

**دور مرونة إدارة الموارد البشرية
في العلاقة بين الأمان الوظيفي وظاهرة الحضور الشكلي
دراسة ميدانية في مصلحة الضرائب العقارية**

د. إيناس أحمد إسماعيل إبراهيم علي *

(* د/إيناس أحمد إسماعيل إبراهيم علي) حاصلة على درجة دكتوراة الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس عام ٢٠١٦م). مدرس إدارة الأعمال، معهد الجيزة العالي للعلوم الإدارية - طموه. لها اهتمامات بحثية في مجال العلوم الإنسانية، في مجال إدارة الموارد البشرية، وعلم النفس الإداري، وإدارة اللوجيستيات وسلاسل الإمداد.

Email: Inyali@yahoo.com

المستخلص

اختبرت الدراسة العلاقة بين الأمان الوظيفي وظاهرة الحضور الشكلي، وهدفت إلى معرفة مدى تأثير توفر مرونة إدارة الموارد البشرية في العلاقة بينهما. تم تطبيق الدراسة على مصلحة الضرائب العقارية. توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الأمان الوظيفي وظاهرة الحضور الشكلي، وبين الأمان الوظيفي ومرونة إدارة الموارد البشرية، كما توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مرونة إدارة الموارد البشرية وظاهرة الحضور الشكلي؛ ثم أثبتت الدراسة أن مرونة إدارة الموارد البشرية ليس لها دور كمتغير معدل أو كمتغير وسيط في العلاقة بين الأمان الوظيفي وظاهرة الحضور الشكلي.

الكلمات الدالة: الأمان الوظيفي/ مرونة إدارة الموارد البشرية/ المرونة السلوكية/ مرونة المهارة / مرونة الممارسة (الوظيفية)/ ظاهرة الحضور الشكلي/ التغيب/ الأمان الوظيفي الكمي/ الأمان الوظيفي النوعي.

Abstract

The study examined the relationship between Job security & presenteeism. It aimed to find out the effect of HRM flexibility on the relationship between Job security & presenteeism. The study was applied to Egyptian Real Estate Taxation Authority in Egypt. The study finds there is significant relationship between Job security & presenteeism; but there is no significant relationship between Job security & HRM flexibility, then the study demonstrated that HRM flexibility has no role in the relationship between Job security & presenteeism.

Key words: Job security/ presenteeism/ absenteeism/ HRM flexibility/ behavioral flexibility/ skill flexibility / practice flexibility/ Quantitative Job security/ Qualitative Job security.

مقدمة:

تهتم المنظمات بإدارة التغيب **absenteeism** من خلال طرق مختلفة لتعزيز التواجد في العمل. لكن يحدث أن هناك عددًا كبيرًا من الموظفين يأتون إلى العمل مع وجود مشاكل جسدية أو نفسية تقوض أدائهم في العمل فكأنهم (حاضرون غائبون). هدفهم الحفاظ على سجل حضور جيد، حيث تتواجد ثقافة أن الحضور للعمل يعادل الأداء، فتنشج ظاهرة الحضور الشكلي **presenteeism** التي ظهرت على السطح على مدى السنوات الماضية، والتي تمثل خسارة إنتاجية تحدث من تواجد غير حقيقي للموظفين بأداء أقل من المستوى، إن لم يكن معدوم. وبالتالي فإن إدارة هذه الظاهرة يعكس اهتمامًا بدعم الرفاهية النفسية وسياسات مشاركة الموظفين بدلاً من مجرد السيطرة على الغياب، أو جعله أساس لتقييم الأداء.

ويعتبر الأمان الوظيفي منذ عصور وحتى الآن قضية أساسية في الأدبيات الإدارية، خاصة عند وجود الأزمات الاقتصادية التي تؤثر على العالم، فهو يمثل جانبًا مهمًا في حياة كل موظف، من حيث الرغبة في الاحتفاظ بوظيفته طالما يريد ذلك، إذا كانت تجلب له الوظيفة الرضا والفوائد الاقتصادية.

أما مرونة إدارة الموارد البشرية فهي تمثل للمنظمة مدى قدرتها على تعديل وتطبيق ممارسات جديدة تختلف عن تلك المستخدمة سابقًا في المنظمة للدرجة التي يمكن من خلالها أداء العمل بفعالية وكفاءة، وتمثل للعاملين بالمنظمة مدى قدرتهم على امتلاك مهارات وسلوكيات تقدم للمنظمة فرصة لتطوير البدائل الإستراتيجية لها (Úbeda-García et. al., 2017) (Pradhan et. al., 2017) (Aibaghi-Esfahani et. al., 2017).

وفقا لما سبق، تختبر الدراسة العلاقة بين الأمان الوظيفي وظاهرة الحضور الشكلي، وتسعى إلى معرفة مدى تأثير توفر مرونة إدارة الموارد البشرية كممارسة إدارية من قبل إدارة المنظمة في العلاقة بين الأمان الوظيفي وظاهرة الحضور الشكلي، وقد رأَت الباحثة لظهور مشكلة الدراسة، أن أفضل مجال لتطبيقها هو منظمة حكومية، وقد تم ذلك في مصلحة الضرائب العقارية.

أولاً: متغيرات الدراسة

Job security

الأمان الوظيفي

للأمان الوظيفي تأثير كبير على الأداء العام للمنظمة؛ فكلما تمتع الموظف بدرجة عالية من الأمان الوظيفي، زادت احتمالية قيامه بمهامه بفعالية، وذلك له تأثير فعال على الرضا الوظيفي والإنتاجية (Sanyal et. al., 2018) كما يعد الأمان الوظيفي أهم عامل محدد لرفاهية العاملين، وضرورياً وحاسماً من أجل الاحتفاظ بهم (Daud, 2017). ويعرّف الأمان الوظيفي بأنه ضمان الموظف لوظيفته في المستقبل، ويرتبط بدرجة مقاومة الضرر أو الحماية منه. فهو الشعور بالحصول على وظيفة مناسبة وضمن استمرارها في المستقبل، مع معرفة الفرد أنه من غير المحتمل أن يتم فصله، مما يشعره بالتححرر من الخوف، ويضمن الاستقرار الوظيفي، وتحسين الدافع (Sanyal et. al., 2018) (Funmilayo & Elizabeth, 2019).

كما يشير الأمان الوظيفي إلى مجموعة الضمانات التي يحتاج إليها العاملون داخل أي منظمة للاستقرار في وظيفتهم، كعدم فقدان وظيفتهم بدون أسباب قانونية أو نتيجة لإجراءات إدارية تعسفية، بما يساهم في تحقيق الاستقرار النفسي لهؤلاء العاملين، حيث يشمل إحساس الموظف بالاطمئنان على مصدر دخله، واستقراره في العمل، وعدم إنهاء خدمته إلا عند مخالفته للأنظمة واللوائح والقواعد المتعارف عليها داخل العمل، فهو يعبر عن تدني احتمال خسارة الموظف لوظيفته دون إرادة منه (محمد والرميدي، ٢٠١٨) (Daud, 2017) (Lucky et. al., 2013).

يرتبط الأمان الوظيفي بثلاث أنواع من التهديدات التي في حال وجودها ينعكس الوضع لحالة عدم أمان وظيفي، فهي تمثل التفاوت بين مستوى الأمان الذي يشعر به الفرد والمستوى الذي يفضل، ويمكن توضيحها كما يلي (الدمناوي، ٢٠٢٠) (Kwabiah et. al., 2016) (جودة وآخرون، ٢٠١٢):

- التهديد الأول (تهديد فقدان الوظيفة) وجوده يمثل عدم الأمان الوظيفي الكمي **Quantitative Job Insecurity** يشير إلى احتمالية خسارة الوظيفة كلياً، حيث يكون الأفراد غير متأكدين بشأن ما إذا كانوا قادرين على الاحتفاظ بوظائفهم الحالية أم سيصبحون عاطلين، مثل نقل أحدهم إلى منصب أدنى داخل المنظمة، أو نقله جبراً إلى وظيفة أخرى

على نفس المستوى داخل المنظمة، أو تسريحه مؤقتًا، أو يُجبر على التقاعد المبكر. وهو ما يحدث في حالات التغيير التنظيمي بأن يتغير مستقبل قسم أو إدارة بأكملها وفي هذه الحالة قد يكون فقدان الوظائف وشيكًا. لذا يمثل الأمان الوظيفي الكمي إزالة التهديدات أو المخاوف المتعلقة باستمرارية الوظيفة نفسها.

- التهديد الثاني (تهديد فقدان مزايا الوظيفة) وجوده يمثل عدم الأمان الوظيفي النوعي **Qualitative Job Insecurity** يشير إلى الخوف من الخسارة المحتملة للمميزات أو الخصائص القيمة المرتبطة بالوظيفة، مثل الأجر والمكافآت وساعات العمل والزملاء ومضمون الوظيفة، كما يهتم بالتهديدات الخاصة بالجوانب الملموسة للوظيفة والتي ترتبط بشكل مباشر بدور الوظيفة (المهام والمسئوليات)، وقد تأخذ التهديدات التي تتعرض لها ميزات الوظيفة أيضًا شكل صعوبة في الوصول إلى الموارد التي كانت متاحة بسهولة في السابق.

- التهديد الثالث (العجز عن مواجهة التغيرات في بيئة العمل) يمثل شعور الموظفين بعدم القدرة على التحكم في الأحداث في بيئة عملهم.

هذا، ويجب أن يعتمد الأمان الوظيفي للأفراد بالأساس على ما إذا كانوا قابلين للتوظيف أم لا، وما إذا كانت المنظمات بحاجة إلى مهاراتهم أم لا؛ إن قوانين العمل كما تساهم في الأمان الوظيفي للأفراد، تطالب في المقابل أن يثبت الأفراد أن لديهم مجموعة المهارات المناسبة للحصول على أمان وظيفي جيد. كما يجب أن تضمن المهارات الأساسية أو الضرورية والخبرة السابقة التي يطلبها أصحاب العمل والتي تخضع للظروف الاقتصادية وبيئة الأعمال الأمان الوظيفي للفرد (Lucky et. al., 2013). ويلعب عدد كبير من العوامل مثل عقد العمل وتشريعات العمل والعوامل الشخصية (التعليم وخبرة العمل) والمجال الوظيفي وصناعة العمل وموقع العمل..إلخ، دورًا مهمًا في تحديد الحاجة إلى الفرد وهو ما يؤثر على الأمان الوظيفي. (Sanyal et. al., 2018).

Presenteeism

ظاهرة الحضور الشكلي

إن ظاهرة الحضور الشكلي ظاهرة ناشئة تم تقديمها في الأدب الإداري منذ نهاية التسعينيات؛ حيث جذب الحضور الشكلي presenteeism والتغيب absenteeism اهتماما كبيرا لعلوم

الإدارة في الماضي، ولا يزالون يحتفظون بأهميتهم. ولا يوجد إجماع نظري حول مفهوم الحضور الشكلي، حيث تم تعريفه من قبل غالبية الباحثين على أنه بقاء الموظفين في العمل عندما يكونون في حالة مرضية (نفسية أو عقلية أو جسدية) (Knani, 2013) (Werapitiya, et al., 2016). والقليل عرفوه على أنه العمل أكثر من الوقت المخصص لوظيفة معينة، حيث يتواجد الموظف دون انخراط بشكل كامل في العمل فيحدث انخفاض في الأداء والإنتاجية (Centre for Mental Health, 2011)، أو هو ممارسة يقوم بها الموظفين لجعل أنفسهم حاضرين جسدياً في العمل لإثبات تفانيهم، على أمل أن يدرك صاحب العمل طبيعتهم في العمل الجاد، بغض النظر عن الدافع (leaveboard, 2021). كما عُرف على أنه وجود أشخاص في العمل، لكن لا يعملون، على الأقل ليسوا بطاقتهم الكاملة (Johns, 2010). وعرفه Oxford Dictionary على أنه ممارسة العمل لساعات أكثر مما تتطلبه مدة العمل، أو الاستمرار في العمل دون اعتبار لصحة الفرد خاصة بسبب انعدام الأمان الوظيفي المتصور؛ أو ممارسة التواجد بالعمل، ولكن لا يعمل بكامل طاقته، أيًا كانت الأسباب (Werapitiya, et al., 2016).

مما سبق، نجد أن الحضور الشكلي يستخدم كتكتيك لحماية المسار الوظيفي أو تعزيزه (Cooper, C. L., & Lu, L., 2016). وبينما كان يُنظر في البداية إلى الحضور الشكلي على أنه هامشي ولا يوجد إلا في أقلية، الآن أصبح ظاهرة أكثر انتشاراً، ويحدث بشكل عشوائي عبر المجموعات المهنية مما يؤدي إلى خسائر إنتاجية كبيرة. (Gosselin, et al., 2013).

تستنتج الباحثة من العرض السابق لمجموعة التعريفات لظاهرة الحضور الشكلي، أنها تعبر في العموم عن تواجد العاملين جسدياً في مكان العمل لكنهم غائبون وظيفياً، وأن إدارة هذه الظاهرة بشكل فعال يمكن أن يكون مصدرًا متميزًا للميزة التنافسية للمنظمات.

هذا، ولا ينبغي التعامل مع ظاهرة الحضور الشكلي والتغيب على أنهما وجهان لعملة واحدة، لأن هاتان الظاهرتان ترتبط ارتباطاً جوهرياً ببعضها البعض من خلال تأثير المحددات المشتركة حيث تشكل جزءاً من منطق ثنائي قد يؤدي قرار القيام بأحدهما إلى تجنب الآخر (فرضية الاستبدال). (Gosselin, et al., 2013). ففي الأصل كان يعتقد أن الحضور الشكلي عكس التغيب، إلا أن العلاقة بين التغيب والحضور الشكلي أكثر تعقيداً؛ فالمنظمات حريصة على تقليل الغياب غير الضروري (التغيب السلبي)؛ ولكن السياسات المصممة لمعالجة هذا النوع من إساءة

استخدام النظام، تفرض ضغوطاً حتمًا على أولئك حقًا والذين يحتاجون إلى الراحة (التغيب الإيجابي) فيحدث (الحضور السلبي) اعتمادًا على طبيعة حالتهم، يفضل الآخرون أن يكونوا في العمل ويستفيدون منه بالنوع الصحيح من الدعم (الحضور الإيجابي) (Garrow, 2016). كما أن العديد من الممارسات والسياسات التنظيمية المصممة للحد من التغيب في الواقع تحفز الحضور الشكلي. من ناحية أخرى، في ظل بعض الظروف، قد يُنظر إلى الحضور الشكلي باعتباره عملاً من أعمال المواطنة التنظيمية، ويحظى بالثناء لكونه بمثابة حافز للتقدم النظري. حيث لديه القدرة على المساهمة في الحد من التغيب عن طريق معالجة المنطقة الرمادية الموجودة بين عدم الإنتاجية (أي التغيب) والمشاركة الكاملة في العمل. (Johns, 2010).

مما سبق، نجد أن لظاهرة الحضور الشكلي جانبان إيجابي وسلبي، على الجانب الإيجابي، قد يفترض المرء أن الحاضرين سيساهمون على الأقل بشيء ما، بينما الغائبون لا يساهمون بأي شيء. في حين أن الموظفين المتواجدين في العمل جسديًا، ولكن أداؤهم أقل من المستوى الأمثل سيؤدي إلى خسارة إنتاجية تعادل ثلاثة أضعاف أولئك الذين لا يحضرون (Garrow, 2016). قد يرى أصحاب الأعمال الذين لديهم وجهات نظر تقليدية أن الموظفين الذين يأتون إلى العمل برغم أي شيء ليس بالأمر السيئ، فهو يظهر مستوى معين من التفاني، ما يعني أن مستويات الغياب انخفضت (leaveboard, 2021).

إن الخسائر الناجمة عن تكلفة الحضور الشكلي أكبر بكثير من خسائر التغيب عن العمل، بالرغم من صعوبة قياسها (Yildiz, et al., 2015) (Johns, 2010) (Gosselin, et al., 2013) (Werapitiya, et al., 2016) (Cooper, C. L., & Lu, L., 2016). وتزداد الخسائر الناتجة عن ظاهرة الحضور الشكلي بين العاملين ذوي الياقات البيضاء (الموظفين الإداريين والتنفيذيين)، أكثر مما هي عليه بين العمال ذوي الياقات الزرقاء (Centre for Mental Health, 2011). وتؤثر هذه الظاهرة على العمل بعدة طرق مختلفة؛ وتظهر في القطاعات التي يكون الحضور فيها أمرًا أساسيًا بشكل واضح للآخرين. لأن المديرين مسؤولين بشكل أساسي عن هذه الظاهرة، كما أن العمل الجماعي له تأثير واضح عليها (Bierla, et al., 2011). وتختلف أشكال ظاهرة الحضور الشكلي في مكان العمل، ويمكن توضيح هذه الأشكال فيما يلي (leaveboard, 2021):

- الحضور المرضي Sick presence: أكثر الأنواع شيوعًا، ويشير إلى الأشخاص الذين يحضرون العمل على الرغم من مرضهم، ويختارون عدم أخذ إجازة مرضية.
- العمل الإضافي الطوعي Habitual voluntary overtime: البقاء في العمل لفترة أطول مما يلزم لإثبات المجهود بسبب الشعور بعدم الأمان الوظيفي.
- عدم الارتباط أو المشاركة Disengagement: يشير إلى المواقف التي يحضر فيها الموظفون باستمرار إلى العمل، ولكنهم لا يشاركون بشكل كامل. لأسباب كثيرة منها نقص الحافز (على قد فلوسهم)، أو العمل بمستوى منخفض بسبب عوامل أخرى (مثل الوظيفة غير مناسبة).
- الحضور الظاهري التكنولوجي Technological presenteeism: الاستجابة بانتظام لرسائل البريد الإلكتروني وتطبيقات المنظمة الإلكترونية خارج ساعات العمل، لكن بدون أداء أو إنجاز.

مما سبق، نجد أن لابد من إدارة هذه الظاهرة، ولمعالجتها لابد من تحديد أسبابها؛ فهناك كثير من العوامل الداخلية والخارجية التي تحرض عليها، منها عوامل تنظيمية (الثقافة، السياسة، تصميم الوظيفة، انعدام الأمان الوظيفي) وعوامل فردية (الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الإجهاد النفسي) (Gosselin, et al., 2013) (Johns, 2010) (Garrow, 2016) (Bierla, et al., 2011) (Yıldız, et al., 2015). فيما يلي عرضا لبعض أسباب حدوث ظاهرة الحضور الشكلي (Knani, 2013) (leaveboard, 2021) (Yıldız, et al., 2015): أسلوب الإدارة، عبء العمل الثقيل (أي حجم كبير من عبء العمل يجب التعامل معه على أساس يومي)، وضغط الوقت لتلبية متطلبات العمل، والحاجة إلى الالتزام بالمواعيد النهائية، والالتزامات العمل (الاجتماعات)، المخاوف المالية، وعدم الأمان الوظيفي، كذلك الخوف من الحرمان من الترقية أو فرص العمل الأخرى، والحواجز الثقافية في مكان العمل، والخوف من الاستبدال، وساعات العمل الفعلية، والسياسات الصارمة لإدارة الدوام attendance management policies لمنع التغيب.

إن إدارة وعلاج ظاهرة الحضور الشكلي تعكس اهتمامًا بدعم الرفاهية النفسية وسياسات مشاركة الموظفين بدلاً من مجرد السيطرة على الغياب؛ من خلال إيجاد طرق لمنع هذه الظاهرة

أو تقليلها، ونذكر منها (Centre for Mental Health, 2011) (leaveboard, 2021) (Garrow, 2016):

- إن الحضور الشكلي في جذوره مشكلة ثقافية. إصلاحه يبدأ من الأعلى. يحتاج دعم الإدارة العليا، وسلوكيات الإشراف حيث يجب على المديرين مراقبة وإدارة ديناميكيات مجموعات العمل بشكل أكثر فعالية، للتعرف على العلامات الدالة على الظاهرة، واتخاذ خطوات لتقليل مسببات وجودها (السابق ذكرها)، وتحسين الصحة النفسية والاجتماعية للعاملين وفقاً لطبيعتهم.
- تقييم الأداء بناءً على النتائج بدلاً من التواجد؛ بدلاً من مكافأة الموظف على عدد الساعات التي يقضيها في العمل، يتم بناء ثقافة مكافأة إنجاز العمل والمخرجات.
- مراجعة السياسات المصممة لتقليل حالات الغياب بالمنظمة.
- بناء منظمة مرنة، وتشمل المرونة التحكم في الوظيفة والتصميم، والمعاملة العادلة.

هذا، وقد ظهرت نماذج مختلفة لشرح ظاهرة الحضور الشكلي منها نموذج (Aronsson & Gustafsson, 2005) الذي حدد سلوك الحضور الشكلي كجزء من عملية اتخاذ القرار التي تحدد الذهاب إلى العمل أم لا. ثم قام (Hansen & Andersen, 2008) بتوسيع هذا النموذج، ووضع مخطط لتأثير العوامل التنظيمية والفردية في ديناميكية الخيارات السلوكية. ثم طرح نموذج (Johns, G., 2010) التجميعي منظوراً منهجياً من خلال إظهار التأثيرات الرجعية السلوكية المحتملة على الحضور الشكلي والحالات اللاحقة للتغيب؛ وتجدر الإشارة إلى أن هذه النماذج تتفق في تحديد مشاكل صحية معينة كمحددات أساسية لظاهرة الحضور الشكلي، في حين أن العوامل الفردية والتنظيمية هي رافعات للقرار الذي يحدد خيار العمل على الرغم من المرض (Gosselin, et al., 2013).

The HRM Flexibility

مرونة إدارة الموارد البشرية

تستند مرونة إدارة الموارد البشرية إلى نظرية الموارد ونظرية الكفاءة الأساسية، وتتحقق عند تكيف المنظمات مع البيئة المتغيرة، من خلال تعزيز مرونة العاملين في الوظائف والمهارات والسلوكيات وفقاً للاحتياجات التنظيمية، وعبر سلسلة من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية للتأثير على نفسية العاملين، وتوجيه سلوكهم، لتحقيق موازنة بين الأهداف الشخصية والتنظيمية

معا (Chen & Li, 2015). وبالتالي تعد مرونة إدارة الموارد البشرية سمة داخلية للمنظمة ومصدراً للمزايا التنافسية التي تؤدي إلى أداء عالٍ (Beltrán–Martín et. al., 2008) (Do et. al., 2016) (Aibaghi–Esfahani et. al., 2017)؛ فهي ممارسة إدارية تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على المهارات والسلوكيات وقدرات التعلم للموظفين، وتتطلب إدارة مرنة (Chen & Li, 2015) (Tuan, 2016) (Do et. al., 2016). لذا يمكن اعتبار مرونة إدارة الموارد البشرية بناءً متعدد الأبعاد يشمل: مرونة الموارد ومرونة التنسيق. تشير مرونة الموارد إلى الدرجة التي يمكن بها تطبيق موارد المنظمة على الاستخدامات المختلفة، كما تعكس أيضاً قابلية التطبيق الفعالة للمورد في سياقات متنوعة؛ وتتضمن مرونة الموارد ثلاثة جوانب: مرونة الموارد في ممارسات الموارد البشرية، ومرونة الموارد في مهارات العاملين، ومرونة الموارد في سلوكيات العاملين. أما مرونة التنسيق فتشير إلى قدرة المنظمة على اكتساب واستخدام الموارد في الوقت المناسب لمتابعة أهدافها الاستراتيجية، وتتضمن ثلاثة جوانب: مرونة التنسيق في ممارسات الموارد البشرية، ومرونة التنسيق في مهارات العاملين، ومرونة التنسيق في سلوكيات العاملين. (Tuan, 2016).

وفقاً لما سبق، وبناءً على مطالعة الأدبيات الإدارية، يوجد ثلاثة أبعاد لمرونة إدارة الموارد البشرية، هي: المرونة السلوكية behavioral flexibility، مرونة المهارة skill flexibility، ومرونة الممارسة (الوظيفية) practice flexibility (Úbeda–García et. al., 2017). (Beltrán–Martín et. al., 2008) (Pradhan et. al., 2017) (Chen & Li, 2015) (Aibaghi–Esfahani et. al., 2017) (Do et. al., 2016).

مرونة السلوك: حيث يمثل "السلوك" في العمل تسلسل لإجراءات روتينية يتبعها الموظفون عند أداء مهامهم، تصبح السلوكيات جامدة أو غير مرنة عندما يقوم الموظفون بالتعامل مع المواقف الجديدة بنفس تسلسل التعامل مع المواقف السابقة. لكن إذا كان الموظفون قادرين على استخدام إجراءات مختلفة عند مواجهة ظروف جديدة، فإن سلوكياتهم تكون مرنة. فالسلوكيات المرنة بين العاملين تشكل مورداً قيماً للمنظمة، لأن الموظفون الذين يمكنهم التعامل بنجاح مع مختلف الحالات الطارئة في العمل يسمحون للمنظمة بتحقيق وفر في التكاليف الناتجة عن عدم التكيف مع التغيير. كما أن المرونة السلوكية تجعل من السهل تنفيذ عمليات التغيير في

المنظمة، بقدر ما تمنحها فرصاً حقيقية للاستجابة بشكل مناسب لمجموعة واسعة من المواقف (Úbeda-García et. al., 2017)، وبالتالي تشير مرونة السلوك إلى قدرة العاملين على التكيف مع الظروف المتغيرة حيث يكون لهم نصوص سلوكية واسعة بدلاً من مجرد اتباع إجراءات التشغيل القياسية (Do et. al., 2016) (Aibaghi-Esfahani et. al., 2017). وتتمثل مرونة السلوك في تعديل وإثراء أنماط سلوك العاملين، مع تعزيز الاستقلالية، ودعم التنوع السلوكي عند مواجهة الظروف المختلفة، بناءً على الارتجال وليس على أنماط عمل ثابتة (Beltrán-Martín et. al., 2008) (Chen & Li, 2015). فقد يكون لدى العاملين مهارات مختلفة، ولكن ليس لديهم حافز سلوكي كافٍ للتغيير؛ أو قد يكونوا متحمسين، ولكنهم يفتقرون إلى المهارات والمعرفة اللازمة لاتخاذ القرارات أو تغييرها (Pradhan et. al., 2017).

مرونة المهارة: هي وثيقة الصلة بمرونة السلوك، وتتمثل في خلق بيئة للموظفين لتعلم مهارات جديدة وتعزيز مرونتهم للتعلم بسرعة والاضطلاع بمهام جديدة. (Chen & Li, 2015) وهي بذلك تعني جعل العاملين قادرين على الاستجابة بطرق أفضل للمحفزات التي تظهر، وعندما يقومون بتحسين مجموعة معارفهم، فإن أدائهم في العمل يرتفع بمرور الوقت، وبالتالي تزيد الإنتاجية (Beltrán-Martín et. al., 2008) (Pradhan et. al., 2017). وتشير مرونة المهارة إلى عدد الاستخدامات البديلة المحتملة لتطبيق المعرفة والمهارات التي يمتلكها الموظف. لذا ترتبط مرونة المهارة بقدرة العاملين على تطوير مجموعة متنوعة من المهارات وفقاً لاحتياجات المستقبل من خلال التدريب وإعادة تدويرهم حسب الضرورة (Úbeda-García et. al., 2017) (Aibaghi-Esfahani et. al., 2017).

مرونة الممارسة الوظيفية: وتتمثل في تعزيز العاملين ذوي المهارات المتنوعة القادرين على القيام بمهام متعددة في ظروف مختلفة، وقابلية التكيف للعمل بين الإدارات المختلفة بسرعة وبتكلفة منخفضة؛ من خلال تصميم الوظائف (المهام) التي يشارك فيها الموظف، وتغيير الدور، وإنشاء فريق متعدد الوظائف. (Beltrán-Martín et. al., 2008) (Chen & Li, 2015). لذلك، فإن المرونة الوظيفية تشبه تنوع القوى العاملة أو تعدد فرص التكافؤ، مما يسهل

تنقل العاملين بين الوظائف أو تحمل مسؤولية مهام متعددة من وظائف لأخرى (Beltrán–Martín et. al., 2008).

كما يمكن التمييز بين مرونة الموارد البشرية الخارجية أو العديدة والمرونة الداخلية أو الوظيفية. تشير المرونة العديدة إلى قدرة المنظمة على تغيير حجم العمالة المستخدمة، بينما ترتبط المرونة الوظيفية بالقدرة على أداء مجموعة متنوعة من المهام غير المتجانسة. لذا، فإن البراعة التنظيمية هي المتغير النهائي الذي تعززه المرونة الداخلية، حيث لا تشكل المرونة الداخلية غاية في حد ذاتها، ولكنها وسيلة لتطوير القدرات التنظيمية (Úbeda–García et. al., 2017). هذا، ويمكن توضيح أهمية مرونة إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية:

- تشكل مصدراً لتحسين قدرة المنظمة على البقاء والتنمية، لتركيزها على السياسات والممارسات المرنة لإدارة الموارد البشرية التي تسهل على العاملين تحقيق التوازن بين العمل والأسرة لاكتساب الشعور بالأمان والدعم ونشر التأثير الإيجابي من أجل الابتكار التنظيمي والمشاركة لتحفيز العاملين على تقديم عمل إضافي في المقابل. وبالتالي تقدم دعماً إدارياً للتعلم التنظيمي (Chen & Li, 2015).
- تعد مصدراً لمزايا تنافسية مستدامة للمنظمات، لأن الاستثمار في رأس المال البشري لا يمكن تقليده بسهولة، ومن الصعب استبداله بالتقدم التكنولوجي أو بدائل أخرى. (Do et. al., 2016) (Pradhan et. al., 2017) (Beltrán–Martín et. al., 2008).
- تؤدي إلى زيادة قدرة الموظف على التكيف مع الأدوار أو سياقات العمل الجديدة واحتياجات السوق، وزيادة اتساع دورهم في الكفاءة الذاتية. (Tuan, 2016) (Pradhan et. al., 2017).
- تتأثر بأنشطة تعزيز رأس المال البشري، المتعلقة بشكل أساسي بأنشطة التدريب والتطوير، الموجهة نحو تعزيز مستوى النمو الشخصي للعاملين بالمنظمة، مما يمكنهم من الاستعداد لأي شيء يجلبه المستقبل. ونظراً لسرعة تقادم المعرفة في البيئات الحالية، فإن أهمية أن تكون "في المقدمة على منحنى التعلم" أمر بالغ الأهمية في خلق موظفين مرنين، ويستطيع المديرون التحقق مما إذا كانت استراتيجيات الموارد البشرية لشركتهم تساهم في أداء المنظمة

أم لا من خلال مراقبة التغييرات في مرونة الموظف (Beltrán–Martín et. al., 2008).

- تؤثر بشكل إيجابي على مقاييس مختلفة للأداء التنظيمي، كما تُعتبر مكونات مرونة الموارد البشرية أصول استراتيجية للتطوير التنظيمي والبراعة التنظيمية؛ لتأثيرها الإيجابي على كل من الإبداع والابتكار ورضا العاملين، وبالتالي فهي ليست فقط معززاً لأداء العاملين اللفدي، ولكنها تزيد من الأداء والإنتاجية الشاملة (Pradhan et. al., 2017) (Úbeda–García et. al., 2017).
- تسمح للاختلاف والتنوع بالظهور، لتركزها على الطبيعة متعددة الأوجه للعاملين وفقاً لشخصيتهم وخبراتهم وسلوكهم وتعلمهم (Pradhan et. al., 2017) (Do et. al., 2016).

ثانياً: منهجية الدراسة:

١. مشكلة الدراسة:

ما تزال وجهات نظر عريضة بمجتمعنا العربي والمصري تعتبر أن صمّام الأمان الوظيفي، يكمن في حصول الفرد على وظيفة حكومية، ليكون العمل مضموناً من حيث الاحتياط المالي (دخل ثابت مضمون مع معاش)، وكذا من حيث ضوابط الفصل والطرده، فضلاً عن ضعف الرقابة على الموظف، وهو ما يتيح "الاستقرار" الوظيفي غير المشروط بأي إنتاجية أو مستوى أداء؛ كما أن ربط مفهوم "الإنتاجية" بتواجد العاملين في مكان العمل يكاد يكون هو المبدأ الأساسي للتقييم والرقابة في معظم المصالح الحكومية، بحيث لا يتم تقييم الإنتاج والمردودية بقدر الحضور الجسدي للموظف!! فليس غريباً إذن أن يُفضي هذا الوضع إلى أن نسبة كبيرة من الموظفين يهتمهم الحضور الشكلي لمجرد تسجيل التواجد أكثر من التواجد الفكري والذهني والعملي. حيث تُوَرَّق ظاهر الغياب عن العمل (absenteeism) الكثير من مدرء إدارة الموارد البشرية، ويبدلون الكثير من الجهد في معالجة أسباب ومبررات العاملين للغياب؛ إلا أنهم يغفلون عن ظاهرة الحضور الشكلي (Presenteeism) (ظاهرة الموظف الحاضر الغائب)، فغالباً ما يسهل رصد مشكلة الغياب من خلال كشوفات الحضور والانصراف، إلا أنه من الصعب رصد الحضور الشكلي، حيث يتواجد العاملين فعلياً في العمل بشكل روتيني، ولكنهم في الواقع حاضرون جسدياً

فقط، لا يريدون أو غير قادرين على أداء أعمالهم بشكل جيد. لذا تقترح الدراسة تبني مرونة إدارة الموارد البشرية كممارسة إدارية تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على المهارات والسلوكيات وقدرات التعلم للموظفين، وتتطلب إدارة مرنة، وبالتالي يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: ما مدى قدرة المنظمات على إدارة ظاهرة الحضور الشكلي في المنظمات الحكومية التي يتوفر بها الأمان الوظيفي بدرجة عالية من خلال تطبيق ممارسات مرونة إدارة الموارد البشرية؟، ويأتي هذا التساؤل كجوهر لمشكلة الدراسة نتيجة قناعة الباحثة الأولية بما يلي:

- تُعتبر وظائف القطاع العام والحكومة الأكثر أماناً، ويتمتع العاملون بها بأمان وظيفي مرتفع، حيث يُنظر إليها على أنها معزولة عن تقلبات سوق العمل إلى حد كبير؛ لذا يشعر الموظفون بأنها وظائف دائمة، وهو ما يتفق مع (Clark & Vinay, 2009) و (Sanyal et. al., 2018) و (Lucky et. al., 2013) فالموظفين واثقون من وظائفهم حتى في ظل الأوضاع الاقتصادية السيئة.
- أن ظاهرة الحضور الشكلي لا يمكن القضاء عليها، فهي جزء من الثقافة التنظيمية في المنظمات الحكومية لوجود الأمان الوظيفي (عكس الدراسات السابقة التي أثبتت أن عدم الأمان الوظيفي أحد أهم أسباب وجود ظاهرة الحضور الشكلي).
- عدم وجود اهتمام من الإدارة العليا بإدارة ظاهرة الحضور الشكلي وعواقبها.
- انتشار ظاهرة الحضور الشكلي في الطبقة التنفيذية، وبالتالي هي مشكلة إشراف ورقابة وتقييم.
- أن ممارسات إدارة الموارد البشرية والمرونة المطلوبة ليست موجودة في ثقافة إدارة المصالح الحكومية على مر الأزمنة السابقة.

وقد قامت الباحثة بإجراء دراسة إستطلاعية على عينة مكونة من (٥) مفردة من الوظائف القيادية والإشرافية في مصلحة الضرائب العقارية (مديرين عموم)؛ وقد اعتمدت الباحثة في إجراء هذه الدراسة الاستطلاعية على المقابلة الشخصية مع المبحوثين، تم من خلالها طرح أسئلة مغلقة، تبلور الأفكار الرئيسية التي تعكسها متغيرات الدراسة؛ وكانت تدور حول: هل يدركون ظاهرة (الحضور الشكلي)؟، هل العاملون متأكدين من قدرتهم على الاحتفاظ بوظائفهم؟، هل يدركون الأمان من التهديدات أو المخاوف المتعلقة باستمرارية الوظيفة؟، هل هناك خسارة محتملة للمميزات أو الخصائص القيمة المرتبطة بوظائفهم (مثل الأجور وساعات العمل ومضمون

الوظيفة)؟، هل يتاح للموظفين التصرف وفقاً لخبراتهم للاستجابة للظروف غير المؤكدة في العمل؟ وهل يسمح لهم بتغيير طريقة أداء وظائفهم كاستجابة لهذه الظروف؟، هل إذا تم إعطاء الموظفين فرصة لتطوير سلوكهم الوظيفي أن يحل ذلك مشاكل الأداء في وظائفهم؟، هل يستطيع الموظفون القيام بمهام مختلفة في بيئة العمل (تدوير)؟، هل تقوم المنظمة بتدريب الموظفين على المهارات اللازمة للمجال الوظيفي الخاص بهم؟، هل يمكن لمرونة ساعات العمل ومرونة الأجور من حل مشاكل الأداء في وظائفهم؟، هل يمكن نقل الموظفين إلى وظائف أخرى عند الضرورة؟، وهل يمكن للمنظمة أن تغير أنشطة العمل للموظفين الذين يقل أدائهم عن المستوى المطلوب؟. وجاءت نتائج هذه الدراسة الإستطلاعية كما يلي:

- هناك اتفاق على وجود ظاهرة الحضور الشكلي بين العاملين، وإدراكهم لوجودها.
- هناك اتفاق على وجود أمان وظيفي عالي في المصلحة (راتب، معاش، صعوبة الفصل).
- هناك اتفاق على أنه توجد مرونة إدارة موارد بشرية في المصلحة (يتم تدريب العاملين وتطويرهم واكسابهم مهارات جديدة تتناسب مع التغيرات في القوانين الضريبية، كما توجد مرونة في وقت العمل).
- هناك اختلاف حول مدى جدوى مرونة إدارة الموارد البشرية في معالجة ظاهرة الحضور الشكلي.

عليه، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في مجموعة تساؤلات ستحاول الباحثة الإجابة عليها من خلال الجزء النظري والميداني للدراسة، وهي كما يلي:

١. ما طبيعة العلاقة بين الأمان الوظيفي وظاهرة الحضور الشكلي؟
٢. هل يمكن لوجود مرونة إدارة الموارد البشرية من إحداث تغيير في العلاقة بين الأمان الوظيفي وظاهرة الحضور الشكلي؟

٢. أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. دراسة وتحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة.
٢. تأصيل مفهوم (الحضور الشكلي) نظراً لحدثه في الأبحاث الإدارية العربية.

٣. تقديم بعض التوصيات بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج، والتي يمكن أن تسهم في إدارة ظاهرة الحضور الشكلي، من خلال تسليط الضوء على الأمان الوظيفي، وأهمية مرونة إدارة الموارد البشرية.

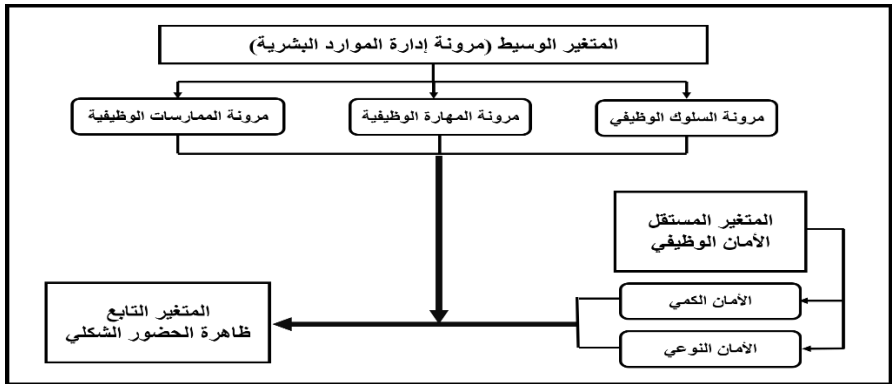
٣. أهمية الدراسة:

تأتي الأهمية العلمية للدراسة من خلال الربط بين الثلاث متغيرات وهي الأمان الوظيفي، وظاهرة الحضور الشكلي، ومرونة إدارة الموارد البشرية، والتي في حدود علم الباحثة وحتى توقيت النشر لم يسبق أن تم الربط بينهم؛ أما الأهمية العملية فتأتي من اهتمام الدولة بتطوير وتحسين العاملين بالقطاع الحكومي عامة، وبمصلحة الضرائب خاصة، في إطار خطة الدولة التنموية.

٤. نموذج الدراسة الفرضي:

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة بقياس متغير الأمان الوظيفي من خلال بعدين هما (الأمان الوظيفي الكمي، والأمان الوظيفي النوعي)، وقياس متغير مرونة إدارة الموارد البشرية من خلال (مرونة السلوك، مرونة المهارة، مرونة الممارسات الوظيفية)، أما ظاهرة الحضور الشكلي، فقد تم قياسها من خلال عبارات تصف الظاهرة وفقاً لرؤية الباحثة وفقاً لمشكلة الدراسة، ومن خلال المراجعة للأدبيات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، جرى وضع مخطط الدراسة الفرضي ليعكس ابعاد ومتغيرات الظاهرة المبحوثة والمتمثل بإشكالية الدراسة كما هو موضح في الشكل (١).

الشكل رقم (١) نموذج الدراسة الفرضي



من إعداد الباحثة

٥. فروض الدراسة:

في ضوء المشكلة والأهداف السابق طرحها، تختبر الدراسة الفروض التالية:

الفرض الأول: "لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الأمان الوظيفي وظاهرة الحضور الشكلي". ينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد الأمان الكمي وظاهرة الحضور الشكلي.
- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد الأمان النوعي وظاهرة الحضور الشكلي.

الفرض الثاني: "لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الأمان الوظيفي ومرونة إدارة الموارد البشرية". ينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الأمان الوظيفي ومرونة السلوك الوظيفي.
- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الأمان الوظيفي ومرونة المهارة الوظيفية.
- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الأمان الوظيفي ومرونة الممارسات الوظيفية.

الفرض الثالث: "لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مرونة إدارة الموارد البشرية وظاهرة الحضور الشكلي". ينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مرونة السلوك الوظيفي وظاهرة الحضور الشكلي.
- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مرونة المهارة الوظيفية وظاهرة الحضور الشكلي.
- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مرونة الممارسات الوظيفية وظاهرة الحضور الشكلي.

الفرض الرابع: "تؤثر مرونة إدارة الموارد البشرية في العلاقة بين الأمان الوظيفي وظاهرة الحضور الشكلي". ينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

- تؤثر مرونة إدارة الموارد البشرية كمتغير معدل في العلاقة بين الأمان الوظيفي وظاهرة الحضور الشكلي.
- تؤثر مرونة إدارة الموارد البشرية كمتغير وسيط في العلاقة بين الأمان الوظيفي وظاهرة الحضور الشكلي.

٦. مجتمع الدراسة والعينة:

• مجتمع الدراسة ووحدة المعاينة:

- قامت الباحثة بالدراسة الميدانية في مصلحة الضرائب العقارية، ونظرا لتعدد المناطق والمأموريات الضريبية التابعة لها، فقد اقتضت الدراسة على مصلحة الضرائب العقارية في قطاع القاهرة الكبرى والمناطق الضريبية التابعة له وهي (منطقة الضرائب العقارية بالقاهرة، ومنطقة الضرائب العقارية بالجيزة، ومنطقة الضرائب العقارية بالقليوبية).
- أما وحدة المعاينة وهي المفردة التي توجه إليها قائمة الاستقصاء للإجابة عليها؛ في هذه الدراسة هي كل من يشغل وظيفة قيادية على مستوى كل من الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، وذلك لتحقيق متطلبات الدراسة، مع استبعاد العاملين بالإدارة التنفيذية.

يوضح الجدول رقم (١) مجتمع الدراسة ووحدة المعاينة، كما يلي:

جدول رقم (١) مجتمع الدراسة ووحدة المعاينة (بمصلحة الضرائب العقارية)

الإجمالي	عدد العاملين		المناطق الضريبية بقطاع القاهرة الكبرى
	إدارة وسطى	إدارة عليا	
٢٤٤	١٦٣	٨١	منطقة الضرائب العقارية بالقاهرة
١٠٤	٩١	١٣	منطقة الضرائب العقارية بالجيزة
٦٤	٥١	١٣	منطقة الضرائب العقارية بالقليوبية
٤١٢	٣٠٥	١٠٧	العدد الإجمالي للعاملين

المصدر: من اعداد الباحثة

- حجم ونوع العينة: تم استخدام أسلوب الحصر الشامل وتوزيع ٤١٢ قائمة استقصاء.

٧. المنهجية:

- اعتمدت الباحثة لتحقيق اهداف الدراسة واختبار فروضها على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم وصف وتوضيح المفاهيم والتعرف على المتغيرات وعرض ما توصل إليه الآخرون من خلال مراجعة الدراسات النظرية السابقة، بالإطلاع على المتاح من: الكتب والمراجع العربية والأجنبية، والرسائل العلمية المنشورة، والمقالات والدوريات المتخصصة، وشبكة الإنترنت، مع استخدام المسح الميداني للحصول على المعلومات من العينة باستخدام أسلوب الاستقصاء، ثم قامت الباحثة بتحليل وتوضيح العلاقة بين المتغيرات المستقلة والوسيطه والتابعة واستنتاج العلاقات بينهم من خلال إطار الدراسة الميداني.
- قامت الباحثة بتصميم وإعداد قائمة استقصاء، تم توزيع (٤١٢) ولم يتم الاستجابة إلا على (٣٧٨)، وهو ما يمثل نسبة استجابة (٩١.٧%)، وتم تحليل البيانات الأولية بالاستعانة ببرنامج (SPSS-Version25) و (AMOS-Version25).

٨. محددات الدراسة:

- اقتصرت الدراسة على مصلحة الضرائب العقارية في قطاع القاهرة الكبرى والمناطق الضريبية التابعة له، خلال الفترة من يناير (٢٠٢١) إلى نوفمبر (٢٠٢١).
- اقتصر توزيع قوائم الاستقصاء على كل من يشغل وظيفة قيادية على مستوى كل من الإدارة العليا والوسطى، مع استبعاد العاملين بالإدارات التنفيذية، وذلك لتحقيق متطلبات الدراسة.
- كما هو الحال في معظم الدراسات الميدانية، فقد واجهت الباحثة مشكلة صعوبة الإستجابة لقائمة الاستقصاء لتحقيق حجم العينة المطلوب.

ثالثاً: الدراسة الميدانية

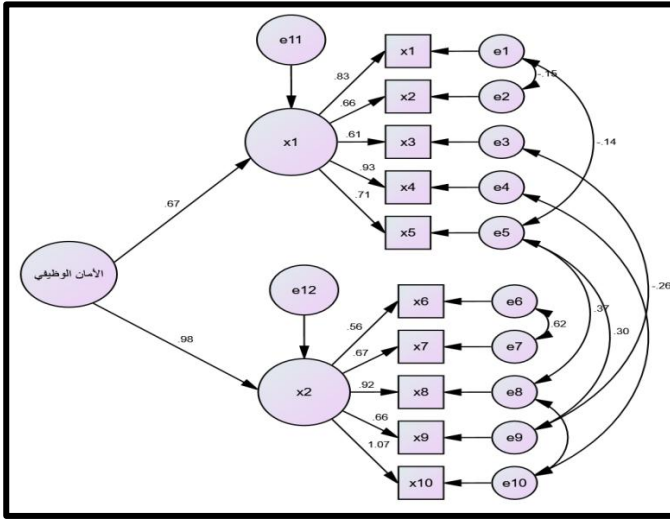
تتناول الباحثة في هذا الجزء تحليل وتفسير نتائج التحليل الإحصائي، يلي ذلك اختبار فروض الدراسة، ثم عرض ومناقشة النتائج، في النهاية تقدم الباحثة مجموعة من التوصيات تخص مصلحة الضرائب العقارية، والمصالح الحكومية المشابهة عامة، وأخرى تخص البحوث المستقبلية، في ضوء الشق النظري والميداني للدراسة.

• صلاحية نموذج القياس:

أولاً: المتغير المستقل (الأمان الوظيفي)

الشكل التالي يوضح نموذج القياس Measurement Model لأبعاد المتغير المستقل (الأمان الوظيفي)

شكل (١) نموذج القياس لأبعاد المتغير المستقل (الأمان الوظيفي)



المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

وللحكم على صلاحية ذلك النموذج تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis (CFA)، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٢) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد المتغير المستقل (الأمان الوظيفي)

المعنى	القيمة	الخطأ	معامل	العبارة
Sig.	(C.R.)	(S.E.)	الانحدار	
			المعياري	
			(S.C)	
			.833	الموظف على يقين بأنه لن يفقد وظيفته.
***	13.807	.061	.663	يعرف الموظف أنه لن يتم تخفيض درجته الوظيفية إلى درجة أقل في المنظمة.
***	13.258	.059	.612	الموظف مطمئن لمستقبل وظيفته والقسم الخاص به ومنظّمته.
***	21.314	.058	.933	يدرك الموظف أنه لن يتم طرده أو فصله.
***	15.008	.053	.706	الموظف يعرف أنه لا أحد يمكن أن يحثه أو يجبره على قبول التقاعد المبكر.

المعنوية Sig.	القيمة الحرجة (C.R.)	الخطأ المعياري (S.E.)	معامل الانحدار المعياري (S.C)	ن.و. ب.و. م.و. م.و.	العبرة
—	—	—	.558	المتغير الوظيفي	الموظف على يقين بأنه لا يوجد احتمال أن يخسر المميزات الخاصة بالوظيفة مثل الأجر وساعات العمل.
***	19.773	.060	.672		يدرك الموظف أنه لا يوجد احتمال أن يخسر الخصائص المرتبطة بالوظيفة مثل الإجازات والمكافآت.
***	12.264	.116	.917		عند الموظف ثقة تامة بعدم تغير الجوانب الملموسة للوظيفة المرتبطة بالمهام والمسئوليات.
***	12.195	.092	.662		الموظف على ثقة أنه لن يتم المساس بالدرجة الوظيفية التي هو عليها ولن يخسر ترقية.
***	13.330	.155	1.073		يدرك الموظف أنه لا توجد خسارة محتملة لمستوى الدخل الذي يحصل عليه من الوظيفة.

** تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١%

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

من النتائج الموضحة في الجدول السابق يمكن تقييم نموذج القياس Measurement

Model لأبعاد المتغير المستقل (الأمان الوظيفي) كما يلي:

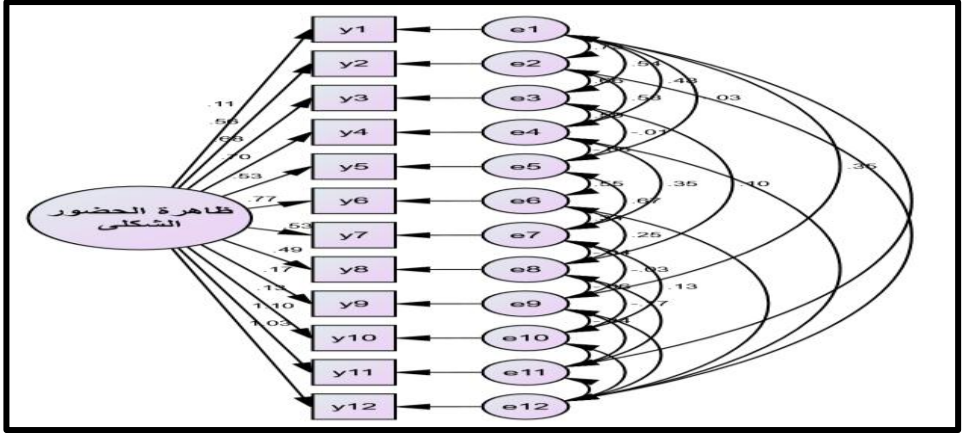
- العلاقة بين بُعد (الأمان الوظيفي الكمي) وكل فقرة من الفقرات التي تقيسه تعتبر علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥).
 - العلاقة بين بُعد (الأمان الوظيفي النوعي) وكل فقرة من الفقرات التي تقيسه تعتبر علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥).
- هذا، وقد بلغت قيم معامل ألفا - كرونباخ Cronbach's Alpha لأبعاد المتغير المستقل (الأمان الوظيفي) على التوالي: (٠.٨٥٠ ، ٠.٨٩١)، وهي تقع في المدى المقبول (أكبر من ٠.٧)، بما يؤكد التماسق الداخلي لعبارات مقياس المتغير.
- من النتائج السابقة يمكن الاستدلال على صلاحية نموذج القياس لأبعاد متغير (الأمان الوظيفي).

ثانياً: المتغير التابع (ظاهرة الحضور الشكلي)

الشكل التالي يوضح نموذج القياس Measurement Model لأبعاد المتغير التابع (ظاهرة

الحضور الشكلي)

شكل (٢) نموذج القياس لأبعاد المتغير التابع (ظاهرة الحضور الشكلي)



المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

وللحكم على صلاحية ذلك النموذج تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis (CFA)، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٣) نتائج التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع (ظاهرة الحضور الشكلي)

المعنى Sig.	القيمة الحرجة (C.R.)	الخطأ المعياري (S.E.)	معامل الاتحدار المعياري (S.C)	العبارة
—	—	—	.115	يوجد موظفون يحضرون إلى العمل متأخرا ويخرجون مبكرا.
***	2.747	1.826	.558	يوجد موظفون يقومون بأداء وظيفتهم بتكاسل (لا مبالاة) بالرغم من وجود ضغط عمل.
***	2.684	1.656	.683	يوجد موظفون يتجنبون عبء العمل الإضافي بدعوى (على قد فلوسهم).
***	2.624	1.847	.699	يوجد موظفون يقضون الوقت في التحدث إلى الزملاء.
***	2.487	.681	.534	يوجد موظفون اهتمامهم الأساسي بالبصمة أو الامضاء لإثبات الحضور والانصراف.
***	2.522	1.413	.769	يوجد موظفون يلقون بعبء العمل على زملائهم بالرغم من وجودهم في مكان العمل.
***	2.498	1.136	.533	يوجد موظفون يعتبرون عبء العمل والعاملين الزملاء.
***	2.483	.916	.489	يوجد موظفون الاستغناء عنهم لن يضر العمل في شيء.
***	2.240	.505	.169	يوجد موظفون يرفضون ترك الوظيفة الحالية والانتقال لوظائف أخرى ذات مسؤولية أكبر.
***	1.636	.939	.127	يوجد موظفون يجعلون زملائهم يثبتون الحضور والانصراف بدلا منهم.
***	2.571	2.586	1.099	يوجد موظفون لا يغيرون مصلحة العمل أو المنظمة أي اهتمام.
***	2.511	1.750	1.030	يوجد موظفون يتواجدون بالعمل فقط من أجل الحصول على الدخل الثابت والمعاش.

** تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١ %

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

من النتائج الموضحة فى الجدول السابق يمكن تقييم نموذج القياس Measurement Model العبارات المتغير (ظاهرة الحضور الشكلي) كما يلي:

- العلاقة بين المتغير (ظاهرة الحضور الشكلي) وكل فقرة من الفقرات التى تقيسه تعتبر علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥).

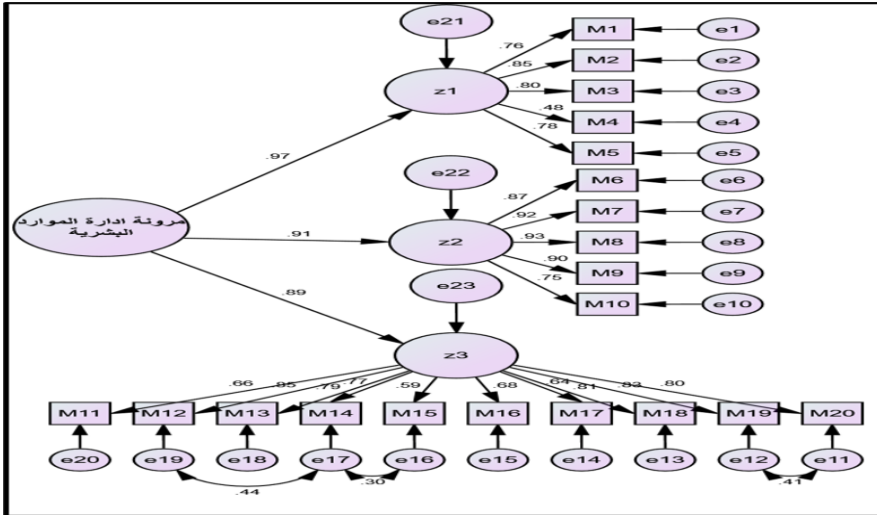
هذا، وقد بلغت قيم معامل ألفا - كرونباخ Cronbach's Alpha لعبارات المتغير (ظاهرة الحضور الشكلي) مجتمعة (٠.٨٣٤)، وهي تقع فى المدى المقبول (أكبر من ٠.٧)، بما يؤكد التناسق الداخلى لعبارات مقياس المتغير.

من النتائج السابقة يمكن الاستدلال على صلاحية نموذج القياس لمتغير (ظاهرة الحضور الشكلي).

ثالثاً: المتغير الوسيط (مرونة إدارة الموارد البشرية)

الشكل التالى يوضح نموذج القياس Measurement Model لأبعاد المتغير (مرونة إدارة الموارد البشرية)

شكل (٣) نموذج القياس لأبعاد المتغير (مرونة إدارة الموارد البشرية)



المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

وللحكم على صلاحية ذلك النموذج تم إجراء التحليل العاىلى التوكيدى (CFA)، ويوضح الجدول التالى النتائج كما يلي:

دور مرونة إدارة الموارد البشرية
في العلاقة بين الأمان الوظيفي وظاهرة الحضور الشكلي
دراسة ميدانية في مصلحة الضرائب العقارية

د. ايناس أحمد اسماعيل إبراهيم علي

جدول رقم (٤) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد المتغير (مرونة إدارة الموارد البشرية)

المعنى Sig.	القيمة الدرجة (C.R.)	الخطأ المعياري (S.E.)	معامل الاتحدار المعياري (S.C)	البعد	العبارة
—	—	—	.969	مرونة السلوك	يتاح للموظفين التصرف وفقاً لخبراتهم للاستجابة للظروف الغامضة وغير المؤكدة في العمل.
***	17.526	.069	.910		يسمح للموظفين بتغيير طريقة أداء وظائفهم كاستجابة للتغيرات في بيئة العمل.
***	16.147	.067	.886		يعطي الموظفين فرصة لتطوير سلوكهم الوظيفي لحل مشاكل الأداء في وظائفهم.
***	9.223	.066	.763		يستطيع الموظفون القيام بمهام مختلفة في بيئة العمل.
***	15.804	.079	.853		تهيئ المنظمة للموظفين فرصة للتكيف مع متطلبات العمل المتغيرة خلال فترة قصيرة.
—	—	—	.795		مرونة المهارة
***	27.129	.041	.480	تحاول المنظمة اكتساب الموظفين بمهارات متعددة لتستخدم في وظائف مختلفة.	
***	27.354	.039	.781	يتم باستمرار تحديث مهارات ومواهب الموظفين المهنية.	
***	25.472	.040	.875	المنظمة على استعداد لتدريب الموظفين على المهارات اللازمة للمجال الوظيفي الخاص بهم.	
***	18.143	.049	.923	تعطي المنظمة فرصة للموظفين ذوي المهارات العالية للتعامل مع المهام المناسبة لمهاراتهم.	
—	—	—	.927	مرونة الممارسات الوظيفية	
***	24.046	.041	.898		تنتج إجراءات التوظيف بالمنظمة اختيار الموظفين الذين يمتلكون المهارات اللازمة للعمل من الإدارات الأخرى المختلفة.
***	18.018	.057	.749		يتيح هيكل الأجور الحالي مكافأة الموظفين الذين يؤدون أنشطة عمل مختلفة ويحققون نتائج مختلفة.
***	13.136	.061	.805		يمكن للمنظمة تغيير هيكل العمل عند الضرورة بسرعة وفعالية.
***	14.304	.058	.827		يمكن للمنظمة تغيير أنشطة العمل للموظفين الذين يمتلكون المهارات اللازمة لأداء الأنشطة الحالية.
***	12.117	.052	.814		يمكن للمنظمة أن تغير أنشطة العمل للموظفين الذين يقل أداؤهم عن المستوى المطلوب.
***	16.701	.061	.636		يمكن إعادة تعيين الموظفين بشكل فعال في وظائف مختلفة داخل المنظمة.
***	17.361	.064	.682		تم تصميم هيكل العمل بطريقة تمكن من التكيف بسرعة مع التغيرات في ظروف العمل.
***	18.997	.055	.595		يسمح نظام التعاقد بالمنظمة من مواكبة البيئة التنافسية المتغيرة.
***	13.767	.057	.771		يمكن إجراء تغييرات تنظيمية تمكن المنظمة من الحفاظ على قدرتنا التنافسية في السوق.

** تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١%

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

- من النتائج الموضحة فى الجدول السابق يمكن تقييم نموذج القياس Measurement Model لأبعاد المتغير (مرونة إدارة الموارد البشرية) كما يلي:
- العلاقة بين بُعد (مرونة السلوك) وكل فقرة من الفقرات التى تقيسه تعتبر علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥).
 - العلاقة بين بُعد (مرونة المهارة) وكل فقرة من الفقرات التى تقيسه تعتبر علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥).
 - العلاقة بين بُعد (مرونة الممارسات الوظيفية) وكل فقرة من الفقرات التى تقيسه تعتبر علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥).
- هذا، وقد بلغت قيم معامل ألفا - كرونباخ Cronbach's Alpha لأبعاد المتغير (مرونة إدارة الموارد البشرية) على التوالي: (٠.٨٥٥، ٠.٩٤٠، ٠.٨٢٧)، وهي تقع فى المدى المقبول (أكبر من ٠.٧) بما يؤكد التناسق الداخلى لعبارات مقياس المتغير.
- من النتائج السابقة يمكن الاستدلال على صلاحية نموذج القياس لأبعاد المتغير (مرونة إدارة الموارد البشرية).

• مناقشة نتائج الدراسة الميدانية لمتغيرات الدراسة

يقدم الجدول التالي عرضاً لنتائج استجابات عينة الدراسة لأبعاد جميع المتغيرات: جدول رقم (٥) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات العينة لمتغيرات البحث

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	متغيرات الدراسة
.799	3.728	الأمان الوظيفي
.889	3.777	الأمان الوظيفي الكمي
.907	3.680	الأمان الوظيفي النوعي
.892	3.081	مرونة إدارة الموارد البشرية
1.116	3.214	مرونة السلوك
.844	3.193	مرونة المهارة
.939	2.836	مرونة الممارسات الوظيفية
.484	4.426	ظاهرة الحضور الشكلي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

بتحليل بيانات الجدول السابق، نتضح النتائج التالية:

- احتل متغير "ظاهرة الحضور الشكلي" المركز الأول من حيث استجابة عينة الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي (٤.٤٢)؛ في حين جاء متغير "الأمان الوظيفي" في المركز الثاني، حيث بلغ الوسط الحسابي (٣.٧٢)؛ أما متغير "مرونة إدارة الموارد البشرية" فقد جاء في المركز الأخير بوسط حسابي (٣.٠٨).
- بالنسبة لترتيب أبعاد متغير "الأمان الوظيفي" وفقا للوسط الحسابي، فقد جاء "بعد الأمان الوظيفي الكمي" في المركز الأول من حيث الاستجابة، تلاه "بعد الأمان الوظيفي النوعي".
- بالنسبة لترتيب أبعاد متغير "مرونة إدارة الموارد البشرية" وفقا للوسط الحسابي، فقد جاء بعد "مرونة السلوك" أولاً من حيث الاستجابة حيث، تلاه بعد "مرونة المهارة"، وأخيراً بعد "مرونة الممارسات الوظيفية".

• اختبار الفروض

اختبار الفرض الأول: " لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الأمان الوظيفي وظاهرة الحضور الشكلي". لاختبار هذا الفرض تم تقسيمه إلى الفروض الفرعية التالية:

- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد الأمان الكمي وظاهرة الحضور الشكلي.
- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد الأمان النوعي وظاهرة الحضور الشكلي.

لاختبار صحة الفرض، استخدمت الباحثة تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) الذي يوضح علاقة أبعاد المتغير المستقل ودرجة تأثيرها على كل بعد من أبعاد المتغير التابع، وتظهر النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (٦) نتائج الانحدار المتعدد بين الأمان الوظيفي وظاهرة الحضور الشكلي

F-Test		R	R ²	T-Test		B	المتغير المستقل (الأمان الوظيفي)	المتغير التابع
المعنوية	القيمة			المعنوية	القيمة			
.008b	4.832	.159a	.025	.004	2.914	.099	النوعي	ظاهرة الحضور الشكلي
				.010	-2.574	-.086	الكمي	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

- يُظهر الجدول السابق نتائج تحليل الارتباط والانحدار والتباين ومعامل التحديد للعلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (الأمان الوظيفي) والمتغير التابع (ظاهرة الحضور الشكلي)، وهي كما يلي:
- بلغت قيمة معامل الارتباط للنموذج ككل (٠.١٥٩)، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ضعيفة بين المتغير المستقل (الأمان الوظيفي) بأبعاده، والمتغير التابع (ظاهرة الحضور الشكلي).
 - بلغت قيمة معامل الانحدار (B) لأبعاد المتغير المستقل (الأمان الوظيفي النوعي، الأمان الوظيفي الكمي) على الترتيب (٠.٠٩٩، -٠.٠٨٦)، وهي تشير إلى وجود علاقة عكسية بين بعد (الأمان الوظيفي الكمي) والمتغير التابع (ظاهرة الحضور الشكلي).
 - أن (مستوى المعنوية = ٠.٠٠٨) للنموذج الكلي وهي قيمة دالة إحصائياً؛ وبالتالي فإن أبعاد المتغير المستقل (الأمان الوظيفي) تؤثر على المتغير التابع (ظاهرة الحضور الشكلي). كما توضح النتائج أن أبعاد المتغير المستقل لا تفسر إلا (٢.٥%) فقط من التباين في المتغير التابع.

بناءً على ما سبق من نتائج، يتم رفض الفرض الأول كلياً وجزئياً، وهو ما يعني أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الأمان الوظيفي وظاهرة الحضور الشكلي.

اختبار الفرض الثاني: "لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الأمان الوظيفي ومرونة إدارة الموارد البشرية". لاختبار هذا الفرض تم تقسيمه إلى الفروض الفرعية التالية:

- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الأمان الوظيفي ومرونة السلوك الوظيفي.
- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الأمان الوظيفي ومرونة المهارة الوظيفية.
- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الأمان الوظيفي ومرونة الممارسات الوظيفية.

لاختبار الفرض الثاني وفروضه الفرعية، استخدمت الباحثة تحليل الانحدار المتعدد، وتظهر النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (٧) نتائج الانحدار المتعدد بين الأمان الوظيفي ومرونة إدارة الموارد البشرية

F-Test		R	R ²	T-Test		B	المتغير المستقل (الأمان الوظيفي)	المتغير التابع
المعنوية	القيمة			المعنوية	القيمة			
0.000	9.559	0.420	0.177	0.000	-4.002-	-0.639	النوعي	مرونة إدارة الموارد البشرية
				0.000	6.007	0.692	الكمي	
.000b	23.667	0.335a	0.112	.160	-1.409	-.106	النوعي	مرونة المهارة الوظيفية
				.000	6.300	.463	الكمي	
.000b	9.125	.215a	0.046	.276	-1.091	-.064	النوعي	مرونة السلوك الوظيفي
				.000	3.996	.230	الكمي	
.000b	16.496	.284a	.081	.542	.611	.039	النوعي	مرونة الممارسات الوظيفية
				.000	4.294	.270	الكمي	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل الانحدار والتباين ومعامل التحديد للعلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (الأمان الوظيفي) وأبعاد متغير (مرونة إدارة الموارد البشرية)، والتي اظهرت ما يلي:

- بلغت قيمة معامل الارتباط للنموذج ككل (٠.٤٢٠)، وهي تشير إلى وجود علاقة إرتباط متوسطة بين المتغير المستقل (الأمان الوظيفي) ببعديه ومتغير (مرونة إدارة الموارد البشرية)؛ ويظهر أن ترتيب هذا الارتباط بالأبعاد (مرونة المهارة (٠.٣٣٥) ومرونة السلوك (٠.٢١٥) ومرونة الممارسات (٠.٢٨٤).
- بلغت قيمة معامل الانحدار (B) لبعد (الأمان الوظيفي النوعي) (-٠.٦٣٩)، وهي تشير إلى وجود علاقة عكسية بين هذا البعد ومتغير (مرونة إدارة الموارد البشرية) ككل، وتظهر النتائج تفصيلا وجود علاقة عكسية بين بعد (الأمان الوظيفي النوعي) وبعدين تحديدا من أبعاد متغير (مرونة إدارة الموارد البشرية) هما (مرونة المهارة ومرونة السلوك)، في حين أن علاقة بعد (الأمان الوظيفي النوعي) طردية مع بعد (مرونة الممارسات)، أما بعد (الأمان الوظيفي الكمي) فالعلاقة بينه وبين (مرونة إدارة الموارد البشرية) علاقة طردية.

- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (٠.١٧٧)، أي أن المتغير المستقل (الأمان الوظيفي) تفسر (١٧.٧%) من التباين في المتغير (مرونة إدارة الموارد البشرية) بأبعاده مجتمعة؛ في حين بلغت القوة التفسيرية لمعامل التحديد (R^2) لمتغير (الأمان الوظيفي) للأبعاد (مرونة المهارة - السلوك - الممارسات) على الترتيب (١١.٢%، ٤.٦%، ٨.١%).
 - ليس لبعد (الأمان الوظيفي النوعي) تأثير معنوي على جميع أبعاد متغير (مرونة إدارة الموارد البشرية) حيث يزيد مستوى المعنوية عن (٠.٠٥%)، في حين له تأثير معنوي على هذا المتغير ككل؛ أما بعد (الأمان الوظيفي الكمي) له تأثير معنوي على متغير (مرونة إدارة الموارد البشرية) كليا وجزئيا حيث إن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥%).
 - أن (مستوى المعنوية للنموذج الكلي = ٠.٠٠٠) وهي قيمة دالة إحصائياً؛ وبالتالي فإن أبعاد المتغير المستقل (الأمان الوظيفي) تؤثر على متغير (مرونة إدارة الموارد البشرية).
- بناءً على ما سبق من نتائج، يتم رفض الفرض الثاني، وهو ما يعني أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الأمان الوظيفي ومرونة إدارة الموارد البشرية؛ وفيما يخص نتائج اختبار الفروض الفرعية، يتم قبولهم جزئياً.
- اختبار الفرض الثالث: "لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مرونة إدارة الموارد البشرية وظاهرة الحضور الشكلي". لاختبار هذا الفرض تم تقسيمه إلى الفروض الفرعية التالية:
- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مرونة السلوك الوظيفي والحضور الشكلي.
 - لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مرونة المهارة الوظيفية والحضور الشكلي.
 - لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مرونة الممارسات الوظيفية والحضور الشكلي.
- من أجل اختبار الفرض الثالث وفروضه الفرعية، قامت الباحثة باستخدام تحليل الانحدار المتعدد، وتظهر النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (٨) نتائج الانحدار المتعدد بين مرونة إدارة الموارد البشرية والحضور الشكلي

F-Test		R	R ²	T-Test		B	المتغير المستقل (مرونة إدارة الموارد البشرية)	المتغير التابع
المعنوية	القيمة			المعنوية	القيمة			
.000b	24.235	.403a	.163	.000	-5.445	-.198	مرونة المهارة	الحضور الشكلي
				.000	8.037	.392	مرونة السلوك	
				.001	-3.344	-.143	مرونة الممارسات	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

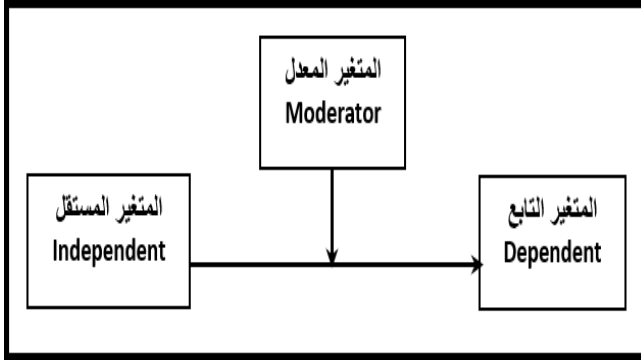
- يوضح الجدول السابق نتائج تحليل الارتباط والانحدار والتباين ومعامل التحديد للعلاقة بين أبعاد متغير (مرونة إدارة الموارد البشرية) ومتغير (الحضور الشكلي)، والتي اظهرت ما يلي:
- (مستوى المعنوية للنموذج الكلي = 0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً؛ وبالتالي فإن أبعاد متغير (مرونة إدارة الموارد البشرية) تؤثر على متغير (الحضور الشكلي). وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.163)، أي أن متغير (مرونة إدارة الموارد البشرية) بأبعاده مجتمعة يفسر (16.3%) من التباين في متغير (الحضور الشكلي).
 - بلغت قيمة معامل الارتباط للنموذج ككل (0.403)، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين متغير (مرونة إدارة الموارد البشرية) ككل بجميع أبعاده مع متغير (الحضور الشكلي).
 - بلغت قيمة معامل الانحدار (B) للأبعاد (مرونة المهارة - مرونة السلوك - مرونة الممارسات) على الترتيب (-0.198، 0.392، 0.143)، وهي تشير إلى وجود علاقة عكسية بين متغير (الحضور الشكلي) مع بعدي (مرونة المهارة، ومرونة الممارسات) وطردية مع بعد (مرونة السلوك الوظيفي).
- بناءً على ما سبق من نتائج، يتم قبول الفرض الثالث كلياً وجزئياً، وهو ما يعني أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مرونة إدارة الموارد البشرية وظاهرة الحضور الشكلي.

اختبار الفرض الرابع:

- الفرض الرابع: "تؤثر مرونة إدارة الموارد البشرية في العلاقة بين الأمان الوظيفي وظاهرة الحضور الشكلي". لاختبار هذا الفرض تم صياغته مرتين، كما يلي:
- تؤثر مرونة إدارة الموارد البشرية كمتغير معدل في العلاقة بين الأمان الوظيفي وظاهرة الحضور الشكلي.
 - تؤثر مرونة إدارة الموارد البشرية كمتغير وسيط في العلاقة بين الأمان الوظيفي وظاهرة الحضور الشكلي.

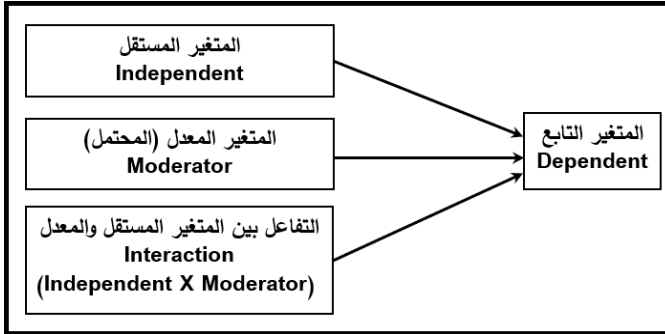
بحسب Baron and Kenny (1986) فإن المتغير المعدل Moderator هو ذلك المتغير الذي يؤثر على اتجاه و/أو قوة العلاقة بين متغير مستقل Independent ومتغير تابع Dependent، ومن ثم فإنه يمكن توضيح النموذج المفاهيمي Conceptual Model للمتغير المعدل كما يلي:

الشكل رقم (٥) النموذج المفاهيمي للمتغير المعدل



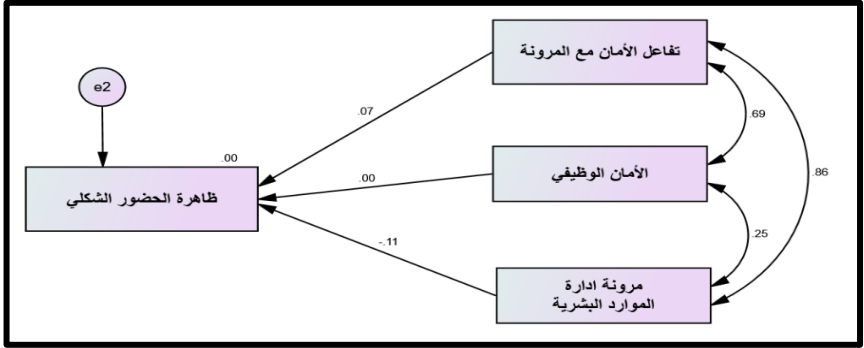
ويوضح الشكل التالي كيفية الكشف - إحصائيا - عن وجود تأثير للمتغير المعدل، وذلك من خلال إجراء تحليل الانحدار المتعدد، حيث تضم المتغيرات المستقلة كلا من المتغير المستقل الأساسى والمتغير المعدل المحتمل ومتغير التفاعل بينهما **Interaction**، والذي يدل على تأثير المتغير المعدل هو معنوية متغير التفاعل (Field 2013).

الشكل رقم (٦) نموذج اختبار وجود تأثير للمتغير المعدل



الفرض الرابع بالصياغة الأولى، والذي ينص على: "تؤثر مرونة إدارة الموارد البشرية كمتغير معدل في العلاقة بين الأمان الوظيفي وظاهرة الحضور الشكلي". تم اختباره إحصائيا من خلال إجراء تحليل الانحدار المتعدد، بحيث كان المتغير التابع هو "ظاهرة الحضور الشكلي"، والمتغيرات المستقلة هي: (١) الأمان الوظيفي و (٢) مرونة إدارة الموارد البشرية و (٣) التفاعل بينهما، ويوضح الشكل والجدول التالي نتائج التحليل:

الشكل رقم (٧) نموذج اختبار وجود تأثير المتغير المعدل بالبحث



يوضح الجدول التالي نتائج التحليل:

جدول (٩) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الصياغة الأولى للفرض الرابع

T-Test		معاملات الانحدار	المتغيرات المستقلة
المعنوية	القيمة		
1.000	.000	-4.922E-5	الأمان الوظيفي
.685	-.406	-.062	مرونة إدارة الموارد البشرية
.857	.180	.007	التفاعل (الأمان الوظيفي × مرونة إدارة الموارد البشرية)
	0.531		المعنوية الكلية للنموذج: قيمة (F) المحسوبة
	0.661b		المعنوية (Sig.)
	0.004		القوة التفسيرية: معامل التحديد (R ²)
	0.065a		معامل الارتباط المتعدد (R)

من الجدول السابق يتضح أن نموذج الانحدار وفقاً لنتيجة F-test لا يعتبر معنويًا، حيث إن مستوى المعنوية أكبر من (٠.٠٥). وبفحص نتائج T-test (لاختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة) تبين أنه لا توجد علاقة تأثير معنوية بين المتغيرات الثلاثة، حيث أن مستوى المعنوية أكبر من (٠.٠٥).

بناءً على النتائج السابقة، فإنه يتم رفض الفرض الرابع بصياغته الأولى، والذي ينص على: "تؤثر مرونة إدارة الموارد البشرية كمتغير معدل في العلاقة بين الأمان الوظيفي وظاهرة الحضور الشكلي".

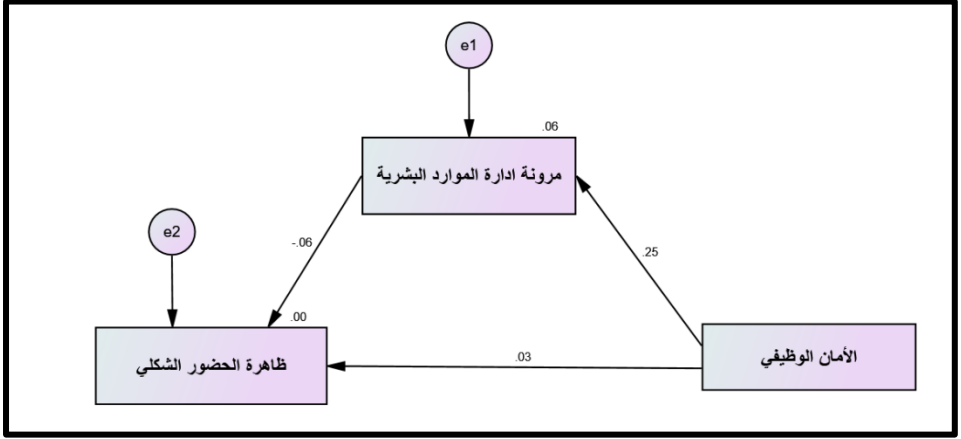
الفرض الرابع بالصياغة الثانية، والذي ينص على: "تؤثر مرونة إدارة الموارد البشرية كمتغير بسيط في العلاقة بين الأمان الوظيفي وظاهرة الحضور الشكلي". تم اختباره إحصائياً من خلال تحليل المسار Path Analysis، باستخدام برنامج AMOS وفيما يلي عرض لنتائج التحليل في الجدول التالي:

جدول (١٠) نتائج تحليل المسار لاختبار الفرض الفرعي الثاني

المعنوية	C.R.	المعامل	المسار
0.000	5.071	.056	الأمان الوظيفي ← ظاهرة الحضور الشكلي
.518	.646	.032	الأمان الوظيفي ← مرونة إدارة الموارد البشرية
.229	-1.204	.029	مرونة إدارة الموارد البشرية ← ظاهرة الحضور الشكلي

من الجدول أعلاه، يمكن استنتاج التالي:

- المسار الأول: من الأمان الوظيفي إلى ظاهرة الحضور الشكلي: أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين "الأمان الوظيفي" و "ظاهرة الحضور الشكلي" حيث أن قيمة مستوى المعنوية أقل من (0.05)، وقيمة معامل المسار المقدر 0.056، يشير إلى أن المتغيرين مرتبطين.
- المسار الثاني: من الأمان الوظيفي إلى مرونة إدارة الموارد البشرية: أظهرت النتائج أنه لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين "الأمان الوظيفي" و "مرونة إدارة الموارد البشرية" حيث مستوى المعنوية أكبر من (0.05)، مما يشير إلى أن المتغيرين غير مرتبطين.
- المسار الثالث: من مرونة إدارة الموارد البشرية إلى ظاهرة الحضور الشكلي: أظهرت النتائج أنه لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين "مرونة إدارة الموارد البشرية" و "الحضور الشكلي" حيث أن مستوى المعنوية أكبر من (0.05)، مما يشير إلى أن المتغيرين غير مرتبطين.



الشكل (٨) النموذج الهيكلي المقترح

استناداً إلى النتائج السابقة لأسلوب تحليل المسار، يمكن استنتاج أن مرونة إدارة الموارد البشرية لا تتوسط العلاقة بين الأمان الوظيفي وظاهرة الحضور الشكلي، ووفقاً لذلك، يتم رفض الفرض الرابع بالصياغة الثانية، والذي ينص على: "تؤثر مرونة إدارة الموارد البشرية كمتغير وسيط في العلاقة بين الأمان الوظيفي وظاهرة الحضور الشكلي".

إعتماداً على ما سبق يتم رفض الفرض الرابع بصيغتيه، وبالتالي لا تؤثر مرونة إدارة الموارد البشرية في العلاقة (كوسيط أو معدل) بين الأمان الوظيفي وظاهرة الحضور الشكلي.

رابعاً: نتائج وتوصيات الدراسة

← نتائج الدراسة:

في ضوء الشق النظري والعملية للدراسة، تم التوصل إلى النتائج التالية:

- من حيث إدراك مفردات العينة (العاملين بالمصلحة) لأبعاد متغيرات الدراسة، يأتي متغير "ظاهرة الحضور الشكلي" في المركز الأول؛ في حين جاء متغير "الأمان الوظيفي" في المركز الثاني؛ أما متغير "مرونة إدارة الموارد البشرية" فقد جاء في المركز الأخير، وذلك وفقاً لما أشارت إليه النتائج باستخدام الوسط الحسابي لترتيب المتغيرات. وهي نتيجة تتفق مع فتايات الباحثة المذكورة آنفاً من حيث إن ممارسات إدارة الموارد البشرية والمرونة المطلوبة لها ليست موجودة في ثقافة إدارة المصالح الحكومية على مر الأزمنة السابقة.

- بالنسبة لإدراك العاملين لأبعاد متغير "الأمان الوظيفي" ووفقا للوسط الحسابي، فقد جاء "بعد الأمان الوظيفي الكمي" في المركز الأول من حيث الاستجابة، تلاه "بعد الأمان الوظيفي النوعي".
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الأمان الوظيفي وظاهرة الحضور الشكلي.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الأمان الوظيفي ومرونة إدارة الموارد البشرية.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مرونة إدارة الموارد البشرية وظاهرة الحضور الشكلي.
- لا تؤثر مرونة إدارة الموارد البشرية في العلاقة (كوسيط أو معدل) بين الأمان الوظيفي وظاهرة الحضور الشكلي.
- يوجد علاقة ارتباط إيجابية، ولكن ضعيفة بين متغير (الأمان الوظيفي) بأبعاده، ومتغير (الحضور الشكلي). وهي علاقة عكسية بين بعد (الأمان الوظيفي الكمي) ومتغير (الحضور الشكلي). كما تؤثر أبعاد متغير (الأمان الوظيفي) على متغير (الحضور الشكلي)، وهو ما يتفق مع الدراسات السابقة الأجنبية، التي أكدت على أن عدم الأمان من مسببات الحضور الشكلي.
- وجود علاقة ارتباط متوسطة بين متغير (الأمان الوظيفي) ببعديه ومتغير (مرونة إدارة الموارد البشرية)؛ وترتيب هذا الارتباط بالأبعاد كما يلي (مرونة المهارة ثم مرونة السلوك وأخيراً مرونة الممارسات).
- توجد علاقة عكسية بين بعد (الأمان الوظيفي النوعي) ومتغير (مرونة إدارة الموارد البشرية)، وخاصة بعد (مرونة المهارة ومرونة السلوك)، في حين أن علاقة بعد (الأمان الوظيفي النوعي) طردية مع بعد (مرونة الممارسات)، أما بعد (الأمان الوظيفي الكمي) فعلاقته طردية مع (مرونة إدارة الموارد البشرية).
- لمتغير (الأمان الوظيفي) تأثير على متغير (مرونة إدارة الموارد البشرية) بأبعاده مجتمعة؛ ولكن ليس لبعده (الأمان الوظيفي النوعي) منفردا تأثير معنوي على متغير (مرونة إدارة الموارد البشرية)؛ أما بعد (الأمان الوظيفي الكمي) له تأثير معنوي على متغير (مرونة إدارة الموارد البشرية).

- يوجد علاقة إرتباط موجبة بين متغير (مرونة إدارة الموارد البشرية) مع متغير (الحضور الشكلي). وهي علاقة عكسية بين متغير (الحضور الشكلي) مع بعدي (مرونة المهارة، ومرونة الممارسات) وطرديّة مع بعد (مرونة السلوك الوظيفي).

← توصيات الدراسة

- في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج، تقترح الباحثة مجموعة من التوصيات تخص مصلحة الضرائب العقارية، وتوصيات أخرى تتعلق بالدراسات الأكاديمية المستقبلية.
- توصيات تخص مصلحة الضرائب العقارية:**

آليات التنفيذ	التوصيات
<ul style="list-style-type: none"> - تشخيص مستوى انتشار الظاهرة بها لأن فهم الظاهرة من شأنه أن يسمح بتقليلها. - التحديد الدقيق لمقياس الوقاية الماهرة منها. - اختيار قيادات لديها القدرة والرغبة في خلق البيئة النفسية والاجتماعية المناسبة للعاملين. - إلتزام القيادة ودعمها الاستراتيجي للتغيير الذي يمكن أن يطلبه علاج الظاهرة، بناءً على إدراك الفوائد المحتملة التي يمكن تحقيقها من إدارو الظاهرة. - اشراك العاملين في عملية صناعة واتخاذ القرار. 	<ul style="list-style-type: none"> • التعامل مع ظاهرة الحضور الشكلي بالمنظمات على مستوى استراتيجي وما يتطلبه من دعم تنظيمي، بحيث تعطي الإدارة العليا والقيادات ظاهرة الحضور الشكلي أولوية عالية.
<ul style="list-style-type: none"> - إعادة النظر في تصميم الوظائف لتحسين الأداء، وربطها بتقييم الأداء. - تطوير أساليب تقييم الأداء، والاستفادة من نتائج التقييم، ليس فقط للترقية والمكافآت، ولكن للتطوير والتحسين. - التدريب الكافي على توجيه مهارات العاملين للوظائف المناسبة. - إدراج مؤشرات مرونة الموظف كمعايير فعالة إضافية مستخدمة في عمليات تقييم الأداء. 	<ul style="list-style-type: none"> • تفعيل دور إدارة الموارد البشرية لتقوم بعملية التنمية في القطاع الحكومي بالشكل المطلوب.
<ul style="list-style-type: none"> - وضع لوائح، وإجراءات، وسياسات وقواعد معلنة وموثقة للرقابة والمتابعة الأسبوعية أو اليومية على مخرجات الوظيفة. - تصميم برنامج متكامل يمكن من خلاله مراقبة مستوى إجهاد الوظيفة وإجراء مناقشات منتظمة وصريحة مع الموظفين المتضررين. 	<ul style="list-style-type: none"> • تشديد وتحسين نظام الإشراف والرقابة والمتابعة.

التوصيات	آليات التنفيذ
<ul style="list-style-type: none"> • دور المديرين المباشرين هو دور محوري في إجراء تعديلات على العمل وتقديم الدعم اللازم للعاملين ذوي الحضور الشكلي ويجب عليهم العمل عن كثب مع أصحاب المصلحة الآخرين مثل موظفي الموارد البشرية. 	<ul style="list-style-type: none"> - تتطلب ظاهرة الحضور الشكلي من المديرين المباشرين الذكاء العاطفي، للحكم على أفضل السبل لدعم الموظفين مع موازنة مصالح الفرد والفريق والمنظمة. - إعطاء الأولوية لقدرة الموظفين على التعامل مع الضغوط المرتبطة بالعمل، يجب أن يكونوا قادرين على "ملاحظة الإشارات المرتبطة بالموظفين الذين يعانون من مستويات عالية من التوتر أو رفض أعباء الوظيفة. - يجب على المديرين فهم كيفية تطبيق سياسات الغياب بشكل فعال والرسائل الثقافية التي يقصدون تقديمها حتى يتضح أنها آلية لدعم الصحة النفسية والاجتماعية وليست شرطة تنظيمية.
<ul style="list-style-type: none"> • وضع سياسات واضحة لمعالجة ظاهرة الحضور الشكلي 	<ul style="list-style-type: none"> - جدولة الأعمال، وتوضيح أدوار العمل ومراجعة مدى صعوبة المهام. - تقدير جهودات العاملين مادياً ومعنوياً، وبناء نظام يشجع المبادرات والمقترحات ويدعمها. - التعرف على الموظفين بشكل أكبر ومساعدتهم في إيجاد التوازن بين حياتهم الشخصية والوظيفية. - مراجعة بيئة العمل وتحسينها، ومراجعة فلسفة الإدارة والثقافة التي تتبعها، وتعزيز استراتيجية التفويض للعمل خاصة للمدراء.

← توصيات تخص الدراسات المستقبلية:

تدرك الباحثة أن إمكانية تعميم النتائج التي توصلت إليها على جميع القطاع الحكومي تحتاج لمزيد من الدراسات التكميلية لشرائح أخرى ومجالات تطبيق أخرى لتأكيد النتائج المرصودة. على الرغم من هذا القيد، فإن النتائج تقدم منظوراً جيداً لواقع الحضور الشكلي في مجموعة من العاملين، ولكن ستوفر فرصة تكرار هذه الدراسة في مصالح وأماكن عمل تابعة للقطاع الحكومي رؤية أوسع.

- دراسة دور تقييم الأداء في العلاقة بين الأمان الوظيفي وظاهرة الحضور الشكلي.
- دراسة دور العدالة التنظيمية في العلاقة بين الأمان الوظيفي وظاهرة الحضور الشكلي.
- دراسة دور إدارة التنوع في العلاقة بين الأمان الوظيفي وظاهرة الحضور الشكلي.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- جودة، عبد المحسن عبد المحسن، ودكروبي، منى إبراهيم، وخشان، محمد عبد النبي. (٢٠١٢). العلاقة بين العدالة التنظيمية وعدم الأمان الوظيفي - دراسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام في قسم التعليم بجامعة المنصورة. المجلة المصرية للدراسات التجارية - جامعة المنصورة - كلية التجارة. مجلد (٣٦)، العدد الثالث، ص ص ٤٠٩ - ٤٣٩.
- الدناوي، زينب المتولي رمضان. (٢٠٢٠). أبعاد النجاح المهني وتأثيرها على عدم الأمان الوظيفي بالتطبيق على المديرين في ميناء دمياط وبورسعيد. مجلة البحوث المالية والتجارية، (العدد ٣- الجزء ١) المجلد (٢١)، ص ص ٣٧٣-٤١٧.
- محمد، سها بهجت، والرميدي، بسام سمير. (٢٠١٨). أثر الأمان الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين في شركات السياحة المصرية (الروح المعنوية كمتغير وسيط). المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، كلية السياحة والفنادق - جامعة الفيوم، المجلد ١٢، العدد (١/٣).

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Chen, J., & Li, W. (2015). The relationship between flexible human resource management and enterprise innovation performance: a study from organizational learning capability perspective. In International Conference on Informatics and Semiotics in Organizations (204-213).
- Werapitiya, C., Opatha, H. H. D. N. P., & Fernando, R. L. (2016). Presenteeism: Its Importance, Conceptual Clarifications, and A Working Definition. In 12th International Conference on Business Management (ICBM).
- Aibaghi-Esfahani, S. A. E. E. D., Rezaii, H., Koochmeshki, N., & Sharifi-Parsa, S. A. E. E. D. (2017). Sustainable and flexible human resource management for innovative organizations. AD-minister, (30), 195-215.
- Beltrán-Martín, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A., & Bou-Llusar, J. C. (2008). Human resource flexibility as a mediating variable between high performance work systems and performance. Journal of Management, 34(5), 1009-1044.

- Bierla, I., Huver, B., & Richard, S. (2011). Presenteeism at work: the influence of managers. *International journal of business and management studies*, 3(2), 97-107.
- Centre for Mental Health (2011). https://www.centreformentalhealth.org.uk/sites/default/files/2018-09/managing_presenteeism.pdf.
- Chen, J., & Li, W. (2015). The relationship between flexible human resource management and enterprise innovation performance: a study from organizational learning capability perspective. In *International Conference on Informatics and Semiotics in Organizations* (pp. 204-213). Springer, Cham.
- Clark, A., & Postel-Vinay, F. (2009). Job security and job protection. *Oxford Economic Papers*, 61(2), 207-239.
- Cooper, C. L., & Lu, L. (2016). Presenteeism as a global phenomenon: Unraveling the psychosocial mechanisms from the perspective of social cognitive theory. *Cross Cultural & Strategic Management*.
- Daud, N. (2017). Job security and well-being among private workers in Malaysia. *Journal of Technology Management and Business*, 4(1).
- Do, B. R., Yeh, P. W., & Madsen, J. (2016). Exploring the relationship among human resource flexibility, organizational innovation, and adaptability culture. *Chinese Management Studies*.
- Funmilayo, Shittu Oluwakemi & Elizabeth, Eke Siene (2019). The Effect of Job Security on the Secretary's Job Performance. *THE INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMANITIES & SOCIAL STUDIES*. Vol 7 Issue 7, 206-209.
- Garrow, V. P. (2016). A review of current thinking. Brighton: Institute for Employment Studies.
- Gosselin, E., Lemyre, L., & Corneil, W. (2013). Presenteeism and absenteeism: Differentiated understanding of related phenomena. *Journal of occupational health psychology*, 18(1), 75.
- Johns, G. (2010). Presenteeism in the workplace: A review and research agenda. *Journal of organizational behavior*, 31(4), 519-542.
- Knani, M. (2013). Exploratory study of the impacts of new technology implementation on burnout and presenteeism. *International Journal of Business and Management*, 8(22), 92.
- Kwabiah, A., Hodibert, V. A., & Amankwa, R., (2016). Job Security, Job Satisfaction & Organizational Commitment as Correlates of Job

- Performance among Workers in Takoradi, Ghana. Africa Development & Resources Research Institute Journal, Ghana: Vol. 25, No. 7(3), Pp. 18-30.
- leaveboard. (2021). Make Presenteeism in the Workplace A Problem of The Past. <https://leaveboard.com/presenteeism>.
 - Lucky, E. O. I., Minai, M. S., & Hamzah, A. R. (2013). Employee's job security during economic downturn. International Journal of Management and Enterprise Development, 12(4-6), 321-330.
 - Pradhan, R. K., Kumari, I. G., & Kumar, U. (2017). Human resource flexibility and organisational effectiveness: mediating role of organisational citizenship behaviour. International Journal of Human Resources Development and Management, 17(3-4), 282-300.
 - Sanyal, Shouvik & Hisam, Mohammed Wamique, & BaOmar, Zainab Aqeel. (2018). Loss of Job Security and Its Impact on Employee Performance – A Study in Sultanate of Oman. International Journal of Innovative Research & Growth. A Peer Reviewed & Referred International Journal Vol.7, No. 6.
 - Tuan, L. T. (2016). How HR flexibility contributes to customer value co-creation behavior. Marketing Intelligence & Planning.
 - Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., & Zaragoza-Sáez, P. (2017). Human resource flexibility and performance in the hotel industry: The role of organizational ambidexterity.
 - Yıldız, H., Yıldız, B., Zehir, C., & Aykaç, M. (2015). The antecedents of Presenteeism and sickness absenteeism: a research in Turkish health sector. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 207, 398-403.