

# تأثير رفاهية الموظفين على الولاء الوظيفي: الدور الوسيط للرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات في الأردن

أ.د. هيثم حمود الشبلي

أستاذ نظم المعلومات الإدارية

هيجر حسين العويمر

طالبة ماجستير في تخصص إدارة الموارد البشرية

كلية الأعمال

جامعة البلقاء التطبيقية

المملكة الأردنية الهاشمية

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توفير شركات الاتصالات في الأردن لممارسات رفاهية الموظفين وتحديد أفضل البرامج لتعزيزها. كما تناولت تحليل أثر الرفاهية على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي بالإضافة إلى الدور الوسيط للرضا. طبقت هذه الدراسة على مجموعة من الموظفين العاملين في شركات الاتصالات الأردنية في العاصمة عمان (زين، أورنج، أمنية)، وتم استخدام الأسلوب الميداني في جمع البيانات باستخدام قائمة استقصاء وتم توزيعها على 397 عينة ملاءمة من العاملين داخل الفروع الرئيسية لشركات الاتصالات في العاصمة عمان.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والبرمجيات الإحصائية لتحليل البيانات. توصلت الدراسة إلى ممارسات رفاهية الموظفين بدلالة أبعادها (الرفاهية النفسية، الرفاهية الاجتماعية، رفاهية مكان العمل) لها تأثير إيجابي على الولاء التنظيمي. حيث تعزز الرفاهية النفسية الولاء من خلال بيئة عمل داعمة تحقق كامل إمكانات الموظفين وتعزز المشاعر الإيجابية في العمل. بينما تعزز الرفاهية الاجتماعية الولاء عبر تشجيع العمل الجماعي. كما تكون الرفاهية في مكان العمل بيئة ممتعة وشروط صحية تعزز الولاء للمنظمة. علاوة على ذلك، وجدت الدراسة أن ممارسات رفاهية الموظفين بدلالة أبعادها تزيد من الرضا الوظيفي في هذه الشركات. حيث يقوم الرضا بوساطة جزئية في العلاقة بين ممارسات رفاهية الموظفين والولاء الوظيفي. خلصت الدراسة إلى ضرورة دمج مبادرات رفاهية الموظفين في استراتيجيات وسياسات الشركات والعمل على تعزيز الولاء من خلال تطبيق هذه الممارسات وزيادة الرضا بتقديم تعويضات وحوافز تناسب مع الجهد الذي يبذله الموظف.

الكلمات المفتاحية: رفاهية الموظفين، الولاء الوظيفي، الرضا الوظيفي، شركات الاتصالات.

## المقدمة

يعتبر العنصر البشري في المؤسسة من أهم الموارد التي لها أكبر الأثر في أدائها، وعلى نجاحها في تحقيق أهدافها، وهو مورد أساسي لا تستطيع أي منظمة الاستغناء عنه، ولا تقوم من دون وجوده (الزعي، 2009). لذلك ونظرًا لهذه الأهمية تسعى منظمات الأعمال لتبني برامج واستراتيجيات وسياسات الرفاهية للموظفين وذلك لتعزيز السلوكيات الإيجابية للموظفين، التي تعكس على نحو إيجابي على أدائهم الوظيفي وإنتاجيتهم، وتزيد من دافعهم للعمل، ومن انتمائهم وولائهم للمنظمة (الحاتمي وآخرون، 2022).

مفهوم رفاهية الموظف أحد مفاهيم الإدارة الحديثة التي يزداد الاهتمام بها من قبل منظمات الأعمال والحكومات على حد سواء (عبد الشكور، 2023؛ Brokmeier et al., 2022). مما أدى إلى وضع استراتيجيات وأدلة إرشادية جديدة لتعزيزها، فعلى سبيل المثال، وضعت دولة الإمارات العربية المتحدة مبادئ توجيهية ملزمة لرفاهية الموظفين من خلال الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية. أكدت هذه المبادئ على أهمية تحقيق رفاهية الموظفين ودورها في زيادة

مستويات الرضا الوظيفي، مما يؤدي بدوره إلى زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء العام للمنظمة (Taris et al., 2009). كما أشارت إلى أن رفاهية الموظفين تساهم في تقليل معدل دوران الوظائف، وحدوث إصابات العمل، والتكاليف المرتبطة بها، وتحقيق الانسجام الوظيفي، ورفع نسبة رضا الموظفين، كما أكدت أن هذه البيئة تساهم في تحسين الصورة العامة للمؤسسة، وجذب الكفاءات المؤهلة، والحفاظ عليها، وتعزيز الولاء المؤسسي (الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، 2018).

على الرغم من أهمية موضوع رفاهية الموظفين، فإنه يعد من أحد مفاهيم علم السلوك التنظيمي، والذي تعتبر دراسته محفوفة ببعض الصعوبات لأن رفاهية الموظفين كمفهوم يعبر عن حالة نفسية وعاطفية معقدة تتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية (Li et al., 2024)؛ (Khorava et al., 2018)؛ (Bastida et al., 2022)؛ (Van De Voorde et al., 2012)، تتضمن بُعداً نفسياً داخلياً يُسمى بالرفاهية النفسية (Psychological Well-being)، وتتضمن بُعداً آخر يُسمى بالرفاهية الاجتماعية (Social Well-being) الذي يتم التعبير عنها أيضاً في جودة علاقة الفرد بالآخرين والناس أو حتى المجتمعات الأخرى، ورفاهية مكان العمل (Physical Well-being)، ويتم التعبير عنها في شكل إحساس بالرفاهية ينتج من توفر بيئة عمل مناسبة ومحفزة ومناخ خالي من الإجهاد، يلبي متطلبات الصحة والسلامة البدنية (جوده و محمد، 2022). تشير كثير من الدراسات أيضاً (عبد الحميد، 2021)؛ (Bastida et al., 2022) إلى الحاجة إلى دراسة نتائج ممارسات رفاهية الموظفين المختلفة على سلوك الموظف في المنظمات، ولا سيما على رضا الموظف وولائه الوظيفي، حيث يُعد كل من الولاء الوظيفي والرضا الوظيفي من العوامل التي لها أثراً فعالاً في رفع مستوى الأداء والإنتاجية (Vuong et al., 2021)، فالولاء الوظيفي هو اعتقاد نفسي داخلي، يتجلى في التوافق مع ثقافة المنظمة وقيمها ومعتقداتها، ويتجلى في سلوك الفرد الإيجابي داخل المنظمة مثل: التضحية بالمصالح الشخصية لتحقيق أهداف المنظمة، وتقديم مساهمات إضافية، والعمل بجد على المهام والمشاركة بالأفكار المفيدة والمبتكرة أو خارج المنظمة مثل: الدفاع عنها أمام الجوانب الخارجية والاعتزاز بالارتباط بها (Hart & Thompson, 2007)، والرضا الوظيفي هو شعور مجموعة من الموظفين تجاه وظيفتهم اعتماداً على مدى إرضاء الوظيفة لهم ولاحتياجاتهم المختلفة (Aboobaker et al., 2021)، فالرضا الوظيفي مفهوم نسبي يرتبط بالعوامل النفسية والاجتماعية والمادية التي تختلف من موظف إلى آخر، ومن منظمة إلى أخرى التي تؤدي بالفرد إلى الرضا عن وظيفته، ويرتبط بالمشاعر والمعتقدات التي يشعر بها الفرد تجاه وظيفته (كنتاوي وتيشات، 2022).

### مشكلة الدراسة وأسئلتها

تتبنى منظمات الأعمال بشكل متزايد، وتستخدم برامج واستراتيجيات تقدم مزايا للموظفين بسبب التأثير الإيجابي المتوقع على أداء الموظفين وإنتاجيتهم، فإن رفاهية الموظفين ترتبط بتقييمات الأداء الإيجابية، مع افتراض أن الموظفين السعداء يتمتعون عمومًا بأداء أعلى (Aboobaker et al., 2021). إلا أنه لا يزال إثبات مدى تأثير ومشاركة رفاهية الموظفين في تحقيق أهداف المنظمات في عالم الأعمال بشكل عام وشركات الاتصالات على وجه الخصوص، من خلال تأثيرها الإيجابي على رضا الموظف وولائه للمنظمة غير محدد بشكل جيد؛ بسبب نقص الأدبيات ذات الصلة لقياس هذا التأثير (تازي، 2023). لذلك فإن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو معرفة دور ممارسات رفاهية الموظفين في تعزيز الولاء الوظيفي في شركات الاتصالات في الأردن، ونظراً لأهمية مفهوم الرضا الوظيفي في تحقيق الولاء الوظيفي (الزيود والهوري، 2011)، فإن هذه الدراسة تبحث في الدور الوسيط للرضا الوظيفي في أثر ممارسات رفاهية الموظفين على الولاء الوظيفي، واستناداً إلى ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر ممارسات رفاهية الموظفين على الولاء الوظيفي بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في شركات الاتصالات في الأردن؟

ويمكن توضيح مشكلة الدراسة بصورة أفضل من خلال طرح التساؤلات البحثية التالية ومحاولة الإجابة عنها:

- 1- ما مدى تبني شركات الاتصالات في الأردن لممارسات رفاهية الموظفين؟
- 2- ما أثر تطبيق ممارسات رفاهية الموظفين على الولاء الوظيفي؟
- 3- ما أثر تطبيق ممارسات رفاهية الموظفين على الرضا الوظيفي؟
- 4- هل يوجد أثر بين رفاهية الموظفين والولاء الوظيفي يعزى إلى الدور الوسيط للرضا الوظيفي؟

## أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية في المكانة التي يحتلها العنصر البشري في المنظمات الذي يعتبر من أتمن الموارد، كما تكمن أهمية هذه الدراسة في تقديمها فائدتين متوقعتين هما:

- 1- أهمية نظرية: ومن المتوقع أن تؤدي النتائج إلى زيادة المعرفة من خلال تقديم إطار نظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في رفاهية الموظفين والولاء الوظيفي والرضا الوظيفي يرفد الأدب الإداري العربي والمكتبة العربية بهذا النوع من الدراسات نظراً لنقص الموجود في هذا الجانب.
- 2- أهمية تطبيقية: يتناول هذا البحث شريحة مهمة وهي شركات الاتصالات في الأردن التي تعد ذا أهمية كبيرة للسوق المحلي لذلك يجب الاهتمام بهذا القطاع ودراسته من جوانب مختلفة لتحقيق أكبر فائدة للمنظمة والموظف والسوق المحلي، حيث يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة لتعرف على ما إذا كانت شركات الاتصالات في الأردن تتبنى ممارسات تزيد من رفاهية الموظفين من أجل زيادة ولائهم للمنظمة ورضاهم عن العمل، حيث توصلت هذه الدراسة من خلال الدراسة الميدانية إلى مجموعة نتائج وتوصيات قد تساعد صانع القرار المتعلق بالمعرفة التطبيقية عن أثر رفاهية الموظفين في زيادة الولاء الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات في الأردن، ولعل هذا ما يبرز القيمة المضافة من هذه الدراسة.

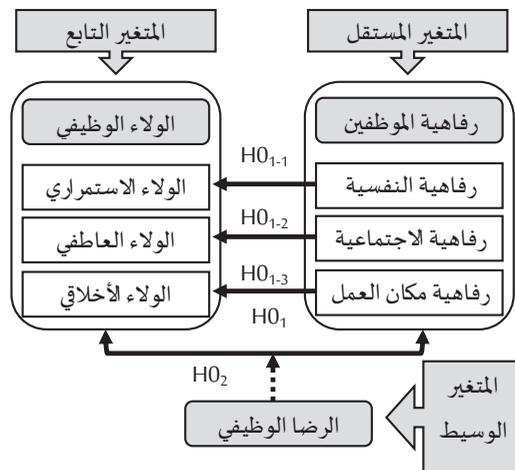
## أهداف الدراسة

تتلخص أهداف الدراسة بما يلي:

- 1- الكشف عن مدى توفير شركات الاتصالات في الأردن لممارسات رفاهية الموظفين لموظفيها.
- 2- التعرف على أثر رفاهية الموظفين على الرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاع شركات الاتصالات في الأردن.
- 3- التعرف على أثر رفاهية الموظفين على الولاء الوظيفي داخل شركات الاتصالات في الأردن.
- 4- تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي يمكن أن تساهم في زيادة الولاء الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات في الأردن من خلال زيادة الرفاهية الوظيفية للعاملين فيها.

## أنموذج الدراسة

بناءً على ما تضمنته الأبحاث والدراسات السابقة مثل دراسة عبد الشكور (2023)؛ دراسة مشرور وبوثلجة (2020) ودراسة (Khoreva & Wechsler (2018) : ودراسة (Zanabazar (2020)؛ و دراسة علي مرزوق والسيد (2020). وبعد تحديد مشكلة الدراسة، ولأجل إنجاز أهدافها صمم أنموذج الدراسة في ضوء العلاقات والتأثيرات الافتراضية بين



الشكل (1) أنموذج الدراسة

متغيرات رفاهية الموظفين والولاء الوظيفي حيث يشتمل أنموذج الدراسة على متغير مستقل وهو متغير رفاهية الموظفين ويقاس بثلاثة أبعاد فرعية هي (الرفاهية النفسية، الرفاهية الاجتماعية، رفاهية مكان العمل). وقد تم اختيار هذه الأبعاد الفرعية بناءً على المسح للأدبيات والدراسات السابقة التي أكدت أن هذه الأبعاد هي الأكثر أهمية لتأثير في لمتغير التابع وهو الولاء الوظيفي بأبعاده الفرعية (الولاء الاستمراري، الولاء العاطفي، الولاء الأخلاقي)، بالإضافة إلى متغير وسيط وهو الرضا الوظيفي، والشكل (1) يمثل أنموذج الدراسة.

## فرضيات الدراسة

صيغت الفرضيات الآتية للإجابة عن أسئلة الدراسة، كما

يلي:

## الفرضيات الرئيسية

### الفرضية الرئيسية الأولى

Ho<sub>1</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات رفاهية الموظفين بدلالة أبعادها مجتمعة (الرفاهية النفسية، الرفاهية الاجتماعية، رفاهية مكان العمل) على الولاء الوظيفي بأبعاده مجتمعة في شركات الاتصالات في الأردن.

وتتفرع من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية الآتية:

- Ho<sub>1,1</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرفاهية النفسية على الولاء الوظيفي في شركات الاتصالات في الأردن عند مستوى الدلالة (0.05).
- Ho<sub>1,2</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرفاهية الاجتماعية على الولاء الوظيفي في شركات الاتصالات في الأردن عند مستوى دلالة (0.05).
- Ho<sub>1,3</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرفاهية مكان العمل على الولاء الوظيفي في شركات الاتصالات في الأردن عند مستوى الدلالة (0.05).

### الفرضية الرئيسية الثانية:

Ho<sub>2</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات رفاهية الموظفين بدلالة أبعادها مجتمعة (الرفاهية النفسية، الرفاهية الاجتماعية، رفاهية مكان العمل) على الرضا الوظيفي في شركات الاتصالات في الأردن.

### الفرضية الرئيسية الثالثة:

Ho<sub>3</sub>: الرضا الوظيفي لا يؤثر (يتوسط) في علاقة الأثر بين ممارسات رفاهية الموظفين والولاء الوظيفي في شركات الاتصالات في الأردن.

## الإطار النظري والدراسات السابقة

### رفاهية الموظفين

يمكن تعريف رفاهية الموظفين على أنها: هي مجموعة من الممارسات والأنشطة والبرامج والمبادرات والخدمات المصممة لتعزيز وتحسين الصحة العقلية والنفسية والجسدية للموظفين والهادفة لتطوير سلوكهم وأدائهم الوظيفي، شريطة زيادة دافعيتهم للعمل من خلال الميزات التي توفرها لهم المنظمات (الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، 2018؛ جوده و محمد، 2022)، وتشمل رفاهية الموظفين عددًا من المبادرات والفعاليات التي تعزز إنتاجية الموظفين ورفاههم العقلي والجسدي والروحي، وكل هذا ينعكس في تطوير أدائهم وكفاءتهم ونشاطهم في أثناء العمل، وزيادة دافعهم للعمل بنشاط وزيادة سعادتهم وولائهم للعمل من خلال خلق بيئة عمل محفزة وإيجابية (الجنابي وخضير، 2021)، ويتضمن مفهوم الرفاه الوظيفي ثلاثة أبعاد رئيسية هي:

#### 1- الرفاهية النفسية (Psychological Well-being):

ويقصد بها المؤشرات والعلامات الانفعالية والسلوكية التي تكون لدى الموظفين في حياتهم التي تشير إلى الرضا العام للموظف عن حياته (Rahi, 2022)؛ (Haspolat & Isgor, 2016) وتتعلق الرفاهية النفسية بحالة الفرد الإيجابية وصحته النفسية مثل: قدرته على التطوير وتكوين علاقات جيدة مع زملائه في العمل، وأن يكون لدى الفرد اتجاه وشعور إيجابي مثل الطمأنينة والسعادة وأن يخلو من الأداء والشعور السلبي كالقلق والإحباط (اليوبي واليوبي، 2021؛ Putra, et al., 2024).

#### 2- الرفاهية الاجتماعية (Social Well-being)

يمكن تعريف الرفاهية الاجتماعية بأنها جودة علاقات الموظف مع الأشخاص وحتى المجتمعات الأخرى، وتمثل المكون المعرفي والوجداني للسعادة عند الأفراد (Van De Voorde et al., 2012). فدائما ما يحتاج الموظف إلى إنشاء علاقات إيجابية دائمة وأمنة خارج وداخل حدود العمل مع زملائه، حتى يتمكن من الشعور بالانتماء إلى المنظمة التي

يعمل بها ولتلبية حاجته بتكوين علاقات اجتماعية، بالمقابل سينتظر الموظف أن يتلقى المعاملة نفسها من زملائه بالعمل (سناني وبوعطيط، 2021).

### 3- الرفاهية في مكان العمل (Physical Well-being)

تعني امتلاك الموظفين الصحة البدنية والعقلية، ويكون ذلك من خلال خلق بيئة تنظيمية تخلو من الضغوط النفسية والجسدية، وتتناسب مع العاملين، وتوفير بيئة تنظيمية مثيرة ومحفزة تزيد شعور الموظف بالسعادة والرضا عن الأداء من خلال توفير صور الرفاهية بمكان العمل (Van De Voorde et al., 2012; Putra et al., 2024)، عندما توفر المنظمة بيئة عمل مرفهة وسليمة ومحفزة للعمل سيشعر الموظف براحة وسعادة أكثر خلال عمله، وسينعكس ذلك على نحو إيجابي على أدائه، ويكون ذلك من خلال حماية المنظمة لموظفيها من إصابات العمل من خلال توفير متطلبات الأمن والسلامة المهنية. وتوفير بيئة عمل مريحة تخلو من الإجهاد عن طريق توفير علاقات عمل مريحة بين الموظفين والمدربين وتسهيل وصول الموظف لما يحتاجه من أدوات ليتمكن من أداء عمله بشكل أسرع (قرني، 2023).

### الولاء الوظيفي (Job Loyalty)

الولاء الوظيفي هو عبارة عن اعتقاد نفسي داخلي يعبر عنه من خلال توافق الفرد مع المنظمة في المعتقدات والقيم والثقافة، ويعبر عنه من خلال إبداء سلوكيات إيجابية داخل المنظمة مثل: التضحية بالمصالح الشخصية من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وبذل جهد إضافي لأداء الفرد للمهام الخاصة به، ومشاركته بالأراء والأفكار الإبداعية المفيدة، أو خارج المنظمة مثل: الاعتراف بالانتساب إليها والدفاع عنها أمام الأطراف الخارجية (بوعطيط، 2018). فالولاء الوظيفي يمثل الانسجام بين قيم الفرد وأهدافه وبين قيم وأهداف المنظمة وهذا يجعل الفرد ينظر إلى المنظمة بنظرة إيجابية مما يزيد الدافعية لديه بالعمل داخل المنظمة والارتباط بها ويزيد رغبته في الاستمرار بالعمل بها (در، 2022)، ويصنف الولاء الوظيفي إلى:

### 1- الولاء الاستمراري (Continuous Loyalty)

يمكن تعريف الولاء الاستمراري بأنه هو درجة ولاء الفرد، ويقاس بالقيمة الاستثمارية التي يستطيع الفرد تحقيقها عند استمراره في المنظمة مقابل ما سيفقده إذا قرر العمل بمنظمة أخرى (الطاوس ودرديد، 2023) ويعكس درجة رغبة العمال في مواصلة العمل في المنظمة (Hajdin, 2005). وعادة ما يكون نتائج تقييم الموظف لما تمنحه المنظمة له من الفوائد والمزايا إذا استمر بالعمل من أجلها وفي المقابل ما سيخسرهما عندما يقرر ترك منظمته والعمل مع منظمة أخرى، ويترتب على ذلك أن مشاركة الفرد مع منظمة ما قائم على أساس المصالح والاهتمامات المشتركة بحيث تستمر العلاقة بين الفرد والمنظمة إذا كانت الفوائد موجودة، وتتجاوز ما يمكن أن يحصل عليه من العروض الذي تقدمها المنظمات (Hajdin, 2005).

### 2- الولاء العاطفي (Affective Loyalty)

الولاء العاطفي هو درجة شعور العامل بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه هو وكل هذا يجعله يفتخر بانتمائه إلى منظمته، وعرض أنشطتها على نحو إيجابي عند حديثه مع الآخرين، ويبقى مشاكلها كأنها مشاكله الخاصة (García Gómez et al., 2006). فالولاء العاطفي يعبر عن ارتباط الفرد بالمنظمة وشعوره بأنه جزء منها ويفضلها على المنظمات الأخرى لإحساسه بأن قيمه وأهدافه تتطابق مع قيم وأهداف المنظمة، ويتأثر بإدراك الفرد للسمات البارزة لوظيفته، مثل الاستقلالية والمهارات المكتسبة، وطبيعة علاقته بمشرفه، ودرجة إدراك الموظفين للبيئة التنظيمية التي يعملون فيها هل تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية صنع القرار، فالولاء العاطفي يحدد درجة ارتباط الموظف بالمنظمة واندماجه معها وتكوينه للعلاقات الاجتماعية التي تعكس التضامن الاجتماعي (السويطي، 2017). يمكن قياس الولاء العاطفي للفرد اتجاه المنظمة من خلال معرفة مدى رغبة الموظف في بذل جهد إضافي للمنظمة ومدى فخره بالعمل فيها ومدى تطابق قيمه مع قيمها، ومدى مساعدته لزملائه في العمل وطبيعة علاقته مع زملائه والمرؤوسين وردود فعله على المواقف التي تحدث بالمنظمة (García Gómez et al., 2006).

## 3- الولاء الأخلاقي (Ethical Loyalty)

يمكن تعريفه بأنه إحساس العامل بأنه ملتزم بطريقة ما ليظل موال للمنظمة، حتى لو توافرت إمكانية تحقيق اهتماماته أو إشباع احتياجاته بمكان آخر (Guillon & Cezanne, 2014). والشعور بالولاء الأخلاقي ينبع من القيم التي يكتسبها الأفراد في الأسرة والمجتمع قبل الانضمام إلى المنظمة، أو من تطبيع المنظمة بعد الانضمام إليها، وهكذا فإن سلوك الفرد يعكس مشاعره ومعتقداته، فالولاء الأخلاقي يتأثر بالقواعد والمعايير والقيم الاجتماعية التي تستمد منها المنظمة قيمها ومعاييرها لأنها جزء من نفس المجتمع الذي ينتهي إليه العمال، مما يخلق التزامًا أخلاقيًا للأفراد للبقاء في المنظمة فالولاء الأخلاقي التزام يعبر عنه الفرد فيما يتعلق بمدى شعوره بأن القيم والمبادئ التي يشعر بها متوافقة ومنسجمة مع قيم ومبادئ المنظمة التي ينتهي إليها والتي يعمل بموجبها، فكلما كانت درجة الانسجام كبيرة بين الموظف والمنظمة كلما كان التزام الموظف بالمنظمة وتعليمات المنظمة أكبر والعكس صحيح (Schrag, 2001)، فهنا يشعر الفرد بأنه مجبر على البقاء بالمنظمة لشعوره بأنه لا يجب إحداث أي ضرر قد يؤثر على المنظمة والفرد الذي يكون لديه الولاء الأخلاقي مرتفع يخشى أن يترك صورته سيئة عنه لدى زملائه بالعمل، فالولاء الأخلاقي يعكس سلوك الموظف وما يشعر به وما يعتقد بأنه أخلاقي (أحمد، 2023).

## الرضا الوظيفي (Job Satisfaction)

يمكن تعريفه بأنه هو مجموعة مشاعر الموظف تجاه عمله والنتيجة عن درجة تلبية العمل لاحتياجاته المختلفة (Aboobaker et al., 2012)، يظهر الرضا الوظيفي من خلال سلوك الفرد داخل المنظمة، ويرتبط بعدة أبعاد، فيعتقد البعض أنه مرتبط بالطموحات والرغبات والتوقعات الفردية، ويعتقد البعض الآخر أنه مرتبط بالقدرة الفردية والمؤهلات العملية، بينما يعتقد البعض الآخر أنه يتأثر بالاحتياجات والدوافع، فتعتمد الأبعاد على موضوع البحث وكيف يفكر الباحث. وبناءً على هذا الرأي، فإن الرضا الوظيفي هو نتيجة التكوين النفسي والاجتماعي للفرد، ممزوجًا بمجموعة من المحفزات المادية والمعنوية من بيئة عمله، ويتجلى في النهاية في سلوكه الظاهر (Alshibly & Alzubi, 2022). ومن أهم خصائص الرضا الوظيفي (Alegreet et al., 2016) أن للرضا الوظيفي جوانب عديدة من السلوك البشري بسبب الجوانب المعقدة والمتداخلة للسلوك البشري، ويعتبر الرضا الوظيفي حالة من الرضا والقبول ينتج عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه وكذلك بيئة العمل وتلبية الاحتياجات والرغبات مما يؤدي إلى الثقة في العمل والشعور بالرضا عن أهداف وغايات العمل وللرضا عن العمل أنواع (Alshibly & Alzubi, 2022) كالرضا الكلي، هنا يكون الموظف في أعلى درجات الرضا فيكون هناك رضا عن جميع أطراف العمل وأجزائه بحسب ما هو مهم ومرص من وجهة نظر الموظف، فقد لا يكون راضي عن بعض الجوانب لكن يكون في أعلى درجات الرضا لأنه يرى أن هذا الجزء غير مهم ولا يؤثر عليه. والرضا الجزئي، هنا يكون رضا الموظف وجداني ويكون عن بعض جوانب العمل، فيكون الموظف قد وصل لدرجة رضا تمكنه من أداء عمله، ولكنه يشعر بالاستياء عن بعض جوانب العمل غير المرضية.

## الدراسات السابقة

رغم اهتمام الدراسات السابقة بقياس أثر الرفاهية الوظيفية في مكان العمل (Brokmeier et al., 2022) وأثر الرفاهية الوظيفية في الأداء الوظيفي (مرزوق والسيد، 2020)، إلا أنه ما يميز هذه الدراسة بأنها هدفت إلى البحث في أثر رفاهية الموظفين بأبعادها المختلفة (الرفاهية النفسية، الرفاهية الاجتماعية، رفاهية مكان العمل) على ولاء الموظفين بأبعاده (الولاء الاستمراري، الولاء العاطفي، الولاء الأخلاقي) للمنظمة وتأثير الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، حيث لم تتناول الدراسات السابقة ذلك، حيث أوصت الدراسات السابقة بإجراء دراسة تتناول طبيعة العلاقة ما بين هذه المتغيرات (عبد الشكور، 2023). كما تتميز الدراسة الحالية بمجتمعها حيث تم تطبيقها على قطاع شركات الاتصالات في الأردن، وهو قطاع ذو أهمية كبيرة وداعم للاقتصاد الوطني، وقد تساهم هذه الدراسة في دعم هذا القطاع وتطويره، ومن الدراسات العربية التي تناولت موضوع رفاهية الموظفين، دراسة عبد الشكور (2023)، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الروحانيات في بيئة العمل على الرفاهية وسلوك تبادل المعرفة ونية بقاء الموظفين في العمل في صناعة الضيافة في قطاع الفنادق بمدينة شرم الشيخ، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالمستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية في الفنادق

العاملة في مدينة شرم الشيخ، وركزت الدراسة في قياسها لرفاهية العاملين على ثلاثة أبعاد رئيسية: رفاهية الحياة ورفاهية مكان العمل والرفاهية النفسية. وتوصلت الدراسة إلى إيجابية تأثير الروحانيات في مكان العمل على رفاهية العمال وسلوكهم الجذاب للمعرفة، وتأثير رفاهية العمال على استعدادهم للبقاء في العمل وكما أظهرت الدراسة أيضاً أن رفاهية العمال تتوسط العلاقة بين الروحانيات في مكان العمل واستعدادهم للبقاء في العمل. وفي نفس السياق استهدفت دراسة كنتاوي وتيشات (2022) إلى معرفة كيف تتوسط رفاهية الموظف العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الاستراتيجي لموظفي شركة اتصالات الجزائر (ورقلة)، وبحثت الدراسة تحديداً العلاقة ما بين أبعاد الرضا الوظيفي، ورفاهية الموظفين، والأداء الوظيفي، وجودة الخدمة، ورضا الزبائن وتوصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد تأثير مباشر للرضا على الأداء الوظيفي، بل له تأثير مباشر على جودة الخدمة ورضا العملاء، وإن رفاهية الموظفين تتوسط العلاقة بين الرضا الوظيفي وأبعاد الأداء الاستراتيجية. ودراسة مشرور وبوثلجة (2020) و التي أظهرت أن هناك تأثير للرفاه في العمل على الصحة العامة لمساعدتي التمريض بالمؤسسات الاستشفائية الجزائرية، وفي نفس السياق أظهرت دراسة إسماعيل وطه (2019) بهدف تحديد نوع العلاقة ما بين السمعة التنظيمية والأداء الوظيفي، وأيضاً العلاقة بين السمعة التنظيمية ورفاهية أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات والدور الوسيط للصحة النفسية في العلاقة بين السمعة التنظيمية والأداء الوظيفي وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط بين أبعاد السمعة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي، وأن الرفاهية النفسية لها تأثير وسيط على العلاقة بين السمعة التنظيمية والأداء الوظيفي.

ووجدت دراسة علي مرزوق والسيد، (2020) وجود تأثير و ارتباط بين (الرفاهية النفسية، رفاهية مكان العمل) على أبعاد الأداء الوظيفي (أداء المهمة، الأداء السياقي، الأداء التكيفي) في البنوك التجارية العاملة المصرية بمحافظة كفر الشيخ ومن الدراسات الأجنبية التي بحثت موضوع رفاهية الموظفين، دراسة (Jia et al. 2019)، والتي بحثت في بيان العلاقة ما بين الرفاهية العاطفية والمشاركة الوظيفية والتوجه الجماعي وسلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات في الصين وتوصلت الدراسة إلى إن الرفاهية العاطفية للموظف لها تأثير كبير على سلوك المواطنة التنظيمية وتسهم بشكل غير مباشر في سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تعزيز المشاركة في العمل، وان مشاركة الموظفين في العمل تتوسط العلاقة بين الرفاهية العاطفية وسلوكية المواطنة التنظيمية. وفي السياق ذاته دراسة (Khoreva & Wechtler 2018)، والتي هدفت إلى التعرف على الأثر الوسيط لرفاهية الموظفين النفسية والجسدية والاجتماعية في العلاقة ما بين تعزيز المهارات والتحفيز والفرص والممارسات البشرية والأداء بإحدى شركات الخدمة المهنية في فنلندا، توصلت الدراسة إلى إن الرفاهية الجسدية والاجتماعية للموظفين تتوسط جزئياً في الارتباط بين ممارسات الموارد البشرية المعززة للمهارات والفرص والأداء الوظيفي، وأن الرفاهية النفسية تتوسط جزئياً في الارتباط بين ممارسات الموارد البشرية المعززة للتحفيز والوظائف المبتكرة.

## منهجية الدراسة

### منهج البحث العلمي المستخدم في الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن استخدام الأسلوب الميداني في جمع البيانات بواسطة قائمة استقصاء تطويرها اعتماداً على الدراسات السابقة وأدبيات الموضوع، وتحليلها إحصائياً للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها (Sekaran & Bougie, 2016)، بالإضافة إلى إجراء المسح المكتبي والإلكتروني للاستفادة من المراجع والمصادر الجاهزة لبناء أركان الإطار النظري، وربط نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة المرتبطة بذات الموضوع، وتفسيرها للتوصل إلى توصيف علمي دقيق للظاهرة أو المشكلة وتقديم النتائج، التي على ضوءها سيتم عرض بعض التوصيات المقترحة (Sekaran & Bougie, 2016).

### مجتمع الدراسة وعينها

يتألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الفروع الرئيسية في شركات الاتصالات في الأردن باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية للعاملين وشمل شركات الاتصالات الثلاثة (زين، أورانج، أمنية). ويرجع اختيار شركات الاتصالات كمجال للدراسة الميدانية لكونه من القطاعات الحيوية والمهمة جداً في الأردن، ولها دور كبير في دعم الاقتصاد الوطني وتحسين جودة الحياة للمواطنين. وفقاً للتقارير السنوية لعام 2021 فإن عدد الموظفين في شركات الاتصالات في الأردن

(زين، أورانج، أمنية) بلغ عددهم 3993 موظفاً، ونظراً لصعوبة شمول جميع أفراد مجتمع الدراسة تم الاعتماد على أسلوب العينات لجمع البيانات اللازمة، لهذا تم التواصل مع قسم إدارة الموارد البشرية في شركات الاتصالات الثلاث التي قامت بدورها بإرسال قائمة الاستقصاء عبر البريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي للعاملين، تم استرداد (403) قائمة استقصاء، تم استبعاد (6) منها لعدم صلاحيتها. وبذلك يكون عدد قوائم الاستقصاء الصالحة للتحليل الإحصائي (397) قائمة.

## جدول رقم (1)

## عبارات قائمة الاستقصاء

عدد العبارات	المتغيرات	المراجع
15	المتغير المستقل: رفاهية الموظفين	
5	الرفاهية النفسية	Khoreva & Wechtler, (2018) : Daovisan, & Intarakamhang, (2024).
5	الرفاهية الاجتماعية	Khoreva & Wechtler, (2018) : Daovisan, & Intarakamhang, (2024).
5	رفاهية مكان العمل	Khoreva & Wechtler, (2018) : Daovisan, & Intarakamhang, (2024).
15	المتغير التابع: الولاء الوظيفي	
5	الولاء الاستمراري	أحمد، 2023.
5	الولاء العاطفي	أحمد، 2023.
5	الولاء الأخلاقي	أحمد، 2023.
5	المتغير الوسيط: الرضا الوظيفي	Alshibly & Alzubi, (2022)

## أداة الدراسة

استخدمت الدراسة قائمة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات لقياس متغيرات الدراسة، اشتملت على مجموعة من العبارات تم تطويرها بالرجوع إلى الأدبيات ذات الصلة التي تناولت متغيرات الدراسة، وتكونت أداة الدراسة من مجموعة من المتغيرات الشخصية والوظيفية، ومجموعة من العبارات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وعددها (35) عبارة كما هو موضح في الجدول رقم (1)، كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لمنح المستجيبين مرونة أعلى لاختيار استجاباتهم وتقييمها حول عبارات قائمة الاستقصاء.

## صدق وثبات أداة الدراسة

## أولاً: صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق المحتوى لعبارات قائمة الاستقصاء من خلال على عدد من أعضاء الهيئة التدريسية المختصين في مجال إدارة الأعمال في الجامعات الأردنية، وقد أبدى هؤلاء المحكمون عدداً من الملاحظات على بعض العبارات الواردة في الأداة، وتم تعديل الأداة وفقاً لهذه الملاحظات.

للتحقق من الصدق التقاربي من حيث التوافق بين عبارات كل متغير من متغيرات الدراسة، تم استخدام تحليل قيم معاملات التشعبات المعيارية (Factor Loadings) لعبارات قائمة استقصاء الدراسة والذي يتضح بأنها أكبر من (0.70) مما يدل على معنويتها عند مستوى معنوية (0.05). علاوة على ذلك، بينت النتائج أن قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) للمتغيرات أكبر من (0.5) وهذا يدل على تمتع الدراسة بالصدق التقاربي (Hair et al., 2021) كما هو مبين في جدول (3).

للتأكد من الصدق التمايزي أو استقلالية كل متغير وأنه يمثل نفسه ولا يشبه أي متغير آخر، تم احتساب الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين المستخرج (VAVE)، ومن المفترض أن تكون قيمة الجذر التربيعي أكبر من معاملات الارتباط بين المتغير نفسه وبقيّة المتغيرات. وبعد مطالعة النتائج المشار إليها في الجدول (3) يتضح أن قيمة الجذر التربيعي لمتغيرات الدراسة أكبر من معاملات الارتباط بين المتغير وبقيّة المتغيرات، وهذا يعني أن الأداة تتصف بالصدق التمايزي (Hair et al., 2021).

## ثانياً: ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من أن بيانات الدراسة تتصف بالثبات باستخراج معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لاختبار الاتساق الداخلي بين عبارات كل متغير خاضع للاختبار، إلى جانب استخراج معامل الثبات المركب (Composite Reliability) للتأكد من مدى ترابط عبارات كل متغير، وتبين النتائج الواردة في الجدول (2) أن جميع قيم معامل كرونباخ ألفا ( $\alpha$ ) ومعامل الثبات المركب (CR) أكبر من (0.70) الحد الأدنى المقبول إحصائياً مما يدل على ثبات أداة الدراسة (Sekaran & Bougie, 2016).

## المعالجة الإحصائية (Statistical Processing)

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها والإجابة عن أسئلتها تم استخدام عدد من الاختبارات الإحصائية باستخدام برنامجي (AMOS v24) و (SPSS v24) (Sekaran & Bougie, 2016)، والمتمثلة في:

جدول رقم (2)  
نتائج اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

CR	$\alpha$	√AVE	MSV	AVE	العبارات	التشعبات	الأبعاد	المتغيرات
883.0	0.881	0.852	0.624	0.727	0.794	A1	الرفاهية النفسية	الرفاهية النفسية
					0.849	A2		
					0.85	A3		
					0.871	A4		
					0.895	A5		
0.931	0.920	0.845	0.640	0.714	0.847	A6	الرفاهية الاجتماعية	الرفاهية الاجتماعية
					0.8	A7		
					0.903	A8		
					0.847	A9		
					0.825	A10		
0.943	0.942	0.875	0.449	0.766	0.883	A11	رفاهية مكان العمل	رفاهية مكان العمل
					0.91	A12		
					0.79	A13		
					0.913	A14		
					0.875	A15		
0.938	0.940	0.876	0.624	0.767	0.85	A16	الولاء الاستمراري	الولاء الاستمراري
					0.908	A17		
					0.917	A18		
					0.786	A19		
					0.91	A20		
0.944	0.942	0.878	0.449	0.771	0.872	A21	الولاء العاطفي	الولاء العاطفي
					0.859	A22		
					0.926	A23		
					0.922	A24		
					0.806	A25		
0.946	0.944	0.882	0.608	0.778	0.906	A26	الولاء الأخلاقي	الولاء الأخلاقي
					0.888	A27		
					0.943	A28		
					0.927	A29		
					0.728	A30		
0.907	0.904	0.434	0.408	0.658	0.85	A31	الولاء التنظيمي	الولاء التنظيمي
					0.862	A32		
					0.867	A33		
					0.718	A34		
					0.748	A35		

وتم استخراج معاملات ارتباط بيرسون للتأكد من الارتباط بين متغيرات وأبعاد الدراسة وللتأكد من خلو متغيرات الدراسة المستقلة من وجود مشكلة التداخل الخطي تم استخراج معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح (Tolerance) (Hair et al., 2021). ولاختبار فرضيات الدراسة تم نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling) ولاختبار الفرضية الأثر الوسيط تم استخدام تحليل المسار (Path Analysis) (Hair et al., 2021).

### نتائج تحليل البيانات واختبار الفرضيات الخصائص الشخصية والوظيفية

يعرض الجدول (3) نتائج التكرارات والنسب المئوية المستخرجة لتوزيع الباحثين وفقاً لخصائصهم الشخصية والوظيفية.

يتبين من الجدول (3) أنه بلغت نسبة الذكور (54.2%) بينما نسبة الإناث (45.8%) حيث كانت نسبة الذكور في مجتمع الدراسة

لوصف المتغيرات الشخصية والوظيفية للمستجيبين تم استخراج التكرارات والنسب المئوية وللتعرف على اتجاهات المستجيبين حول متغيرات وأبعاد وعبارات أداة الدراسة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. للتحقق من الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة تم إجراء اختبارات الصدق التقاربي والصدق التمييزي واختبار الثبات من خلال استخراج الاتساق الداخلي والثبات المركب، بالإضافة إلى إجراء التحليل العاملي التوكيدي للتأكد من الصدق البنائي لنموذج الدراسة وللتأكد من أن بيانات الدراسة تتبع للتوزيع الطبيعي تم إجراء اختبار كولمغوروف-سميرنوف (Hair et al., 2021)

جدول رقم (3)  
التكرارات والنسب المئوية

المتغيرات	الفئات	التكرارات	النسب المئوية
الجنس	ذكر	215	54.2
	أنثى	182	45.8
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	157	39.5
	من 30 - أقل من 40 سنة	160	40.3
	من 40 - أقل من 50 سنة	73	18.4
المؤهل العلمي	50 سنة فأكثر	7	1.8
	الثانوية العامة	17	4.3
التخصص الجامعي	دبلوم	29	7.3
	بكالوريوس	331	83.4
	دراسات عليا	20	5.0
	إدارة أعمال	78	19.6
	هندسة اتصالات	42	10.6
	محاسبة	49	12.3
	نظم معلومات حاسوبية	61	15.4
	هندسة حاسوب	35	8.8
	غير ذلك	132	34.6
	مدير قسم	31	7.8
الموقع الوظيفي	مهندس اتصالات	35	8.8
	محاسب	18	4.5
	أخصائي شبكات	39	9.8
	مهندس مبيعات	27	6.8
	خدمة عملاء	37	9.3
	تسويق	36	9.1
	علاقات عامة	38	9.6
غير ذلك	136	35.8	
الإجمالي		397	100%

أعلى من نسبة الإناث بنسبة (8.4%) وان الفئة العمرية الأكثر تكرار لأفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 30-40 سنة بتكرار بنسبة مئوية (40.3%)، وأن أكثر تكرار لأفراد عينة الدراسة كان من حملة شهادة البكالوريوس بمقدار (331) فرداً وبنسبة مئوية (83.4%).

#### جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير رفاهية الموظفين

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتب المستوى
1	الرفاهية النفسية	3.57	0.839	2 متوسط
2	الرفاهية الاجتماعية	3.76	0.843	1 مرتفع
3	رفاهية مكان العمل	3.41	0.948	3 متوسط
	رفاهية الموظفين	3.58	---	-- متوسط

تظهر النتائج في الجدول (4) أن المتوسط الحسابي العام لرفاهية الموظفين بلغ (3.58) وبمستوى متوسط. وحصل بعد «الرفاهية الاجتماعية» على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.843) ومستوى مرتفع، أما في المرتبة الثانية فجاء بعد «الرفاهية النفسية» بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.839) ومستوى متوسط، وجاء بعد «رفاهية مكان العمل» في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (0.849) ومستوى متوسط.

#### جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الولاء الوظيفي

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتب المستوى
1	الولاء الاستمراري	3.30	0.995	2 متوسط
2	الولاء العاطفي	3.56	0.897	1 متوسط
3	الولاء الأخلاقي	3.25	1.009	3 متوسط
	الولاء الوظيفي	3.37	---	-- متوسط

#### المتغير التابع: الولاء الوظيفي

تظهر النتائج في الجدول (5) أن المتوسط الحسابي العام للولاء الوظيفي بلغ (3.37) وبمستوى متوسط. وحصل بعد «الولاء العاطفي» على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (0.897) ومستوى متوسط، أما في المرتبة الثانية فجاء بعد «الولاء الاستمراري» بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (0.995) ومستوى متوسط، في حين جاء بعد «الأخلاقي» في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (1.009) ومستوى متوسط.

#### جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الرضا الوظيفي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتب المستوى
1	تشعر بالرضا عن الحوافز المادية التي تتقاضاها من الشركة.	3.10	1.232	5 متوسط
2	تشعر بالرضا عن الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة.	3.54	1.057	3 متوسط
3	تشعر بالرضا عن الخدمات التي تقدمها الشركة للموظفين.	3.28	1.158	4 متوسط
4	تشعر بالرضا عن إنجازاتك التي تقدمها للشركة.	3.86	0.967	1 مرتفع
5	تشعر بالرضا عن مستوى الاحترام المتبادل بين الموظفين والمشرفين والإدارة.	3.84	0.980	2 مرتفع
	الرضا الوظيفي	3.53	---	-- متوسط

#### المتغير الوسيط: الرضا الوظيفي

أظهرت النتائج المشار إليها في الجدول (6) أن المتوسط العام لهذا المتغير بلغ (3.53) وبمستوى متوسط. وجاءت معظم عبارات هذا المتغير عند مستوى مرتفع، حيث حصلت العبارة «تشعر بالرضا عن إنجازاتك التي تقدمها للشركة» على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.967) ومستوى مرتفع، وفي المرتبة الثانية كانت عبارة «تشعر بالرضا عن مستوى الاحترام المتبادل بين الموظفين والمشرفين والإدارة» بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.980) ومستوى مرتفع، وأخيراً جاءت عبارة «تشعر بالرضا عن الحوافز المادية التي تتقاضاها من الشركة» وهي ذات مستوى متوسط.

الذي بلغ متوسطها الحسابي (3.10) وانحراف معياري (1.232).

#### نتائج اختبار فرضيات الدراسة

تم تطبيق تقنية نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) لاختبار فرضيات الدراسة باستخدام برنامج (AMOS).

### نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (H01)

«يوجد أثر ذوو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات رفاهية الموظفين بدلالة أبعادها (الرفاهية النفسية، الرفاهية الاجتماعية، رفاهية مكان العمل) على الولاء الوظيفي في شركات الاتصالات في الأردن».

#### جدول رقم (7)

##### النتائج الإحصائية لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

P-value	C.R	$\beta$	المسار
0.000	38.594	0.89	ممارسات رفاهية الموظفين ← الولاء الوظيفي
ملاحظة: الأثر دال إحصائياً عند مستوى أقل من 0.05، قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ): 0.790			

يتضح من النتائج في الجدول (7) أن معامل التفسير ( $R^2$ ) يبلغ (0.790) وهذا يعني أن حوالي (79%) من التباين في الولاء الوظيفي ينتج عن التغير في قدرات ممارسات رفاهية الموظفين. فضلاً عن ذلك، تبين النتائج أن القيمة الحرجة (CR) لأثر ممارسات رفاهية الموظفين على الولاء الوظيفي بلغت (38.594) بقيمة ( $\beta$ ) تبلغ (0.89) وهي عند قيمة احتمالية

(P-value) تبلغ (0.000) أصغر من 0.05. وبالتالي، فإن الأثر دال إحصائياً والتغير بمقدار وحدة واحدة في ممارسات رفاهية الموظفين ينتج تغيراً بمقدار (0.89) في الولاء الوظيفي. وبالتالي، تم رفض فرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى «يوجد أثر ذوو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات رفاهية الموظفين بدلالة أبعادها (الرفاهية النفسية، الرفاهية الاجتماعية، رفاهية مكان العمل) على الولاء الوظيفي في شركات الاتصالات في الأردن».

#### جدول رقم (8)

##### نتائج تحليل أثر رفاهية الموظفين على الولاء الوظيفي

P-value	C.R	$\beta$	المسار
.000	7.049	.320	الرفاهية النفسية ← الولاء الوظيفي
.195	1.297	.050	الرفاهية الاجتماعية ← الولاء الوظيفي
.000	21.434	.695	رفاهية مكان العمل ← الولاء الوظيفي
ملاحظة: الأثر دال إحصائياً عند مستوى أقل من 0.05، قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ): 0.859			

كذلك تم اختبار الفرضيات الفرعية المشتقة من الفرضية الرئيسية التي تتضمن أثر كل بعد من أبعاد ممارسات رفاهية الموظفين على الولاء الوظيفي، تشير النتائج الواردة في الجدول (8) إلى أن قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) لممارسات رفاهية الموظفين قد بلغت (0.859)، وهذا يشير إلى أن حوالي (85.9%) من التباين في الولاء الوظيفي ينتج عن التغير في ممارسات رفاهية الموظفين مجتمعة. كما تبين النتائج الإحصائية لاختبار كل فرضية فرعية لوحدها ما يلي:

نصبت الفرضية الفرعية على أنه «لا يوجد أثر ذوو دلالة إحصائية عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرفاهية النفسية في الولاء الوظيفي». أظهرت النتائج أن القيمة الحرجة (Critical Ratio) قد بلغت (7.049) بقيمة أثر معياري ( $\beta$ ) تبلغ (0.320) وهي دالة إحصائياً كون القيمة الاحتمالية (P-value) كانت (0.000) أصغر من 0.05. وعليه، فإن التغير بمقدار وحدة واحدة في الرفاهية النفسية يسبب تغير بمقدار (0.32) في الولاء الوظيفي. بناءً عليه، تم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى «يوجد أثر ذوو دلالة إحصائية عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرفاهية النفسية في الولاء الوظيفي».

أشارت الفرضية الفرعية الثانية إلى أنه «لا يوجد أثر ذوو دلالة إحصائية عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرفاهية الاجتماعية في الولاء الوظيفي». أظهرت النتائج أن القيمة الحرجة (Critical Ratio) قد بلغت (1.297) بقيمة أثر معياري ( $\beta$ ) تبلغ (0.050) وهي غير دالة إحصائياً كون القيمة الاحتمالية (P-value) كانت (0.195) أكبر من 0.05. بناءً عليه، تم قبول فرضية العدم التي تشير إلى «لا يوجد أثر ذوو دلالة إحصائية عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرفاهية الاجتماعية في الولاء الوظيفي».

أشارت الفرضية الفرعية الثالثة إلى أنه «لا يوجد أثر ذوو دلالة إحصائية عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرفاهية مكان العمل في الولاء الوظيفي». أظهرت النتائج أن القيمة الحرجة (Critical Ratio) قد بلغت (21.434) بقيمة أثر معياري ( $\beta$ ) تبلغ (0.695) وهي دالة إحصائياً كون القيمة الاحتمالية (P-value) كانت (0.000) أصغر من 0.05. وعليه، فإن التغير بمقدار وحدة واحدة في رفاهية مكان العمل يسبب تغير بمقدار (0.695) في الولاء الوظيفي. بناءً عليه، تم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى «لا يوجد أثر ذوو دلالة إحصائية عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرفاهية مكان العمل في الولاء الوظيفي».

### نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (H02)

«لا يوجد أثر ذوو دلالة إحصائية عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات رفاهية الموظفين بدلالة أبعادها مجتمعة (الرفاهية النفسية، الرفاهية الاجتماعية، رفاهية مكان العمل) على الرضا الوظيفي في شركات الاتصالات في الأردن».

## جدول رقم (9)

## نتائج تحليل أثر رفاهية الموظفين في الرضا الوظيفي

المسار	$\beta$	C.R	P-value
رفاهية الموظفين ← الرضا الوظيفي	0.887	38.088	0.000
ملاحظة: الأثر دال إحصائياً عند مستوى أقل من 0.05، قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ): 0.789.			

يتضح من النتائج في الجدول (9) أن معامل التفسير ( $R^2$ ) يبلغ (0.789) وهذا يعني أن حوالي (78.9%) من التباين في الرضا الوظيفي ينتج عن التغير في رفاهية الموظفين. فضلاً عن ذلك، تبين النتائج أن القيمة الحرجة (CR) لأثر ممارسات رفاهية الموظفين في الرضا الوظيفي بلغت (38.088) بقيمة ( $\beta$ ) تبلغ (0.887) وهي عند قيمة احتمالية (P-value) تبلغ (0.000) أقل من 0.05.

وعليه، فإن الأثر دال إحصائياً والتغير بمقدار وحدة واحدة في رفاهية الموظفين ينتج تغيراً بمقدار (0.887) في الرضا الوظيفي. وبالتالي، تم رفض فرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى «يوجد أثر ذوو دلالة إحصائية عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات رفاهية الموظفين بدلالة أبعادها مجتمعة (الرفاهية النفسية، الرفاهية الاجتماعية، رفاهية مكان العمل) على الرضا الوظيفي في شركات الاتصالات في الأردن».

## نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة (H03)

«الرضا الوظيفي لا يؤثر (يتوسط) في علاقة الأثر بين ممارسات رفاهية الموظفين والولاء الوظيفي في شركات الاتصالات في الأردن».

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل المسار (Path Analysis) باستخدام برنامج Amos Ver.21 وذلك للتأكد من وجود الأثر المباشر والأثر غير المباشر لممارسات رفاهية الموظفين في الولاء الوظيفي بوجود الدور الوسيط للرضا الوظيفي، يتبين من الجدول (10) أن الرضا الوظيفي يؤثر (يتوسط) في علاقة الأثر بين ممارسات رفاهية الموظفين والولاء الوظيفي في شركات الاتصالات في الأردن، حيث بلغت قيمة مربع كاي ( $\chi^2$ ) المحسوبة (0.000) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وبلغت قيمة مؤشر ملاءمة الجودة (1.00) (GFI)، وبلغت قيمة مؤشر الموائمة المقارن (1.000) (CFI). وبلغت قيمة التأثير المباشر لممارسات رفاهية الموظفين في الولاء الوظيفي (0.413) وبلغت قيمة T (9.125) وهي دالة إحصائياً كون مستوى الدلالة (P-value) كانت (0.000) أصغر من 0.05، وتبين هذه النتيجة وجود أثر لممارسات رفاهية الموظفين على الولاء الوظيفي، كما بلغت قيمة التأثير المباشر للرضا الوظيفي (0.661) وبلغت قيمة T (38.136) وهي دالة إحصائياً كون مستوى الدلالة (P-value) كانت (0.000) أصغر من 0.05، وبناء على ما سبق يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: الرضا الوظيفي يؤثر (يتوسط) في علاقة الأثر بين ممارسات رفاهية الموظفين والولاء الوظيفي في شركات الاتصالات في الأردن.

## جدول رقم (10)

## نتائج اختبار تحليل المسار لبيان أثر ممارسات رفاهية الموظفين في الولاء الوظيفي بوجود الدور الوسيط للرضا الوظيفي

Sig	قيمة T	Indirect Effect	Direct Effect	RMSEA	CFI	GFI	Chi <sup>2</sup> المحسوبة	الفرضية الرئيسية الثالثة
0.000	9.125 38.136	0.598	الولاء الوظيفي 0.413 الرضا الوظيفي 0.661	0.860	1.000	1.000	0.000	Ho.3: الرضا الوظيفي لا يتوسط علاقة الأثر بين ممارسات رفاهية الموظفين والولاء الوظيفي.

RMSEA: الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي ولا بد من أن تقترب من الصفر.

GFI: مؤشر ملاءمة الجودة ومن الواجب أن يقترب من الواحد صحيح.

CFI: مؤشر الموائمة المقارن ومن الواجب أن يقترب من الواحد صحيح.

## مناقشة النتائج والتوصيات

أشارت نتائج الدراسة إلى:

- أن ممارسات رفاهية الموظفين بدلالة أبعادها (الرفاهية النفسية، الرفاهية الاجتماعية، رفاهية مكان العمل) تؤثر في زيادة الولاء الوظيفي في شركات الاتصالات في الأردن، وأن التباين في الولاء الوظيفي ينتج عن التغير في قدرات ممارسات رفاهية الموظفين، حيث يؤثر التغير بمقدار الرفاهية على تغير بمقدار الولاء الوظيفي. حيث تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Khoreva & Wechtler (2018) التي أكدت على أن الرفاه النفسي للموظف يرتبط بشكل إيجابي بالأداء الوظيفي المبتكر وعلى أن رفاهية الموظفين الاجتماعية هي جزء لا يتجزأ

من ممارسات الموارد البشرية المعززة للمهارات والفرص والأداء الوظيفي وتتفق هذه النتيجة أيضا مع دراسة (عبد الشكور، 2023) التي أكدت على أن رفاهية الموظفين تلعب دور وسيط في العلاقة بين روحانية مكان العمل ونية بقائهم بالعمل.

- أن الرفاهية النفسية تؤثر في الولاء الوظيفي من خلال توفير المنظمة لبيئة عمل ودية تزيد من مستوى تحقيق الفرد لذاته وشعوره بمشاعر إيجابية وبالسعادة أثناء العمل طوال اليوم داخل المنظمة، وتقلل من شعوره بالقلق أثناء إنجازه للأعمال. حيث تتوسط وتؤثر الرفاهية النفسية جزئياً في العلاقة الارتباطية ما بين ممارسات الموارد البشرية المعززة للدوافع والأداء الوظيفي المبتكر، كما توصلت أيضا إلى أن الرفاهية النفسية للموظف ترتبط بشكل إيجابي فقط بالأداء الوظيفي المبتكر. حيث تتفق هذه النتيجة مع دراسة علي مرزوق والسيد، (2020) التي أكدت على أن الرفاهية النفسية ورفاهية مكان العمل تؤثر في الأداء الوظيفي ودراسة (Khoreva & Wechtler 2018) التي أكدت على أن الرفاهية النفسية تؤثر في العلاقة الارتباطية ما بين ممارسات الموارد البشرية والأداء الوظيفي المبتكر، وان الرفاهية النفسية للموظف ترتبط بشكل إيجابي بالأداء الوظيفي المبتكر. وتتفق أيضا مع دراسة (إسماعيل وطه، 2019) التي أكدت على أن الرفاهية النفسية لها تأثير وسيط على العلاقة بين السمعة التنظيمية والأداء الوظيفي.

- أن الرفاهية الاجتماعية تؤثر في الولاء الوظيفي من خلال تشجيع الإدارة للعمل الجماعي وشعور الموظف بأن فريق العمل هم عائلته الثانية. والعمل معهم بروح الفريق التي يسودها التحفيز، مما يضيف للموظف قيمة كبيرة، ويُشعره بأنه جزء مهم من الشركة التي ينتمي إليها. حيث تختلف هذه النتيجة مع دراسة (Khoreva & Wechtler 2018) والتي أكدت على أن رفاهية الموظفين الاجتماعية هي جزء لا يتجزأ من ممارسات الموارد البشرية المعززة للمهارات والفرص والأداء الوظيفي وأنها تؤثر في العلاقة الارتباطية ما بين ممارسات الموارد البشرية المحفزة للمهارات والأداء الوظيفي.

- أن الرفاهية في مكان العمل تؤثر في الولاء الوظيفي من خلال توفير المنظمة لبيئة عمل ممتعة، وتوفيرها للممارسات الصحية للعاملين في مكان العمل، مما يزيد من شعور العاملين بالراحة والرضا عن مكان العمل ويؤثر على إنجازهم للأعمال بشكل إيجابي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبد الشكور، 2023) التي أكدت على التأثير الإيجابي والمعنوي لروحانية مكان العمل على رفاهية الموظفين وسلوك مشاركة العاملين بما لديهم من معرفة التي أكدت أيضا على التأثير الإيجابي والمعنوي لرفاهية العاملين على نية بقائهم في العمل وعلى أن رفاهية الموظفين تلعب دور وسيط في العلاقة بين روحانية مكان العمل ونية بقائهم بالعمل، وتتفق أيضا مع دراسة (مشور وبيوتلجة، 2020) التي أكدت تأثير الرفاهية في مكان العمل على الصحة العامة لمساعد التمرير.

- وتوصلت الدراسة أيضا إلى أن ممارسات رفاهية الموظفين بدلالة أبعادها مجتمعة (الرفاهية النفسية، الرفاهية الاجتماعية، رفاهية مكان العمل) تؤثر في زيادة الرضا الوظيفي في شركات الاتصالات في الأردن. حيث يمكن زيادة رضا العاملين على المنظمة من خلال تقديم المنظمة لخدمات وحوافز مادية مرضية تتناسب مع الجهد الذي يبذله الموظف داخل المنظمة وتوفير ثقافة تنظيمية تدعم ممارسات الرفاهية ويسودها الاحترام المتبادل بين الموظفين والمشرفين والإدارة، مما يزيد من شعور الموظف بالرضا عن إنجازاته التي يقدمها للمنظمة. حيث تتفق هذه النتيجة مع دراسة (كنتاوي وتيشات، 2022) التي أكدت على أن رضا الموظفين يؤثر على رفاهيتهم وأنه كلما زاد الرضا الوظيفي يؤدي ذلك لزيادة الرفاهية، وأن رفاهية الموظفين تتوسط العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء التي تؤدي إلى تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والحياة الشخصية بحيث تكمل كل واحدة منهم الأخرى وهذا ما يؤثر بالإيجاب على الأداء الوظيفي.

- وتوصلت أيضا إلى أن الرضا الوظيفي يتوسط في علاقة الأثر بين ممارسات رفاهية الموظفين والولاء الوظيفي في شركات الاتصالات في الأردن. حيث يمكن زيادة الرضا الوظيفي من خلال زيادة الولاء الاستمراري عن طريق تقديم المنظمة لمزايا لا تتوافر بالشركات الأخرى، ومن خلال حرصها على استدامة الصورة الذهنية خارج أوقات العمل، مما يزيد من حرص الموظف على الاستمرار بالعمل داخل المنظمة مهما تغيرت الظروف ويمكن زيادة الولاء العاطفي من خلال حرص المنظمة على تطبيق الممارسات التي تزيد من شعور العامل بالسعادة عندما يناقش ارتباطه بالمنظمة مع رفاقه وأفراد أسرته ويشعره بالسعادة لاستخدام ما تبقى من خبرته في المنظمة، مما يزيد من شعوره بالولاء اتجاه منظمته، ويكون الولاء الأخلاقي عندما يرى الموظف بأن ترك العمل بمنظمته الحالية

والذهاب للعمل بمنظمة أخرى هو عمل غير أخلاقي وشعوره بأنه مدين لمنظمتها بالكثير وحرصه على مواصلة العمل بها على الرغم من وجود عروض أفضل في منظمات أخرى وشعوره بخيبة أمل عن نفسه إذا ترك العمل بمنظمتها الحالية. حيث تتفق هذه النتيجة مع دراسة Zanabazar (2020) التي أكدت على أنه يمكن الحفاظ على ولاء الموظفين من خلال زيادة رضاهم عن العمل وأن الموظفين الراضين يميلون إلى أن يكونوا مخلصين وملتزمين للمنظمة وأنهم يساهمون بشكل إيجابي في الأداء الوظيفي وان هناك ارتباط بين رضا الموظف الإيجابي وولاء الموظف والأداء الوظيفي، واتفقت أيضا مع دراسة (Vuong et al., 2020) التي توصلت إلى وجود علاقة بين الرضا الوظيفي وأداء الموظف والولاء الوظيفي.

## التوصيات

أظهرت النتائج السابقة أن تطبيق السلوكيات التي تدعم رفاهية الموظفين تنعكس بشكل إيجابي على أدائهم الوظيفي وإنتاجيتهم وتزيد من دافعهم للعمل، وبذلك تعزيز انتمائهم وولائهم للمنظمة. ولضمان التنفيذ السليم لهذه الممارسات توصي الدراسة بما يلي:

- 1- ضرورة تبني المنظمات للممارسات التي تدعم رفاهية الموظفين من خلال دمج هذه الممارسات باستراتيجية المنظمة وسياساتها.
- 2- زيادة الولاء الوظيفي للموظفين من خلال تطبيق المنظمات لممارسات رفاهية الموظفين.
- 3- توفير بيئة عمل ودية تزيد من تحقيق الفرد لذاته تزيد من شعوره بالمشاعر الإيجابية وبالسعادة أثناء العمل طوال اليوم من خلال توفير المنظمات لممارسات الرفاهة النفسية.
- 4- تشجيع الإدارة للعمل الجماعي والعمل بروح الفريق التي يسودها التحفيز من خلال تطبيق ممارسات الرفاهية الاجتماعية.
- 5- تحسين الممارسات الصحية للعاملين في بيئة العمل من خلال توفير المنظمة لبيئة عمل ممتع وتحسين ظروف العمل التي تزيد من عور العاملين بالراحة والرضا من خلال تطبيق الممارسات التي تزيد من الرفاهية في مكان العمل.
- 6- الحرص على زيادة الرضا الوظيفي من خلال تقديم المنظمة للخدمات والحوافز المادية المرضية التي تتناسب مع الجهد الذي يبذله الموظف.
- 7- تقديم المنظمة ثقافة تنظيمية تدعم ممارسات رفاهية الموظفين يسودها الاحترام المتبادل بين الموظفين والمشرفين والإدارة.
- 8- زيادة الولاء الاستمراري من خلال تقديم المنظمة لمزايا لا تتوافر بالشركات الأخرى تزيد من حرصه على الاستمرار بالعمل.
- 9- زيادة الولاء العاطفي من خلال تطبيق المنظمة للممارسات التي تزيد من شعور العامل بالسعادة وإخلاصه للمنظمة.
- 10- ضرورة الحفاظ على الولاء الأخلاقي للموظفين من خلال زيادة إخلاصه للمنظمة وشعوره بأنه مدين لمنظمتها بالكثير.

## حدود الدراسة

- 1- اقتصرت الدراسة الحالية على قياس تأثير رفاهية الموظفين على الولاء الوظيفي، من خلال الدور الوسيط للرضا الوظيفي ولم تتناول الدراسة متغيرات أخرى قد تؤثر على الولاء الوظيفي، مثل خصائص العمل أو المناخ التنظيمي واقتصرت عينة الدراسة على العاملين في شركات الاتصالات في الأردن، دون تعميم النتائج لقطاعات أخرى. وتوصي الدراسة الباحثين بإجراء دراسات مشابهة للدراسة الحالية، بحيث يتم إدخال متغيرات معدلة جديدة مثل طبيعة العمل والثقة والعدالة والدعم التنظيمي، وكذلك إجراء دراسات مشابهة للدراسة الحالية بحيث يتم تعميمها على قطاعات أخرى غير قطاع الاتصالات.
- 2- من محددات الدراسة أيضا، قيامها بقياس متغيرات الدراسة من خلال قائمة استقصاء ومن وجهة نظر الموظفين أنفسهم وتم جمع البيانات في فترة زمنية محددة، دون استخدام مصادر بيانات ثانوية، مما قد يؤثر سلبيًا على صدق البناء وثبات الإجابات بسبب احتمال وجود للتحيز في إجابات أفراد العينة.

## المراجع

### أولاً - مراجع باللغة العربية:

- أحمد، محمود فوزي رشاد. (2023). «الانغماس الوظيفي وعلاقته برأس المال النفسي والولاء التنظيمي لممارسي العلاقات العامة بقطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات»، *مجلة البحوث والدراسات الإعلامية*، ع 23، ص ص 265-346.
- إسماعيل، عمار فتحي؛ وطه، منى حسنين. (2019). «دور الرفاهية النفسية كمتغير وسيط في العلاقة بين السمعة التنظيمية والأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات»، *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، 5 (8)، ص ص 480-526.
- بوعطيط، سفيان. (2018). «الولاء التنظيمي: تنميته استراتيجياً هادفة للتأثير في أداء الأفراد والمنظمات»، *مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية*، 15 (1)، ص ص 311-326.
- تازي، أمينة. (2023). «الرفاهية النفسية لدى الموظفين: دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بالقطاع العام والخاص»، *مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية*، 5 (1)، ص ص 127 - 132.
- الجنابي، سجاد محمد عطية؛ وخضير، محمد ياس. (2021). «الرفاهية التنظيمية ودورها في الأداء الاستراتيجي: دراسة تحليلية لعينة من العاملين في مديرية إحصاء محافظة بابل»، *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 17 (1)، ص ص 201-216.
- جوده، رياض حميد؛ ومحمد، أثير عبد الله. (2022). «تأثير رفاهية العاملين في المخرجات التنظيمية: بحث تحليلي في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود - مقر مصنع القطنية في بغداد»، *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 18 (59)، ص ص 208-227.
- الحاتمي، ولاء محسن علي؛ والعرباوي، منتظر جاسم محمد؛ والمحنا، حسنين عادل صالح. (2022). «الرفاهية النفسية وتأثيرها على سلوك الانسحاب لدى الموظفين: دراسة تطبيقية لأراء عينة من الموظفين في قسم التعليم المنبي»، *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 18 (2)، ص ص 765 - 788.
- در، محمد. (2022). «الولاء التنظيمي: دراسة تحليلية»، *مجلة العلوم الاجتماعية*، 16 (2)، ص ص 354 - 363.
- الزعبي، مروان. (2009). «جودة علاقات العمل الاجتماعية وعلاقتها بمستوى الالتزام الوظيفي والرفاه النفسي للموظفين»، *دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 36 (2)، ص ص 20-39.
- الزبود، الحوري. (2011). «العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في شركات الاتصال الخلوية العاملة في الأردن من وجهة نظر العاملين»، *المناصرة للبحوث والدراسات*، 17 (5)، ص ص 109-144.
- سناني، لبنى؛ وبوعطيط، جلال الدين. (2021). «دور جودة حياة العمل في تحقيق الرفاهية النفسية والاجتماعية في بيئة العمل»، *مجلة سوسولوجيا للدراسات والبحوث الاجتماعية*، مج 5، ع 3، ص ص 84 - 97.
- علي مرزوق، عبد العزيز؛ والسيد فهم خطاب، إنعام. (2020). «أثر رفاهية العاملين على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية بمحافظة كفر الشيخ»، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، 2 (1)، ص ص 263-314.
- عبد الشكور، هاني. (2023). «تأثير روحانية مكان العمل على رفاهية العاملين وسلوك مشاركة المعرفة ونية البقاء في العمل: دراسة تطبيقية على قطاع الفنادق بمدينة شرم الشيخ»، *المجلة العربية للإدارة*، 43 (2)، ص ص 75-96. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.
- السويطي، شبلي إسماعيل مرشد. (2017). «جودة حياة العمل وعلاقتها بالولاء العاطفي لدى موظفي الوزارات الفلسطينية»، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية*، 2 (8)، ص ص 130-150.
- الطاوس، غريب؛ ودريد، حنان. (2023). «تأثير الذكاء الاستراتيجي للقائد الإلكتروني على الولاء الاستمراري: دراسة تحليلية»، *مجلة العلوم الإنسانية*، 23 (1)، ص ص 311-330.

- عبد الحميد، هبة عيسى. (2021). «أثر التصميم من أجل السعادة على جودة الحياة في أماكن العمل»، *مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية*، عدد خاص، ص 1793-1775.
- قرني، حسام. (2023). «تعزيز مقومات الرفاه الوظيفي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات: دراسة حالة البنك الأهلي المصري»، *مجلة كلية السياسة والاقتصاد*، 17 (2)، ص ص 181-224.
- كنتاوي، أمينة؛ وتيشات، سلوى. (2022). «الدور الوسيط لرفاهية الموظف في العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الاستراتيجي»، *مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية*، 8 (1)، ص ص 311-324.
- مشرور، وبوتلجة. (2020). «أثر الرفاهية في مكان العمل على الصحة العامة للموارد البشرية»، *مجلة الوقاية والأرغنوميا*، 8 (1)، ص ص 73-95.
- الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، الإمارات العربية المتحدة. (2018). *الدليل الاسترشادي للرفاه الوظيفي في الحكومة الاتحادية*. <https://www.fahr.gov.ae/Portal/Userfiles/Assets/Documents/bb0f-b17a.pdf>
- اليوبي، أريج؛ واليوبي، رهف. (2021). «الكفاية المدركة كمتغير وسيط في العلاقة بين الرفاهية النفسية وضغوط العمل لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز بجدة»، *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، 36، ص ص 83-106.

#### ثانياً - مراجع باللغة الإنجليزية:

- Aboobaker, N., Edward, M. & Zakkariya, K. A. (2021). "Workplace spirituality, well-being at work and employee loyalty in a gig economy: multi-group analysis across temporary vs permanent employment status", *Personnel Review*, 51 (9), 2162-2180.
- Alegre, I., Mas-Machuca, M. & Berbegal-Mirabent, J. (2016). «Antecedents of employee job satisfaction: Do they matter?», *Journal of Business Research*, 69 (4), 1390-1395.
- Alshibly, H. H. & Alzubi, K. N. (2022). «Unlock the black box of remote e-working effectiveness and e-HRM practices effect on organizational commitment», *Cogent Business & Management*, 9 (1), 2153546.
- Bastida, M., Neira, I. & Lacalle-Calderon, M. (2022). «Employee's subjective well-being and job discretion: Designing gendered happy jobs». *European Research on Management and Business Economics*. 28 (2). 100-189.
- Brokmeier, L. L., Bosle, C., Fischer, J. E. & Herr, R. M. (2022). «Associations between work characteristics, engaged well-being at work, and job attitudes: Findings from a longitudinal German Study», *Safety and Health at Work*, 13 (2), 213-219.
- Daovisan, H. & Intarakamhang, U. (2024). «Measuring occupational well-being indicators: Scale construction and validation», *Behavioral Sciences*, 14 (3), 248.
- García Gómez, B., Gutiérrez Arranz, A. & Gutiérrez Cillán, J. (2006). «The role of loyalty programs in behavioral and affective loyalty», *Journal of Consumer Marketing*, 23 (7), 387-396.
- Guillon, O. & Cezanne, C. (2014). «Employee loyalty and organizational performance: A critical survey», *Journal of Organizational Change Management*, 27 (5), 839-850.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2021). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. (3<sup>rd</sup> ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Hajdin, M. (2005). "Employee loyalty: An examination», *Journal of Business Ethics*, 59, 259-280.
- Hart, D. W. & Thompson, J. A. (2007). «Untangling employee loyalty: A psychological contract perspective», *Business Ethics Quarterly*, 17 (2), 297-323.

- Haspolat, N. & Isgor, I. (2016). «Investigating the psychological well-being and job satisfaction levels in different occupations», *International Education Studies*, 9 (12), 194-205.
- Jia, X., Baoguo, X. & Beth, C. (2019). «Bridging the gap between affective well-being and organizational citizenship behavior: The role of work engagement and collectivist orientation», *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16, 4503.
- Khoreva, V. & Wechtler, H. (2018). «HR practices and employee performance: The mediating role of well-being», *Employee Relations*, 40 (2), 227-243.
- Li, M., Fu, N., Chadwick, C. & Harney, B. (2024). «Untangling human resource management and employee wellbeing relationships: Differentiating job resource HR practices from challenge demand HR practices», *Human Resource Management Journal*, 34 (1), 214-235.
- Putra, A. S. B., Kusumawati, E. D. & Kartikasari, D. (2024). «Psychological empowerment and psychological well-being as job performance mediators», *Journal of Business Management and Economic Development*, 2 (01), 127-141.
- Rahi, S. (2022). «Investigating the role of employee psychological well-being and psychological empowerment with relation to work engagement and sustainable employability», *International Journal of Ethics and Systems*, 38 (2), 266-285.
- Schrag, B. (2001). «The moral significance of employee loyalty», *Business Ethics Quarterly*, Vol. 11, No. 1 (Jan.), 41-66. Cambridge University Press
- Sekaran, U. & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach* (7<sup>th</sup> ed.), John Wiley & Sons Inc.
- Taris, T. W. & Schreurs, P. J. (2009). «Well-being and organizational performance: An organizational-level test of the happy-productive worker hypothesis», *Work & Stress*, 23 (2), 120-136.
- Van De Voorde, K., Paauwe, J. & Van Veldhoven, M. (2012). «Employee well-being and the HRM-organizational performance relationship: A review of quantitative studies», *International Journal of Management Reviews*, 14 (4), 391-407.
- Vuong, B., Tung, D., Tushar, H., Quan, T. & Giao, H. (2021). «Determinates of factors influencing job satisfaction and organizational loyalty», *Management Science Letters*, 11 (1), 203-212.
- Vuong, B., Tung, D. O., Tushar, H. N. & Quan, T. (2020). «Determinants of factors influencing job satisfaction and organizational loyalty», *Management Science Letters*, 9, 203-212.
- Zanabazar, E. G. (2020). «The mediating effect of employee loyalty on organizational performance», *Journal Ilmiah Peuradeun*, 2, 467-482.

**The Impact of Employee Well-being on Organizational Loyalty:  
The Mediating Role of Job Satisfaction:  
An Applied Study on Telecommunications Companies in Jordan**

**Hijar Hussien Aliwaimer**

Human Resources Management Information  
Faculty of Business, Al -Balqa Applied University, Jordan  
halshibly@gmail.com

**Prof. Haitham Hmoud Alshibly**

Management Information Systems Department  
Faculty of Business, Al -Balqa Applied University, Jordan  
alshibly@bau.edu.jo

**ABSTRACT**

This study aimed to identify the extent to which telecommunications companies in Jordan provide employee well-being practices and determine the best programs to enhance them. It also examined the impact of well-being on job satisfaction, organizational loyalty, and the mediating role of job satisfaction. This study was applied to employees working in Jordanian telecommunications companies in the capital Amman (Zain, Orange, Umniah). A field approach was used to collect data through a survey questionnaire distributed to 397 suitable samples of employees within the main branches of telecommunications companies in the capital Amman.

The study used a descriptive analytical approach and statistical software to analyze the data. The findings showed that employee well-being practices, as indicated by their dimensions (psychological well-being, social well-being, workplace well-being), positively impact organizational loyalty. Psychological well-being strengthens loyalty through a supportive work environment that realizes employees' full potential and promotes positive feelings at work. Social well-being enhances loyalty by encouraging teamwork. Workplace well-being builds loyalty by providing an enjoyable environment and healthy working conditions. Additionally, the study found that employee well-being practices, as indicated by their dimensions, increase job satisfaction in these companies. Job satisfaction partially mediates the relationship between employee well-being practices and organizational loyalty. The study concluded that integrating employee well-being initiatives into companies' strategies and policies is necessary. Loyalty can be enhanced by applying these practices and satisfaction increased by providing compensation and incentives proportionate to employees' efforts.

**Keywords:** Employee Well-being, Organizational Loyalty, Job Satisfaction, Telecommunications Companies.