيمة لهذا البحث.

٢/٤ الأهمية العملية:

١- تنبع أهمية هذا البحث في المقام الأول من أهمية مجال التطبيق، والذي يتمثل في قطاع الاتصالات المصرية، ويعتبر من أعلى قطاعات الدولة نمواً وفقاً لأحدث البيانات والتقارير الصادرة عن وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، حيث إن لهذا القطاع مساهمات قوية في التنمية الاقتصادية، فقد حقق قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات معدل نمو ١٦% خلال العام الحالي، كما يساهم في الناتج المحلي خلال عام ٢٠٢٠/٢٠١٩ بمقدار نحو ١٠٨ مليار جنيه مقابل نحو ٩٣.٥ مليار جنيه في عام ٢٠١٨/٢٠١٩، وذلك بمعدل نمو بلغ نحو ١٥.٢% خلال عام ٢٠٢٠/٢٠١٩ ليكون بذلك أعلى قطاعات الدولة نمواً رغم جائحة كورونا^٢.

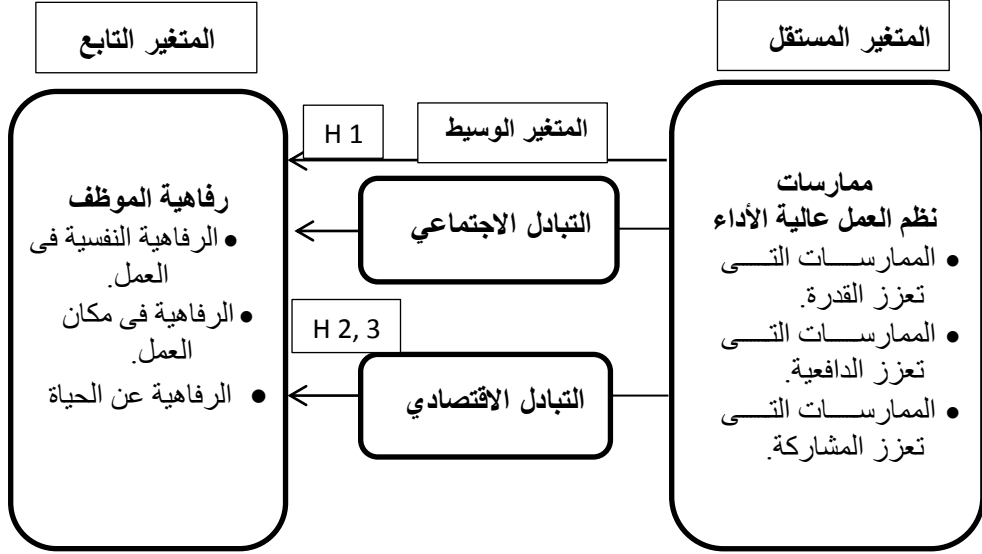
- ٢- بلغت نسبة مساهمة قطاع الاتصالات المصري في الناتج المحلي الإجمالي للدولة نحو ٤.٤% خلال عام ٢٠١٩/٢٠٢٠ مقابل ٣.٨% في عام ٢٠١٨-٢٠١٩.
- ٣- أصدر الاتحاد الدولي للاتصالات المؤشر السنوي الخاص بأداء منظمي الاتصالات حول العالم لعام ٢٠٢٠، عن تقدم الترتيب الدولي للجهاز القومي لتنظيم الاتصالات ٥٤ مركزاً ليحتل المركز ٤١ بين ١٩٣ دولة، مقارنةً بالمركز ٩٥ في عام ٢٠١٩، كما احتل الجهاز المركز الثاني على مستوى أفريقيا، مقارنةً بالمركز ١٩ في عام ٢٠١٩ وارتفعت قيمة مؤشر الأداء التنظيمي للجهاز لتصل إلى ٨٨.٥ نقطة من إجمالي ١٠٠ نقطة في ٢٠٢٠، مقارنةً ب ٧٤.٥ نقطة في ٢٠١٩.
- ٤- تأتي الأهمية العملية للبحث من أهمية دور نظم العمل عالية الأداء في تعزيز رفاهية الموظف بالتطبيق على قطاع الاتصالات المصري على وهو ما يظهر في الرسالة الخاصة بالشركات.

خامساً: نموذج البحث ومقاييس متغيراته:

١/٥ نموذج البحث:

تم بناء النموذج المقترح في الشكل رقم (١) بناء على مراجعة الدراسات السابقة؛ ليوضح متغيرات البحث والعلاقات فيما بينها، وهو ما سيتم القيام به من خلال البحث الميداني، ويتضح من الشكل المشار إليه أن البحث سيهدف إلى اختبار العلاقة بين ممارسات نظم العمل عالية الأداء (المتغير المستقل) ورفاهية الموظف (المتغير التابع) من خلال التبادل الاقتصادي والاجتماعي كمتغير وسيط. ويتكون نموذج البحث من ثلاثة متغيرات يمكن توضيحها كالتالي:

- ١- المتغير المستقل: ممارسات نظم العمل عالية الأداء.
- ٢- متغير وسيط: **Mediation** رفاهية الموظف.
- ٣- المتغير التابع: التبادل الاقتصادي والاجتماعي.



شكل رقم (١) النموذج المقترح للبحث
المصدر (من إعداد الباحث)

سادسا: منهجية البحث:

أ- المنهج العلمي المتوقع في البحث:

يعتبر المنهج المناسب لهذا البحث هو المنهج الوصفي التحليلي في ضوء مشكلة البحث الخاصة بالبحث وأهداف البحث وفروض البحث، ويقوم هذا المنهج بالوصول إلى عدة استنتاجات تساهم في فهم الواقع وتطويره.

ب- أنواع البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها:
اعتمد الباحث في هذه الدراسة على:

- بيانات أولية: هي البيانات التي قام الباحث بتجميعها لأول مرة من خلال قائمة استقصاء طبقت على العاملين بقطاع الاتصالات المصرية محل البحث.

- **بيانات ثانوية:** هي البيانات التي سبق نشرها، ويتم الحصول عليها من خلال المراجع الأجنبية والعربية فيما يتعلق بمتغيرات البحث الخاصة بمفاهيم نظم العمل عالية الأداء ورفاهية الموظف والتبادل الإقتصادي والتبادل الاجتماعي وإعداد الإطار النظري.

ج- مجتمع البحث وعينته:

يتضمن مجتمع البحث جميع الموظفين في شركات الاتصالات بالمركز الرئيسي والفروع في القاهرة الكبرى، وتتمثل وحدة المعاينة المطلوبة لإجراء البحث الميداني في الموظف (المرووس) ونظراً لكبر حجم مجتمع البحث والذي يفوق ١٠٠٠٠ مفردة وموزعة جغرافياً، ونظراً للقيود الخاصة بوقت الباحث، والجهد الذي سوف يتحمله الباحث، وتكلفة إجراء البحث، والتي تمنع الباحث من تطبيق أسلوب الحصر الشامل على الشركات الأربعة، وهي (فودافون، أورانج، اتصالات مصر، والمصرية للاتصالات) سيتم الاعتماد على أسلوب العينات، وعلى الرغم من وجود إطار بأسماء وعاوين مجتمع البحث، إلا أن الباحث اضطر إلى الاعتماد على عينة غير احتمالية ميسرة، نظراً لصعوبة الوصول لإطار لمجتمع البحث، ومن ثم صعوبة الاختيار العشوائي لمفرداته، نتيجة أن حجم مجتمع البحث يفوق ١٠٠٠٠ مفردة، وبالتالي فإن حجم العينة سيكون ٣٨٤ مفردة عند درجة ثقة ٩٥% ومستوى معنوية ٥% (بازرعة ١٩٩٦) وكانت نسبة الاستجابة ٦٠% بواقع ٢٣٠ مفردة.

د- التعريفات الإجرائية الخاصة بمتغيرات البحث، والمقاييس المستخدمة في قياسها:

١- **نُظْم العمل عالية الأداء:** هي مجموعة متكاملة من ممارسات الموارد البشرية الموجهة لدعم مهارات العاملين وتحفيزهم بما يساعد على دعم الأداء التنظيمي (Obeidat, 2017) وسوف يتم قياس "نُظْم العمل عالية الأداء" الذي يمثل المتغير المستقل" للبحث باستخدام مقياس (Gardner.et.al., 2001) وطوره (Lepak.et.al., 2006) واستخدمه كل من (Appelbaum et al., 2000 ; Lepak et al., 2006) ويتكون من ٢٥ عبارة تنقسم إلى ممارسات التي تعزز القدرة (التوظيف الانتقائي والتدريب المكثف) الممارسات التي تعزز الدافعية

(الأمان الوظيفي، والمكافآت، والفرص الوظيفية الداخلية) الممارسات التي تعزز فرص المشاركة (التمكين وفرق العمل).

٢- رفاهية الموظف: تم تعريفه على نطاق واسع بأنه التقييم الشامل لحياة الموظف، أي أنه الجودة الشاملة لتجربة الموظف وعمله في العمل، بما في ذلك الرضا عن الحياة والتأثير الإيجابي الذي يؤثر على أداء الفرد (Diener, 2009) وسوف يتم قياس رفاهية الموظف "الذي يمثل المتغير التابع" للبحث باستخدام مقياس (Zheng.et.al., 2015) من خلال ١٨ عبارة من خلال ثلاثة أبعاد هما (الرفاهية في مكان العمل، والرفاهية النفسية، ورفاهية الحياة).

٣- التبادل الاقتصادي والتبادل الاجتماعي: وفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي تتطور هذه العلاقات بمرور الوقت إلى التزامات متبادلة وثقة بين الأطراف، والتي تلتزم ببعض قواعد التبادل المشترك، وهذه القواعد هي معايير موضوعه يتم تشكيلها أو إقرارها من قبل الأطراف في علاقة تبادلية (Akbar, 2018) بينما ينظر للتبادل الاقتصادي على أنه علاقة عمل تتضمن بما في ذلك التفاعلات قصيرة الأجل وغير شخصية والمعاملات المالية المنفصلة، وعدم وجود استثمار عاطفي واجتماعي (Shore et al., 2006) وسوف يتم قياس "التبادل الاقتصادي والاجتماعي" الذي يمثل المتغير الوسيط للبحث باستخدام مقياس (Shore,et.al.2006) من خلال ٩ عبارات للتبادل الاقتصادي، ٨ عبارات للتبادل الاجتماعي.

سابعاً: تحليل البيانات:

١/7 التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:

سوف يتناول الباحث في هذا الجزء من البحث التحليل الوصفي للبيانات، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (١) الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
.66592	3.5531	نظم العمل عالية الأداء (كمتغير مركب)
0.72444	3.6878	رفاهية الموظف (كمتغير مركب)
.69949	3.6564	الممارسات التي تعزز القدرة
.81141	3.2559	الممارسات التي تعزز الدافعية
.75282	3.7039	الممارسات التي تعزز المشاركة
.62946	3.3924	التبادل الاجتماعي
.67528	3.1899	التبادل الاقتصادي
.76286	3.5025	الرفاهية عن الحياة
.81163	3.9082	الرفاهية النفسية عن مكان العمل
.84035	3.6525	الرفاهية في مكان العمل

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق:

○ أن كلاً من متغير نظم العمل عالية الأداء (كمتغير مركب) رفاهية الموظف (كمتغير مركب) والممارسات التي تعزز القدرة، والممارسات التي تعزز المشاركة، والرفاهية عن الحياة، والرفاهية النفسية عن مكان العمل، والرفاهية في مكان العمل جميعهم وسطهم الحسابي يتجه نحو الموافقة (أكبر من 3.5) وهذا دليل على أن معظم إجابات مفردات العينة كانت موافقة على بنود هذه المقاييس، خاصة أن رقم الانحراف المعياري لكل منهم صغير، وبالتالي يدل على تشتت قليل في البيانات، وهذا دليل مبدئي على أن شركات الاتصالات موضع البحث تهتم بممارسات نظم العمل عالية الأداء وفقاً لأراء مفردات عينة الدراسة، وبشكل خاص الممارسات التي تهدف إلى تعزيز وتحسين قدرات الموظف، (وتتمثل في الممارسات التي تعزز القدرة)، بالإضافة إلى الممارسات التي تعزز فرص مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتعزيز سلوكيات صوت الموظف، والذي انعكس بدوره على شعور العاملين بالرفاهية بحيث يكون لدي العاملين شعور وإحساس بمعنى وأهمية العمل أكثر من الشعور بالإجهاد، كما يشعرون بالرضا

دراسة نظم العمل محالية الأداء على رفاهية الموظف من خلال التبادل الاجتماعي والاقتصادي ...

د/ هبة أحمد محمد فراج

الوظيفي والمشاعر الإيجابية تجاه العمل، كما تشعر بالسعادة في حياة الفرد.

○ وبالنسبة لمتغيرات الممارسات التي تعزز الدافعية، والتبادل الاجتماعي، والتبادل الاقتصادي، يعبر وسطهم الحسابي عن المحايدة في آراء مفردات العينة، وهذا دليل مبدئي على أن مفردات عينة البحث في الشركات موضع البحث لا تهتم بشكل كبير بتحفيز سلوك الموظف من خلال تقديم المكافآت، وكذلك الآليات المستخدمة في تقييم الأداء الرسمية، أما بالنسبة للتبادل الاجتماعي؛ فجاء متوسط الحسابي (٣.٤) يليه المتوسط الحسابي للتبادل الاقتصادي (٣,٢) وهذا يعني أن مفردات عينة البحث تنظر إلى العلاقات التي تنشأ بينهم وبين شركات الاتصالات موضوع البحث بأنها علاقات تستند إلى الثقة المتبادلة بين الطرفين، وتقوم على التفاعلات الشخصية بخلاف التبادل الاقتصادي، والذي يتضمن علاقات غير شخصية، ويتسم بعلاقات قصيرة الأجل، وقد يكون سبب الميل إلى وجود التبادل الاجتماعي في المنظمة إلى تعزيز من رفاهية الموظف، والذي ظهر بأبعاده الثلاثة السابق توضيحها.

٢/٧ مصفوفة الارتباط

جدول رقم (٢) مصفوفة الارتباط

المتغيرات	التبادل الاجتماعي	التبادل الاقتصادي	الرفاهية عن الحياة	الرفاهية النفسية في مكان العمل	الرفاهية في مكان العمل	رفاهية الموظف
الممارسات التي تعزز القدرة	0.639 (0.000)	-0.034 (0.542)	0.366 (0.000)	0.330 (0.000)	0.476 (0.000)	0.434 (0.000)
الممارسات التي تعزز الدافعية	.648 (0.000)	.066 (.243)	-.401 (0.000)	-.386 (0.000)	-.475 (0.000)	-.468 (0.000)
الممارسات التي تعزز فرص المشاركة	.677 (0.000)	.003 (0.952)	.494 (0.000)	.630 (0.000)	.702 (0.000)	.679 (0.000)
نظم العمل عالية الأداء	.745 (0.000)	.015 (0.791)	.484 (0.000)	.527 (0.000)	.639 (0.000)	.613 (0.000)
التبادل الاجتماعي	-	-	.537 (.000)	.597 (0.000)	.623 (.000)	.652 (0.000)
التبادل الاقتصادي	-	-	.120 (.033)	-.118 (.037)	.033 (.059)	.009 (.874)

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

مستوى معنوية أقل من 0.05

يتضح من الجدول السابق:

- ١- توجد علاقة ارتباط طردى قوي بين نظم العمل عالية الأداء ورفاهية الموظف، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.613)، وهذا يعنى أنه كلما زاد إدراك مفردات عينة الدراسة لممارسات نظم العمل عالية الأداء في الشركات موضع البحث، كلما زاد الرضا العام والقدرة على إشباع الرغبات وإنجاز المهام والأداء.
- ٢- كما يوجد علاقة ارتباط طردى قوي بين الممارسات التي تعزز فرص المشاركة ورفاهية الموظف، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.679)، وهذا دليل مبدئى على مدى دور الممارسات التي من شأنها تعزيز فرص مشاركة العاملين في اتخاذ كافة القرارات وتبادل المعلومات في تحسين مستوى الرضا العام لمفردات عينة الدراسة ومستوى قدرتهم على إشباع الرغبات وإنجاز المهام والأداء، ممايلفت الانتباه إلى أهمية الاهتمام بهذه الممارسات التي تعزز فرص المشاركة لما له من دوره في تحسين رفاهية الموظف.
- ٣- بينما يوجد ارتباط طردى متوسط بين كل من (الممارسات التي تعزز القدرة) ورفاهية الموظف، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.434) على التوالي، وهو ما يوضح أهمية هذه الممارسات التي تهدف إلى تحسين رفاهية الموظف من خلال تحسين المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها الموظفون، والتي تؤثر بصورة مباشرة على قدرة الموظفين في القيام بمهامهم من خلال التأثير على مخزون المهارات المعرفية.
- ٤- بينما يوجد ارتباط عكسي متوسط بين كل من (الممارسات التي تعزز الدافعية) ورفاهية الموظف، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (-0.468) على التوالي، وهو ما يوضح دور هذه الممارسات في تقليل رفاهية الموظف نتيجة لاعتقاد الموظف بأن المنظمة قد تتبع آليات لتقييم الأداء بهدف وضع مكافآت غير عادلة، بالإضافة إلى وضع نظم الترقيّة القائمة على الأقدمية أو المجاملة الشخصية، والذي يؤثر بدوره على رفاهية الموظف بشكل عكسي.

٥- يوجد ارتباط طردي متوسط بين الممارسات التي تعزز القدرة والرفاهية في مكان العمل، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.476)، بينما يوجد ارتباط ضعيف مع الرفاهية النفسية في مكان العمل والرفاهية عن الحياة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ٠.٣٣٠، ٠.٣٦٦ على التوالي، وهو ما يدل على أهميته قيام الشركات موضع البحث بالممارسات التي تعمل على تحسين المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها الموظفون لما لها من دور قوي على تحسين شعور الأفراد بالرضا الوظيفي والمشاعر الإيجابية تجاه العمل، حيث أظهرت الدراسات السابقة أن كلاً من الرضا الوظيفي والتأثيرات الإيجابية في العمل تخلق توازناً عاطفياً إيجابياً للموظف، وهذا التوازن العاطفي يقلل من حدة التوتر، ويساعد الأفراد على زيادة الموارد في العمل، على سبيل المثال الموارد العاطفية (Delmas & Pekovic, 2018).

٦- يوجد ارتباط عكسي متوسط بين الممارسات التي تعزز الدافعية وكل من الرفاهية عن الحياة والرفاهية النفسية في مكان العمل، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (-٠.٤٧٥، ٠.٤٠١-) على التوالي، وهو ما يدل أنه كلما اهتمت الشركات موضع البحث بهذه الممارسات كلما ساهم ذلك في تقليل رفاهية الموظف ببعيدة (الرفاهية عن الحياة، الرفاهية عن مكان العمل)، بينما يوجد ارتباط ضعيف ٠.٣٨٦ مع الرفاهية النفسية في مكان العمل.
١/٧ لاختبار فروض البحث:

تم الاعتماد على تحليل نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural equation Modeling) من خلال استخدام برنامج (Smart PLS V.3.) وذلك بعد محاولة تهذيب البيانات وتحسين جودتها بمسح عدد من القوائم غير صالحة للتحليل إحصائياً وكان عددها 14 قائمة، وقد تم استخدام برنامج SmartPLS للقيام بنمذجة المعادلة الهيكلية، وتم اختيار برنامج PLS للأسباب التالية:
أولاً: التعامل بدقة مع حجم العينات الصغيرة.

ثانياً: التعامل مع القيم المفقودة بدقة والتي لم تتجاوز النسب المتاحة، ويتم تعويضها بالمتوسط.

ثالثاً: التعامل مع النماذج والعلاقات المتعددة، بحيث يمكن استخدام أكثر من مستوى للتحليل ، مستوى تحليل أولي ومستوى ثنائي (First vs. Second Order).

رابعاً: التعامل مع بعض المتغيرات التي قد نضطر إلى قياسها ببند واحد.
خامساً: يستطيع اختبار الوسيط وتحليل المجموعات الفرعية المكونة لعينة البحث (Hair et al., 2014).

(النموذج الأول):

سيتناول دراسة أبعاد نطم العمل عالية الأداء على أبعاد رفاية الموظف، من خلال التبادل الاجتماعي والتبادل الاقتصادي كمتغير وسيط.

١ - تقييم نموذج البحث (النموذج الأول):

تم تقييم نموذج البحث بناءً على ثلاثة معايير حددها (Hair, et.al., 2014)

(١) الصلاحية التقاربية (validity Convergent)

(٢) الصلاحية التمييزية (Discriminant validity)

(٣) الاعتمادية (Reliability)

دراسة نظم العمل محالية الأداء على رفاية الموظف من خلال التبادل الاجتماعي والاقتصادي ...

د/ صبه أحمد محمد فراج

جدول رقم (٣) تقييم النموذج الأول

مؤشر الصلاحية التمييزية (HTMT)							مؤشرات الاعتمادية		مؤشر الصلاحية التقاربية (AVE)	المتغيرات
							الثبات	الكرونباخ ألفا		
الرفاهية في مكان العمل	الممارسات التي تعزز فرص المشاركة	الممارسات التي تعزز القدرة	الرفاهية عن الحياة	الرفاهية النفسية في مكان العمل	التبادل الاقتصادي	التبادل الاجتماعي				
							0.846	0.750	0.509	التبادل الاجتماعي
						0.448	0.870	0.842	0.580	التبادل الاقتصادي
					0.113	0.680	0.926	0.903	0.675	الرفاهية النفسية في مكان العمل
				0.846	0.099	0.595	0.948	0.926	0.820	الرفاهية عن الحياة
			0.444	0.541	0.176	0.734	0.883	0.843	0.523	الممارسات التي تعزز الدافعية
		0.756	0.439	0.545	0.181	0.735	0.882	0.857	0.528	الممارسات التي تعزز القدرة
	0.699	0.828	0.538	0.780	0.161	0.756	0.933	0.919	0.611	الممارسات التي تعزز فرص المشاركة
0.695	0.392	0.446	0.691	0.849	0.229	0.706	0.933	0.909	0.735	الرفاهية في مكان العمل

المصدر: من مخرجات برنامج PLS

يتضح من الجدول السابق:

مؤشر الصلاحية التقاربية (متوسط التباين المستخرج AVE): يعبر عن نسبة تفسير المقياس للمتغير الذي يقوم بقياسه، فقد حققت كل المقاييس نسبة ($0.5 <$) ، وبالتالي فجميع المقاييس تتمتع بالصلاحية التقاربية (Hair et al., 2014).
مؤشرات الاعتمادية: تشير مدى اتساق بنود كل مقياس مع بعضها البعض، وتم استخدام الثبات المركب والكرونباخ ألفا ويجب أن يحقق كلُّ منهما ($0.7 <$) فقد تجاوزت مؤشرات الكرونباخ ألفا والثبات المركب الـ 0.7، وبالتالي فجميع المقاييس تتمتع بالاعتمادية (Haie et al., 2014).

٢- اختبار الفروض

١/٢ اختبار الفرض الرئيسي الأول:

ف١: يوجد تأثير إيجابي معنوي مباشر لنظم العمل عالية الأداء (ممارسات تعزز القدرة، وممارسات تعزز الدافعية، وممارسات تعزز المشاركة) على أبعاد رفاهية الموظف، وينبثق عنه عدة فروض فرعية وهي:

ف١/١: يوجد تأثير إيجابي معنوي مباشر لممارسات التي تعزز القدرة على (الرفاهية النفسية في العمل، والرفاهية في مكان العمل، والرضا عن الحياة).

ف١/٢: يوجد تأثير إيجابي معنوي مباشر لممارسات التي تعزز الدافعية على (الرفاهية النفسية في العمل، والرفاهية في مكان العمل، والرضا عن الحياة).

ف١/٣: يوجد تأثير إيجابي معنوي مباشر لممارسات التي تعزز المشاركة على (الرفاهية النفسية في العمل، والرفاهية في مكان العمل، والرضا عن الحياة).

١/١/٢ اختبار التأثير المباشر للممارسات التي تعزز القدرة على أبعاد رفاهية

الموظف

جدول رقم (٤) اختبار التأثير المباشر للممارسات التي تعزز القدرة على أبعاد رفاهية الموظف

مستوى المعنوية	P-value	T-value	البيتا β	الفرض
95%	0.023	2.270	14.3%	الممارسات التي تعزز القدرة < الرفاهية النفسية في مكان العمل
95%	0.013	2.495	١٨.٢%	الممارسات التي تعزز القدرة -> الرفاهية عن الحياة
-	0.166	1.384	-8.7%	الممارسات التي تعزز القدرة -> الرفاهية في مكان العمل

*المصدر: من مخرجات برنامج pls **** مستوى أقل من ٠.٠٠١ *** مستوى أقل من

٠.٠١ ** مستوى أقل من ٠.٠٥

تشير نتائج الجدول السابق:

○ يوجد تأثير معنوي مباشر لممارسات التي تعزز القدرة على أبعاد رفاهية الموظف (الرفاهية النفسية في مكان العمل، والرفاهية عن الحياة).

○ حيث وجد أن الممارسات التي تعزز على القدرة تؤثر طردياً على (الرفاهية النفسية في مكان العمل، والرفاهية عن الحياة)، ويتضح ذلك من قيمة التأثير ١٤.٣%، ٠.١٨٢ على التوالي عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٥.

- وهذا دليل مبدئي على أهمية الممارسات التي تعزز على القدرة في زيادة مستويات المعرفة لديهم وتحسين قدراتهم، ومساعدتهم في التطوير الوظيفي، وتوسع من فرصة ترقيقهم، كما أنها تساعدهم في إتقان مهاراتهم وقدراتهم (Khoreva & Wechtler, 2018)، مما يساهم بدوره في تحسين شعور الأفراد بأن لديهم معني في العمل أكثر من شعورهم بالإجهاد بالإضافة إلى تعزيز الصحة العقلية والتحفيز في العمل، كما تؤثر على الرضا في حياته الشخصية.
- عدم وجود تأثير معنوي للممارسات التي تعزز القدرة على رفاهية مكان العمل، حيث بلغت قيمة التأثير ٨.٧% عند مستوى معنوية ٠.١٦٦.
- قبول جزئي للفرض الفرعي ف ١/١ .
- ٢/١/٢ اختبار التأثير المباشر للممارسات التي تعزز الدافعية على أبعاد رفاهية الموظف

جدول رقم (٥) اختبار التأثير المباشر للممارسات التي تعزز الدافعية على أبعاد رفاهية الموظف

مستوى المعنوية	P-value	T-value	بيتا β	الفرض
99.9%	0.000	3.797	-23.9%	الممارسات التي تعزز الدافعية -> الرفاهية النفسية في مكان العمل
-	0.070	1.811	-16.7%	الممارسات التي تعزز الدافعية -> الرفاهية عن الحياة
99.9%	0.000	3.635	-25.6%	الممارسات التي تعزز الدافعية -> الرفاهية في مكان العمل

*المصدر: من مخرجات برنامج pls **** مستوى أقل من ٠.٠٠١ *** مستوى أقل من ٠.٠١ ** مستوى أقل من ٠.٠٥

تشير نتائج الجدول السابق:

- يوجد تأثير معنوي مباشر للممارسات التي تعزز الدافعية على أبعاد رفاهية الموظف (الرفاهية النفسية في مكان العمل، والرفاهية في مكان العمل).
- كما تؤثر الممارسات التي تعزز على الدافعية تأثيراً عكسياً على كل من (الرفاهية النفسية في مكان العمل، والرفاهية في مكان العمل) ويتضح ذلك من قيمة التأثير ٢٣.٩%، ٢٥.٦% على التوالي عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٠١.

- وتتفق نتائج الدراسة مع المنظور الحرج والذي يعتقد هذا المنظور وجود علاقة سلبية بين أنظمة العمل عالية الأداء ورفاهية الموظف، كما أوضح (Wei, 2020) إلى أن أصحاب العمل يختار بين تحقيق رفاهية الموظف أو تعظيم الأداء، حيث يتم خداع الموظف من قبل سياسات إدارة الموارد البشرية كالتفويض والمشاركة، حيث يتمثل دورها في تحميل الموظفين المزيد من المسؤوليات، ويستند هذا النوع من الرأي أساساً على نظرية labor process، وفقاً لهذه النظرية، فإنها تدعي أن لنظم العمل عالية الأداء تأثيراً إيجابياً على كل من صاحب العمل والموظفين، إلا أنه في الحقيقة لها تأثير سلبي على الموظف، لأن الغرض من تنفيذ نظم العمل عالية الأداء استغلال الموظفين من خلال زيادة مشاركتهم وتفويضهم، وبالتالي فزيادة الإشراف على الموظف من خلال قنوات التفويض والمشورة سيساهم في ارتفاع ضغط العمل للموظف وعدم تحقيق رفاهية الموظف، وفقاً لهذا المنظور فنظم العمل عالي الأداء تخدم المنظمة دائماً، ولا يزال الغرض النهائي منه هو تحسين أداء المنظمة.
- كما لا يوجد تأثير معنوي لممارسات التي تعزز الدافعية على رفاهية الحياة، حيث بلغت قيمة التأثير -١٦.٧% عند مستوى معنوية ٠.٠٧٠، وقد يتفق مع دراسة (Losada-Otálora.et.al., 2020) بأن وجود الرضا في مجال العمل يؤثر على الرضا في حياته الشخصية، ويحدث هذا التأثير غير المباشر؛ لأن العمل نشاط الحياة الرئيسي لمعظم الأفراد، وهو قيمة مجتمعية رئيسية، فالأفراد يقضون الكثير من الوقت في العمل، ونتيجة لوجود تأثير عكسي للممارسات التي تعزز الدافعية على (الرفاهية النفسية في مكان العمل، والرفاهية في مكان العمل)، فمن الطبيعي لن يؤثر على رفاهية الحياة.
- قبول جزئي للفرض الفرعي ف ٢/١.
- ٣/١/٢ اختبار التأثير المباشر للممارسات التي تعزز فرص المشاركة على أبعاد رفاهية الموظف

دراسة نظم العمل محالية الأداء على رفاهية الموظف من خلال التبادل الاجتماعي والاقتصادي ...

د/ هبة أحمد محمد فراج

جدول رقم (٦) اختبار التأثير المباشر للممارسات التي تعزز فرص المشاركة على أبعاد رفاهية الموظف

مستوى المعنوية	P- Value	P- Value	البيتا β	الفرض
99.9%	0.000	10.128	56.5%	الممارسات التي تعزز فرص المشاركة -> الرفاهية النفسية في مكان العمل
95%	0.047	1.985	14.6%	الممارسات التي تعزز فرص المشاركة -> الرفاهية عن الحياة
99.9%	0.000	9.030	56.5%	الممارسات التي تعزز فرص المشاركة -> الرفاهية في مكان العمل

*المصدر: من مخرجات برنامج pls **** مستوى أقل من ٠.٠٠١ *** مستوى أقل من ٠.٠١ ** مستوى أقل من ٠.٠٥

تشير نتائج الجدول السابق:

- يوجد تأثير معنوي للممارسات التي تعزز فرص المشاركة على أبعاد رفاهية الموظف (الرفاهية النفسية في مكان العمل، والرفاهية عن الحياة، والرفاهية في مكان العمل).
 - كما وجد أن الممارسات التي تعزز فرص المشاركة تؤثر طرديًا على أبعاد رفاهية الموظف، ويتضح ذلك من قيمة التأثير ٥٦.٥%، ١٤.٦%، ٥٦.٥% على التوالي عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٠١، ٠.٠٥، ٠.٠٠١.
 - وهذا دليل على أهمية الممارسات التي تعزز فرص المشاركة لما لها من دور في تزويد أفراد عينة البحث بالسلطات والمهام التي تسمح لهم بتنفيذ المهارات التي تم تطويرها، مما يولد لديهم الإحساس بالإنخراط والمسؤولية تجاه الشركات موضع البحث، مما ينعكس بدوره على أبعاد رفاهية الموظف.
 - قبول فرض فرعي ف ٣/١
- ومن هنا تم قبول جزئي للفرض الرئيسي الأول الذي ينص على: يوجد تأثير إيجابي معنوي مباشر لممارسات نظم العمل عالية الأداء (ممارسات تعزز القدرة، وممارسات تعزز الدافعية، وممارسات تعزز المشاركة) على أبعاد رفاهية الموظف.

٢/٢ اختبار الفرض الرئيسي الثاني:

ف٢: يوجد تأثير معنوي غير مباشر لممارسات نُظْم العمل عالية الأداء (ممارسات تعزز القدرة، وممارسات تعزز فرص المشاركة، وممارسات تعزز الدافعية) على أبعاد رفاهية الموظف (الرفاهية النفسية في العمل، والرفاهية في مكان العمل، والرفاهية عن الحياة) من خلال التبادل الاجتماعي كمتغير وسيط. وينبثق عنه عدة فروض فرعية وهي:

ف١/٢: يوجد تأثير معنوي غير مباشر لممارسات نُظْم العمل عالية الأداء (ممارسات تعزز القدرة، وممارسات تعزز فرص المشاركة، وممارسات تعزز الدافعية) على رفاهية النفسية في مكان العمل من خلال التبادل الاجتماعي كمتغير وسيط.

ف٢/٢: يوجد تأثير معنوي غير مباشر لممارسات نُظْم العمل عالية الأداء (ممارسات تعزز القدرة، وممارسات تعزز فرص المشاركة، وممارسات تعزز الدافعية) على الرفاهية عن الحياة من خلال التبادل الاجتماعي كمتغير وسيط.

ف٣/٢: يوجد تأثير معنوي غير مباشر لممارسات نُظْم العمل عالية الأداء (ممارسات تعزز القدرة، وممارسات تعزز فرص المشاركة، وممارسات تعزز الدافعية) على الرفاهية في مكان العمل من خلال التبادل الاجتماعي كمتغير وسيط.

١/٢/٢ اختبار التأثير غير المباشر لأبعاد نُظْم العمل عالية الأداء على الرفاهية النفسية في مكان العمل من خلال التبادل الاجتماعي
جدول رقم (٧) اختبار التأثير غير المباشر لأبعاد نُظْم العمل عالية الأداء على الرفاهية النفسية في مكان العمل من خلال التبادل الاجتماعي

النتيجة	التأثير غير المباشر		التأثير المباشر		الفرض
	P- (value)	(البيتا β)	P value	(البيتا β)	
			٠.٠٣٧	%١٨	الممارسات التي تعزز الدافعية < التبادل الاجتماعي
			0.000	%٣٥.٨	التبادل الاجتماعي < الرفاهية النفسية في مكان العمل
رفض	0.072	6.4%	0.000	-%٢٣.٩	الممارسات التي تعزز الدافعية < التبادل الاجتماعي < الرفاهية النفسية في مكان العمل
			٠.٠٠٠	%٢١.٦	الممارسات التي تعزز القدرة < التبادل الاجتماعي
			٠.٠٠٠	%٣٥.٨	التبادل الاجتماعي < الرفاهية النفسية في مكان العمل
جزئي	0.001	7.7%	0.023	14.3%	الممارسات التي تعزز القدرة < التبادل الاجتماعي < الرفاهية النفسية في مكان العمل
			٠.٠٠٠	%٤٢.٦	الممارسات التي تعزز فرص المشاركة < التبادل الاجتماعي
			٠.٠٠٠	%٣٥.٨	التبادل الاجتماعي < الرفاهية النفسية في مكان العمل
جزئي	0.000	15.2%	0.000	56.5%	الممارسات التي تعزز فرص المشاركة < التبادل الاجتماعي < الرفاهية النفسية في مكان العمل

**** مستوى أقل من ٠.٠٠١

المصدر: نتائج برنامج PLS

*** مستوى أقل من ٠.٠٠١ ، ** مستوى أقل من ٠.٠٥

تشير نتائج الجدول السابق:

- يوجد تأثير معنوي غير مباشر للتبادل الاجتماعي كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد نُظْم العمل عالية الأداء (الممارسات التي تعزز القدرة) والرفاهية النفسية في مكان العمل، وأن هناك تأثيراً جزئياً للوسيط، حيث بلغت القيمة التأثيرية بمقدار ٧.٧%، أي أن كلما زاد إدراك العاملين للممارسات التي تعزز القدرة بمقدار وحدة واحدة زادت الرفاهية النفسية للعاملين بمقدار ٧.٧ من خلال التبادل الاجتماعي، وتتفق النتائج مع دراسة (Shore et al., 2009) بأنه وفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي تعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية التزاماً شخصياً للإدارة تجاه موظفيها، ويعتبر تنفيذ الإدارة لهذه الممارسات وسيلة لتحسين حياة موظفيها

الشركة، وبالمثل يرد الموظفون على هذه الغاية التنظيمية في شكل نظرة إيجابية في اتجاههم وسلوكهم الإيجابي، وهو تعظيم الأداء التنظيمي.

- **عدم وجود تأثير معنوي غير مباشر للوسيط (التبادل الاجتماعي) في العلاقة بين الممارسات التي تعزز الدافعية والرفاهية نفسية في مكان العمل، حيث بلغت القيمة التأثيرية ٦.٤ %، بالإضافة إلى أن التأثير غير معنوي، وفي هذه الحالة لا يوجد تأثير للوسيط، ويرجع ذلك إلى عدم قدرة العلاقات الاجتماعية التي تتم بين الموظف وصاحب العمل، والتي تعتمد إلى الثقة والالتزامات غير المحددة ذات التوجه طويل الأجل، والذي ينطوي على الاستثمار العاطفي والثقة المتبادلة بين الطرفين إلى تغيير اعتقادات التي تشكلت داخل العاملين عبر سنوات العمل بالشركة بأن هذه الممارسات تخدم الشركة في المقام الأول، وتستخدم نظم التقييم لوضع نظام الأجور والمكافآت، وتوفير فرص الترقى، لما يتماشى مع صالح المنظمة، وهو ما يشعرهم بالتوتر والقلق بشكل دائم، وهذا يشغل تفكيرهم ويضعهم تحت ضغط كبير؛ مما يتسبب في عدم تحقيق الرفاهية.**
- **يوجد تأثير معنوي غير مباشر للتبادل الاجتماعي كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد نظم العمل عالية الأداء (الممارسات التي تعزز فرص المشاركة) والرفاهية النفسية في مكان العمل، وأن هناك تأثيراً جزئياً للوسيط، حيث بلغت القيمة التأثيرية بمقدار ١٥.٢ %، أي أن كلما زاد إدراك العاملين للممارسات التي تعزز فرص المشاركة بمقدار وحدة واحدة زادت الرفاهية النفسية في مكان العمل بمقدار ١٥.٢ من خلال للتبادل الاجتماعي وفي هذه الحالة يكون للوسيط تأثير جزئي.**

ومن هنا تم قبول جزئي الفرض الفرعي ١/٢

دراسة نُظِم العمل بحالية الأداء على رفاهية الموظف من خلال التبادل الاجتماعي والاقتصادي ...

د/ هبة أحمد محمد فراج

٢/٢/٢ اختبار التأثير غير المباشر لأبعاد نُظِم العمل عالية الأداء على الرفاهية عن الحياة من خلال التبادل الاجتماعي
جدول رقم (٨) اختبار التأثير غير المباشر لأبعاد نُظِم العمل عالية الأداء على الرفاهية عن الحياة من خلال التبادل الاجتماعي

النتيجة	التأثير غير المباشر		التأثير المباشر		الفرض
	P- (value)	(البيتا) (β)	P-value	البيتا (β)	
			٠.٠٣٧	%١٨	الممارسات التي تعزز الدافعية -> التبادل الاجتماعي
			٠.٠٠٠	%٥٧.٨	التبادل الاجتماعي -> الرفاهية عن الحياة
رفض	0.068	10.4%	0.070	16.7%-	الممارسات التي تعزز الدافعية -> التبادل الاجتماعي -> الرفاهية عن الحياة
			٠.٠٠٠	%٢١.٦	الممارسات التي تعزز القدرة -> التبادل الاجتماعي
			٠.٠٠٠	%٥٧.٨	التبادل الاجتماعي -> الرفاهية عن الحياة
جزئي	0.001	12.5%	0.013	%١٨.٢	الممارسات التي تعزز القدرة -> التبادل الاجتماعي -> الرفاهية عن الحياة
			٠.٥٨٠	%٤٢.٦	الممارسات التي تعزز فرص المشاركة -> التبادل الاجتماعي
			٠.٠٠٠	%٥٧.٨	التبادل الاجتماعي -> الرفاهية عن الحياة
جزئي	0.000	24.6%	0.047	14.6%	الممارسات التي تعزز فرص المشاركة -> التبادل الاجتماعي -> الرفاهية عن الحياة

المصدر: نتائج برنامج PLS **** مستوى أقل من ٠.٠٠١ *** مستوى أقل من ٠.٠٥ .

تشير نتائج الجدول السابق:

- **عدم وجود تأثير معنوي للتبادل الاجتماعي كمتغير وسيط في العلاقة بين الممارسات التي تعزز الدافعية والرفاهية عن الحياة، حيث بلغت القيمة التأثيرية ١٠.٤ %، بالإضافة إلى أن التأثير غير معنوي، وفي هذه الحالة لا يوجد تأثير للوسيط.**
- **كما يوجد تأثير معنوي غير مباشر للوسيط في العلاقة بين أبعاد نُظِم العمل عالية الأداء (الممارسات التي تعزز الدافعية) والرفاهية عن الحياة من خلال التبادل الاجتماعي، وقد بلغت القيمة ١٢.٥ %، أي أنه كلما زاد إدراك العاملين للممارسات التي تعزز الدافعية بوحدة واحدة زاد الرفاهية عن الحياة التي يتمتع بها العاملين بمقدار ١٢.٥ مع وجود التبادل الاجتماعي وفي هذه الحالة يكون للوسيط تأثير جزئي.**

- كما يوجد تأثير معنوي غير مباشر للوسيط في العلاقة بين أبعاد نطم العمل عالية الأداء (الممارسات التي تعزز فرص المشاركة) والرفاهية عن الحياة من خلال التبادل الاجتماعي ، وقد بلغت القيمة ٢٤.٦ % ، أي أنه كلما زاد إدراك العاملين للممارسات التي تعزز فرص المشاركة بوحدة واحدة زاد الرفاهية عن الحياة التي يتمتع بها العاملين بمقدار ٢٤.٦ مع وجود التبادل الاجتماعي وفي هذه الحالة يكون للوسيط تأثير جزئي.

ومن هنا تم قبول جزئي الفرض الفرعي ٢/٢

٣/٢/٢ اختبار التأثير غير المباشر لأبعاد نظم العمل عالية الأداء على الرفاهية في مكان العمل

جدول رقم (٩) اختبار التأثير غير المباشر لأبعاد نظم العمل عالية الأداء على الرفاهية في مكان العمل

النتيجة	التأثير غير المباشر		التأثير المباشر		الفرض
	P- (value)	(البيتا β)	P- (value)	(البيتا β)	
			٠.٠٠٠	%١٨	الممارسات التي تعزز الدافعية -> التبادل الاجتماعي
			٠.٠٠٠	%٤٥.٦	التبادل الاجتماعي -> الرفاهية في مكان العمل
رفض	0.071	8.2%	0.000	-25.6%	الممارسات التي تعزز الدافعية -> التبادل الاجتماعي -> الرفاهية في مكان العمل
			٠.٠٠٠	%٢١.٦	الممارسات التي تعزز القدرة -> التبادل الاجتماعي
			٠.٠٠٠	%٤٥.٦	التبادل الاجتماعي -> الرفاهية في مكان العمل
كلي	0.001	9.8%	0.166	-8.7%	الممارسات التي تعزز القدرة -> التبادل الاجتماعي -> الرفاهية في مكان العمل
			٠.٠٠٠	%٤٢.٦	الممارسات التي تعزز فرص المشاركة -> التبادل الاجتماعي
			٠.٠٠٠	%٤٥.٦	التبادل الاجتماعي -> الرفاهية في مكان العمل
جزئي	0.000	19.4%	0.000	56.5%	الممارسات التي تعزز فرص المشاركة -> التبادل الاجتماعي -> الرفاهية في مكان العمل

*** مستوى أقل من ٠.٠٠١

** مستوى أقل من ٠.٠٥

المصدر: نتائج برنامج PLS

*** مستوى أقل من ٠.٠٠١

تشير نتائج الجدول السابق:

- عدم وجود تأثير معنوي غير مباشر للوسيط في العلاقة بين الممارسات التي تعزز الدافعية والرفاهية في مكان العمل، وفي هذه الحالة لا يوجد تأثير للوسيط.
- كما يوجد تأثير معنوي غير مباشر للتبادل الاجتماعي كمتغير وسيط في العلاقة بين الممارسات التي تعزز القدرة والرفاهية في مكان العمل، حيث بلغت القيمة ٩.٨% عند مستوى معنوية ٠.٠٠١، وفي هذه الحالة يكون للوسيط تأثير كلي، وهنا يظهر دور للتبادل الاجتماعي كمتغير وسيط، مما يدعم وجود قوة الوسيط في النموذج؛ إذ يتضح من الجدول السابق أن القيمة المعيارية المتعلقة بأثر الممارسات التي تعزز

القدرة على الرفاهية في مكان العمل انخفضت وكانت بإشارة سالبة ، بالإضافة إلى أن التأثير أصبح غير معنوي عند مستوى معنوية ٠.٠٠١ .

• كما يوجد تأثير معنوي غير مباشر للوسيط في العلاقة بين الممارسات التي تعزز فرص المشاركة والرفاهية في مكان العمل، وأن هناك تأثيراً جزئياً للوسيط، وقد بلغت القيمة ١٩.٤%، أي أنه كلما زاد إدراك العاملين للممارسات التي تعزز فرص المشاركة في الشركة موضع البحث بوحدة واحدة زاد الرفاهية المحققة للعاملين في مكان العمل بمقدار ١٩.٤ مع وجود التبادل الاجتماعي. وفي هذه الحالة يكون للوسيط تأثير جزئي.

ومن هنا تم قبول جزئي الفرض الفرعي ٣/٢

ومن هنا يتم قبول جزئي للفرض الرئيسي الثاني الذي ينص على: يوجد تأثير معنوي غير مباشر لممارسات نظم العمل عالية الأداء (ممارسات تعزز القدرة، وممارسات تعزز فرص المشاركة، وممارسات تعزز الدافعية) على أبعاد رفاهية الموظف (الرفاهية النفسية في العمل، والرفاهية في مكان العمل، والرفاهية عن الحياة) من خلال التبادل الاجتماعي كمتغير وسيط.

٣/٢ اختبار الفرض الرئيسي الثالث:

الفرض الرئيسي الثالث: يوجد تأثير معنوي غير مباشر لممارسات نظم العمل عالية الأداء (الممارسات التي تعزز القدرة، والممارسات التي تعزز الدافعية، والممارسات التي تعزز فرص المشاركة) على أبعاد رفاهية الموظف (الرفاهية في مكان العمل، والرفاهية النفسية في العمل، والرفاهية عن الحياة) من خلال التبادل الاقتصادي. وينبثق عنه عدة فروض فرعية وهي:

ف١/٣: يوجد تأثير معنوي غير مباشر لممارسات نظم العمل عالية الأداء (الممارسات التي تعزز القدرة، والممارسات التي تعزز الدافعية، والممارسات التي تعزز فرص المشاركة) على الرفاهية في مكان العمل خلال التبادل الاقتصادي كمتغير وسيط.

ف٢/٣: يوجد تأثير إيجابي معنوي غير مباشر لممارسات نظم العمل عالية الأداء (الممارسات التي تعزز القدرة، والممارسات التي تعزز الدافعية، والممارسات التي

دراسة نظم العمل محالية الأداء على رفاهية الموظف من خلال التبادل الاجتماعي والاقتصادي ...

د/ هبة أحمد محمد فراج

تعزز فرص المشاركة) على الرفاهية النفسية في العمل، خلال التبادل الاقتصادي كمتغير وسيط.

ف ٣/٣: يوجد تأثير معنوي غير مباشر لممارسات نُظْم العمل عالية الأداء (الممارسات التي تعزز القدرة، والممارسات التي تعزز الدافعية، والممارسات التي تعزز فرص المشاركة) على الرفاهية عن الحياة من خلال التبادل الاقتصادي كمتغير وسيط.

١/٣/٢ اختبار التأثير غير المباشر لممارسات نُظْم العمل عالية الأداء على الرفاهية في مكان العمل من خلال التبادل الاقتصادي

جدول رقم (١٠) نتائج اختبار التأثير غير المباشر لممارسات نُظْم العمل عالية الأداء على الرفاهية في مكان العمل من خلال التبادل الاقتصادي

النتيجة	P-) (value	التأثير غير المباشر		التأثير المباشر (البيتا β)	الفرض
		(البيتا β)	P-) (value		
			٠.٤٠٠	٨.٦%	الممارسات التي تعزز الدافعية < التبادل الاقتصادي
			٠.٣٨٩	٤.٥%	التبادل الاقتصادي < الرفاهية في مكان العمل
رفض	0.641	-0.4%	0.000	-25.6%	الممارسات التي تعزز الدافعية < التبادل الاقتصادي < الرفاهية في مكان العمل
			٠.٠٢٤	٢٠.٦%	الممارسات التي تعزز القدرة < التبادل الاقتصادي
			٠.٣٨٩	٤.٥%	التبادل الاقتصادي < الرفاهية في مكان العمل
رفض	0.479	0.9%	0.166	-8.7%	الممارسات التي تعزز القدرة < التبادل الاقتصادي < الرفاهية في مكان العمل
			٠.٥٨٠	٦.٨%	الممارسات التي تعزز فرص المشاركة < التبادل الاقتصادي
			٠.٣٩٨	٤.٥%	التبادل الاقتصادي < الرفاهية في مكان العمل
رفض	0.704	0.3%	0.000	56.5%	الممارسات التي تعزز فرص المشاركة < التبادل الاقتصادي < الرفاهية في مكان العمل

*** مستوى أقل من ٠.٠٠١

** مستوى أقل من ٠.٠٥

المصدر: نتائج برنامج PLS

*** مستوى أقل من ٠.٠١

يتضح من الجدول السابق:

- عدم وجود تأثير معنوي غير مباشر للتبادل الاقتصادي في العلاقة بين ممارسات نُظْم العمل عالية الأداء على الرفاهية في مكان العمل، حيث بلغت القيمة التأثيرية ٩ %، -2.2%، ٠.٧%، بالإضافة إلى أن التأثير غير معنوي، وفي هذه الحالة

لا يوجد تأثير للوسيط.

- رفض الفرعي ١/٣

دراسة نظم العمل محالية الأداء على رفاهية الموظف من خلال التبادل الاجتماعي والاقتصادي ...

د/ هبة أحمد محمد فراج

٢/٣/٢ اختبار التأثير غير المباشر لممارسات نظم العمل عالية الأداء على الرفاهية النفسية في مكان العمل من خلال التبادل الاقتصادي
جدول رقم (١١) نتائج اختبار التأثير غير المباشر لممارسات نظم العمل عالية الأداء على الرفاهية النفسية في مكان العمل من خلال التبادل الاقتصادي

النتيجة	التأثير غير المباشر		التأثير المباشر		الفرض
	P- (value)	(البيتا β)	P- (value)	(البيتا β)	
			٠.٤٠٠	%٨.٦	الممارسات التي تعزز الدافعية < التبادل الاقتصادي
			٠.٠١٠	%١٠.٨	التبادل الاقتصادي < الرفاهية النفسية في مكان العمل
رفض	0.466	0.9%	.000	%٢٣.٩-	الممارسات التي تعزز الدافعية < التبادل الاقتصادي < الرفاهية النفسية في مكان العمل
			٠.٠٢٤	%٢٠.٦-	الممارسات التي تعزز القدرة < التبادل الاقتصادي
			٠.٠١٠	%١٠.٨	التبادل الاقتصادي < الرفاهية النفسية في مكان العمل
رفض	0.095	-2.2%	0.023	14.3%	الممارسات التي تعزز القدرة < التبادل الاقتصادي < الرفاهية النفسية في مكان العمل
			.٥٨٠	%٦.٨-	الممارسات التي تعزز فرص المشاركة < التبادل الاقتصادي
			٠.٠١٠	%١٠.٨	التبادل الاقتصادي < الرفاهية النفسية في مكان العمل
رفض	0.632	0.7%	0.000	56.5%	الممارسات التي تعزز فرص المشاركة < التبادل الاقتصادي < الرفاهية النفسية في مكان العمل

المصدر: نتائج برنامج PLS **** مستوى أقل من ٠.٠٠١ *** مستوى أقل من ٠.٠١. ** مستوى أقل من ٠.٠٥

يتضح من الجدول السابق:

● لا يوجد تأثير معنوي غير مباشر لتبادل الاقتصادي في العلاقة بين ممارسات نظم العمل عالية الأداء على الرفاهية النفسية في مكان العمل ، حيث بلغت القيمة التأثيرية ٠.٩%، -٢.٢%، ٠.٦٣%، بالإضافة إلى أن التأثير غير معنوي، وفي هذه الحالة لا يوجد تأثير للوسيط.

● رفض الفرض الفرعي ٢/٣
٣/٣/٣ اختبار التأثير غير المباشر لممارسات نظم العمل عالية الأداء على الرفاهية عن الحياة

دراسة نظم العمل المالية الأداء على رفاية الموظف من خلال التبادل الاجتماعي والاقتصادي ...

د/ هبة أحمد محمد فراج

جدول رقم (١٢) نتائج اختبار التأثير غير المباشر لممارسات نظم العمل عالية الأداء على الرفاهية عن الحياة من خلال التبادل الاقتصادي

النتيجة	التأثير غير المباشر		التأثير المباشر		الفرض
	(P-value)	(البيتا β)	(P-value)	(البيتا β)	
			٠.٤٠٠	%٨.٦	الممارسات التي تعزز الدافعية < التبادل الاقتصادي
			٠.٠٠٠	٣٠.٥	التبادل الاقتصادي < الرفاهية عن الحياة
رفض	0.411	2.6%	0.070	-16.7%	الممارسات التي تعزز الدافعية < التبادل الاقتصادي < الرفاهية عن الحياة
			٠.٠٢٤	%٢٠.٦	الممارسات التي تعزز القدرة < التبادل الاقتصادي
			٠.٠٠٠	%٣٠.٥	التبادل الاقتصادي < الرفاهية عن الحياة
جزئي	0.030	-6.3%	0.013	0.182	الممارسات التي تعزز القدرة < التبادل الاقتصادي < الرفاهية عن الحياة
			٠.٥٨٠	%٦.٨	الممارسات التي تعزز فرص المشاركة < التبادل الاقتصادي
			٠.٠٠٠	%٣٠.٥	التبادل الاقتصادي < الرفاهية عن الحياة
رفض	0.586	-2.1%	0.047	14.6%	الممارسات التي تعزز فرص المشاركة < التبادل الاقتصادي < الرفاهية عن الحياة

*** مستوى أقل من ٠.٠٠١

المصدر: نتائج برنامج PLS

** مستوى أقل من ٠.٠٥

*** مستوى أقل من ٠.٠٠١

يتضح من الجدول السابق:

- لا يوجد تأثير معنوي غير مباشر للوسيط في العلاقة بين الممارسات التي تعزز الدافعية، والممارسات التي تعزز القدرة) على الرفاهية عن الحياة، حيث بلغت القيمة التأثيرية 2.6%، ٦.٣%، ٢.١%، بالإضافة إلى أن التأثير غير معنوي، وفي هذه الحالة لا يوجد تأثير للوسيط.
- يوجد تأثير معنوي غير مباشر للتبادل الاقتصادي في العلاقة بين الممارسات التي تعزز فرص المشاركة والرفاهية عن الحياة، وقد بلغت القيمة ٦.٣% وهنا نجد أن التأثير المباشر للممارسات التي تعزز فرص المشاركة على الرفاهية عن الحياة كانت تأثير إيجابي وبعد دخول التبادل الاقتصادي تحول التأثير من إيجابه موجب إلى سالب أي أن التأثير انخفض نتيجة لدخول التبادل الاقتصادي كمتغير وسيط، وهذا يعني أنه في ظل وجود مستوى عال من التبادل الاقتصادي، ينظر الموظفون إلى علاقة العمل بأنها مجموعة من الديون، أي يتم تبادل الموارد المالية والمادية مقابل أدائه لواجباته التنظيمية. لذلك يفشل التبادل الاقتصادي في إقامة روابط

عاطفية مع المنظمة، مما يؤدي إلى إقامة علاقات قصيرة الأجل، وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Akbar,2018) بوجود تأثير سلبي لنظم العمل عالية الأداء على اتجاهات وسلوكيات العاملين من خلال التبادل الاقتصادي، كما تتفق مع نتائج دراسة أن التبادل الاقتصادي سيخفض من تأثير نظم العمل عالية الأداء في انخراط العمل، وفي هذه الحالة يكون للوسيط تأثير جزئي.

• قبول جزئي للفرض فرعي ٣/٣

ومن هنا يتم قبول جزئي للفرض الرئيسي الثالث والذي ينص على: يوجد تأثير معنوي غير مباشر لممارسات نظم العمل عالية الأداء (الممارسات التي تعزز القدرة، والممارسات التي تعزز الدافعية، والممارسات التي تعزز فرص المشاركة) على أبعاد رفاهية الموظف (الرفاهية في مكان العمل، والرفاهية النفسية في العمل، والرفاهية عن الحياة) من خلال التبادل الاقتصادي.

ولإثراء البحث تم التحليل بتناول نظم العمل عالية الأداء على أبعاد رفاهية الموظف، من خلال التبادل الاجتماعي والتبادل الاقتصادي كمتغير وسيط.

فقد قامت العديد من الدراسات (Oppenauer & Van de Voorde, 2016; Jiang & Messersmith, 2018, pp. 12, 14; Ogbonnaya & Messersmith, 2019) بإعطاء اهتماماً كبيراً بإتباع مدخل التجميع لممارسات نظم العمل عالية الأداء كحزمة (Kloutsiniotis & Mihail,2020)، وقد قامت الدراسة بقياس نظم العمل عالية الأداء كنظام (إجمالي) للتعرف على النتائج المتوقعة.

دراسة نظم العمل عالية الأداء على رفاهية الموظف من خلال التبادل الاجتماعي والاقتصادي ...

د/ هبة أحمد محمد فراج

٣-تقييم النموذج الثاني:

جدول رقم (١٣) تقييم النموذج الثاني

مؤشر الصلاحية التمييزية (HTMT)					مؤشرات الاعتمادية		مؤشر الصلاحية التقريبية (AVE)	المتغيرات
الرفاهية في مكان العمل	الرفاهية عن الحياة	الرفاهية النفسية في مكان العمل	التبادل الاقتصادي	التبادل الاجتماعي	الثبات المركب	كرونباخ ألفا		
				0.448	0.866	0.842	0.537	التبادل الاقتصادي
			0.113	0.680	0.926	0.903	0.675	الرفاهية النفسية في مكان العمل
		0.846	0.099	0.595	0.942	0.926	0.819	الرفاهية عن الحياة
	0.691	0.849	0.229	0.706	0.933	0.909	0.735	الرفاهية في مكان العمل
0.629	0.553	0.752	0.188	0.791	0.949	0.942	0.509	نظم العمل عالية الأداء

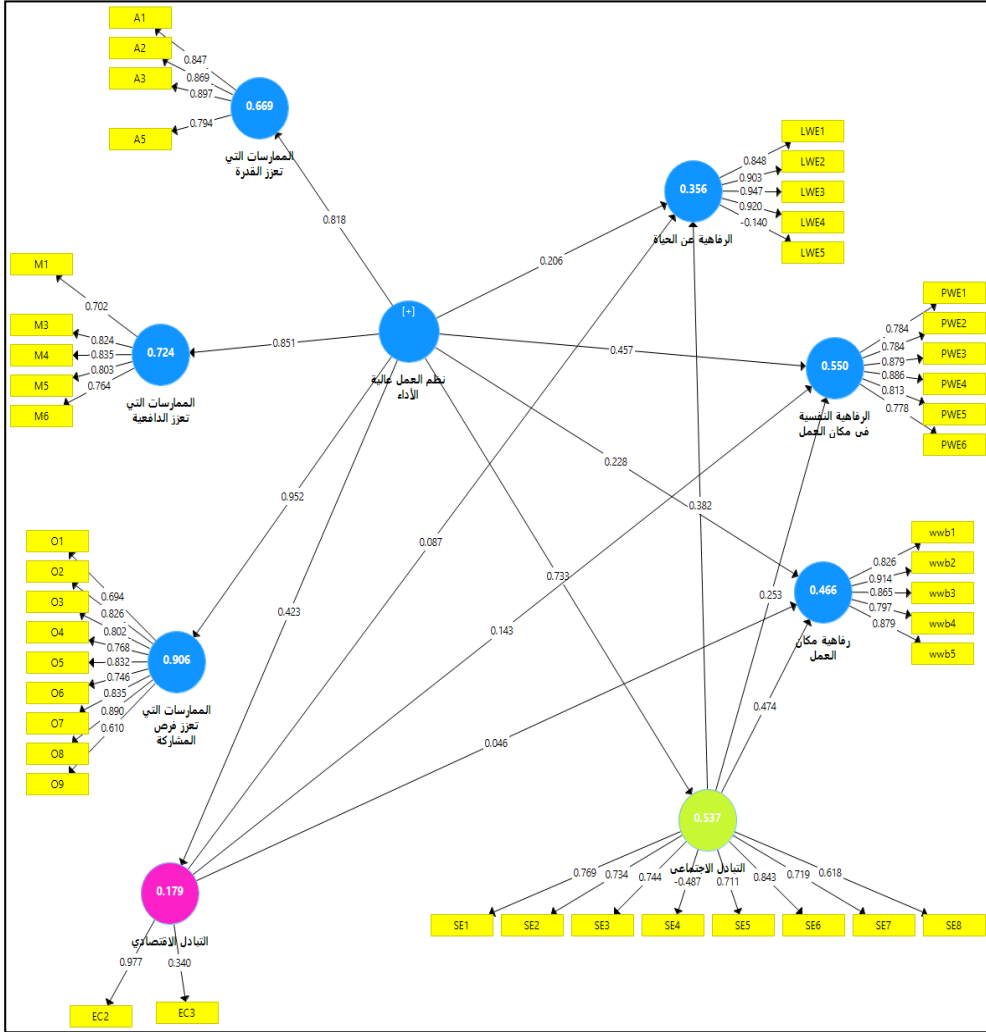
المصدر: من مخرجات برنامج PLS

يتضح من الجدول السابق:

مؤشر الصلاحية التقريبية (متوسط التباين المستخرج AVE): يعبر عن نسبة تفسير المقياس للمتغير الذي يقوم بقياسه ، فقد حققت كل المقاييس نسبة ($0.5 <$) ، وبالتالي كل المقاييس تتمتع بالصلاحية التقريبية (Hair et al., 2014) .

مؤشرات الاعتمادية: تشير مدى اتساق بنود كل مقياس مع بعضها البعض، وتم استخدام الثبات المركب والكرونباخ ألفا ويجب أن يحقق كلٌّ منهما ($0.7 <$) ، فقد تجاوزت كافة المؤشرات الـ 0.7، وبالتالي فجميع المقاييس تتمتع بالاعتمادية المطلوبة (Haie et al., 2014) .

مؤشر الصلاحية التمييزية: يمكن الاستدلال عليها من خلال مؤشر HTMT (ارتباط كل مقياس بالآخر) ويجب ألا يزيد هذا المؤشر بين كل متغير والآخر عن 0.9، كما يظهر أن جميع المؤشرات لم تتجاوز هذه النسبة؛ وبالتالي فالمقاييس تتمتع بالصلاحية التمييزية (Hair et al., 2014) .



المصدر: مخرجات برنامج الإحصائي PIs

شكل رقم (٢) النموذج الثاني

ممارسات نظم العمل عالية الأداء على أبعاد رفاية الموظف من خلال التبادل الاجتماعي والاقتصادي

وتتلخص فروض النموذج الثاني في:

الفرض الرئيسي الأول ٢: يوجد تأثير إيجابي معنوي مباشر لنُظْم العمل عالية الأداء على رفاهية الموظف (الرفاهية في مكان العمل، والرفاهية النفسية في العمل، والرفاهية عن الحياة).

الفرض الرئيسي الثاني ٢: يوجد تأثير معنوي غير مباشر لنُظْم العمل عالية الأداء على رفاهية الموظف (الرفاهية النفسية في العمل، والرفاهية في مكان العمل، والرفاهية عن الحياة) من خلال التبادل الاجتماعي كمتغير وسيط.

الفرض الرئيسي الثالث ٢: يوجد تأثير معنوي غير مباشر لنُظْم العمل عالية الأداء على رفاهية الموظف (الرفاهية النفسية في العمل، والرفاهية في مكان العمل، والرفاهية عن الحياة) من خلال التبادل الاقتصادي كمتغير وسيط.

أ- اختبار التأثير المباشر لنُظْم العمل عالية الأداء على أبعاد رفاهية الموظف:

جدول رقم (١٤) اختبار التأثير المباشر لنُظْم العمل عالية الأداء على أبعاد رفاهية الموظف

مستوى المعنوية	مستوى المعنوية (P-value)	قيمة ت المحسوبة (T-value)	مقدار التأثير (البيتا β)	الفرض
95%	0.040	2.053	16.3%	نُظْم العمل عالية الأداء - الرفاهية عن الحياة
99.9%	0.000	7.436	46.5%	نُظْم العمل عالية الأداء - الرفاهية النفسية في مكان العمل
99.9%	0.000	4.367	24.8%	نُظْم العمل عالية الأداء- الرفاهية في مكان العمل

المصدر: من مخرجات برنامج pls **** مستوى معنوية أقل من ٠.٠٠١ *** مستوى معنوية أقل من ٠.٠١ ** مستوى معنوية أقل من ٠.٠٥

تشير نتائج الجدول السابق إلى :

- وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر لنُظْم العمل عالية الأداء على الرفاهية عن الحياة، فلنُظْم العمل عالية الأداء تأثير طردي على الرفاهية عن الحياة، ويتضح من قيمة تأثير بيتا (١٦.٣) عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٥

- وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر لنُظْم العمل عالية الأداء على الرفاهية النفسية في مكان العمل، فلنُظْم العمل عالية الأداء تأثير طردي على الرفاهية النفسية في مكان العمل، ويتضح من قيمة تأثير بيتا (٤٦.٥%) عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٥

- وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر لنظم العمل عالية الأداء على الرفاهية في مكان العمل، فلنظم العمل عالية الأداء تأثير طردي على الرفاهية في مكان العمل، ويتضح من قيمة تأثير بيتا (٢٤.٨%) عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٥. ومن هنا يوجد تأثير إيجابي معنوي مباشر لنظم العمل عالية الأداء على أبعاد رفاهية الموظف، ويلاحظ ارتفاع قيمة تأثير نظم العمل عالية الأداء كحزمة واحدة على الرفاهية النفسية في مكان العمل يليها الرفاهية في مكان العمل، يليها بعد ذلك الرفاهية عن الحياة.

- ومن هنا على المنظمات التي تهدف إلى تحسين رفاهية الموظف الاهتمام بممارسات نظم العمل عالية الأداء والسعي إلى إدراك لعاملين لهذه الممارسات كحزمة واحدة، وهذا يتفق مع المنظور المكاسب المتبادلة، حيث أوضح (Guest,2017) أهمية تبني ممارسات نظم العمل عالية الأداء في المنظمة، والذي سيولد شعور لدى الموظف بأن المنظمة توفر له دعماً تنظيمياً فعالاً، وبالتالي توليد المزيد من الثقة في المنظمة، ووفقاً لمبدأ المعاملة سيتولد لدى الموظف شعور بالمسؤولية تجاه المنظمة، كما يتفق مع دراسة كل من (Huang ,et.al.,2016) Rubio-Andrés, et.al2021) (Miao&Cao,2019)) على أهمية خلق أصحاب العمل لبيئة عمل محفزة تعزز من رفاهية الموظف والمشاركة في العمل من خلال تنفيذ ممارسات نظم العمل عالية الأداء.

- ومن هنا يتم قبول الفرض الرئيسي الأول ٢ والذي ينص على: يوجد تأثير إيجابي معنوي مباشر لنظم العمل عالية الأداء على رفاهية الموظف (الرفاهية في مكان العمل، والرفاهية النفسية في العمل، والرفاهية عن الحياة).

ب- اختبار التأثير غير مباشر للعلاقة بين نظم العمل عالية الأداء وأبعاد رفاهية الموظف من خلال التبادل الاجتماعي:

جدول رقم (١٥) اختبار التأثير غير مباشر للعلاقة بين نُظْم العمل عالية الأداء وأبعاد رفاهية الموظف من خلال التبادل الاجتماعي

النتيجة	التأثير غير المباشر		التأثير المباشر		الفرض
	P-) (value)	(البيتا β)	P-) (value)	(البيتا β)	
			0.000	73.3%	نُظْم العمل عالية الأداء – التبادل الاجتماعي
			0.000	56%	التبادل الاجتماعي – الرفاهية عن الحياة
وسيط جزئي	0.000	41%	0.040	16.3%	نُظْم العمل عالية الأداء – التبادل الاجتماعي – الرفاهية عن الحياة.
			0.000	73.3%	نُظْم العمل عالية الأداء – التبادل الاجتماعي
			6.080	34.9%	التبادل الاجتماعي – الرفاهية النفسية في مكان العمل
وسيط جزئي	0.000	25.6%	0.000	46.5%	نُظْم العمل عالية الأداء – التبادل الاجتماعي – الرفاهية النفسية في مكان العمل.
			0.000	73.3%	نُظْم العمل عالية الأداء – التبادل الاجتماعي
			0.000	46.5%	التبادل الاجتماعي – الرفاهية في مكان العمل
وسيط جزئي	0.000	34.1%	0.000	24.8%	نُظْم العمل عالية الأداء – التبادل الاجتماعي – الرفاهية في مكان العمل.

*المصدر: من مخرجات برنامج plis **** مستوى معنوية أقل من ٠.٠٠١.

يشير الجدول السابق إلى:

- وجود تأثير معنوي غير مباشر لنُظْم العمل عالية الأداء على الرفاهية عن الحياة من خلال التبادل الاجتماعي كمتغير وسيط، وهو تأثير جزئي للوسيط، حيث بلغت القيمة التأثيرية 41% عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٠١.
- وجود تأثير معنوي غير مباشر لنُظْم العمل عالية الأداء على الرفاهية النفسية في مكان العمل من خلال التبادل الاجتماعي كمتغير وسيط، وهو تأثير جزئي للوسيط، حيث بلغت القيمة التأثيرية ٣٤.١% عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٠١.
- وجود تأثير معنوي غير مباشر لنُظْم العمل عالية الأداء على الرفاهية في مكان العمل من خلال التبادل الاجتماعي كمتغير وسيط، وهو تأثير جزئي للوسيط، حيث بلغت القيمة التأثيرية ٢٦.٥% عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٠١.

- ومن هنا يظهر دور التبادل الاجتماعي كمتغير وسيط في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء وأبعاد رفاهية الموظف، ويظهر أهمية التبادل الاجتماعي في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والرفاهية عن الحياة بالإضافة إلى الرفاهية في مكان العمل بالمقارنة بالرفاهية النفسية في مكان العمل، وهذا دليل على أهمية بناء علاقة بين الموظف وصاحب العمل تستند إلى الثقة والالتزامات غير المحددة ذات التوجه طويل الأجل، ويتفق مع دراسة (Wei et al.,2010) بأن نظم العمل عالية الأداء تنتقل رسائل من المنظمة إلى موظفيها مفادها أنهم يحظون بتقدير كبير لمهاراتهم ومعرفتهم من قبل المنظمة، في المقابل استعداد المنظمة بالالتزام بتحقيق رفاهية الموظفين، نتيجة لذلك يتشكل لدى الموظفين مواقف واتجاهات إيجابية متعلقة بالعمل من خلال بيئتهم التنظيمية ، ومن هنا فهناك حافظ الموظفين للبقاء في المنظمة وتحقيق مستوى من الأداء المرتفع، كما أكد كل من (Gong,et.al.2010) (Akbar,2018) (Zhang,et.al.,2019) على أهمية التبادل الاجتماعي .
- ومن هنا يتم قبول الفرض الرئيسي الثاني ٢ والذي ينص علي : يوجد تأثير معنوي غير مباشر لنظم العمل عالية الأداء على رفاهية الموظف (الرفاهية النفسية في العمل، والرفاهية في مكان العمل، والرفاهية عن الحياة) من خلال التبادل الاجتماعي كمتغير وسيط.

دراسة نظم العمل عالية الأداء على رفاهية الموظف من خلال التبادل الاجتماعي والاقتصادي ...

د/ هبة أحمد محمد فراج

ج- اختبار التأثير غير مباشر للعلاقة بين نظم العمل عالية الأداء وأبعاد رفاهية الموظف من خلال التبادل الاقتصادي:

جدول رقم (١٦) اختبار التأثير غير مباشر للعلاقة بين نظم العمل عالية الأداء وأبعاد رفاهية الموظف من خلال التبادل الاقتصادي

النتيجة	التأثير غير المباشر		التأثير المباشر		الفرض
	(P-value)	(البيتا β)	مستوى معنوية	(البيتا β)	
			0.006	-17.2%	نظم العمل عالية الأداء - التبادل الاقتصادي
			0.000	28.5%	التبادل الاقتصادي - الرفاهية عن الحياة
وسيط جزئي	0.010	-4.9%	0.040	16.3%	نظم العمل عالية الأداء - التبادل الاقتصادي- الرفاهية عن الحياة
			0.006	-17.2%	نظم العمل عالية الأداء - التبادل الاقتصادي
			0.000	10.2%	التبادل الاقتصادي - الرفاهية النفسية في مكان العمل
رفض الوساطة	0.083	-1.8%	0.000	46.5%	نظم العمل عالية الأداء - التبادل الاقتصادي- الرفاهية النفسية في مكان العمل
			0.006	-17.2%	نظم العمل عالية الأداء - التبادل الاقتصادي
			0.529	-3.7%	التبادل الاقتصادي - الرفاهية في مكان العمل
رفض الوساطة	0.495	0.06%	0.000	24.8%	نظم العمل عالية الأداء-التبادل الاقتصادي- الرفاهية في مكان العمل.

*المصدر: من مخرجات برنامج plsc *** مستوى معنوية أقل من 0.01.

يتضح من الجدول السابق:

- يوجد تأثير معنوي غير مباشر للعلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والرفاهية عن الحياة من خلال التبادل الاقتصادي كمتغير وسيط، حيث بلغت قيمة التأثير (-4.9%) وفي هذه الحالة يكون للوسيط تأثير جزئي، كما يوجد تأثير سلبي للتبادل الاقتصادي، وهو ما يوضح دور التبادل الاقتصادي في التخفيض من تأثير نظم العمل عالية الأداء على الرفاهية عن الحياة، ويتفق مع دراسة (Jung, & Takeuchi, 2019) أن فالاستثمار في تطوير وتنمية الموظفين مرتبط سلبا بالتبادل الاقتصادي، فالتبادل الاقتصادي يتضمن تبادل مجموعة من الالتزامات التنظيمية المالية والمادية مقابل أداء الموظف لواجباته الوظيفية، ولا ينطوي على التدريب وتطوير الموظف بطبيعة الحال، كما تتفق النتائج مع دراسة (Zhang, et.al. , 2013) أن إدراك الموظف

للتبادل الاقتصادي سيزيد من احتمال تأثير نُظْم العمل عالية الأداء، إلى حدوث الإرهاق العاطفي للممرضات والأطباء في المستشفيات بالصين.

- لا يوجد تأثير معنوي غير مباشر لُنظْم العمل عالية الأداء على (الرفاهية النفسية في العمل، والرفاهية في مكان العمل) من خلال التبادل الاقتصادي، حيث بلغت القيمة التأثيرية 1.8- %، 0.06%، بالإضافة إلى أن التأثير غير معنوي.

- ومن هنا يتم قبول جزئي للفرض الرئيسي الثالث ٢ والذي ينص على: يوجد تأثير معنوي مباشر غير لُنظْم العمل عالية الأداء على رفاهية الموظف (الرفاهية النفسية في العمل، والرفاهية في مكان العمل، والرفاهية عن الحياة) من خلال التبادل الاقتصادي كمتغير وسيط.

جدول رقم (١٧) ملخص نتائج اختبار الفروض الدراسة

نتيجة	الفرض
	صياغة فروض نموذج الأول: أبعاد نُظْم العمل عالية الأداء على أبعاد رفاهية الموظف
قبول الفرض جزئياً	الفرض الرئيسي الأول: يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد نُظْم العمل عالية الأداء (ممارسات تعزز القدرة، وممارسات تعزز فرص المشاركة، وممارسات تعزز الدافعية) على رفاهية الموظف (الرفاهية في مكان العمل، والرفاهية النفسية في العمل، والرفاهية عن الحياة).
قبول الفرض جزئياً	الفرض الرئيسي الثاني: يوجد تأثير معنوي غير مباشر لُنظْم العمل عالية الأداء (ممارسات تعزز القدرة، وممارسات تعزز فرص المشاركة، وممارسات تعزز الدافعية) على رفاهية الموظف (الرفاهية النفسية في العمل، والرفاهية في مكان العمل، والرفاهية عن الحياة) من خلال التبادل الاجتماعي كمتغير وسيط.
قبول الفرض جزئياً	الفرض الرئيسي الثالث: يوجد تأثير معنوي غير مباشر لُنظْم العمل عالية الأداء (ممارسات تعزز القدرة، وممارسات تعزز فرص المشاركة، وممارسات تعزز الدافعية) على رفاهية الموظف (الرفاهية النفسية في العمل، والرفاهية في مكان العمل، والرفاهية عن الحياة) من خلال التبادل الاقتصادي كمتغير وسيط.

دراسة نظم العمل محالية الأداء على رفاهية الموظف من خلال التبادل الاجتماعي والاقتصادي ...

د/ هبة أحمد محمد فراج

صياغة فروض نموذج الثاني: نظم العمل عالية الأداء على أبعاد رفاهية الموظف	
قبول الفرض	الفرض الرئيسي الأول ٢: يوجد تأثير إيجابي معنوي مباشر لنظم العمل عالية الأداء على رفاهية الموظف (الرفاهية في مكان العمل، والرفاهية النفسية في العمل، والرفاهية عن الحياة).
قبول الفرض	الفرض الرئيسي الثاني ٢: يوجد تأثير معنوي غير مباشر لنظم العمل عالية الأداء على رفاهية الموظف (الرفاهية النفسية في العمل، والرفاهية في مكان العمل، والرفاهية عن الحياة) من خلال التبادل الاجتماعي كمتغير وسيط.
قبول الفرض جزئياً	الفرض الرئيسي الثالث ٢: يوجد تأثير معنوي غير مباشر لنظم العمل عالية الأداء على رفاهية الموظف (الرفاهية النفسية في العمل، والرفاهية في مكان العمل، والرفاهية عن الحياة) من خلال التبادل الاقتصادي كمتغير وسيط.

المصدر: من إعداد الباحث

ثامناً: نتائج البحث:

نتائج النموذج الأول: بالنسبة لنتائج التحليل على ممارسات نظم العمل عالية الأداء (الممارسات التي تعزز القدرة، والممارسات التي تعزز الدافعية، والممارسات التي تعزز فرص المشاركة) على أبعاد رفاهية الموظف (الرفاهية النفسية في العمل، والرفاهية في مكان العمل، والرفاهية عن الحياة):

– كشفت نتائج اختبار الفرض الرئيسي الأول عن قبول الفرض جزئياً، والذي ينص على: يوجد تأثير إيجابي معنوي مباشر لأبعاد نظم العمل عالية الأداء (الممارسات التي تعزز القدرة، والممارسات التي تعزز فرص المشاركة، والممارسات التي تعزز الدافعية) على رفاهية الموظف (الرفاهية في مكان العمل، والرفاهية النفسية في العمل، والرفاهية عن الحياة).

وبشكل أكثر تفصيلاً توصل البحث إلى:

○ الممارسات التي تعزز الدافعية لها تأثير سلبي معنوي على بعدي رفاهية الموظف (الرفاهية النفسية في مكان العمل، والرفاهية في مكان العمل)، وهو ما يوضح تكون اعتقاد داخل الموظف عبر سنوات العمل بالشركة بأن هذه الممارسات تخدم الشركة في المقام الأول، وتستخدم نظم التقييم لوضع نظام الأجور والمكافآت، لما يتماشى مع

صالح المنظمة، وهو ما يشعرهم بالتوتر والقلق بشكل دائم، وهذا يشغل تفكيرهم ويضعهم تحت ضغط كبير؛ بالإضافة إلى أن عدم توفير المنظمة فرص للتقدم والتطور المهني، مما يشعر الموظف بعدم الاستقرار في وظيفته داخل الشركات موضع البحث، كل هذا يتسبب في عدم تحقيق رفاهية الموظف، وهو ما يتفق مع منظور الحرج/ الحاسم والذي يعتقد وجود علاقة سلبية بين أنظمة العمل عالية الأداء ورفاهية الموظف.

○ الممارسات التي تعزز القدرة لها تأثير إيجابي معنوي على أبعاد رفاهية الموظف (الرفاهية النفسية في مكان العمل، والرفاهية عن الحياة) ويرجع ذلك لاقتناع مفردات عينة البحث بأهمية هذه الممارسات في زيادة مستويات المعرفة لديهم وتحسين قدراتهم، ومساعدتهم في التطوير الوظيفي، وتوسع من فرصة ترقيهم، كما أنها تساعدهم في إتقان مهاراتهم وقدراتهم Khoreva& (Wechtler,2018).

○ الممارسات التي تعزز فرصة المشاركة لها تأثير إيجابي معنوي على أبعاد رفاهية الموظف (الرفاهية النفسية في مكان العمل، والرفاهية عن الحياة، والرفاهية في مكان العمل) ويرجع ذلك لشعور العاملين بداخلهم بأن هذه الممارسات تساعدهم في تعزيز فرص مشاركة في اتخاذ كافة القرارات، وتبادل المعلومات، وتشجيعهم على تبادل المعرفة، وتعلم مهارات جديدة، والبحث عن تحديات العمل، مما يولد إحساسا بداخل العاملين بالانخراط في العمل والمسؤولية تجاه المنظمة (حامد وآخرون ٢٠٢١)، ومن هنا يتفق مع منظور المكاسب المتبادلة والذي يعتقد وجود علاقة إيجابية بين نظم العمل عالية الأداء ورفاهية الموظف، كما أكد (Guest,2017) على أهمية تبني ممارسات نظم العمل عالية الأداء في المنظمة، والذي سيولد شعور لدى الموظف بأن المنظمة توفر له دعما تنظيمياً فعالاً، وبالتالي توليد المزيد من الثقة في المنظمة، ووفقاً لمبدأ المعاملة سيولد لدى الموظف شعور بالمسؤولية تجاه المنظمة.

ولهذا يجب على الشركات محل البحث بالاهتمام بممارسات نُظْم العمل عالية الأداء (الممارسات التي تعزز القدرة والتي تعزز فرص المشاركة) لما له من دور في تعزيز رفاهية الموظف بأبعادها.

- كشفت نتائج اختبار الفرض الرئيسي الثاني عن قبول الفرض جزئياً، والذي ينص على: وجود تأثير معنوي غير مباشر لنُظْم العمل عالية الأداء (ممارسات تعزز القدرة، وممارسات تعزز فرص المشاركة، وممارسات تعزز الدافعية) على رفاهية الموظف (الرفاهية النفسية في العمل، والرفاهية في مكان العمل، والرفاهية عن الحياة) من خلال التبادل الاجتماعي كمتغير وسيط.

○ تؤثر ممارسات تعزيز القدرة وممارسات تعزيز المشاركة تأثيراً معنوياً غير مباشراً على أبعاد رفاهية الموظف (الرفاهية النفسية في العمل، والرفاهية في مكان العمل، والرفاهية عن الحياة) من خلال التبادل الاجتماعي وهذا دليل مبدئي لكافة الشركات على أهمية نظرية التبادل الاجتماعي باعتبارها أكثر المفاهيم تميزاً لفهم العلاقة بين الموظف وصاحب العمل؛ لاستنادها على الثقة والالتزامات غير محددة طويلة الأجل بين الطرفين، والتي تترجم من قبل الشركات إلى تنفيذ ممارسات تعتبرها الإدارة التزاماً شخصياً تجاه موظفيها، وتعتبر تنفيذ هذه الممارسات وسيلة لتحسين حياة موظفي الشركة، وبالتالي تحقيق الرفاهية (Shore et al., 2009)، بالإضافة إلى اهتمام الشركات محل البحث بالاهتمام بممارسات تعزيز القدرة وفرص المشاركة لما لهم من دور فعال في تحقيق أبعاد رفاهية الموظف.

○ عدم وجود تأثير معنوي غير مباشر للوسيط (التبادل الاجتماعي) في العلاقة بين الممارسات التي تعزز الدافعية على أبعاد رفاهية الموظف (الرفاهية النفسية في العمل، والرفاهية في مكان العمل، والرفاهية عن الحياة)، ويرجع ذلك إلى لعدم قدرة العلاقات الاجتماعية التي تتم بداخل الشركات موضع البحث بتغيير اعتقادات التي تشكلت داخل العاملين عبر سنوات العمل بالشركة بأن هذه الممارسات تنمائي

مع صالح المنظمة، وهو ما يشعرهم بالتوتر والقلق بشكل دائم، وهذا يشغل تفكيرهم ويضعهم تحت ضغط كبير؛ مما يتسبب في عدم تحقيق الرفاهية.

- كشفت نتائج اختبار الفرض الرئيسي الثالث عن قبول الفرض جزئياً، والذي

ينص: على وجود تأثير معنوي غير مباشر لنظم العمل عالية الأداء (ممارسات تعزز القدرة، وممارسات تعزز فرص المشاركة، وممارسات تعزز الدافعية) على رفاهية الموظف (الرفاهية النفسية في العمل، والرفاهية في مكان العمل، والرفاهية عن الحياة) من خلال التبادل الاقتصادي كمتغير وسيط.

○ يوجد تأثير معنوي لممارسات تعزيز القدرة على الرفاهية عن الحياة من خلال التبادل الاقتصادي، ولكن هذا التأثير عكسي، وهذا دليل مبدئي على وجود تأثير سلبي لدور التبادل الاقتصادي في تخفيض تأثير نظم العمل عالية الأداء على تحقيق رفاهية الموظف بأبعادها، لأن التبادل الاقتصادي يتضمن تبادل مجموعة من الالتزامات التنظيمية المالية والمادية مقابل أداء الموظف لواجباته الوظيفية، ولا ينطوي على التدريب وتطوير الموظف بطبيعة الحال (Jung, & Takeuchi, 2019)، كما أنه يستند على علاقات عمل تتضمن تفاعلات غير شخصية واقتصادية قصيرة الأجل (Shore et al., 2006)..

○ كما لا يوجد تأثير معنوي غير مباشر لممارسات تعزيز فرص المشاركة وتعزيز الدافعية على أبعاد رفاهية الموظف من خلال التبادل الاقتصادي، كما لا يوجد تأثير معنوي غير مباشر لممارسات تعزيز القدرة على الرفاهية النفسية في مكان العمل والرفاهية في مكان العمل (من خلال التبادل الاقتصادي).

نتائج النموذج الثاني: بالنسبة لنتائج التحليل نظم العمل عالية الأداء كنظام (كبعد إجمالي) على أبعاد رفاهية الموظف (الرفاهية النفسية في العمل، والرفاهية في مكان العمل، والرفاهية عن الحياة):

- كشفت نتائج اختبار الفرض الرئيسي الأول عن قبول الفرض الرئيسي الأول ٢: والذي ينص على وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر لنظم العمل عالية الأداء على أبعاد رفاهية الموظف (الرفاهية في مكان العمل، والرفاهية النفسية في العمل، والرفاهية

عن الحياة) أي وجود علاقة طردية بين نُظْم العمل عالية الأداء وأبعاد رفاهية الموظف (رفاهية مكان العمل، والرفاهية النفسية في العمل، والرفاهية عن الحياة). **وهذا يعني أن تنفيذ الشركات موضع البحث لممارسات نُظْم العمل عالية الأداء سيساهم بدوره في تعزيز رفاهية الموظف بأبعادها الثلاثة، وتظهر أهمية ممارسات نُظْم العمل عالية الأداء في أنها تجعل الموظف يعتقد أن الشركة ستقدم دعمًا تنظيميًا فعالاً له، مما يولد مزيداً من الثقة فيها، ووفقاً لمبدأ المعاملة سيتولد شعور لدى الموظف بالمسؤولية تجاه الشركة، وتتفق النتائج مع دراسة كل من (Rubio-Andrés, et.al., 2021; Miao&Cao, 2019; Guest, 2017) بينما تتعارض مع دراسة (Heffernan & Dundon, 2016 ; Jensen ,et.al 2009; Wei, 2020; 2013) ومبرر هذه الدراسات أن الهدف من تنفيذ ممارسات نُظْم العمل عالية الأداء هو استغلال الموظفين من خلال زيادة مشاركتهم وتفويضهم، وبالتالي زيادة عبء الإشراف عليهم وارتفاع ضغط العمل؛ مما يساهم في عدم تحقيق رفاهية الموظف، ومن هذا المنظر فإن ممارسات نُظْم العمل عالية الأداء تخدم المنظمة دائماً، ولا يزال الغرض النهائي منها هو تحسين أداء المنظمة.**

- كشفت نتائج اختبار الفرض الرئيسي الثاني ٢ عن قبول الفرض جزئياً، والذي ينص على وجود تأثير معنوي غير مباشر لنُظْم العمل عالية الأداء على رفاهية الموظف (الرفاهية النفسية في العمل، والرفاهية في مكان العمل، والرفاهية عن الحياة) من خلال التبادل الاجتماعي كمتغير وسيط. وهو ما يظهر أهمية دور التبادل الاجتماعي كمتغير وسيط في العلاقة بين نُظْم العمل عالية الأداء وأبعاد رفاهية الموظف، وقد أظهرت الدراسة زيادة تأثير قيمة بيتا بعد دخول التبادل الاجتماعي كمتغير وسيط في العلاقة بين نُظْم العمل عالية الأداء وبعدي رفاهية الموظف (الرفاهية عن الحياة، ورفاهية في مكان العمل) وبالتالي سيتولد شعور لدى الأفراد بالرضا الوظيفي والمشاعر الإيجابية تجاه العمل، بالإضافة إلى شعورهم بأن لديهم معنى في العمل أكثر من شعورهم بالإجهاد، بينما يظهر دور

التبادل الاجتماعي كمتغير وسيط في العلاقة بين نُظْم العمل عالية الأداء ورفاهية النفسية، حيث انخفضت قيمة التأثير من ٤٦.٥% إلى ٢٥.٦%، وتبين النتائج أن لدور التبادل الاجتماعي أهمية في تعزيز تأثير نُظْم العمل عالية الأداء في تحسين رفاهية الموظف ببعديه (الرفاهية عن الحياة، والرفاهية في مكان العمل) بالمقارنة بالرفاهية النفسية في مكان العمل، وتتفق النتائج مع دراسة كل من (Zhang, et.al., 2019)(Gong, et.al. 2010)(Akbar, 2018)(Kumar, 2018) وهو دليل مبدئي على أهمية اهتمام المنظمات بنظرية التبادل الاجتماعي لتعزيز شعور الموظف بأن نُظْم العمل عالية الأداء تعتبر بمثابة رسالة من المنظمة إلى موظفيها، مفادها أنهم يحظون بتقدير كبير لمهاراتهم ومعرفتهم من قبل المنظمة، والتزام المنظمة بتحقيق رفاهية الموظفين، نتيجة لذلك يتشكل لدى الموظفين مواقف واتجاهات إيجابية متعلقة بالعمل من خلال بيئتهم التنظيمية (Wei et al., 2010).

- كشفت نتائج اختبار الفرض الرئيسي الثالث ٢ عن قبول الفرض جزئياً، والذي ينص على وجود تأثير معنوي غير مباشر لنُظْم العمل عالية الأداء على رفاهية الموظف (الرفاهية النفسية في العمل، والرفاهية في مكان العمل، والرفاهية عن الحياة) من خلال التبادل الاقتصادي كمتغير وسيط، حيث توصل البحث إلى دور التبادل الاقتصادي كوسيط جزئي في العلاقة بين نُظْم العمل عالية الأداء والرفاهية عن الحياة، بالإضافة إلى أن دور التبادل الاقتصادي كمتغير وسيط سيخفض من تأثير نُظْم العمل عالية الأداء على الرفاهية عن الحياة، وتتفق النتائج مع دراسة (Akbar, 2018) والذي يبرر أنه في ظل وجود مستوى عالٍ من التبادل الاقتصادي ينظر الموظف إلى علاقة العمل بأنه مجموع من الديون، يتم من خلالها تبادل الموارد المالية والمادية مقابل أدائه لواجباته التنظيمية، بالإضافة إلى أن التبادل الاقتصادي يفشل في إقامة الروابط العاطفية مع المنظمة مما يجعل العلاقات قصيرة الأجل.

- كما يوجد تأثير معنوي غير مباشر لنُظْم العمل عالية الأداء على (الرفاهية النفسية في العمل، والرفاهية في مكان العمل) من خلال التبادل الاقتصادي.

ثامناً: توصيات البحث:

وفقاً للنتائج التي تم التوصل إليها، يمكن إيجاز أهم توصيات هذا البحث فيما يلي، ضرورة التحسين المستمر لممارسات نظم العمل عالية الإدارة والتي تتضمن بشكل رئيسي الممارسات (التي تعزز القدرة، التي تعزز الدافعية، التي تعزز المشاركة)، بالإضافة إلى الاهتمام بالتبادل الاجتماعي بالمقارنة بالتبادل الاقتصادي.

جدول رقم (١٢) خطة عمل إرشادية لتنفيذ التوصيات الموجهة للشركات موضع التطبيق

المسئول عن التنفيذ	آلية التنفيذ	التوصية
إدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع الإدارة العليا	وضع إدارة شركات الاتصالات سياسات محددة للقيام بالعديد من الأنشطة بهدف تدعيم وتقوية العلاقات الاجتماعية بين العاملين وبينهم. تعزيز شعور العاملين بداخل الشركات بقيمتهم ومساهماتهم بداخل العمل من خلال إسناد للمهام التي تتناسب قدراتهم وإمكانياتهم. تقديم إدارة شركات الاتصالات لكافة الدعم (المادي أو المعنوي) لإظهار التقدير الكافي لكافة جهودهم، كتقديم الشهادات للتمييز. إنشاء وحدة مستقلة لتلقى الشكاوى الخاص بهم ومعالجتها بصفة دورية. عقد اجتماعات غير رسمية بصفة دورية بهدف توطيد العلاقات بين الإدارة والعاملين.	بناء الثقة وتعزيز العلاقة بين الموظف وشركة الاتصالات التي يعمل بها من خلال:
إدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع الإدارات الأخرى	إعادة هيكلة نظم تقييم الأداء في الشركات الاتصالات موضع البحث بحيث يكون هدفها الأساسي تدعيم نقاط القوة، ومحاولة علاج نقاط الضعف، وليس اصطيد نقاط الضعف ومحاسبة الموظف. ربط الحوافز والمكافآت التي يحصل عليها العاملين في شركات الاتصالات موضع البحث بكيفية أدائهم للمهام بكفاءة وفعالية.	تحسين وتحفيز الموظفين وتعزيز جهودهم لتحقيق

دراسة نظم العمل محالية الأداء على رفاحية الموظف من خلال التبادل الاجتماعي والاقتصادي ...

د/ هبة أحمد محمد فراج

	ربط نظام الترقية بداخل شركات الاتصالات موضع البحث بالجدارة بدلاً من الاعتماد على الأقدمية. اهتمام إدارة شركة الاتصالات موضع البحث بعقد لقاءات مستمرة مع العاملين للتعرف على نُظْم تقييم الأداء الذي تعتمد عليه الشركة ، بهدف تصحيح الاعتقادات الخاطئة لديهم بأن نظام موجود لصالح الشركة فقط.	الأهداف وتعزيز الأداء من خلال:
المسئول عن التنفيذ	آلية التنفيذ	التوصية
إدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع الإدارات الأخرى	إعداد برامج تدريبية من قبل الإدارة لتدريب العاملين بداخل الشركة لتعزيز أدائهم وقدراتهم للقيام بمسؤولياتهم بشكل أكثر فاعلية. الاهتمام بعملية التوظيف من خلال اعتماد شركات الاتصالات على مصادر توظيف متعددة، بالإضافة إلى إجراء العديد من المقابلات المتعمقة سواء مهيكلة أو غير مهيكلة؛ لتمكين المنظمة من توظيف الأفراد المناسبين والذين تتوافر لديهم المهارات المطلوبة لشغل الوظائف المطلوبة.	تحسين المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها الموظفون بداخل شركات الاتصالات من خلال:
إدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع الإدارات الأخرى	عقد اجتماعات دورية للتعرف على شكاوى العاملين فيما يتعلق بمهام العمل ومحاولة معالجة هذه المشكلات. فتح قنوات اتصال فعالة ذات اتجاهين بين المستويات الإدارية المختلفة؛ لتسهيل تبادل المعلومات ومشاركتها. إنشاء نظام للتعرف على ردود فعل العاملين تجاه القرارات التي تتخذها الشركة موضع البحث؛ لتعزيز سلوكيات صوت الموظف.	تعزيز فرص مشاركة العاملين في اتخاذ كافة القرارات وتباعد المعلومات من خلال:
بصفة عامة العمل على زيادة وتحسين وعي العاملين بأهمية ممارسات نظم العمل عالية الأداء كحزمة واحدة منفذة داخل الشركات، وأهميتها في تعزيز رفاحتهم من خلال عقد لقاءات تثقيفية دورية مع العاملين.		

المصدر: من إعداد الباحث

وبهذه التوصيات يكون قد تحقق الهدف الأخير من أهداف البحث.

تاسعاً: محددات البحث والدراسات المستقبلية:

١. اقتصر البحث على دراسة الآثار المترتبة على نُظْم العمل عالية الأداء، والمتمثلة في أبعاد رفاهية الموظف (الرفاهية النفسية، والرفاهية في مكان العمل، والرفاهية عن الحياة) مع دراسة المتغيرات التي يمكن من خلالها التعزيز من تأثير نُظْم العمل عالية الأداء على رفاهية الموظف، وهي: التبادل الاقتصادي والاجتماعي، ويقترح الباحث إعادة النظر في متغيرات هذا البحث ليشمل دراسة متغيرات وسيطة أخرى، بخلاف التبادل الاجتماعي والاقتصادي، مثل الأمان النفسي والعدالة التنظيمية.

٢. ووفقاً لـ (Peccei ٢٠٠٤) توجد عدة أسباب لعدم التأكد من طبيعة العلاقة بين نُظْم العمل عالية الأداء ورفاهية الموظف، قد ترجع إلى أن هذه الممارسات الإدارية لم تنفذ بشكل جيد بسبب نوعية موظفي الإدارة والأهداف الخاصة بالمنظمة، بالإضافة إلى تأثير العلاقة بعوامل أخرى، مثل عُمر الموظف والشخصية والأسرة أو القيادة أو العضوية والنقابات، وما إلى ذلك. ومن هنا يرى الباحث عدم التوصل إلى اتفاق في الآراء حول استنتاجات نُظْم العمل عالية الأداء بشأن رفاهية الموظف، ومن هنا يقترح الباحث محاولة التعرف على تأثير بعض العوامل كعُمر الموظف والشخصية والأسرة أو القيادة.

٣. تم التطبيق على شركات قطاع الاتصالات المصرية، ويقترح الباحث تطبيق هذا النموذج على مجتمعات أخرى مشابهة لمجتمع البحث الحالي؛ للتأكد من وجود إمكانية لتعميم النتائج، كالبنوك، والمستشفيات.

٤. تم إجراء البحث من وجهة نظر العاملين، ويقترح الباحث استخدام مدخل متعدد المستويات يستخدم لتقييم هذه الممارسات مره أخرى للتعرف على أي اختلافات بين الممارسات المُعدّه (تصورات المديرين) مقابل الممارسات الفعلية (خبره / تجربة العاملين) لفهم هذه الممارسات بشكل أفضل.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

١. بازرة، محمود صادق (١٩٩٦) ، بحوث التسويق والتخطيط والرقابة ، واتخاذ القرارات التسويقية ، مكتبة الكعبان، الرياض.
٢. حامد، عادل إمام؛ خليل، حسن محمود علي؛ عابد، إيهاب لطفي عبد العال (٢٠٢١) "توسيط تأثير نظم العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية في ظل توسيط مرونة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة، جامعة دمياط، (1) 2 ، ج 3 ، 391 – 347 .
٣. مرزوق، عبد العزيز علي؛ البرزاوي، أسماء عبد المنعم. (٢٠٢٠). أثر نظم العمل عالية الأداء على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين في البنوك التجارية بمحافظة كفر الشيخ. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة، جامعة دمياط 1، (٢) ج ١، ٣٩٥-٤٤٤.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Akbar, A., Amir Rashid, M., & Farooq, O. (2018). The relationship between high performance work system and continuance commitment to change: An economic exchange perspective. *Journal of Management Sciences*, 5(1), 3-17.
2. Ang, S. H., Bartram, T., McNeil, N., Leggat, S. G., & Stanton, P. (2013). The effects of high-performance work systems on hospital employees' work attitudes and intention to leave a multi-level and occupational group analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(16), 3086-3114.
3. Arefin, M. S., Alam, M. S., Islam, M. R., & Rahaman, M. (2019). High-performance work systems and job engagement: The mediating role of psychological empowerment. *Cogent Business & Management*, 6(1), 1664204.
4. Boxall, P., & Macky, K. (2007). High- performance work systems and organisational performance: Bridging theory and practice. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45(3), 261-270.

5. Boxall, P., & Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream. *Human resource management journal*, 19(1), 3-23.
6. Boxall, P., & Macky, K. (2014). High-involvement work processes, work intensification and employee well-being. *Work, employment and society*, 28(6), 963-984.
7. Boxall, P., Guthrie, J. P., & Paauwe, J. (2016). Editorial introduction: Progressing our understanding of the mediating variables linking HRM, employee well-being and organisational performance. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 103-111.
8. Cleveland, J. N., Byrne, Z. S., & Cavanagh, T. M. (2015). The future of HR is RH: Respect for humanity at work. *Human Resource Management Review*, 25(2), 146-161.
9. Delmas, M. A., & Pekovic, S. (2018). Corporate sustainable innovation and employee behavior. *Journal of business ethics*, 150(4), 1071-1088.
10. Demirbag, M., Collings, D. G., Tatoglu, E., Mellahi, K., & Wood, G. (2014). High-performance work systems and organizational performance in emerging economies: Evidence from MNEs in Turkey. *Management International Review*, 54(3), 325-359.
11. Devonish, D. (2013). Workplace bullying, employee performance and behaviors: The mediating role of psychological well-being. *Employee Relations*.
12. Diener, E. (2009). Subjective well-being. *The science of well-being*, 11-58.
13. Fan, D., Cui, L., Zhang, M. M., Zhu, C. J., Härtel, C. E., & Nyland, C. (2014). Influence of high performance work systems on employee subjective well-being and job burnout: empirical evidence from the Chinese healthcare sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(7), 931-950.

14. Fu, N. (2013). Exploring the impact of high performance work systems in professional service firms: A practices-resources-uses-performance approach. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65(3), 240.
15. Gittell, J. H., Seidner, R., & Wimbush, J. (2010). A relational model of how high-performance work systems work. *Organization science*, 21(2), 490-506.
16. Gong, Y., Chang, S., & Cheung, S. Y. (2010). High performance work system and collective OCB: A collective social exchange perspective. *Human Resource Management Journal*, 20(2), 119-137.
17. Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human resource management journal*, 27(1), 22-38.
18. Haile, G. (2021). Are high performance work systems compatible with the extending working life agenda?. *Personnel Review*.
19. Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
20. Han, J., Sun, J. M., & Wang, H. L. (2020). Do high performance work systems generate negative effects? How and when?. *Human Resource Management Review*, 30(2), 100699.
21. Heffernan, M., & Dundon, T. (2016). Cross-level effects of high-performance work systems (HPWS) and employee well-being: the mediating effect of organisational justice. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 211-231.
22. Huang, L. C., Ahlstrom, D., Lee, A. Y. P., Chen, S. Y., & Hsieh, M. J. (2016). High performance work systems, employee well-being, and job involvement: An empirical study. *Personnel Review*.

23. Husin, N. H., & Gugkang, A. S. (2017). High performance work systems and employee job performance: Evidence from banking sector in Malaysia. *Journal of Global Business and Social Entrepreneurship*, 1(3), 62-74.
24. Jung, Y., & Takeuchi, N. (2019). Testing mediation effects of social and economic exchange in linking organizational training investment to employee outcomes. *Personnel Review*.
25. Khoreva, V., & Wechtler, H. (2018). HR practices and employee performance: the mediating role of well-being. *Employee Relations*, Vol. 40 No. 2, pp. 227-243. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2017-0191>.
26. Kloutsiniotis, P. V., & Mihail, D. M. (2020). Is it worth it? Linking perceived high-performance work systems and emotional exhaustion the mediating role of job demands and job resources. *European Management Journal*, 38(4), 565-579.
27. Kumar, A. (2018). High Performance Work System and Social Exchange Theory-Exploring Mediating Effect in Indian Insurance Industry. *Asian Journal of Management*, 9(1), 457-463.
28. Kundu, S. C., & Gahlawat, N. (2016). High performance work systems and employees' intention to leave: Exploring the mediating role of employee outcomes. *Management Research Review*.
29. Losada-Otálora, M., Peña-García, N., & Sánchez, I. D. (2020). Interpersonal conflict at work and knowledge hiding in service organizations: the mediator role of employee well-being. *International Journal of Quality and Service Sciences*.
30. Mahdy, F., & Alhadi, A. (2021). The effect of high-performance work systems according to AMO model on HRM performance outcomes: An analytical study on the banking sector. *Management Science Letters*, 11(6), 1755-1764.

31. Miao, R., & Cao, Y. (2019). High-performance work system, work well-being, and employee creativity: Cross-level moderating role of transformational leadership. *International journal of environmental research and public health*, 16(9), 1640.
32. Mihail, D. M., & Kloutsiniotis, P. V. (2016). The effects of high-performance work systems on hospital employees' work-related well-being: Evidence from Greece. *European Management Journal*, 34(4), 424-438.
33. Muduli, A., Verma, S., & Datta, S. K. (2016). High performance work system in India: Examining the role of employee engagement. *Journal of Asia-Pacific Business*, 17(2), 130-150.
34. Obeidat, S. M. (2017, August). An examination of the moderating effect of electronic-HRM on high-performance work practices and organisational performance link. In *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*. Emerald Publishing Limited.
35. Pak, J., & Kim, S. (2018). Team manager's implementation, high performance work systems intensity, and performance: a multilevel investigation. *Journal of Management*, 44(7), 2690-2715.
36. Peccei, R. (2004). *Human resource management and the search for the happy workplace*, ERIM Inaugural Address Series Research in Management. Retrieved from <http://hdl.handle.net/1765/1108>.
37. Rubio-Andrés, M., del Mar Ramos-González, M., & Sastre-Castillo, M. Á. (2021). Do High Performance Work Systems Improve Workplace Well-Being in SMES? Implications for Financial Performance. *Applied Research in Quality of Life*, 1-23.
38. Ruiz, E., Sánchez de Pablo, J. D., Muñoz, R. M., & Peña, I. (2019). Do high performance work systems enhance business performance? Examining the mediating influence of total quality management. *Zbornik*

- radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci: časopis za ekonomsku teoriju i praksu*, 37(1), 235-258.
39. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual review of psychology*, 52(1), 141-166.
40. Ryff, C. D., & Singer, B. H. (2008). Know thyself and become what you are: A eudaimonic approach to psychological well-being. *Journal of happiness studies*, 9(1), 13-39.
41. Shore, L. M., Coyle-Shapiro, J. A., Chen, X. P., & Tetrick, L. E. (2009). Social exchange in work settings: Content, process, and mixed models. *Management and Organization Review*, 5(3), 289-302.
42. Shore, L. M., Tetrick, L. E., Lynch, P., & Barksdale, K. (2006). Social and economic exchange: Construct development and validation. *Journal of applied social psychology*, 36(4), 837-867.
43. Singh, J. P., Chand, P. K., Mittal, A., & Aggarwal, A. (2020). High-performance work system and organizational citizenship behaviour at the shop floor. *Benchmarking: An International Journal*.
44. Sun, L. Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of management Journal*, 50(3), 558-577.
45. Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., & Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied psychology*, 92(4), 1069.
46. Trépanier, S. G., Fernet, C., & Austin, S. (2013). Workplace bullying and psychological health at work: The mediating role of satisfaction of needs for autonomy, competence and relatedness. *Work & Stress*, 27(2), 123-140.

47. Wang, H., Zhang, Y., & Wan, M.(2021). Linking high- performance work systems and employee well- being: A multilevel examination of the roles of organisation- based self- esteem and departmental formalisation. **Human Resource Management Journal**.
48. Wei, L. Q., & Lau, C. M. (2010). High performance work systems and performance: The role of adaptive capability. **Human Relations**, 63(10), 1487-1511.
49. Wikhamn, W., & Hall, A. T. (2012). Social exchange in a Swedish work environment. **International Journal of Business and Social Sciences**, 3(3), 56-64.
50. Zhang, J., Bal, P. M., Akhtar, M. N., Long, L., Zhang, Y., & Ma, Z. (2019). High- performance work system and employee performance: the mediating roles of social exchange and thriving and the moderating effect of employee proactive personality. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, 57(3), 369-395.
51. Zhang, M., Zhu, C. J., Dowling, P. J., & Bartram, T. (2013). Exploring the effects of high-performance work systems (HPWS) on the work-related well-being of Chinese hospital employees. **The International Journal of Human Resource Management**, 24(16), 3196-3212.
52. Zhang, X., Lin, Z., Liu, Y., Chen, X., & Liu, D. M. (2020). How do human resource management practices affect employee well-being? A mediated moderation model. **Employee Relations: The International Journal**.
53. Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., & Zhang, C. (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross- cultural validation. **Journal of Organizational Behavior**, 36(5), 621-644.