



## دور نظم العمل عالية الأداء في تحقيق السعادة الوظيفية: دراسة تطبيقية

### إعداد

أ.د/ عمار فتحي موسى إسماعيل  
أستاذ إدارة الموارد البشرية  
وكيل الكلية لشؤون خدمة المجتمع  
وتنمية البيئة  
كلية التجارة - جامعة مدينة السادات

د/ محمد فوزي البردان  
أستاذ إدارة الأعمال المساعد  
وكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث  
كلية التجارة - جامعة مدينة السادات

أ/ خالد محمد دابس مليحان صالح الرشيدى

طالب دكتوراه بكلية التجارة جامعة مدينة السادات

مجلة راية الدولية للعلوم التجارية

دورية علمية محكمة

المجلد (٣) . العدد (8) . يناير ٢٠٢٤

<https://www.rijcs.org/>

الناشر

معهد راية العالي للإدارة والتجارة الخارجية بدمياط الجديدة

الهنشأ بقرار وزير التعليم العالي رقم ٤٨٩٠ بتاريخ ٢٢ أكتوبر ٢٠١٨ بجمهورية مصر العربية

## دور نظم العمل عالية الأداء في تحقيق السعادة

## الوظيفية: دراسة تطبيقية

## إعداد

أ. د/ عمار فتحي موسى إسماعيل

أستاذ إدارة الموارد البشرية

وكيل الكلية لشؤون خدمة المجتمع

وتنمية البيئة

كلية التجارة - جامعة مدينة السادات

د/ محمد فوزي البردان

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

وكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث

كلية التجارة - جامعة مدينة السادات

أ/ خالد محمد دابس مليحان صالح الرشيد

طالب دكتوراه بكلية التجارة جامعة مدينة السادات

استهدف البحث الحالي توصيف نظم العمل عالية الأداء في شركات الاتصالات الكويتية محل الدراسة، ومستوى السعادة الوظيفية بها، وكذلك تحديد طبيعة ونوع العلاقة والتأثير بين نظم العمل عالية الأداء والسعادة الوظيفية،

## الخلاصة

ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الأولية باستخدام عينة قوامها ٣٦٨ من العاملين بشركات الاتصالات الكويتية محل الدراسة وبلغت قوائم الاستقصاء الصالحة للتحليل ٣٢٤ قائمة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى توافر أبعاد نظم العمل عالية الأداء بشركات الاتصالات الكويتية مرتفع إلى حد ما بشكل عام، ومستوى توافر أبعاد السعادة

الوظيفية بشركات الإتصالات الكويتية محل الدراسة متوسط إلى حد ما بشكل عام، ووجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين بشركات الإتصالات الكويتية حول مستوى توافر نظم العمل عالية الأداء مأخوذة بشكل إجمالي، ونحو كل بعد من أبعادها علي حده وذلك باختلاف الخصائص الديموجرافية، ووجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين بشركات الإتصالات الكويتية حول مستوى السعادة الوظيفية مأخوذاً بشكل إجمالي، ونحو كل بعد من أبعادها وذلك باختلاف الخصائص الديموجرافية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى توافر أبعاد نظم العمل عالية الأداء (الممارسات المعززة للمهارات، الممارسات المعززة للدوافع، الممارسات المعززة لفرص مشاركة العاملين) والسعادة الوظيفية، ووجود تأثير لنظم العمل عالية الأداء على مستوى السعادة الوظيفية للعاملين بشركات الإتصالات الكويتية، وتوصل الباحثون إلي مجموعة من التوصيات منها ضرورة قيام شركات الإتصالات الكويتية بتنمية الوعي لدى العاملين بها وبخاصة تنمية الوعي بمفهوم ومزايا نظم العمل عالية الأداء وذلك من خلال تصميم استراتيجيات للبرامج التدريبية لتطوير العاملين، مع الأخذ في الإعتبار الإحتياجات التدريبية لهم في الحسبان، والعمل على تنويع واستخدام الأساليب الحديثة في التدريب.

الكلمات المفتاحية: نظم العمل عالية الأداء، السعادة الوظيفية، شركات الإتصالات الكويتية.

## ١- مقدمة:

يهتم المدخل المستند إلى الموارد في دراسة منظمات الأعمال بصورة متزايدة في دراسة القابليات البشرية وكيفية تطويرها وبالتالي جعل قدرات المنظمة جوهرية تنافسية لمواجهة تحديات الأعمال، حيث تحتاج منظمات اليوم إلى ممارسات حاسمة لمواجهة التحديات وضغوطات تلك الممارسات التي تأخذ بالاعتبار أهمية تطوير ريادة الأعمال داخل المنظمة و يطلق على هذه الممارسات نظم العمل عالية الأداء (High Performance Work Systems) والتي يرمز لها اختصاراً (HPWS)، والتي تعرف بأنها مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية المترابطة التي تساعد في الحصول على مخرجات عمل وظيفية سواء أكانت على مستوى الفرد أو المنظمة وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة (Haile,2021).

من ناحية أخرى اكتسب موضوع السعادة الوظيفية أهمية كبيرة لدى الكتاب والباحثين حيث يمثل العنصر البشري أحد أهم موارد المؤسسات، كما يعتبر بمثابة الركيزة الأساسية لها في تحقيق أهدافها وتنفيذ خططها ومن هنا تحرص الإدارة الناجحة على حسن توجيه الأفراد وبناء قدراتهم من خلال ربط أهدافهم بأهداف المنظمة والعمل على إيجاد مناخ تنظيمي من شأنه تدعيم المشاركة والاحترام المتبادل والشعور بالمسؤولية وبث روح التعاون والولاء في العمل (العون، ٢٠١٩).

وتهتم الدراسة الحالية بالتعرف على دور نظم العمل عالية الأداء في تحقيق السعادة الوظيفية بالتطبيق على شركات الإتصالات الكويتية محل الدراسة.

## ٢- الدراسة الاستطلاعية ومشكلة البحث:

قام الباحثون بدراسة استطلاعية استهدفت الحصول على بيانات استكشافية حول نظم العمل عالية الأداء والسعادة الوظيفية من وجهة نظر العاملين بشركات الإتصالات الكويتية، بالإضافة إلى مساعدة الباحثون في تحديد وبلورة مشكلة وتساؤلات البحث، والتوصل إلى

صياغة دقيقة لفروضه، وقد اشتملت الدراسة الاستطلاعية علي دراسة مكتبية ، تم فيها جمع البيانات الثانوية المتعلقة بكل من نظم العمل عالية الأداء، والسعادة الوظيفية، بالإضافة إلى عدد من المقابلات مع عينة عشوائية تضمنت ٣٠ موظف من موظفي شركات الإتصالات الكويتية محل الدراسة . وقد توصلت الدراسة الإستطلاعية إلى النتائج التالية:

- توفر شركات الإتصالات الكويتية برامج تدريبية بصفة دائمة للموظفين، وفقاً لإجابات ٢٢ من العاملين وبنسبة ٧٣,٣٪.
- توجد مقابلات منظمة من جانب شركات الإتصالات الكويتية للمتقدمين لشغل الوظائف، وفقاً لإجابات ٢٠ من العاملين وبنسبة ٦٦,٦٪.
- يوجد إرتباط بين مستوى الأجر ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الإتصالات الكويتية، وفقاً لإجابات ١٩ من العاملين وبنسبة ٦٣,٣٪.
- لا تعتمد الترقيات في شركات الإتصالات الكويتية بشكل عام على الكفاءة، وفقاً لإجابات ٢٢ من العاملين وبنسبة ٧٣,٣٪.
- يوجد في شركات الإتصالات الكويتية نظام واضح وعادل للشكاوى، وفقاً لإجابات ١٨ من العاملين وبنسبة ٦٠٪.
- يتوافر لكل موظف في شركات الإتصالات الكويتية معلومات كافية لفهم دوره المنوط به، وفقاً لإجابات ٢٣ من العاملين وبنسبة ٧٦,٦٪.
- ٦٦,٦٪ من العاملين أوضحوا انخفاض السعادة الوظيفية لديهم مع انخفاض الشعور بالرضا عن الواقع في بيئة العمل.

ويوجد في الكويت ثلاث شركات تقدم خدمات الهاتف المحمول وتقوم الحكومة متمثلة بوزارة المواصلات بالاشراف عليها إلا أنها تعتبر في الوقت ذاته ضمن شركات القطاع الخاص والشركات التي تقوم بتقديم هذه الخدمات هي شركة (زين) وهي أول شركة تأسست في

الكويت لتقديم هذه الخدمات وقد تم تأسيس شركة زين في الكويت في عام ١٩٨٣ م ، أما الشركة الثانية فهي الشركة الوطنية للاتصالات وهذه الشركة أي الشركة الوطنية للاتصالات تم تأسيسها عام ١٩٩٧ م وبدأ العمل بها عام ١٩٩٩ م وبذلك تكون ثاني شركة تقدم خدمات الهاتف المحمول في الكويت، أما الشركة الثالثة هي شركة (فيفا) للاتصال وقد تأسست هذه الشركة عام ٢٠٠٨ م وبدأت مزاوله عملها في تقديم خدمات الهواتف المحمولة مباشرة أي في العام نفسه.

وبناءً على ما سبق ، فإن النتائج الأولية التي تم التوصل إليها من الدراسة الاستطلاعية تشير إلى أن وجود إنخفاض في مستوى السعادة الوظيفية لدى العاملين بشركات الإتصالات الكويتية، لذلك فإن هناك حاجة ماسة لدراسة دور نظم العمل عالية الأداء في تحقيق السعادة الوظيفية .

وتثير هذه المشكلة عدداً من التساؤلات التي يمكن طرحها علي النحو التالي:

- (١) ما مدى توافر أبعاد نظم العمل عالية الأداء من وجهة نظر العاملين بشركات الإتصالات الكويتية محل الدراسة؟
- (٢) ما مستوى السعادة الوظيفية لدى العاملين بشركات الإتصالات الكويتية محل الدراسة؟
- (٣) ما طبيعة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والسعادة الوظيفية لدى العاملين بشركات الإتصالات الكويتية محل الدراسة ، وما هي نوع هذه العلاقة؟
- (٤) هل يوجد تأثير لنظم العمل عالية الأداء علي مستوى السعادة الوظيفية للعاملين بشركات الإتصالات الكويتية محل الدراسة ؟
- (٥) كيف يُمكن تحقيق السعادة الوظيفية للعاملين في شركات الإتصالات الكويتية عن طريق الاستفادة من نظم العمل عالية الأداء ؟

### ٣- الإطار النظري وفرضيات الدراسة :

يشمل الإطار النظري؛ مفهوم وأبعاد نظم العمل عالية الأداء، ومفهوم وأبعاد السعادة الوظيفية، ودور نظم العمل عالية الأداء في تحقيق السعادة الوظيفية وذلك على النحو الآتي:  
١/٤- نظم العمل عالية الأداء:

ما زالت نظم العمل عالية الأداء موضوعاً للبحث النشط في مجال إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على مدار العقدين الماضيين، فيستخدم الباحثون هذا المصطلح عادة لوصف نظام ممارسات إدارة الموارد البشرية المتكاملة أو المصممة، هيكل العمل، العمليات المصممة لإنتاج مستويات من المعرفة، المهارة، الموقف، التحفيز (Mahmood et al., 2019) (مرزوق & البردان، ٢٠١٨).

وتتعدد مفاهيم نظم العمل عالية الأداء بتعدد وجهات نظر الباحثين، فقد عرفها (Theriou & Chatzoglou, 2014) بأنها ممارسات الموارد البشرية المصممة لتعزيز الأداء التنظيمي من خلال تحسين قدرات، والتزام، وإنتاجية العاملون، من خلال استخدام العاملون كمصادر أولية للقدرة التنافسية، ويشير مفهوم نظم العمل عالية الأداء إلى حزمة من ممارسات إدارة الموارد البشرية المترابطة، والمصممة لجذب وإعادة تشكيل الموظفين وتحفيزهم، وخلق بيئة تسمح لهم بقدر أكبر من المشاركة والتمكين (Liu & Jiang, 2015)، ويعبر عنها البعض بأنها مجموعة مميزة من ممارسات الموارد البشرية التكاملية التي توفر للمنظمة مزايا تنافسية وتحسن إنتاجيتها وربحيتها (Zhai, 2018)، وفي السياق نفسه يعرفها (Zhang et al, 2018) بأنها ممارسات الموارد البشرية المصممة لتحسين مهارات الموظفين والتزامهم وإنتاجيتهم بطريق تجعل الموظفين مصدراً لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة، كما يعرفها (Zhai, 2018; Hauff, et al, 2018) من منظور رأس المال البشري بأنها مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية المصممة لتطوير وتحسين مهارات الموظفين ودوافعهم وتحسين أدائهم والذي يحسن في النهاية الأداء التنظيمي،

ويعرفها (Kilroy et al. , 2019) بأنها مجموعة من ممارسات الموارد البشرية المتكاملة ممثلة في الاختيار والتوظيف والتدريب وتنمية المهارات وفرص التطوير الوظيفي وتقييم الأداء والمكافآت والتمكين المصممة للمساهمة في تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية، كما تعرف بأنها مجموعة من ممارسات الموارد البشرية تتفاعل مع بعضها بعض بشكل متكامل داخليا وتتوافق خارجيا مع استراتيجية المنظمة العامة والتنافسية بهدف تحسين أداء الموظفين والسلوكيات والقدرات، وبالتالي تحسين أداء المنظمة وتحقيق مزايا تنافسية (Miao & Cas, 2019) وترى (البطران ، ٢٠٢٠) أنه بالرغم من الاختلاف الظاهري في محتوى التعريفات السابقة إلا إنها تتفق في مضمونها على أن تلك النظم هي عبارة عن حزمة أو مجموعة من الممارسات الإدارية المكملة لبعضها البعض، بهدف إحداث تغير ايجابي في سلوكيات العاملين، ومن ثم تحسين الأداء التنظيمي للمنظمة، كما عرفها (Palomino et al., 2021) بأنها مجموعة من ممارسات الموارد البشرية المبتكرة (ممارسات تعزيز المهارات، وممارسات تعزيز الدوافع، وممارسات تعزيز المشاركة) التي تهدف إلى تعزيز مهارات وجهود العاملين للمساعدة في تحقيق الأولويات الإستراتيجية.

ومن خلال التعريفات السابقة لنظم العمل عالية الأداء يمكن تعريفها بأنها مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في تصميم الوظيفة، والتدريب والتطوير، والأمان الوظيفي، والاتصالات، والقيادة التحويلية، وتقييم الأداء، والتي تعمل على تحسين الأداء ومساعدة المنظمة علي تحقيق أهدافها .

ويمكن التعبير عن أهمية نظم العمل عالية الأداء من خلال ما يلي:

(١) أوضح (Zhai, 2018) أن نظم العمل عالية الأداء تؤثر في كافة المستويات الإدارية،

وذلك عن طريق التأثير في سلوكيات العاملين في مستوى الإدارة المباشر وذلك من

خلال التأثير في قدرات ومهارات ومعارف العاملين، ثم التأثير الايجابي على سلوكهم



- داخل العمل. ومن جانب آخر تهتم كذلك تلك النظم بتحقيق رفاهية العاملين عن طريق العمل على زيادة الرضا الوظيفي لهم وتقليل معدلات ترك العمل.
- (٢) تطبيق أنظمة العمل عالية الأداء يحسن من مستوى أداء الموظفين من خلال تحسين قدراتهم ومهارتهم وزيادة دوافعهم في العمل وزيادة الأمان الوظيفي وتمكينهم (Zhang et al, 2018).
- (٣) تطبيق أنظمة العمل عالية الأداء تعزز من المحافظة على الموظفين ومنع تسربها إلى المنظمات المنافسة (Zarraga-Oberty & Stirpe,2017).
- (٤) تطبيق أنظمة العمل عالية الأداء يزيد من مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي (Nasurdin et al,2018; Ananthram et al,2018) وتعمل على تنمية رأس المال البشري (Hamid,2017; Hauff et al., 2019)، وتعزز مشاركة المعرفة في المنظمة (منطاش ومناع، ٢٠١٧، شحاتة، ٢٠١٩)، وتحسن السلوك الابتكاري للموظفين (مرزوق، البردان، ٢٠١٨ ب)، وتزيد من مستوى إبداع الموظفين (Miao& Cao,2019).
- (٥) أشارت نتائج دراسة (Mahmood et al., 2017) إلى أن نظم العمل عالية الأداء (التوظيف الانتقائي، التدريب المكثف، الأمان الوظيفي، تقييم الأداء، نظم المكافآت، الدفع القائم على الأداء) تؤثر على الالتزام التنظيمي وذلك من خلال مرونة الموارد البشرية.
- (٦) أشارت دراسة (Wongleedee, 2020) الى أن نظم العمل عالية الأداء (ممارسات معززة للمهارات، ممارسات معززة للدوافع، مهارات معززة للتمكين) يمكن أن تؤثر إيجابياً على أداء المورد البشري من خلال العمل على زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بقطاع الصيدلة بتايلاند.

(٧) توصلت دراسة (Lin & Liu,2019) إلى أن نظم العمل عالية الأداء تعمل على دعم القدرات والميول المتعلقة بحل المشكلات والاستجابات السريعة للعملاء، وبالتالي فهي مرتبطة بتسهيل تعلم المنظمة وتعزيز قدرتها على التغيير والاستجابات للفرص والتحديات في ضوء موارد المنظمة.

(٨) تؤثر نظم العمل عالية الأداء على مرونة الموارد البشرية بشكل مباشر؛ من خلال تعزيز رأس المال البشري للمنظمة (Hui et al.,2010) ، بما في ذلك بشكل رئيس عمليات الاختيار والتدريب المكثف وأنشطة التطوير (Lin & Liu,2019)، كما يمكن أن تعزز أنشطة التدريب والتطوير المكثفة نمو العاملين في المنظمة؛ لذا يمكن للعاملين دائما الاستعداد للتغيير (Mahmood et al.,2019)، كما أنه يساعد على توسيع عدد المهارات التي من المنظمة من الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية (Martin et al.,2018).

(٩) تدعم نظم العمل عالية الأداء إعادة استخدام المعرفة؛ من خلال ممارسات التوجيه مما ينعكس على معرفة العاملين ومهاراتهم وقدراتهم، فعندما يكون العاملون مبدعين وماهرين ويطبّقون الخبرة في أدوارهم ووظائفهم الخاصة، فإنهم يكونوا قادرين على اكتساب معرفة جديدة وإعادة استخدام المعرفة الحالية، ولديهم معرفة مهنية لمشاركتها مع الآخرين (Fu et al.,2019).

(١٠) أوضحت دراسة (Jiménez-Jimenez & Sanz-Valle,2018) إلى أن نظم العمل عالية الأداء تؤثر بشكل معنوي على سلوكيات العمل الإبتكاري، كما توسطت سلوكيات العمل الإبتكاري العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء وابتكار المنتجات.

وكما تبينت رؤى الباحثين حول مفهوم نظم العمل عالية الأداء، تبينت آرائهم أيضاً حول أبعادها، فوفقاً لكل من (Lepak et al., 2006; Stirpe & Zarraga-Oberty,2017) تشتمل نظم

العمل عالية الأداء على ثلاثة أبعاد وهي (ممارسات تعزز المهارات، وممارسات تعزز الحوافز، وممارسات تعزز الفرص والمشاركة) ، في حين يرى (Liu,2010) أنها تشتمل على أربعة أبعاد وهي(التوظيف الكفؤ، والتدريب المكثف، ومشاركة العاملون، وتحفيز العاملون)، أما دراسة (Michaelis et al.,2015) فتناولتها من خلال الأبعاد الخمسة الآتية (التدريب، والاختيار، والمشاركة، وتقييم الأداء، ووضوح التوصيف الوظيفي).

وكذلك دراسة (Escriba-Carda et al ., 2017) من خلال (التدريب والتنمية ، والأجور والأداء، وتنمية المسار الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والأمان الوظيفي) ، في حين تناولتها دراسة (Shijaku et al., 2015) من خلال ستة أبعاد تشمل (عملية التوظيف، والتدريب الرسمي، ومكافأة الممارسات عالية الأداء، وتقييم الأداء، وفرص المشاركة، والاتصالات القائمة على المعرفة).

وركزت دراسة (Beltran-Martin et al., 2008) على أربع أبعاد هي (التوظيف، والتدريب، ونظم المكافأة، وتقييم الأداء)، كما تناولت دراسة (Way, 2002) ست ممارسات هي (التوظيف، والتدريب، والتعويضات، والوظائف المرئية، والعمل الجماعي، والتواصل).

في حين عرضت دراسة (Mazze et al.,2016) عدد من الممارسات لنظم العمل عالية الأداء تضمنت (ممارسات تدعم القدرة على التعيين القائم على الاختيار، وممارسات تدعم الإلتزام ، وممارسات تدعم التغذية العكسية) .

في حين أشارت دراسة (Zhang et al., 2008) إلى أن ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء تتألف من ثلاثة أجزاء رئيسية؛ هي:

- تدفق الناس، ويتضمن التوظيف الانتقائي، والتدريب (مثل: التدريب الأوسع نطاقا على المهارات العامة)، وتنقل الموظفين (مثل: المسارات الوظيفية الواسعة، والترقية داخل الشركة وضمن الأمن الوظيفي).

- التقييم والمكافآت: ويتضمن ذلك تقييم الأداء، والتعويضات وغيرها من الاستحقاقات.  
 - علاقات العمل، بما في ذلك تصميم الوظائف (مثل التوصيف الواسع للوظائف، والمهام الوظيفية المرنة) وتشجيع المشاركة.  
 ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة يمكن تحديد أبعاد أنظمة عمل الأداء العالي وفق أدبيات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كما حددها (Park&Wright,2001) ويتفق معه كل من (منطاش ومناع، ٢٠١٧، مرزوق والبردان، ٢٠١٨ ب):

#### (١) الممارسات المعززة للمهارات Ability-enhancing HRM Practices:

وتشير هذه الممارسات إلى قدرة المنظمة على جذب وتدريب العاملين للحصول على كل من الكفاءات اللازمة لأداء الوظائف التي تتناسب مع المبادرات الإستراتيجية للمنظمة وذلك من خلال عمليات التوظيف والتدريب والتطوير.

#### (٢) الممارسات المعززة للدوافع Motivation-enhancing HRM Practices:

وتشير إلى الممارسات التي تعمل على توجيه جهود العاملين لتحقيق الأهداف والغايات التنظيمية، فتهدف تلك الممارسات إلى تحفيز السلوك والإبداع والجهد لأداء أفضل أثناء القيام بالعمل وذلك من خلال الرواتب والإمتيازات، وتقييم الأداء، وفرص التقدم والأمان الوظيفي، وممارسات عبء العمل التي تعزز الدافع.

#### (٣) الممارسات المعززة لفرص مشاركة العاملين Opportunity-enhancing HRM Practices:

وتشير إلى الممارسات التي تزود العاملين بالسلطات والمهام التي تسمح لهم بتطبيق المهارات التي تم تطويرها، مثل تبادل المعلومات والمشاركة في صنع القرار والذي ينتج عنه توليد الدافع للبحث عن التحديات داخل العمل وتعلم مهارات جديدة، مما يزيد من إحساس العاملين بالإرتباط والمسئولية تجاه المنظمة.

هدفت دراسة (منطاش، ٢٠١٧) إلى اختبار أثر نظم وممارسات العمل عالية الأداء بوصفها متغيراً مستقلاً متعدد الأبعاد، ورأس المال المعرفي بوصفه وسيطاً تفاعلياً على سلوك مشاركة المعرفة بين العاملين في البنوك التجارية الخاصة والمشاركة العاملة في جمهورية مصر العربية، وتوصلت الدراسة من خلال استقصاء ٣٧٣ موظفاً بالبنوك محل الدراسة إلى وجود علاقة خطية معنوية بين نظم وممارسات العمل عالية الأداء، وبين رأس المال المعرفي ومشاركة المعرفة، بالإضافة إلى أثر رأس المال المعرفي في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء وسلوك مشاركة المعرفة.

واستهدفت دراسة (المنسي، ٢٠١٨ أ) اختبار مدى الاختلاف في كل من نظم العمل عالية الأداء، والتمكين النفسي، لدى العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية وفقاً لطبيعة نشاط تلك المديريات، كذلك تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد نظم العمل عالية الأداء والتمكين النفسي، وأجري البحث على عينة قوامها (٣٥٦) مفردة، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود اختلافات جوهرية بين العاملين في المديريات موضع التطبيق نحو نظم العمل عالية الأداء، والتمكين النفسي وفقاً لطبيعة النشاط، كذلك وجود علاقة معنوية وموجبة بين أبعاد نظم العمل عالية الأداء والتمكين النفسي، وكشفت نتائج البحث أيضاً أن الممارسات المعززة للمهارات، والممارسات المعززة لفرص المشاركة هما الأكثر قدرة على التنبؤ بجميع أبعاد التمكين النفسي، أما الممارسات المعززة للدوافع فأتضح قدرته على التنبؤ ببعدي الشعور بمعني العمل، والشعور بالجدارة فقط.

كما استهدفت دراسة (مرزوق، البردان، ٢٠١٨ أ) تحديد دور نظم العمل عالية الأداء في تحقيق الميزة التنافسية، طبقت الدراسة على عينة قدرها ٣٣١ مفردة من العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية، وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة معنوية إيجابية بين

جميع ممارسات نظم العمل عالية الأداء وأبعاد الميزة التنافسية ماعدا ممارسة التوظيف، ووجود تأثير معنوي لمعظم ممارسات نظم العمل عالية الأداء على أبعاد الميزة التنافسية.

كما استهدفت دراسة (مرزوق، البردان، ٢٠١٨ ب) تناول دور نظم العمل عالية الأداء في بناء مرونة الموارد البشرية وأثرهما على سلوكيات العمل الابتكاري، وتم اختيار عينة قدرها ٢٢٠ مفردة من العاملين بالشركات العاملة بتكنولوجيا المعلومات بالقرية الذكية بمدينة السادس من أكتوبر، وقد أسفرت عملية التحليل الإحصائي عن وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر لنظم العمل عالية الأداء على مرونة الموارد البشرية، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر لنظم العمل عالية الأداء على سلوكيات العمل الابتكاري، ووجود تأثير إيجابي معنوي مباشر لمرونة الموارد البشرية على سلوكيات العمل الابتكاري.

واستهدفت دراسة (شحاته، ٢٠١٩) التعرف على مدى تأثير تطبيق نظم العمل عالية الأداء للموارد البشرية (التدريب، التوظيف الانتقائي، مشاركة المعلومات، تقييم الأداء، وضوح الوصف الوظيفي) على الأبعاد المختلفة للتنمية المستدامة، وقد كشف البحث عن أن تطبيق نظم العمل عالية الأداء يؤثر تأثيراً إيجابياً معنوياً على التنمية المستدامة وذلك بشكل جزئي فيما يتعلق بتأثير التدريب، والمشاركة على البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة، وتأثير التدريب، التوظيف الانتقائي وتقييم الأداء على البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة، وكذلك بتأثير التدريب على البعد البيئي للتنمية المستدامة ورفضه فيما عدا ذلك، ووجود تأثير إيجابي معنوي لمشاركة المعرفة على التنمية المستدامة وذلك بشكل جزئي.

واستهدفت دراسة (فراج، ٢٠٢٢) التعرف على العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء على رفاهية الموظف، بالإضافة إلى فحص تأثير التبادل الاجتماعي والاقتصادي كمتغير وسيط تفسيري في العلاقة بينهم، وقد تم الاعتماد على عينة ميسرة من العاملين بقطاع الاتصالات المصرية، وبلغ

حجمها ٢٣٠ مفردة، وقد توصل البحث إلى وجود دور وسيط للتبادل الاجتماعي والاقتصادي كمتغير وسيط في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء ورفاهية الموظف. وإهتمت دراسة (عبدالمقصود، ٢٠٢٢) بالكشف عن الدور الوسيط لرأس المال الفكري في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والرشاقة التنظيمية وذلك بالتطبيق على عينة قوامها (٣٨٤) مفردة من العاملين في جامعة المنوفية، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة معنوية إيجابية بين أبعاد الدراسة (نظم العمل عالية الأداء، رأس المال الفكري، الرشاقة التنظيمية)، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي مباشر لنظم العمل عالية الأداء على الرشاقة التنظيمية من خلال رأس المال الفكري.

واسترشاداً بما سبق، تمّت صياغة الفرضية الأولى في الصورة الآتية:

(١) الفرضية الأولى: لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين بشركات الإتصالات الكويتية فيما يتعلق بأبعاد نظم العمل عالية الأداء وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموجرافية.

٢/٤- مفهوم وأبعاد السعادة الوظيفية :

تتعدد مفاهيم السعادة الوظيفية بتعدد وجهات نظر الباحثين ، حيث عرفها (Adnan,2019) بأنها تجربة عاطفية إيجابية ومشاعر طيبة وممتعة، وشعور الفرد بأن العمل الذي يقوم به هادف وذات معنى، فهي أكثر من مجرد امتلاك الإحساس بالسعادة، كما عرفها (الأفندي، ٢٠١٧) بأنها حالة يمر فيها الموظف عندما يمتلئ عقله وقلبه بمزيج متوازن من العواطف الإيجابية والمتعة العقلية، معززة بأهداف ومعانٍ مثالية وأخلاقية، كما عرفها (Ghadi& Almanaga, 2020) بأنها السلوك الذي يتضح كنتيجة للرضا والمدى الذي توفر فيه المنظمة والإدارة بيئة عمل مناسبة للموظفين تجعلهم مخلصين وللمؤسسة، من خلال مجموعة من البرامج والمبادرات والخدمات التي تهدف إلى تعزيز الصحة النفسية والعقلية والجسدية للموظفين ، كما عرفها

(العتيبي، ٢٠١٧) بأنها حالة من الاندماج العاطفي والفكري يعتبر فيها الموظف أنه مسؤول وملتزم مع المنظمة التي يعمل بها؛ إذ أنها تجعل الموظف يعمل بسعادة في ضوء سياسات المنظمة وممارساتها ومواقفها بحماس وحب والرغبة بالإنتاج والولاء للمنظمة مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والربحية، وزيادة رضا العملاء، وقدرة المنظمة على تحقيق رسالتها ورؤيتها ورسالتها والأهداف المرجوة.

كما تعد السعادة الوظيفية أحد المعايير الأساسية التي تسهم في نجاح أو فشل المشروعات والتنظيمات، فوجود الثقة بين الرئيس والمرؤوس تقود إلى رفع مستوى السعادة للأفراد والجماعات، لتحقيق هدف ذي قيمة، إذ يقاس على طبيعة الأداء، لذا يتطلب من الإداري النجاح تعزيز المكافأة والأمن الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وجعل العمل أكثر تحدياً ومتعة، ومنح العاملين فرصة من أجل الإنجاز، والمعرفة، والنمو المهني، والارتقاء بالأداء إلى الأفضل (الطويل، ٢٠٠٦).

وتتمثل أبعاد السعادة الوظيفية فيما يلي: (عادل & مكرم، ٢٠٢٠):

- الرضا الوظيفي: هو مفهوم قابل للقياس للاستجابة المرتبطة بالعاطفة تجاه وظيفة معينة، بمعنى آخر يعبر الفرد الذي يؤدي الوظيفة أنه يشعر بالرضا عنها.
  - الارتباط بالعمل: هو حالة ذهنية إيجابية متصلة بالوظيفة وتتميز بثلاثة أبعاد هي (الإخلاص، الاستغراق والنشاط).
  - الرفاهية العاطفية: تشير إلى الطرق التي يُقيم بها الأفراد في المنظمات لمعرفة مدى سعادتهم والعمل على تعزيزها لما لها من آثار إيجابية في تطوير وتحسين دافعية الأفراد للعمل.
- إهتمت دراسة (محمود، ٢٠١٥) بتحديد العوامل التي تتسبب في إنخفاض شعور العاملين بالسعادة الوظيفية، وإلى تحديد تأثير الشعور بالسعادة في العمل علي تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة بورسعيد، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج



أهمها وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لشعور العاملين بالسعادة في العمل علي تحسين الأداء.

وسعت دراسة (شعبان، ٢٠١٦) إلى التحقق من أثر تفاعل كل من الذكاء الروحي والسعادة على جودة حياة العمل لدى عينة من معلمي التربية الخاصة من محافظتي الفيوم وبني سويف، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود تأثير دال إحصائياً لتفاعل كل من الذكاء الروحي والسعادة على جودة حياة العمل لدى عينة البحث من معلمي التربية الخاصة.

وهدفت دراسة (خالد & ياسين، ٢٠١٨) إلى معرفة أثر القيادة على السعادة في العمل من خلال الصقل الوظيفي كمتغير وسيط، وتحديداً من خلال اختبار دور صقل المهمات والصقل العلاقات في تلك العلاقة المفترضة، تكونت عينة الدراسة من (٣٢٥) عضو هيئة تدريس يعملون في الجامعات في جنوب الأردن، أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود أثر مباشر ذي دلالة إحصائية للقيادة بالتمكين في السعادة في بيئة العمل الجامعية ، بينما يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة بالتمكين في صقل العلاقات، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة بالتمكين في صقل المهام، فضلاً عن وجود تأثير مباشر للقيادة على السعادة في العمل من خلال المتغير الوسيط الصقل الوظيفي.

وسعت دراسة (العون، ٢٠١٩) إلى التعرف على واقع السعادة الوظيفية لدى العاملين في جامعة آل البيت من وجهة نظرهم، ومعرفة مدى ممارسة المدراء لهذه المنهجية، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن مستوى السعادة في جامعة آل البيت لا تتأثر بمتغيرات الجنس والحالة الاجتماعية وعدد سنوات الخبرة وطبيعة الوظيفة، كما بينت أن الأشخاص الأكثر سناً أكثر سعادة وظيفية مقارنةً بغيرهم من العاملين في جامعة آل البيت.

وهدفت دراسة (Ghadi& Almanaga, 2020) إلى معرفة تأثير القيادة على السعادة الوظيفية من خلال الدور الوسيط لتصميم الوظيفة. وتم استخدام مسح مترجم مسبق

التحديد على عينة (٣٢٥ مفردة) من الأكاديميين الأردنيين، وأشارت النتائج إلى عدم وجود تأثير إحصائي مباشر لتمكين القيادة على السعادة الوظيفية، كما أوضحت النتائج وجود أثر إحصائي معنوي في تمكين القيادة على تصميم الوظيفة، كما كشفت النتائج عن تأثير مباشر لتمكين القيادة على السعادة الوظيفية من خلال الدور الوسيط لتصميم الوظيفة.

وهدفت دراسة (مصطفى، ٢٠٢١) إلى التعرف على دور بعدي السعادة الوظيفية (الحاجات الشعورية، والحاجات العقلية) في العلاقة بين أبعاد التوازن التنظيمي وأبعاد الانغراز الوظيفي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين بعض أبعاد التوازن التنظيمي وبعدي السعادة الوظيفية، ووجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين بعض أبعاد التوازن التنظيمي وأبعاد الانغراز الوظيفي، ووجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين الحاجات العقلية والتضحية المرتبطة بالمجتمع.

واسترشادًا بما سبق، تمّت صياغة الفرضية الثانية في الصورة الآتية:

*الفرضية الثانية:* لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين بشركات الإتصالات الكويتية فيما يتعلق بمستوى السعادة الوظيفية وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموجرافية.

٣/٤- دور نظم العمل عالية الأداء في تحقيق السعادة الوظيفية :

هدفت دراسة (خالد & ياسين، ٢٠١٨) إلى معرفة أثر القيادة على السعادة في العمل من خلال الصقل الوظيفي كمتغير وسيط، وتحديدًا من خلال اختبار دور صقل المهمات والصقل العلاقات في تلك العلاقة المفترضة، تكونت عينة الدراسة من (٣٢٥) عضو هيئة تدريس يعملون في الجامعات في جنوب الأردن، أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود أثر مباشر ذي دلالة إحصائية للقيادة بالتمكين في السعادة في بيئة العمل الجامعية ، بينما يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة بالتمكين في صقل العلاقات، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة

بالتمكنين في صقل المهام، فضلاً عن وجود تأثير مباشر للقيادة على السعادة في العمل من خلال المتغير الوسيط الصقل الوظيفي.

أما دراسة (Salas & Alegre, 2018) فقد هدفت إلى معرفة مدى مساهمة القيادة الريادية في السعادة في العمل (HAW)، بالإضافة إلى ذلك، يحلل الباحثان الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في العلاقة بين القيادة بالإيثار والسعادة في العمل، تظهر النتائج أنه على الرغم من أن أساليب القيادة المحددة قد تساهم في رفاهية الموظف، إلا أنه يبدو أن القيادة بالإيثار (غير الأتانية) هي التي تؤثر بشكل كبير على السعادة في العمل للعاملين من خلال القدرة على التعلم التنظيمي.

وسعت دراسة (Vallina & Guerrero, 2018) إلى استكشاف العلاقة بين القيادة والتيسيرات التنظيمية والسعادة في العمل استناداً إلى نظريات تبادل القيادة، وذلك من وجهة نظر عينة من ١٨٩ من مشغلي الآلات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن التيسيرات التنظيمية تتوسط العلاقة بين القيادة والسعادة في العمل.

أما دراسة (Salas et al., 2020) فقد هدفت إلى دراسة التأثير الوسيط لخصائص المرؤوسين في العلاقة بين القيادة والسعادة الوظيفية، تم جمع البيانات من ٣٨٩ موظفًا في الخطوط الأمامية يعملون في البنوك الإيطالية والإسبانية، وكشف تحليل عامل التأكيد عن دور الوسيط الجزئي الإيجابي لخصائص المرؤوسين في العلاقة بين القيادة والسعادة الوظيفية، كما أظهرت النتائج أن القيادة لها تأثير إيجابي معنوي على السعادة الوظيفية للمرؤوسين عندما تكون خصائص المرؤوسين أكثر إيجابية.

وهدف دراسة (Ghadi & Almanaga, 2020) إلى معرفة تأثير القيادة على السعادة الوظيفية من خلال الدور الوسيط لتصميم الوظيفة. وتم استخدام مسح مترجم مسبق التحديد على عينة (٣٢٥ مفردة) من الأكاديميين الأردنيين، وأشارت النتائج إلى عدم وجود تأثير إحصائي مباشر لتمكين القيادة على السعادة الوظيفية، كما أوضحت النتائج وجود أثر إحصائي معنوي

في تمكين القيادة على تصميم الوظيفة، كما كشفت النتائج عن تأثير مباشر لتمكين القيادة على السعادة الوظيفية من خلال الدور الوسيط لتصميم الوظيفة.

واسترشادًا بما سبق، تمّت صياغة الفرضتين الثالثة والرابعة في الصورة التالية:

- الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى نظم العمل عالية الأداء في شركات الإتصالات الكويتية وكلّ من مستوى السعادة الوظيفية مأخوذاً بشكل إجمالي، وكل بعد من أبعادها ( الرضا الوظيفي، الإرتباط بالعمل، الرفاهية العاطفية) على حده.
- الفرضية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لمستوى نظم العمل عالية الأداء في شركات الإتصالات الكويتية وكلّ من مستوى السعادة الوظيفية مأخوذاً بشكل إجمالي، وكل بعد من أبعادها ( الرضا الوظيفي، الإرتباط بالعمل، الرفاهية العاطفية) على حده.

#### ٥- أهداف البحث:

إن الهدف الرئيس للبحث هو معرفة نوع وقوة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والسعادة الوظيفية لدى العاملين بشركات الإتصالات الكويتية محل الدراسة ، ويتفرع من هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:

- (١) التعرف على مدى توافر أبعاد نظم العمل عالية الأداء من وجهة نظر العاملين بشركات الإتصالات الكويتية محل الدراسة.
- (٢) الكشف عن مستوى السعادة الوظيفية لدى العاملين بشركات الإتصالات الكويتية محل الدراسة .
- (٣) تحديد نوع وقوة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والسعادة الوظيفية لدى العاملين بشركات الإتصالات الكويتية محل الدراسة.

(٤) تحديد تأثير نظم العمل عالية الأداء على السعادة الوظيفية لدى العاملين بشركات

الإتصالات الكويتية محل الدراسة .

(٥) تحديد كيفية تحقيق السعادة الوظيفية للعاملين بشركات الإتصالات الكويتية عن

طريق الاستفادة من نظم العمل عالية الأداء.

#### ٦- منهجية البحث:

للحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف هذا البحث، اعتمد الباحثون على دراسة

مكتبية ودراسة ميدانية، ويُمكن توضيح هاتين الدراستين فيما يأتي:

١/٦- الدراسة المكتبية:

استكمالاً للدراسة المكتبية الاستكشافية التي قام بها الباحثون ضمن الدراسة الاستطلاعية،

وبعد أن اتضحت معالم البحث (من حيث تحديد كل من: مشكلة وتساؤلات البحث، وأهدافه،

وفروضه)، ومن أجل الحصول على البيانات الثانوية الضرورية لتحقيق أهداف هذا البحث،

قام الباحثون بدراسة مكتبية أكثر عمقاً، استهدفت جمع المزيد من البيانات الثانوية المتعلقة

بموضوعات البحث، وللحصول على هذه البيانات، اعتمد الباحثون على عدة مصادر، كان من

أهمها: المؤلفات العلمية، والمقالات، والدوريات، والبحوث.

٢/٦- الدراسة الميدانية:

استهدفت الدراسة الميدانية جمع وتحليل البيانات الأُوليّة اللازمة للإجابة على تساؤلات

البحث، إضافة إلى اختبار صحة / عدم صحة فروض البحث، ومن ثمّ؛ تحقيق أهدافه.

#### ٧- حدود البحث:

تتمثل حدود الدراسة في العناصر الرئيسية الآتية:

(١) بالنسبة للحدود الخاصة بمجتمع الدراسة: اقتصرت الدراسة على العاملين بشركات

الإتصالات الكويتية محل الدراسة.

(٢) بالنسبة للحدود الخاصة بموضوع الدراسة: اقتصرت الدراسة على تناول أبعاد نظم العمل عالية الأداء والمتمثلة في (الممارسات المعززة للمهارات، الممارسات المعززة للدوافع، الممارسات المعززة لفرص مشاركة العاملين) وأبعاد السعادة الوظيفية وهي (الرضا الوظيفي، الإرتباط بالعمل، الرفاهية العاطفية).

(٣) بالنسبة للحدود المكانية: اقتصرت الدراسة الميدانية علي شركات الإتصالات الكويتية محل الدراسة، وقد ركز الباحثون على هذا القطاع لأهميته وكبر حجمه، وبالتالي إمكانية تعميم نتائج الدراسة الحالية على باقي القطاعات.

(٤) بالنسبة للحدود الزمنية: سيتم تجميع البيانات الأولية الخاصة بالدراسة الميدانية خلال الفترة من مايو ٢٠٢٣ حتى أكتوبر ٢٠٢٣ م.

#### ٨- مجتمع وعينة البحث:

١/٨- مجتمع البحث:

يشير مجتمع الدراسة من وجهة النظر الإحصائية علي أنه جميع المفردات التي تمثل الظاهرة موضوع البحث، وتشارك في صفة معينة أو أكثر، ومطلوب جمع البيانات حولها، وفي ضوء ذلك تم تحديد مجتمع هذه الدراسة من جميع العاملين في شركات الإتصالات الكويتية، ولقد بلغ إجمالي حجم مفردات مجتمع الدراسة ٨٢٧٧ مفردة.

ويوضح الجدول رقم (١) مجتمع الدراسة من العاملين شركات الإتصالات الكويتية محل الدراسة

جدول رقم (١)

مجتمع الدراسة من العاملين في شركات الإتصالات الكويتية

الإجمالي	عدد العاملين		الشركة	م
	غير كويتي	كويتي		
٦٣٠٠	٤٠٣	٥٨٩٧	زين	١
١٥٠٠	٢٤٢	١٢٥٨	أوريدو	٢
٤٧٧	٧٩	٣٩٨	STC	٣
٨٢٧٧	٧٢٤	٧٥٥٣	الإجمالي	

المصدر: منشورات هيئة الاتصالات الكويتية، ٢٠٢٢ م.

٢/٨- عينة البحث:

نظراً لكبر حجم مجتمع البحث الذي يبلغ عدده (٨٢٧٧) من العاملين بشركات الإتصالات الكويتية ، وارتفاع التكلفة وطول الوقت كعاملين أساسيين لابد من مراعاتهم في عملية البحث العلمي، فقد تقرر اختبار أسلوب العينات لجمع البيانات الخاصة بالدراسة حيث اعتمد الباحثون عينة عشوائية ممثلة لمجتمع البحث محل الدراسة، وبالتالي قد تم تحديد عينة الدراسة بالاعتماد علي القانون الآتي: (إدريس، ٢٠٠٧)

$$n = \frac{N \times (Z)^2 \times p(1-p)}{Ne^2 + (Z)^2 \times p(1-p)}$$

حيث :

(n) = حجم العينة

(N) = حجم مجتمع الدراسة

(z) = حدود الخطأ المعياري وهي ١,٩٦ عند درجة ثقة ٩٥٪

(P) = نسبة عدد المفردات بالعينة التي تتوافر فيها خصائص مجتمع الدراسة وهي = ٥٠٪

(e) = خطأ العينة المسموح به في تقدير النسبة وهو = ٥٠,٠

وباستخدام المعادلة السابقة يتضح أن حجم العينة:

$$8277 \times (1,96)^2 \times 0,5 \times (1 - 0,5)$$

حجم العينة =  $\frac{368}{\text{مفردة}}$

$$8277 \times (1,96)^2 \times 0,5 \times (1 - 0,5) + 8277 \times (0,5)^2$$

وفيما يلي توزيع عينة العاملين بشركات الاتصالات الكويتية ، مع مراعاة نسبة تمثيل كل فئة إلى

الإجمالي، ويوضح الجدول رقم (٢) توزيع حجم العينة

جدول رقم (٢)

توزيع حجم العينة في كل شركة اتصالات كويتية من مجتمع الدراسة

الشركة	المجتمع	النسبة	حجم العينة
زين	٦٣٠٠	٧٦٪	٢٨٠
أوريدو	١٥٠٠	١٨٪	٦٦
STC	٤٧٧	٦٪	٢٢
الإجمالي	٨٢٧٧	١٠٠٪	٣٦٨

٩- متغيرات البحث والمقاييس المستخدمة:

اعتمدت الدراسة الميدانية على البيانات الأولية، التي تم جمعها حول متغيرات البحث، التي

أمكن قياس الخصائص التي تشتمل عليها من خلال مجموعة من المقاييس المتنوعة، وذلك على

النحو الموضح أدناه:

١/٩- متغيرات البحث:

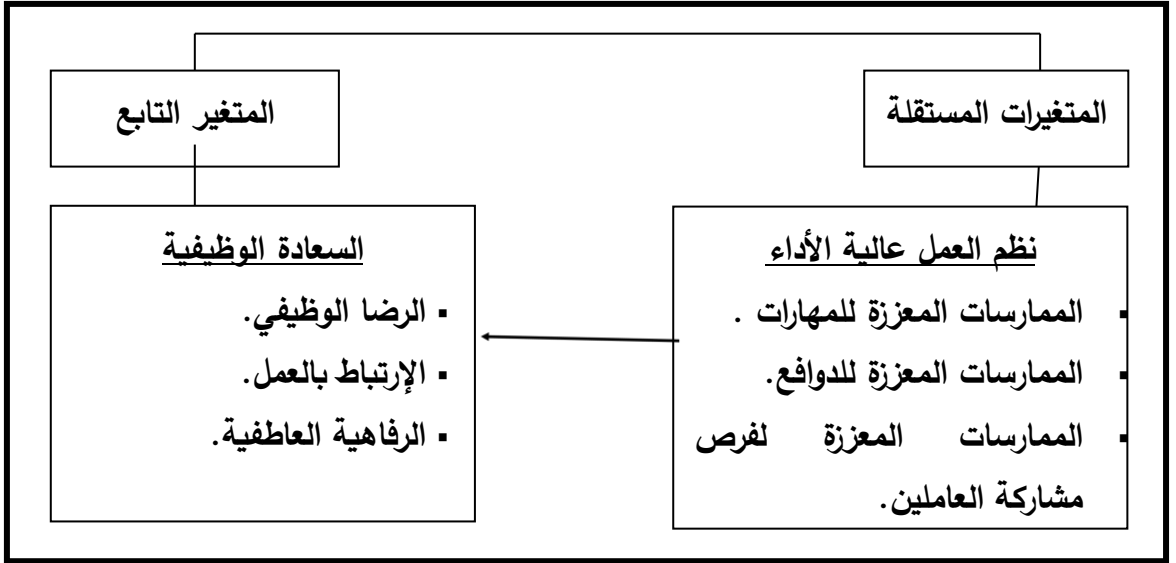
يُمكن تصنيف متغيرات البحث إلى مجموعتين:



- (أ) متغيرات نظم العمل عالية الأداء (الممارسات المعززة للمهارات، الممارسات المعززة للدوافع، الممارسات المعززة لفرص مشاركة العاملين).
- (ب) متغيرات السعادة الوظيفية (الرضا الوظيفي، الإرتباط بالعمل، الرفاهية العاطفية). وبناءً على ما سبق، يُمكن توضيح نموذج تحليل متغيرات البحث (نظم العمل عالية الأداء، السعادة الوظيفية)، من خلال الشكل رقم (١).

شكل رقم (١)

العلاقة بين متغيرات البحث



٢/٩- المقاييس المستخدمة في البحث:

١/٢/٩- قياس نظم العمل عالية الأداء:

بعد إجراء مسح ميداني للمقاييس التي تم استخدامها - على حد علم الباحثون - لقياس أبعاد نظم العمل عالية الأداء في دراسات سابقة، ولتصميم المقياس الخاص بأبعاد نظم العمل عالية الأداء لدى العاملين بشركات الاتصالات الكويتية، اعتمد الباحثون بصفة أساسية على الأداة التي قدمها (Gardner et al., 2001) وطورها (Lepak et al., 2006) نظراً لأنها أكثر شمولية، وتتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات، مع إجراء بعض التعديل والحذف والإضافة؛ بما يتناسب مع طبيعة المستقصى منهم في هذا البحث.

ولقياس أبعاد نظم العمل عالية الأداء لدى العاملين في شركات الاتصالات الكويتية، تم استخدام مقياس "ليكرت" (Likert Scale) المكوّن من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة (حيث أشار الرقم ١ إلى عدم الموافقة التامة، بينما أشار الرقم ٥ إلى الموافقة التامة، مع وجود درجة مُحايدة في المنتصف). وقد تضمن المقياس ١٨ عبارات: عدد ٦ عبارات لقياس بعد الممارسات المعززة للمهارات، وعدد ٦ عبارات لقياس بعد الممارسات المعززة للدوافع، وعدد ٦ عبارات لقياس بعد الممارسات المعززة لفرص مشاركة العاملين.

٢/٢/٩ - قياس السعادة الوظيفية:

بعد إجراء مسح ميداني للمقاييس التي تم استخدامها - على حد علم الباحثون - لقياس السعادة الوظيفية في دراسات سابقة، ولتصميم المقياس الخاص بالسعادة الوظيفية، اعتمد الباحثون على المقياس الذي قدمته دراسة (Springer&Hauser, 2006) والمكون من (١٦) عبارة حيث بلغ معامل الثبات للمقياس المستخدم ألفا كرونباخ ٠,٨١.

ولقياس السعادة الوظيفية، تم استخدام مقياس "ليكرت" (Likert Scale) المكوّن من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة (حيث أشار الرقم ١ إلى عدم الموافقة التامة، بينما أشار الرقم ٥ إلى الموافقة التامة، مع وجود درجة مُحايدة في المنتصف). وقد تضمن المقياس ١٦ عبارة: عدد

٥ عبارات لقياس بعد الرضا الوظيفي ، وعدد ٥ عبارات لقياس بعد الإرتباط بالعمل، و عدد ٦ عبارات لقياس بعد الرفاهية العاطفية.

#### ١- أساليب تحليل البيانات واختبار فروض البحث:

قام الباحثون باختبار فروض البحث باستخدام عدة اختبارات إحصائية؛ تتناسب وتتوافق مع أساليب التحليل المستخدمة، وذلك من خلال حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS).  
١-١- أساليب تحليل البيانات:

يُمكن توضيح أساليب تحليل البيانات المستخدمة في الدراسة من خلال العرض التالي:

(أ) أسلوب معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation Coefficient:

تم استخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا وذلك بغرض التحقق من درجة الاعتمادية والثبات في المقاييس متعددة المحتوي ، ولقد تم اختيار هذا الأسلوب الإحصائي لتركيزه علي درجة التناسق الداخلي بين العبارات التي يتكون منها المقياس الخاضع للاختبار .

(ب) أسلوب تحليل التباين أحادي الإتجاه One Way ANOVA:

يعتبر أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه أحد الأساليب الإحصائية التي يمكن استخدامها في تحديد الفروق (الاختلافات) بين إدراك المستقصي منهم حول مستوى نظم العمل عالية الأداء والسعادة الوظيفية في شركات الإتصالات الكويتية وذلك باختلاف خصائصهم الديموجرافية.

(ج) أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد Multiple Regression/ Correlation Analysis:

تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد في هذا البحث من خلال حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS)، حيث كان الهدف من استخدامه هو تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة ودرجة التأثير بين مستوى نظم العمل عالية الأداء وكلٍ من مستوى السعادة الوظيفية

مأخوذاً بشكل إجمالي، وكل متغير من متغيراته (الرضا الوظيفي، الإرتباط بالعمل، الرفاهية العاطفية) على حده.

٢/١٠- أساليب اختبار فروض البحث:

استخدم الباحثون عددًا من الاختبارات الإحصائية؛ التي تُناسب أساليب التحليل المستخدمة وتتوافق معها؛ وذلك من أجل اختبار فروض هذا البحث، وتتمثل الاختبارات الإحصائية لفروض البحث في:

(أ) اختبار ف F-test المصاحب لأسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه، وتم استخدامه بغرض اختبار الفرضيتين الأولى والثانية والذان يتعلقان بالكشف عن مدى وجود اختلافات معنوية بين إدراك المستقصى منهم في شركات الإتصالات الكويتية الخاضعة للدراسة باختلاف خصائصهم الديموجرافية وذلك نحو مستوي نظم العمل عالية الأداء مأخوذاً بشكل إجمالي ونحو كل متغير من متغيراتها على حده، وواقع السعادة الوظيفية مأخوذاً بشكل إجمالي، ونحو كل متغير من متغيراتها على حده.

(ب) اختبار T-Test وتم استخدامه بغرض اختبار الفرضيين الأول والثاني والذان يتعلقان بالكشف عن مدى وجود اختلافات معنوية بين إدراك المستقصى منهم في شركات الإتصالات الكويتية الخاضعة للدراسة باختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع) وذلك نحو واقع نظم العمل عالية الأداء مأخوذاً بشكل إجمالي ونحو كل متغير من متغيراتها على حده، وواقع السعادة الوظيفية مأخوذاً بشكل إجمالي، ونحو كل متغير من متغيراتها على حده.

(ب) اختبار ف F-Test واختبار ت T-Test المُصاحبان لأسلوبي تحليل الانحدار والإرتباط المتعدد Multiple Regression/ Correlation Analysis:

وقد تم استخدامهما بهدف اختبار الفرضيتين الثالثة والرابعة، والذي يتعلقان بتحديد نوع ودرجة قوة العلاقة ودرجة التأثير بين نظم العمل عالية الأداء وكلٍ من مستوى السعادة

الوظيفية مأخوذاً بشكل إجمالي، وكل متغير من متغيراته (الرضا الوظيفي، الارتباط بالعمل، الرفاهية العاطفية) على حده.

#### ١١- التحقق من مستوى الثبات / الاعتمادية في المقاييس:

يناقش هذا الجزء نتائج تحليل الثبات / الاعتمادية في المقاييس التي تم استخدامها في قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الخاصة بعبارات الدراسة الميدانية، وذلك كما يأتي:  
أولاً: التحقق من مستوي الثبات / الاعتمادية في المقاييس:

يشير مفهوم الثبات أو الاعتمادية في القياس إلى الدرجة التي يتمتع بها المقياس المستخدم في توفير نتائج متسقة في ظل ظروف متنوعة ومستقلة لأسئلة متعددة، ولكن لقياس نفس الخاصية أو الموضوع محل الاهتمام وباستخدام نفس مجموعة المستقصى منهم.

وقد تم تطبيق أسلوب معامل الارتباط ست مرات منفصلة، وذلك للتحقق من درجة الاتساق الداخلي، ومن ثم من مستوي الثبات أو الاعتمادية في كل مقياس فرعي من المقاييس الخاضعة للدراسة والمستخدم لقياس أبعاد نظم العمل عالية الأداء، وأبعاد السعادة الوظيفية، ووفقاً للمبادئ العامة لتنمية واختبار المقاييس في البحوث الاجتماعية فقد تقرر استبعاد أي متغير يحصل على معامل ارتباط إجمالي أقل من ٠,٣٠، بينه وبين باقي العبارات في المقياس نفسه (إدريس، ٢٠١٦) وذلك كما يوضحه الجدول رقم (٥):

## جدول رقم (٥)

تقييم درجة الاتساق الداخلي بين محتويات المقاييس المستخدمة في البحث باستخدام معامل الارتباط ألفا

المحاولة الأولى		المقاييس المستخدمة في البحث
معامل ألفا	عدد العبارات	
٠,٧٥	٦	الممارسات المعززة للمهارات
٠,٨١	٦	الممارسات المعززة للدوافع
٠,٧٤	٦	الممارسات المعززة لفرص مشاركة العاملين
٠,٨٤	١٨	إجمالي مقياس نظم العمل عالية الأداء
٠,٨٢	٦	الرضا الوظيفي
٠,٨٠	٦	الارتباط بالعمل
٠,٦٩	٦	الرفاهية العاطفية
٠,٧٥	١٨	إجمالي مقياس السعادة الوظيفية

ومن الجدول السابق رقم (٥) يتضح أن درجة الثبات الإجمالية لمقياس نظم العمل عالية الأداء (٠,٨٤)، ولمقياس السعادة الوظيفية (٠,٧٥) وهذا يعتبر مؤشراً مرتفعاً ويعطى دلالة إحصائية الاعتماد عليها بصورة إجمالية في الحصول على البيانات المطلوبة، كما أن قيمة ألفا كرونباخ قد تراوحت ما بين (٠,٦٩) و (٠,٨٢) وتعتبر هذه القيم مقبولة بالشكل الذي يعكس توافر الثبات والثقة بمتغيرات الدراسة.

**١٢- نتائج الدراسة الميدانية:**

١/١٢- التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

(١) توزيع مفردات العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية:

قام الباحثون بوصف البيانات التي تم الحصول عليها من قائمة الاستقصاء الموجه للعاملين في شركات الاتصالات الكويتية محل الدراسة، وذلك من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية موضوع الاهتمام بقائمة الاستقصاء (النوع، الفئة العمرية، المؤهل

العلمي، عدد سنوات الخبرة، الشركة التي يعمل بها )، ويوضح الجدول رقم (٦) توزيع مفردات العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية:

جدول رقم (٦)

توزيع مفردات العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئة	التكرارات	النسب المئوية
النوع	ذكر	٢٠٢	٦٢,٣
	أنثى	١٢٢	٣٧,٧
الفئة العمرية	أقل من ٣٠ عام	٥٩	١٨,٢
	من ٣٠ - أقل من ٤٠ عام	١٣٢	٤٠,٧
	من ٤٠ - أقل من ٥٠ عام	٩٤	٢٩
المؤهل العلمي	أكثر من ٥٠ سنة	٣٩	١٢
	ثانوية عامة فأقل	٢٧	٨,٣
	دبلوم متوسط	١٥٠	٤٦,٣
	بكالوريوس / ليسانس	١٠٣	٣١,٨
	ماجستير	٢٤	٧,٤
عدد سنوات الخبرة	دكتوراه	٢٠	٦,٢
	أقل من ٥ سنوات	٨٠	٢٤,٧
	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	١٣٣	٤١
	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	٧٢	٢٢,٢
الشركة التي يعمل بها	أكثر من ١٥ سنة	٣٩	١٢
	زين	٢٤٤	٧٥,٣
	أوريديو	٦٠	١٨,٥
الإجمالي	STC	٢٠	٦,٢
		٣٢٤	١٠٠

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

- من حيث النوع: بلغ عدد الذكور في المجتمع ٢٠٢ مفردة، بينما بلغ عدد الإناث ١٢٢ وبذلك تكون نسبة الذكور من إجمالي حجم المجتمع ٦٢,٣٪ ونسبة الإناث ٣٧,٧٪.
- من حيث الفئة العمرية: حيث بلغ عدد المستقصي منهم الذين تتراوح أعمارهم أقل من ٣٠ عام ٥٩ مفردة بنسبة ١٨,٢٪، وبلغ عدد المستقصي منهم الذين تتراوح أعمارهم

من ٣٠ - أقل من ٤٠ عام ١٣٢ مفردة بنسبة ٤٠,٧٪، كما بلغ عدد المستقصي منهم الذين تتراوح أعمارهم من ٤٠ - ٥٠ عام ٩٤ مفردة بنسبة ٢٩٪، كما بلغ عدد المستقصي منهم الذين تبلغ أعمارهم أكثر من ٥٠ سنة ٣٩ مفردة بنسبة ١٢٪ من إجمالي حجم المجتمع.

- من حيث المؤهل العلمي: حيث بلغ عدد المستقصي منهم الحاصلين على ثانوية عامة فأقل ٢٧ مفردة بنسبة ٨,٣ ٪، وبلغ عدد المستقصي منهم الحاصلين على دبلوم متوسط ١٥٠ مفردة بنسبة ٤٦,٣٪ وبلغ عدد المستقصي منهم الذين بكالوريوس/ ليسانس ١٠٣ مفردة بنسبة ٣١,٨٪ وبلغ عدد المستقصي منهم الحاصلين على ماجستير/ دكتوراه ٤٤ مفردة بنسبة ١٣,٦ ٪ من إجمالي حجم المجتمع.

- من حيث عدد سنوات الخبرة: حيث بلغ عدد المستقصي منهم الذين تتراوح مدة خدمتهم أقل من ٥ سنوات ٨٠ مفردة بنسبة ٢٤,٧٪، وبلغ عدد المستقصي منهم الذين تتراوح مدة خدمتهم من ٥ سنوات إلى ١٠ سنة ١٣٣ مفردة بنسبة ٤١٪، كما بلغ عدد المستقصي منهم الذين تتراوح مدة خدمتهم من ١٠ سنوات إلى ١٥ سنة ٧٢ مفردة بنسبة ٢٢,٢٪، كما بلغ عدد المستقصي منهم الذين تبلغ مدة خدمتهم أكثر من ١٥ سنة ٣٩ مفردة بنسبة ١٢٪ من إجمالي حجم المجتمع.

- من حيث الشركة التي يعمل بها: حيث بلغ عدد المستقصي منهم الذين يعملون في شركة زين ٢٤٤ مفردة بنسبة ٧٥,٣٪، وبلغ عدد المستقصي منهم الذين يعملون في شركة أوريدو ٦٠ مفردة بنسبة ١٨,٥٪، كما بلغ عدد المستقصي منهم الذين يعملون في شركة STC ٢٠ مفردة بنسبة ٦,٢٪ من إجمالي حجم المجتمع.

(٢) التحليل الوصفي لنظم العمل عالية الأداء:



تم تقييم مستوى نظم العمل عالية الأداء من خلال الإجابة على مقياس نظم العمل عالية الأداء والذي يضم ١٨ عبارة تغطي الأبعاد الثلاثة كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول رقم (٧)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنظم العمل عالية الأداء

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
٠,٤١٠	٤,١٧	المقياس العام لنظم العمل عالية الأداء
٠,٥٧٢	٤,٠٨	الممارسات المعززة للمهارات
٠,٥٣٣	٤,١٣	الممارسات المعززة للدوافع
٠,٤٣٩	٤,٢٨	الممارسات المعززة لفرص مشاركة العاملين

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح لنا من الجدول السابق ما يأتي:

- التحليل الوصفي للممارسات المعززة للمهارات: يعتبر مستوى إدراك العاملين بشركات الاتصالات الكويتية للممارسات المعززة للمهارات مرتفع نسبياً حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي للمقياس الكلي ٤,٠٨ بانحراف معياري ٠,٥٧٢ .
- التحليل الوصفي للممارسات المعززة للدوافع: يعتبر مستوى إدراك العاملين بشركات الاتصالات الكويتية للممارسات المعززة للدوافع مرتفع نسبياً حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي للمقياس الكلي ٤,١٢ بانحراف معياري ٠,٥٣٣ .
- التحليل الوصفي للممارسات المعززة لفرص مشاركة العاملين: يعتبر مستوى إدراك العاملين بشركات الاتصالات الكويتية للممارسات المعززة لفرص مشاركة العاملين مرتفع نسبياً حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي للمقياس الكلي ٤,٢٨ بانحراف معياري ٠,٤٣٩ .

ومن استعراض التحليل الوصفي لأبعاد نظم العمل عالية الأداء تبين للباحث أن مستوى إدراك العاملين في شركات الإتصالات الكويتية مرتفع إلى حد ما، حيث بلغ قيمة الوسط الحسابي للمقياس العام ٤,١٧ بإنحراف معياري ٠,٤١٠ (٣) واقع ومستوى السعادة الوظيفية:

يمكن توضيح واقع ومستوى السعادة الوظيفية في شركات الإتصالات الكويتية من خلال الجدول رقم (٨)، حيث تم قياس السعادة الوظيفية من خلال ثلاث أبعاد، وذلك كما يلي:

#### جدول رقم (٨)

واقع ومستوى السعادة الوظيفية من وجهة نظر العاملين بشركات الإتصالات الكويتية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة
٠,٧٧	٣,١٠	المؤشر الكلي لعبارات الرضا الوظيفي
٠,٧٦	٣,٠٤	المؤشر الكلي لعبارات الارتباط بالعمل
٠,٦٨	٢,٩٥	المؤشر الكلي لعبارات الرفاهية العاطفية
٠,٨١	٣,١٥	المؤشر الكلي لمقياس السعادة الوظيفية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح لنا من الجدول السابق ما يأتي:

- التحليل الوصفي للرضا الوظيفي: يعتبر مستوى إدراك العاملين بشركات الإتصالات الكويتية للرضا الوظيفي متوسط حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي للمقياس الكلي ٣,١٠ بإنحراف معياري ٠,٧٧.
- التحليل الوصفي للإرتباط بالعمل: يعتبر مستوى إدراك العاملين بشركات الإتصالات الكويتية للإرتباط بالعمل متوسط حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي للمقياس الكلي ٣,٠٤ بإنحراف معياري ٠,٧٦.

- التحليل الوصفي للرفاهية العاطفية: يعتبر مستوى إدراك العاملين بشركات الاتصالات الكويتية للرفاهية العاطفية متوسط حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي للمقياس الكلي ٢,٩٥ بانحراف معياري ٠,٦٨ .
- ومن استعراض التحليل الوصفي لأبعاد السعادة الوظيفية تبين للباحثين أن مستوى إدراك العاملين في شركات الاتصالات الكويتية متوسط إلى حد ما، حيث بلغ قيمة الوسط الحسابي للمقياس العام ٣,١٥ بانحراف معياري ٠,٨١ .
- ٢/١٢- الاختلاف في مستوى توافر أبعاد نظم العمل عالية الأداء لدى العاملين في شركات الاتصالات الكويتية وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموجرافية:
- استخدم الباحثون الاختبارات اللامعلمية مثل اختبائي (Wilcoxon، Mann-Whitney) لاختبار الفرض الأول من الدراسة الحالية، ويعتبر اختبار Mann-Whitney من الأساليب الإحصائية التي تستخدم لمقارنة عينتين مستقلتين، وذلك تم استخدامه للمقارنة بين النوع من حيث الذكر والأنثى.
- كما يعتبر اختبار Wilcoxon من الأساليب الإحصائية التي تستخدم للمقارنة بين ثلاث عينات مستقلة أو أكثر، وقد استخدم اختبار Wilcoxon عند مستوى معنوية ٥٪، وفيما يلي نتائج اختبار Mann-Whitney بالنسبة للنوع، واختبار Wilcoxon لتأثير (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الشركة التي يعمل بها الموظف) في أبعاد إدارة نظم العمل عالية الأداء.
- (١) إدراك العاملين بشركات الاتصالات الكويتية محل الدراسة حول واقع نظم العمل عالية الأداء وفقاً للنوع:
- لاختبار معنوية الفروق بين الذكور والإناث تم إجراء Mann-Whitney U وتظهر نتائج هذا الاختبار في الجدول رقم (٩) .

من خلال الجدول رقم (٩) أظهرت نتائج التحليل وجود اختلافات معنوية وفقاً للنوع (ذكر، أنثى)، في المقياس العام لأبعاد نظم العمل عالية الأداء في شركات الإتصالات الكويتية محل الدراسة، وفي كل أبعاد نظم العمل عالية الأداء كل على حده.

## جدول رقم (٩)

نتائج اختبار Z نحو أبعاد نظم العمل عالية الأداء وفقاً للنوع باستخدام اختبار (Mann-Whitney)

مستوي المعنوية	Z	Wilcoxon W	Mann-Whitney U	Sum of Ranks	Mean Rank	النوع	الأبعاد
٠,٠٢٠	٣,٦٥	٢٤٥٢١,٥٤	١٠٢٥٤,٢٥	٢٢٥٤١,٦	١٦٩,٨	ذكر	الممارسات المعززة للمهارات
				٢٦٤١٠,٣	١٨٠,١	أنثى	
٠,٠٢٤	٤,٩٥	٢٥٢٣٦,٨٤	١٢٢٥٤,٢٤	٢٤٥٢١,٨	١٧٠,٥	ذكر	الممارسات المعززة للدوافع
				٢٦٤٥٣,٩	١٩٠,٤	أنثى	
٠,٠٣١	٦,٢٨	٢٢٦٥٤,١٨	١١٢٧٤,٩٢	٢٣٥٤١,٥	١٨١,٤	ذكر	الممارسات المعززة لفرص مشاركة العاملين
				٢٦٧٨٤,٢	١٩٦,٧	أنثى	
٠,٠٣٢	٥,٦٢	٢٧٥٤٨,٥١	١٠٥٢٩,٣٢	٢٦٥٤٧,٨	١٩٠,٧	ذكر	المقياس العام لأبعاد نظم العمل عالية الأداء
				٢٣٥٤١,١	١٧٢,٢	أنثى	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

(٢) إدراك العاملين بشركات الإتصالات الكويتية محل الدراسة حول واقع نظم العمل عالية الأداء وفقاً للعمر:

لتحديد الاختلافات بين اتجاهات المستقضي منهم نحو أبعاد نظم العمل عالية الأداء ونحو كل متغير من متغيراتها على حدة، وذلك وفقاً للفئة العمرية، قام الباحث باستخدام Kruskal Wallis Test حيث جاءت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (١٠) التالي:

## جدول رقم (١٠)

نتائج اختبار Kruskal Wallis Test نحو أبعاد نظم العمل عالية الأداء وفقاً للفئة العمرية

الأبعاد	العمر	Mean Rank	Chi-Square	df	مستوي المعنوية	الدلالة الإحصائية
الممارسات المعززة للمهارات	أقل من ٣٠ عام	١٧٦,١٨	١,٢٥٤	٣	٠,٢٥٤	غير معنوية
	من ٣٠ - أقل من ٤٠ عام	١٨٠,٢٤				
	من ٤٠ - أقل من ٥٠ عام	١٨٠,١٥				
	أكثر من ٥٠ عام	١٧٧,٩٢				
الممارسات المعززة للدوافع	أقل من ٣٠ عام	١٨١,١٥	١,٨٤١	٣	٠,١٨٤	غير معنوية
	من ٣٠ - أقل من ٤٠ عام	١٧٩,١٦				
	من ٤٠ - أقل من ٥٠ عام	١٧٧,٥٢				
	أكثر من ٥٠ عام	١٨٠,٦٣				
الممارسات المعززة لفرص مشاركة العاملين	أقل من ٣٠ عام	١٧٩,٥٢	٢,٥٢٤	٣	٠,١٧٤	غير معنوية
	من ٣٠ - أقل من ٤٠ عام	١٨١,٢٤				
	من ٤٠ - أقل من ٥٠ عام	١٨٠,٩٠				
	أكثر من ٥٠ عام	١٨٢,٧٤				
المقياس العام لأبعاد نظم العمل عالية الأداء	أقل من ٣٠ عام	١٧٧,١٨	٢,٨٥٦	٣	٠,١٨٦	غير معنوية
	من ٣٠ - أقل من ٤٠ عام	١٧٨,٥٢				

الأبعاد	العمر	Mean Rank	Chi-Square	df	مستوي المعنوية	الدلالة الإحصائية
	من ٤٠- أقل	١٨٠,٢٢				
	من ٥٠ عام	١٨١,٧٧				
	أكثر من ٥٠ عام					

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول رقم (١٠/٤) أظهرت نتائج التحليل عدم وجود اختلافات معنوية وفقاً للفئة العمرية المختلفة للعاملين في شركات الاتصالات الكويتية، في المقياس العام لأبعاد نظم العمل عالية الأداء في شركات الاتصالات الكويتية محل الدراسة، وفي كل أبعادها كل على حده.

(٣) إدراك العاملين بشركات الاتصالات الكويتية محل الدراسة حول واقع نظم العمل عالية

الأداء وفقاً للمؤهل العلمي:

لتحديد الاختلافات بين اتجاهات المستقضي منهم نحو أبعاد نظم العمل عالية الأداء ونحو كل بعد من أبعادها على حده، وذلك وفقاً للمؤهل العلمي، قام الباحث باستخدام Kruskal Wallis

Test حيث جاءت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (١١) التالي:

جدول رقم (١١)

نتائج اختبار Kruskal Wallis Test نحو أبعاد نظم العمل عالية الأداء وفقاً للمؤهل العلمي

الأبعاد	العمر	Mean Rank	Chi-Square	df	مستوي المعنوية	الدلالة الإحصائية
الممارسات المعززة للمهارات	ثانوية عامة فأقل	١٨٥,٢٦	٧,٧٤١	٤	٠,٠٢	معنوية
	حاصل على دبلوم	١٩٩,٣٨				
	بكالوريوس	١٨٤,٧٤				
	ماجستير	١٧٦,٢٨				
	دكتوراه	١٦٩,٧٥				
الممارسات المعززة للدوافع	ثانوية عامة فأقل	١٨٦,٢٥	٦,٥٤١	٤	٠,٠٣١	معنوية
	حاصل على دبلوم	١٧٩,٢٥				

دور نظم العمل عالية النداء في تحقيق السعادة الوظيفية : دراسة تطبيقية

الأبعاد	العمر	Mean Rank	Chi-Square	df	مستوي المعنوية	الدلالة الإحصائية
	بكالوريوس	١٩٨,٢٧				
	ماجستير	١٧٦,٧٤				
	دكتوراه	١٧٠,٢٨				
الممارسات المعززة لفرص مشاركة العاملين	ثانوية عامة فأقل	١٦١,٢٧	٧,٨٦٢	٤	٠,٠٤	معنوية
	حاصل على دبلوم	١٧٩,٣٦				
	بكالوريوس	١٩٥,٤٩				
	ماجستير	١٦٨,٤١				
	دكتوراه	١٧٠,٥٩				
المقياس العام لأبعاد نظم العمل عالية الأداء	ثانوية عامة فأقل	١٨١,٤٧	٩,٢٨٤	٤	٠,٠٢	معنوية
	حاصل على دبلوم	١٩٣,٧٤				
	بكالوريوس	١٧٥,٥٢				
	ماجستير	١٧٠,٧٤				
	دكتوراه	١٦٦,٩٩				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال الجدول رقم (١١) أظهرت نتائج التحليل وجود اختلافات معنوية وفقاً للمؤهل العلمي في المقياس العام لأبعاد نظم العمل عالية الأداء في شركات الإتصالات الكويتية محل الدراسة، وفي جميع أبعادها كل على حده.

(٤) إدراك العاملين بشركات الإتصالات الكويتية محل الدراسة حول واقع نظم العمل عالية

الأداء وفقاً لعدد سنوات الخدمة:

لتحديد الاختلافات بين اتجاهات المستقصي منهم نحو أبعاد نظم العمل عالية الأداء ونحو كل بعد من أبعادها على حده، وذلك وفقاً لعدد سنوات الخدمة قام الباحثون باستخدام Kruskal

Wallis Test حيث جاءت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (١٢) التالي:

جدول رقم (١٢)

نتائج اختبار Kruskal Wallis Test نحو أبعاد نظم العمل عالية الأداء وفقاً لعدد سنوات

الخدمة

الأبعاد	العمر	Mean Rank	Chi-Square	Df	مستوي المعنوية	الدلالة الإحصائية
الممارسات المعززة للمهارات	أقل من ٥ سنوات	١٨٤,٧٤	٧,٨٢١	٣	٠,٠٢	معنوية
	من ٥- أقل من ١٠ سنوات	١٩٤,٧٤				
	من ١٠- أقل من ١٥ سنة	١٩٩,٣٢				
	أكثر من ١٥ سنة	١٧٨,٥٢				
الممارسات المعززة للدوافع	أقل من ٥ سنوات	١٨٢,٢٤	٩,٢٨٥	٣	٠,٠٣٢	معنوية
	من ٥- أقل من ١٠ سنوات	١٩٥,٧٤				
	من ١٠- أقل من ١٥ سنة	١٩٩,٣٧				
	أكثر من ١٥ سنة	١٦٢,٢٤				
الممارسات المعززة لفرص مشاركة العاملين	أقل من ٥ سنوات	١٧٤,٢٢	٨,٧٤١	٣	٠,٠١	معنوية
	من ٥- أقل من ١٠ سنوات	١٨٢,٢٥				
	من ١٠- أقل من ١٥ سنة	١٩٦,٦٣				
	أكثر من ١٥ سنة	١٨٠,٥٢				
المقياس العام لأبعاد نظم العمل عالية الأداء	أقل من ٥ سنوات	١٨٤,٥٢	٩,٩٦٣	٣	٠,٠١	معنوية
	من ٥- أقل من ١٠ سنوات	١٩١,٧٤				
	من ١٠- أقل من ١٥ سنة	١٦٤,٨٥				
	أكثر من ١٥ سنة	١٧٢,٢٨				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.



من خلال الجدول رقم (١٢) أظهرت نتائج التحليل وجود اختلافات معنوية وفقاً لعدد سنوات الخدمة في المقياس العام لأبعاد نظم العمل عالية الأداء في شركات الإتصالات الكويتية محل الدراسة، وفي جميع أبعادها كل على حده.

(٥) إدراك العاملين بشركات الإتصالات الكويتية محل الدراسة حول واقع نظم العمل عالية الأداء وفقاً للشركة التي يعمل بها :

لتحديد الاختلافات بين اتجاهات المستقضي منهم نحو أبعاد نظم العمل عالية الأداء ونحو كل متغير من متغيراتها على حده، وذلك وفقاً للشركة التي يعمل بها، قام الباحثون باستخدام

Kruskal Wallis Test حيث جاءت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (١٣) التالي:

جدول رقم (١٣)

نتائج اختبار Kruskal Wallis Test نحو أبعاد نظم العمل عالية الأداء وفقاً للشركة التي يعمل بها

الأبعاد	العمر	Mean Rank	Chi-Square	df	مستوي المعنوية	الدالة الإحصائية
الممارسات المعززة للمهارات	زين	١٦٠,٢٥	٧,٦٩٥	٢	٠,٠٢	معنوية
	أوريدو	١٧٨,٥٢				
	STC	١٩٠,٢٥				
الممارسات المعززة للدوافع	زين	١٦٩,٢٥	٨,٦٥٢	٢	٠,٠١	معنوية
	أوريدو	١٨٥,٢٦				
	STC	١٩٦,٢١				
الممارسات المعززة لفرص مشاركة العاملين	زين	١٥٨,٢٠	٧,٣٢٠	٢	٠,٠٣	معنوية
	أوريدو	١٧٠,٥٨				
	STC	١٩٤,٢٥				
المقياس العام لأبعاد نظم العمل عالية الأداء	زين	١٦٤,٢١	٨,٧٤٥	٢	٠,٠١	معنوية
	أوريدو	١٨٨,٥٤				
	STC	١٩٧,٢٨				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال الجدول رقم (١٣) أظهرت نتائج التحليل وجود اختلافات معنوية وفقاً للشركة التي يعمل بها الموظف في المقياس العام لأبعاد نظم العمل عالية الأداء في شركات الاتصالات الكويتية محل الدراسة، وفي جميع أبعادها كل على حده.

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض عدم وقبول الفرض البديل وفقاً للمتغيرات الديموجرافية (النوع، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، الشركة التي يعمل بها) وذلك وفقاً لاختبار Kruskal Wallis Test واختبار Mann-Whitney عند مستوى دلالة إحصائية ٥٪ بصورة إجمالية، وقبول فرض عدم وفقاً لمتغير العمر وذلك وفقاً لاختبار Kruskal Wallis Test واختبار Mann-Whitney عند مستوى دلالة إحصائية ٥٪ بصورة إجمالية.

٣/١٢- الاختلافات بين إدراك العاملين في شركات الاتصالات الكويتية محل الدراسة حول مستوى السعادة الوظيفية وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموجرافية :

استخدم الباحثون الاختبارات اللامعلمية مثل اختباري (Wilcoxon، Mann-Whitney) لاختبار الفرض الثاني من الدراسة الحالية، ويعتبر اختبار Mann-Whitney من الأساليب الإحصائية التي تستخدم لمقارنة عينتين مستقلتين، وذلك تم استخدامه للمقارنة بين النوع من حيث الذكر والأنثى.

كما يعتبر اختبار Wilcoxon من الأساليب الإحصائية التي تستخدم للمقارنة بين ثلاث عينات مستقلة أو أكثر، وقد استخدم اختبار Wilcoxon عند مستوي معنوية ٥٪، وفيما يلي نتائج اختبار Mann-Whitney بالنسبة للنوع، واختبار Wilcoxon لتأثير (عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، الشركة التي يعمل بها) في أبعاد السعادة الوظيفية.

(١) إدراك العاملين بشركات الاتصالات الكويتية محل الدراسة حول واقع السعادة

الوظيفية وفقاً للنوع:

لاختبار معنوية الفروق بين الذكور والإناث تم إجراء Mann-Whitney U وتظهر نتائج هذا الاختبار في الجدول رقم (١٤) .

ومن خلال الجدول رقم (١٤) أظهرت نتائج التحليل وجود اختلافات معنوية وفقاً للنوع (ذكر، أنثى)، في المقياس العام لأبعاد السعادة الوظيفية في شركات الإتصالات الكويتية محل الدراسة، وفي كل أبعاد السعادة الوظيفية (الرضا الوظيفي، الإرتباط بالعمل، الرفاهية العاطفية) كل على حده.

#### جدول رقم (١٤)

نتائج اختبار Z نحو أبعاد السعادة الوظيفية وفقاً للنوع باستخدام اختبار (Mann-Whitney)

الأبعاد	النوع	Mean Rank	Sum of Ranks	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	مستوى المعنوية
الرضا الوظيفي	ذكر	١٥٢,٦٢	٢١٥٢٤,٧٤	١٣٢٦٤,٤١	٢٢٣٤١,٨٩	٤,٣٩	٠,٠١٥
	أنثى	١٨٤,٢٥	٢٤٥٦١,٧٤				
الإرتباط بالعمل	ذكر	١٥٩,٧٤	٢٤٥٦٨,١١	١٥٢٦٣,٠٨	٢٥٦٤١,٧٤	٧,٤١	٠,٠١٤
	أنثى	١٨٥,٦٣	٢٨٥٤١,٣٩				
الرفاهية العاطفية	ذكر	١٧٢,٥٤	١٩٦٣٤,٧٥	١٤٣٦٧,٨٠	٢٢٦٣٧,١٠	٤,٦٨	٠,٠١١
	أنثى	١٨٠,٦٩	٢١٥٦٩,٣٢				
المقياس العام لأبعاد السعادة الوظيفية	ذكر	١٦٦,٨٤	٢٠٣٦٥,٢٨	١٤٣٦٥,٢٨	٢٧٩٨٤,١٠	٦,٦٨	٠,٠١٢
	أنثى	١٨٦,٨٩	٢٤٦٣١,٢١				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

(٢) إدراك العاملين بشركات الإتصالات الكويتية محل الدراسة حول واقع السعادة

الوظيفية وفقاً للفئة العمرية:

لتحديد الاختلافات بين اتجاهات المستقصي منهم نحو أبعاد السعادة الوظيفية ونحو كل بعد من أبعادها على حده، وذلك وفقاً للفئة العمرية، قام الباحثون باستخدام Kruskal Wallis Test حيث جاءت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (١٥) التالي:

جدول رقم (١٥)

نتائج اختبار Kruskal Wallis Test نحو أبعاد السعادة الوظيفية وفقاً للفئة العمرية

الأبعاد	العمر	Mean Rank	Chi-Square	df	مستوي المعنوية	الدلالة الإحصائية
الرضا الوظيفي	أقل من ٣٠ عام	١٨٣,٤١	٤,١٤٢	٣	٠,١٦	غير معنوية
	من ٣٠ - أقل من ٤٠ عام	١٨٦,٤٧				
	من ٤٠ - أقل من ٥٠ عام	١٨٨,٤٩				
	أكثر من ٥٠ عام	١٩١,٣٥				
الإرتباط بالعمل	أقل من ٣٠ عام	١٨٥,٧٤	٣,٢١٨	٣	٠,٠٦٥	غير معنوية
	من ٣٠ - أقل من ٤٠ عام	١٨٨,٧١				
	من ٤٠ - أقل من ٥٠ عام	١٧٣,٤١				
	أكثر من ٥٠ عام	١٧٥,٨٤				
الرفاهية العاطفية	أقل من ٣٠ عام	١٦٩,٤٥	٢,٥٨٩	٣	٠,١٢٨	غير معنوية
	من ٣٠ - أقل من ٤٠ عام	١٧٠,٨٨				
	من ٤٠ - أقل من ٥٠ عام	١٦٨,٨٢				
	أكثر من ٥٠ عام	١٦٥,٧٤				
المقياس العام لأبعاد السعادة الوظيفية	أقل من ٣٠ عام	١٧٤,٤١	٢,٨٦٢	٣	٠,٠٨٣	غير معنوية
	من ٣٠ - أقل من ٤٠ عام	١٧٩,٥٢				

دور نظم العمل عالية النداء في تحقيق السعادة الوظيفية : دراسة تطبيقية

الأبعاد	العمر	Mean Rank	Chi-Square	df	مستوي المعنوية	الدلالة الإحصائية
	من ٤٠- أقل من ٥٠ عام	١٨٧,١٢				
	أكثر من ٥٠ عام	١٨٠,٨٤				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول رقم (١٥) أظهرت نتائج التحليل عدم وجود اختلافات معنوية وفقاً للفئة العمرية في المقياس العام لأبعاد السعادة الوظيفية في شركات الإتصالات الكويتية محل الدراسة، وفي كل أبعاد البراعة التنظيمية كل على حده.

(٣) إدراك العاملين بشركات الإتصالات الكويتية محل الدراسة حول واقع السعادة

الوظيفية وفقاً لعدد سنوات الخدمة:

لتحديد الاختلافات بين اتجاهات المستقصي منهم نحو أبعاد السعادة الوظيفية ونحو كل بعد من أبعادها على حده، وذلك وفقاً لعدد سنوات الخدمة قام الباحثون باستخدام Kruskal Wallis Test حيث جاءت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (١٦) التالي:

جدول رقم (١٦)

نتائج اختبار Kruskal Wallis Test نحو أبعاد السعادة الوظيفية وفقاً لعدد سنوات الخدمة

الأبعاد	العمر	Mean Rank	Chi-Square	Df	مستوي المعنوية	الدلالة الإحصائية
الرضا الوظيفي	أقل من ٥ سنوات	١٨٢,٢٩	٧,٥٢٠	٣	٠,٠٢٣	معنوية
	من ٥- أقل من ١٠ سنوات	١٨٦,٧٤				
	من ١٠- أقل من ١٥ سنة	١٩٩,٦٢				
	أكثر من ١٥ سنة	١٧٥,٦٩				
الإرتباط بالعمل	أقل من ٥ سنوات	١٦٩,٤٥	٨,٢٦٥	٣	٠,٠٢١	معنوية

الأبعاد	العمر	Mean Rank	Chi-Square	Df	مستوي المعنوية	الدلالة الإحصائية
	من ٥- أقل من ١٠ سنوات	١٨٥,٧١				
	من ١٠- أقل من ١٥ سنة	١٩٢,٧٦				
	أكثر من ١٥ سنة	١٧١,١٤				
الرفاهية العاطفية	أقل من ٥ سنوات	١٥٩,٧٥	٦,٨٥٢	٣	٠,٠٣٩	معنوية
	من ٥- أقل من ١٠ سنوات	١٨٢,٦٧				
	من ١٠- أقل من ١٥ سنة	١٧٩,٥٤				
	أكثر من ١٥ سنة	١٨٩,٤١				
المقياس العام لأبعاد السعادة الوظيفية	أقل من ٥ سنوات	١٨٤,٢٨	٩,٢٥٤	٣	٠,٠١	معنوية
	من ٥- أقل من ١٠ سنوات	١٩١,٦٢				
	من ١٠- أقل من ١٥ سنة	١٦٧,٤٥				
	أكثر من ١٥ سنة	١٧٤,٤٩				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول رقم (١٦) أظهرت نتائج التحليل وجود اختلافات معنوية وفقاً لعدد سنوات الخدمة في المقياس العام لأبعاد السعادة الوظيفية في شركات الإتصالات الكويتية محل الدراسة، وفي جميع أبعادها كل على حده.

(٤) إدراك العاملين بشركات الإتصالات الكويتية محل الدراسة حول واقع السعادة الوظيفية وفقاً للمؤهل العلمي:

لتحديد الاختلافات بين اتجاهات المستقصي منهم نحو أبعاد السعادة الوظيفية ونحو كل بعد من أبعادها على حده، وذلك وفقاً للمؤهل العلمي، قام الباحثون باستخدام Kruskal Wallis Test حيث جاءت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (١٧) التالي:

جدول رقم (١٧)

نتائج اختبار Kruskal Wallis Test نحو أبعاد السعادة الوظيفية وفقاً للمؤهل العلمي

الأبعاد	العمر	Mean Rank	Chi-Square	df	مستوي المعنوية	الدلالة الإحصائية
الرضا الوظيفي	ثانوية عامة فأقل	١٧٤,٥٦	٦,٩٤٥	٤	٠,٠٣٢	معنوية
	حاصل على دبلوم	١٩٩,٤١				
	بكالوريوس	١٨٠,٤٩				
	ماجستير	١٧٩,٥٨				
	دكتوراه	١٧٢,٨٦				
الإرتباط بالعمل	ثانوية عامة فأقل	١٨٨,٨٢	٧,٥٢١	٤	٠,٠٢٤	معنوية
	حاصل على دبلوم	١٧١,٩٦				
	بكالوريوس	١٩٧,٥٩				
	ماجستير	١٨٤,٥٩				
	دكتوراه	١٧٤,٥٩				
الرفاهية العاطفية	ثانوية عامة فأقل	١٨٤,٣٩	٦,٧٤٨	٤	٠,٠٣٧	معنوية
	حاصل على دبلوم	١٩٨,٦٢				
	بكالوريوس	١٩٩,٧٦				
	ماجستير	١٧٢,٤٨				
	دكتوراه	١٦٤,٨٥				
المقياس العام لأبعاد السعادة الوظيفية	ثانوية عامة فأقل	١٧٤,٨٥	٩,٢٧٤	٤	٠,٠٠٠	معنوية
	حاصل على دبلوم	١٨٤,٩٢				
	بكالوريوس	١٩٥,٦٢				
	ماجستير	١٧٤,٥٢				
	دكتوراه	١٧١,٢٥				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول رقم (١٧) أظهرت نتائج التحليل وجود اختلافات معنوية وفقاً للمؤهل العلمي في المقياس العام لأبعاد السعادة الوظيفية في شركات الإتصالات الكويتية محل الدراسة، وفي جميع أبعادها كل على حده.

(٥) إدراك العاملين بشركات الإتصالات الكويتية محل الدراسة حول واقع السعادة الوظيفية وفقاً للشركة التي يعمل بها:

لتحديد الاختلافات بين اتجاهات المستقضي منهم نحو أبعاد السعادة الوظيفية ونحو كل متغير من متغيراتها على حده، وذلك وفقاً للشركة التي يعمل بها، قام الباحثون باستخدام Kruskal Wallis Test حيث جاءت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (١٨) التالي:

جدول رقم (١٨)

نتائج اختبار Kruskal Wallis Test نحو أبعاد السعادة الوظيفية وفقاً للشركة التي يعمل بها

الأبعاد	العمر	Mean Rank	Chi-Square	df	مستوي المعنوية	الدلالة الإحصائية
الرضا الوظيفي	زين	١٦٤,٢٨	٨,٤٥٧	٢	٠,٠٢	معنوية
	أوريدو	١٨٩,٥٦				
	STC	١٩٩,٧٤				
الإرتباط بالعمل	زين	١٧٤,٨٥	٦,٧٨١	٢	٠,٠٥	معنوية
	أوريدو	١٩٠,٣٢				
	STC	١٩٨,٧٤				
الرفاهية العاطفية	زين	١٧١,٨٥	٧,٢٨٤	٢	٠,٠٤	معنوية
	أوريدو	١٩٠,٢٨				
	STC	١٨٦,٧٥				
المقياس العام لأبعاد السعادة الوظيفية	زين	١٧٤,٥٢	٨,٦٥٤	٢	٠,٠٢	معنوية
	أوريدو	١٨٦,٨٩				
	STC	١٩٧,٤٨				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي



من خلال الجدول رقم (١٨) أظهرت نتائج التحليل وجود اختلافات معنوية وفقاً للشركة التي يعمل بها في المقياس العام لأبعاد السعادة الوظيفية في شركات الإتصالات الكويتية محل الدراسة، وفي جميع أبعادها كل على حده.

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل وفقاً للمتغيرات الديموجرافية (النوع، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، الشركة التي يعمل بها) وذلك وفقاً لاختبار Kruskal Wallis Test واختبار Mann-Whitney عند مستوى دلالة إحصائية ٥٪ بصورة إجمالية.

وقبول فرض العدم وفقاً لمتغير العمر وذلك وفقاً لاختبار Kruskal Wallis Test واختبار Mann-Whitney عند مستوى دلالة إحصائية ٥٪ بصورة إجمالية.

٤/١٢- العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء السعادة الوظيفية في شركات الإتصالات الكويتية محل الدراسة:

لدراسة طبيعة العلاقة بين أبعاد نظم العمل عالية الأداء (الممارسات المعززة للمهارات، الممارسات المعززة للدوافع، الممارسات المعززة لفرص مشاركة العاملين) وبين أبعاد السعادة الوظيفية لدى العاملين بشركات الاتصالات الكويتية محل الدراسة، والذي حاول الإجابة على التساؤل الثالث في الدراسة والذي ينص على "هل توجد علاقة بين نظم العمل عالية الأداء والسعادة الوظيفية لدى العاملين بشركات الاتصالات الكويتية محل الدراسة؟ وما نوع وقوة هذه العلاقة؟" والذي استند في التحليل إلى الفرض الثالث والذي يشير إلى أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر أبعاد نظم العمل عالية الأداء (الممارسات المعززة للمهارات، الممارسات المعززة للدوافع، الممارسات المعززة لفرص مشاركة العاملين) في شركات الاتصالات الكويتية محل الدراسة والسعادة الوظيفية"، وقد استعان الباحثون ببعض الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية والاختبارات المصاحبة والتي تمثلت في الوسط الحسابي،

والانحراف المعياري، تحليل الانحدار المتعدد، والارتباط المتعدد، اختبارات، اختبار ف، وفي ضوء الاعتماد على أسلوب الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) من خلال برنامج الخطوات المتتالية Stepwise والاختبارات المصاحبة المذكورة لدراسة طبيعة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والسعادة الوظيفية في شركات الإتصالات الكويتية محل الدراسة، وذلك بهدف التوصل لأكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً في المتغير التابع.

وقد تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد نظم العمل عالية الأداء والسعادة الوظيفية، وذلك بغرض التعرف على قوة واتجاه ومعنوية العلاقة بين المتغيرات، حيث تدل الإشارة الموجبة على أن العلاقة طردية، وتدل الإشارة السالبة على العلاقة العكسية، وكلما اقتربت قيمة معمل الارتباط من الواحد الصحيح كلما دل ذلك على قوة الارتباط بين المتغيرين، وبالتالي يمكن توضيح معامل الارتباط بين أبعاد نظم العمل عالية الأداء (الممارسات المعززة للمهارات، الممارسات المعززة للدوافع، الممارسات المعززة لفرص مشاركة العاملين)، وبين السعادة الوظيفية من خلال الجدول الآتي رقم (١٩).

جدول رقم (١٩)

معاملات الارتباط بين أبعاد نظم العمل عالية الأداء والسعادة الوظيفية

المتغيرات	الممارسات المعززة للمهارات	الممارسات المعززة للدوافع	الممارسات المعززة لفرص مشاركة العاملين	نظم العمل عالية الأداء	السعادة الوظيفية
الممارسات المعززة للمهارات	١				
الممارسات المعززة للدوافع	*.٠٦٤٥	١			
الممارسات المعززة لفرص مشاركة العاملين	*.٠٦٥٤	**٠.٧٥١	١		
نظم العمل عالية الأداء	*.٠٥٦٤	*.٠٥٨٩	*.٠٦٢١	١	

دور نظم العمل عالية النداء في تحقيق السعادة الوظيفية : دراسة تطبيقية

المتغيرات	الممارسات المعززة للمهارات	الممارسات المعززة للدوافع	الممارسات المعززة لفرص مشاركة العاملين	نظم العمل عالية الأداء	السعادة الوظيفية
السعادة الوظيفية	**٠,٨١١	**٠,٧٩٩	**٠,٨٤٢	**٠,٨٥٠	١

\*\* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠١ طبقاً لاختبار T-Test

\* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار T-Test

يتضح من خلال الجدول السابق رقم (١٩) لمصفوفة الارتباط بين أبعاد نظم العمل عالية الأداء وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين أبعاد نظم العمل عالية الأداء، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين (٠,٦٤٥) و (٠,٧٥١) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١، حيث بلغت قيم الارتباط بين بُعدي الممارسات المعززة للمهارات والممارسات المعززة للدوافع (٠,٦٤٥)، وبين بُعدي الممارسات المعززة للمهارات والممارسات المعززة لفرص مشاركة العاملين (٠,٦٥٤)، وبين بُعدي الممارسات المعززة للدوافع والممارسات المعززة لفرص مشاركة العاملين (٠,٧٥١).

كما بلغ معامل الارتباط بين الممارسات المعززة للمهارات كأحد أبعاد نظم العمل عالية الأداء والسعادة الوظيفية (٠,٨١١)، كما بلغ معامل الارتباط بين الممارسات المعززة للدوافع كأحد أبعاد نظم العمل عالية الأداء والسعادة الوظيفية (٠,٧٩٩)، كما بلغ معامل الارتباط بين الممارسات المعززة لفرص مشاركة العاملين كأحد أبعاد نظم العمل عالية الأداء والسعادة الوظيفية (٠,٨٤٢)، ومما سبق تبين وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد نظم العمل عالية الأداء (الممارسات المعززة للمهارات، الممارسات المعززة للدوافع، الممارسات المعززة لفرص مشاركة العاملين)، وبين السعادة الوظيفية، إلا أن تأثير أبعاد نظم العمل عالية الأداء على السعادة الوظيفية سوف يتضح من خلال إخضاعه لأسلوب تحليل الانحدار المتعدد وذلك كما يأتي:

حيث تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد وذلك بغرض التحقق من أثر أبعاد نظم العمل عالية الأداء على السعادة الوظيفية بصورة إجمالية وذلك من خلال الجدول الآتي رقم (٢٠):

جدول رقم (٢٠)

(نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis))

لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد نظم العمل عالية الأداء وبين السعادة الوظيفية

السعادة الوظيفية			المتغير التابع		أبعاد المتغير المستقل
t. test		R <sup>2</sup>	R	B	
مستوى المنوية	القيمة				
**،،،،،	٦,٧٤١	٠,٦٦	٠,٨١١	٠,٣٥٥	الممارسات المعززة للمهارات
**،،،،،	٧,١٢٤	٠,٦٤	٠,٧٩٩	٠,٢٦٨	الممارسات المعززة للدوافع
**،،،،،	٥,٩٨٤	٠,٧١	٠,٨٤٢	٠,٣١٨	الممارسات المعززة لفرص مشاركة العاملين
				٠,٨٥٠	معامل الارتباط R
				٠,٧٢٢	معامل التحديد R <sup>2</sup>
				٠,٧٣٢	معامل التحديد المعدل Adj R <sup>2</sup>
				٢٤,٦١٩	قيمة F المحسوبة
				٣٢٤-٤	درجات الحرية
				**،،،،،	مستوى المنوية

\*\* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠١ طبقاً لاختبار T-Test

\* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار T-Test

أمكن التوصل إلى بعض النتائج التي نوضحها فيما يأتي من خلال الجدول رقم (٢٠).

(١) اشتمل نموذج الانحدار المتعدد على السعادة الوظيفية كمتغير تابع، وعلى أبعاد نظم

العمل عالية الأداء كمتغيرات مستقلة.

(٢) بالنسبة لنوع وقوة العلاقة في النموذج، بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي المتعدد (Multiple Regression Analysis) والذي يوضح طبيعة العلاقة بين القيم التي يتنبأ بها نموذج الانحدار وبين القيم الفعلية للمتغير التابع نتيجة تأثره بالمتغيرات المستقلة (٠,٨٥٠)، وأن هذه العلاقة تمثل ٨٥% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد في النموذج R) وأن هذه العلاقة طردية وقوية جداً وذات دلالة إحصائية.

(٣) بلغ معامل التحديد أو (التفسير) - R<sup>2</sup> - (Coefficient Of Determination) (٠,٧٢٢) وهو ما يشير إلى أنه يمكن تفسير (٧٢,٢%) من التغير الذي يحدث في المتغير التابع على أنه يرجع إلى المتغيرات المستقلة الثلاث ذات التأثير المعنوي في نموذج الانحدار مجتمعة، كما تبلغ قيم معامل التحديد المعدلة (Adj R<sup>2</sup>) (Adjusted Determination) (٠,٧٣٢) والذي يراعي التحيز الممكن حدوثه مع - R<sup>2</sup> - وذلك مع ارتفاع عدد المتغيرات المستقلة (أو التفسيرية) في النموذج ومع انخفاض حجم العينة، وهو ما يعني أن (٧٣%) من التباين في المتغير التابع يرجع إلى المتغيرات المستقلة الثلاث المبينة بنموذج الانحدار بالجدول رقم (٢٠)، كما تراوح ارتباط كل متغير من المتغيرات المستقلة في النموذج على حده مع المتغير التابع وفقاً لمعامل ارتباط بيرسون بين (٠,٧٩٩) و(٠,٨٤٢). كما تشير النتائج لمعنوية معامل الارتباط عند مستوى معنوية (١%) لجميع المتغيرات.

(٤) وفيما يتعلق بتقدير معالم نموذج الانحدار، يتضح من بيانات الجدول رقم (٢٠) أن هناك ثلاث متغيرات تعتبر أكثر مساهمة في نموذج الانحدار وذات تأثير على المتغير التابع (السعادة الوظيفية)، كما تشير بيانات النموذج إلى معنوية هذه المتغيرات (الممارسات المعززة للمهارات، الممارسات المعززة للدوافع، الممارسات المعززة لفرص مشاركة العاملين)، وأن غياب هذه المتغيرات يؤثر على السعادة الوظيفية، وتتمثل

هذه المتغيرات بعد ترتيبها وفق الأهمية النسبية على المتغير التابع (السعادة الوظيفية) فيما يأتي:

- الممارسات المعززة للمهارات (بيتا المعيارية ٠,٣٥٥).
- الممارسات المعززة لفرص مشاركة العاملين (بيتا المعيارية ٠,٣١٨).
- الممارسات المعززة للدوافع (بيتا المعيارية ٠,٢٦٨).

يراعى أنه تم ترتيب هذه المتغيرات بناء على قيمة بيتا المعيارية والتي تشير إلى مقدار التغير في المتغير التابع (بوحدة الانحراف المعياري) عندما يتغير المتغير المستقل (التفسيري) بوحدة انحراف معياري واحدة وذلك في ظل ثبات المتغيرات الأخرى.

(٥) وفيما يتعلق بمعنوية النموذج بشكل إجمالي يتبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بالنسبة للمتغيرات الثلاث التفسيرية بنموذج الانحدار وفقاً لاختبار (ف) وعند مستوى معنوية أقل (١%).

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم القائل بأنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوي توافر أبعاد نظم العمل عالية الأداء (الممارسات المعززة للمهارات، الممارسات المعززة للدوافع، الممارسات المعززة لفرص مشاركة العاملين) والسعادة الوظيفية في شركات الاتصالات الكويتية محل الدراسة" وذلك بصورة إجمالية للنموذج وعند مستوى معنوية (١%) وفقاً لاختبار (ف)، وبالنسبة لكل متغير على حده أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة معنوية عند مستوى دلالة إحصائية (١%) وذلك بالنسبة للمتغيرات الثلاثة الموضحة وفقاً لاختبار (ت).

وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى أنه "توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوي توافر أبعاد نظم العمل عالية الأداء (الممارسات المعززة للمهارات، الممارسات المعززة

للدوافع، الممارسات المعززة لفرص مشاركة العاملين) والسعادة الوظيفية في شركات الاتصالات الكويتية محل الدراسة" وذلك بصورة إجمالية.

١٣- النتائج والتوصيات ودلالات الدراسة :

توصل الباحثون من خلال هذا البحث إلى مجموعة من النتائج تتمثل فيما يأتي:

- (١) مستوى توافر أبعاد نظم العمل عالية الأداء بشركات الإتصالات الكويتية محل الدراسة مرتفع إلى حد ما بشكل عام.
- (٢) مستوى توافر أبعاد السعادة الوظيفية بشركات الإتصالات الكويتية محل الدراسة متوسط إلى حد ما بشكل عام.
- (٣) وجود اختلافات معنوية وفقاً للنوع (ذكر، أنثى)، في المقياس العام لأبعاد نظم العمل عالية الأداء في شركات الإتصالات الكويتية محل الدراسة، وفي كل أبعاد نظم العمل عالية الأداء كل على حده.
- (٤) عدم وجود اختلافات معنوية وفقاً للفئة العمرية المختلفة للعاملين في شركات الإتصالات الكويتية، في المقياس العام لأبعاد نظم العمل عالية الأداء في شركات الإتصالات الكويتية محل الدراسة، وفي كل أبعادها كل على حده.
- (٥) وجود اختلافات معنوية وفقاً للمؤهل العلمي في المقياس العام لأبعاد نظم العمل عالية الأداء في شركات الإتصالات الكويتية محل الدراسة، وفي جميع أبعادها كل على حده.
- (٦) وجود اختلافات معنوية وفقاً لعدد سنوات الخدمة في المقياس العام لأبعاد نظم العمل عالية الأداء في شركات الإتصالات الكويتية محل الدراسة، وفي جميع أبعادها كل على حده.

(٧) وجود اختلافات معنوية وفقاً للشركة التي يعمل بها الموظف في المقياس العام لأبعاد نظم العمل عالية الأداء في شركات الاتصالات الكويتية محل الدراسة، وفي جميع أبعادها كل على حده.

(٨) وجود اختلافات معنوية وفقاً للنوع (ذكر، أنثى)، في المقياس العام لأبعاد السعادة الوظيفية في شركات الاتصالات الكويتية محل الدراسة، وفي كل أبعاد البراعة التنظيمية (الرضا الوظيفي، الارتباط بالعمل، الرفاهية العاطفية) كل على حده.

(٩) عدم وجود اختلافات معنوية وفقاً للفئة العمرية في المقياس العام لأبعاد السعادة الوظيفية في شركات الاتصالات الكويتية محل الدراسة، وفي كل أبعاد السعادة الوظيفية كل على حده.

(١٠) وجود اختلافات معنوية وفقاً لعدد سنوات الخدمة في المقياس العام لأبعاد السعادة الوظيفية في شركات الاتصالات الكويتية محل الدراسة، وفي جميع أبعادها كل على حده.

(١١) وجود اختلافات معنوية وفقاً للمؤهل العلمي في المقياس العام لأبعاد السعادة الوظيفية في شركات الاتصالات الكويتية محل الدراسة، وفي جميع أبعادها كل على حده.

(١٢) وجود اختلافات معنوية وفقاً للشركة التي يعمل بها في المقياس العام لأبعاد السعادة الوظيفية في شركات الاتصالات الكويتية محل الدراسة، وفي جميع أبعادها كل على حده.

(١٣) وجود علاقة ارتباطية طردية معنوية بين أبعاد نظم العمل عالية الأداء، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين (٠,٦٤٥) و (٠,٧٥١) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١، حيث بلغت قيم الارتباط بين بُعدي الممارسات المعززة للمهارات



والممارسات المعززة للدوافع (٠,٠٠,٦٤٥)، وبين بُعدي الممارسات المعززة للمهارات والممارسات المعززة لفرص مشاركة العاملين (٠,٠٠,٦٥٤)، وبين بُعدي الممارسات المعززة للدوافع والممارسات المعززة لفرص مشاركة العاملين (٠,٠٠,٧٥١).

(١٤) بلغ معامل الارتباط بين الممارسات المعززة للمهارات كأحد أبعاد نظم العمل عالية الأداء والسعادة الوظيفية (٠,٠٠,٨١١) كما بلغ معامل الارتباط بين الممارسات المعززة للدوافع كأحد أبعاد نظم العمل عالية الأداء والسعادة الوظيفية (٠,٠٠,٧٩٩) كما بلغ معامل الارتباط بين الممارسات المعززة لفرص مشاركة العاملين كأحد أبعاد نظم العمل عالية الأداء والسعادة الوظيفية (٠,٠٠,٨٤٢) ومما سبق تبين وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد نظم العمل عالية الأداء (الممارسات المعززة للمهارات، الممارسات المعززة للدوافع، الممارسات المعززة لفرص مشاركة العاملين)، وبين السعادة الوظيفية

(١٥) توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوي توافر أبعاد نظم العمل عالية الأداء (الممارسات المعززة للمهارات، الممارسات المعززة للدوافع، الممارسات المعززة لفرص مشاركة العاملين) والسعادة الوظيفية في شركات الاتصالات الكويتية محل الدراسة" وذلك بصورة إجمالية.

وفي ضوء النتائج السابقة، قام الباحثون بوضع مجموعة من التوصيات تتضمن ما يلي:

(١) ضرورة قيام شركات الاتصالات الكويتية بالتركيز علي تنمية الوعي لدى العاملين بها وخاصة تنمية الوعي بمفهوم ومزايا نظم العمل عالية الأداء وذلك من خلال تصميم استراتيجيات للبرامج التدريبية لتطوير العاملين، مع الأخذ في الإعتبار الإحتياجات التدريبية لهم في الحسبان، والعمل على تنوع واستخدام الأساليب الحديثة في التدريب.

- (٢) ضرورة التزام العاملين في الفئات العمرية المختلفة بنشر القيم الإيجابية لنظم العمل عالية الأداء والتي من شأنها إلزام الإدارة بشركات الإتصالات الكويتية بضرورة توفير بيئة عمل تشجع العاملين على المشاركة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية .
- (٣) ضرورة دراسة وتحليل متغيرات السعادة الوظيفية في شركات الإتصالات الكويتية؛ وذلك من أجل الوقوف على أهم هذه المتغيرات، والتي يُمكن تحسينها لدى العاملين بتلك الشركات، بهدف تحقيق النجاح المنشود لكلٍ من العاملين وشركات الإتصالات الكويتية على حد سواء، بالإضافة إلى استحداث إدارة خاصة بالسعادة الوظيفية داخل كل شركة إتصالات تكون مهمتها تحقيق الرضا الوظيفي والإرتباط بالعمل والرفاهية العاطفية، واختيار الكوادر البشرية والعلمية التي تكون على دراية بأهمية السعادة الوظيفية في مساعدة الشركة في تحقيق أهدافها.
- (٤) زيادة الاهتمام بنظم العمل عالية الأداء، وكذلك الاهتمام باستخدام المداخل الإدارية الحديثة التي تدعم استخدام نظم العمل عالية الأداء وذلك لما لها من تأثير على الرضا الوظيفي والإرتباط بالعمل والرفاهية العاطفية في شركات الإتصالات الكويتية محل الدراسة، وكذلك مساهمة نظم العمل عالية الأداء في تفسير السعادة الوظيفية للعاملين بشركات الإتصالات الكويتية.
- (٥) العمل على تطوير معارف ومهارات وخبرات القادة في شركات الإتصالات الكويتية فيما يتعلق بنظم العمل عالية الأداء وما تنطوي عليها من مفاهيم وممارسات جديدة، وكيفية تفعيل تلك المفاهيم بإداراتهم إجرائياً، وتبادل الخبرات والتجارب بين المديرين في شركات الإتصالات المختلفة.
- (٦) تطوير مؤشر معياري لمستوى تطبيق نظم العمل عالية الأداء بين القادة من خلال المقارنة المرجعية بين شركات الإتصالات الكويتية.

(٧) مراعاة أن يتقلد المناصب الإدارية في شركات الإتصالات الكويتية أفراد لديهم المرونة والمهارات التي تمكنهم من التفكير بطرق غير تقليديه في التعامل مع المواقف المختلفة داخل العمل بما يضمن استغلال الموارد والإمكانات الحالية، بجانب استكشاف أفكار ومنتجات وأسواق وتكنولوجيا جديدة ومبتكرة.

وأسفرت مناقشة نتائج الدراسة الحالية عن وجود بعض الدلالات علي مستوى النظرية

والتطبيق تتضح فيما يلي:

(أ) علي مستوى النظرية : أكدت الدراسة الحالية علي الدور الهام لنظم العمل عالية الأداء في تحقيق السعادة الوظيفية للعاملين بشركات الإتصالات الكويتية ، وأضافت هذه الدراسة الاختلافات حول مستوى نظم العمل عالية الأداء باختلاف الخصائص الديموجرافية للمستقضي منهم، والاختلافات حول مستوى السعادة الوظيفية باختلاف الخصائص الديموجرافية للمستقضي منهم ، ومن ثم فإن الدراسة الحالية تضيف إلي الأدبيات القليلة نسبياً والمتاحة في هذا المجال - حيث لم يرصد الباحثون أي سبق في هذا الصدد في بيئة إدارة الأعمال العربية - من البحث ، بما يعمل علي توسيع قاعدة البحث في هذا الجانب من دراسات إدارة الموارد البشرية ، كما أن اتفاق نتائج هذه الدراسة فيما يتعلق بمستوي نظم العمل عالية الأداء والسعادة الوظيفية مع نتائج دراسات عديدة تم إجراؤها في دول عربية وأجنبية ، يدل علي وجود ممارسات عامة في إدارة الموارد البشرية مع اختلاف الثقافات .

(ب) علي مستوى التطبيق : تعتبر نتائج الدراسة الحالية وبما أكدته من وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين نظم العمل عالية الأداء والسعادة الوظيفية ، تعطي دلالة علي أن سبل تحسين السعادة الوظيفية تعتمد علي مدي توافر نظم العمل عالية الأداء ، حيث بارتفاع مستوى نظم العمل عالية الأداء في شركات الإتصالات الكويتية ( الممارسات المعززة

للمهارات، الممارسات المعززة للدوافع، الممارسات المعززة لفرص مشاركة العاملين) يرتفع مستوى السعادة الوظيفية علي المستوى الكلي ولكل بعد من أبعاده ( الرضا الوظيفي، الإرتباط بالعمل، الرفاهية العاطفية) علي حده .

١٤- البحوث المستقبلية:

أظهرت نتائج هذا البحث عددًا من المجالات التي تستحق الاهتمام والدراسة والتحليل من جانب الباحثين والمهتمين بعدة قضايا حيوية. ومن أهم هذه القضايا – من وجهة نظر الباحثون – قضية نظم العمل عالية الأداء، وقضية السعادة الوظيفية.

- دور نظم العمل عالية الأداء في تدعيم الأداء المستدام .
- دور نظم العمل عالية الأداء في تدعيم الصلابة النفسية للعاملين.
- دور نظم العمل عالية الأداء في تحسين التميز المؤسسي .
- دور نظم العمل عالية الأداء في تدعيم التجديد الإستراتيجي.

١٥- المراجع :

١/١٥- المراجع العربية:

- أبوليفة، سناء مصطفى (٢٠٢١)، دور التوازن التنظيمي والسعادة الوظيفية في تعزيز الإستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، المجلد ٥٨، العدد الأول .
- أحمد، جنان شهاب (٢٠١٨)، الدور التفاعلي للسمو الروحي في تحقيق السعادة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء رؤساء الأقسام العلمية في كليات مختارة من جامعة القادسية، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، الجامعة الإسلامية، ع ٥٠.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن (٢٠١٦)، "بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض"، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- البطران، شيماء عبدالله عبدالعال (٢٠٢٠)، نمذجة العلاقة التأثيرية بين إدارة الإحتواء العالي والدعم التنظيمي المدرك في أنظمة العمل عالية الأداء: دراسة تطبيقية علي العاملين بالشركة المصرية للاتصالات، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مج ١١، ع ٤٤.
- العابدي، علي رزاق؛ عبد الزهرة، علي حسين (٢٠١٥)، التأثير الوسيط للسعادة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الخيرة والمخرجات التنظيمية، مجلة كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بابل، ع ١٧، م ٢٠٤.
- العون، غزوه متروك (٢٠١٩)، واقع السعادة الوظيفية لدى العاملين في جامعة آل البيت (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية إدارة المال والاعمال جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

- الفلاح، عبدالرحمن أحمد (٢٠١٨)، السعادة والرضا الوظيفي وعلاقتهما بالذكاء الوجداني لدى عينة من العاملين في دولة الكويت، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت - مجلس النشر العلمي، مج ٤٦، ٢٤، ص ص ٣٩ - ٧٤.
- الفهداوي، بنان شاكر عبد (٢٠١٩)، درجة ممارسة مديري مدارس تربية لواء الجامعة للقيادة بالفضائل الإسلامية وعلاقتها بالسعادة الوظيفية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن.
- المناجعة، خالد سلامة (٢٠١٨)، أثر القيادة بالتمكين في السعادة في العمل: دور الصقل الوظيفي كمتغير وسيط: دراسة تطبيقية على الجامعات في جنوب الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، الأردن.
- المنسي، محمود عبدالعزيز (٢٠١٨)، العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والتمكين النفسي: دراسة تطبيقية على العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، ٣٤.
- حامد، عادل إمام؛ خليل، حسن محمود علي؛ عابد، إيهاب لطفي عبدالعال (٢٠٢١)، تأثير نظم العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية في ظل توسيط مرونة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد الثاني، العدد الأول، الجزء الثالث.
- عادل، محمد عبدالله، مكرم، منيب محمود، (٢٠٢٠): عناصر الهندسة البشرية وأثرها بتحقيق السعادة في مكان العمل، دراسة استطلاعية في مصنع جابر بن حيان في مدينة الموصل، دراسة استطلاعية في مصنع جابر بن حيان في مدينة الموصل، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٦، العدد ٤٦ جزء ٢.

- عبدالمقصود، هاني فتحي عبدالله(٢٠٢٢)، الدور الوسيط لرأس المال الفكري في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والرشاقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة المنوفية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، س٩، ٤٤، أكتوبر.
- على، أحمد حسن مصطفى(٢٠٢٣)، أثر نظم العمل عالية الأداء في البراعة التنظيمية: الدور الوسيط لرأس المال الفكري، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد الرابع، الإصدار الثالث والأربعون، مايو.
- فراج، هبة أحمد محمد(٢٠٢٢)، دراسة نظم العمل عالية الأداء على رفاهية الموظف من خلال التبادل الاجتماعي والإقتصادي كمتغير وسيط تفسيري، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مج١٣، ١٤.
- قدومي، عبدالناصر عبدالرحيم (٢٠١٨): التفاؤل وجودة الحياة والسعادة لدى طلبة العلوم الشرطية والعسكرية والأمنية: دراسة ميدانية في علم النفس الإيجابي على طلبة جامعة الاستقلال في فلسطين، المجلة العربية للدراسات الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، مج٣٣، ٧١٤، ص ص ١٩١ - ٢٢٣.
- مانع، فاطمة؛ بوهرة، زورة(٢٠٢١)، السعادة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي، مجلة الإستراتيجية والتنمية، جامعة عبدالحميد بن باديس مستغانم، مج ١١، ٢٤.
- محمود، حازم مصطفى محمد (٢٠١٥): دور التسويق الداخلي في شعور العاملين بالسعادة الوظيفية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالإسماعيلية، مصر، مج٦، ص ص ٢٠١ - ٢٢٠.

- محمود، حازم مصطفى محمد (٢٠١٥): دور السعادة في العمل في تحسين الأداء، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس- كلية التجارة بالاسماعيلية، مصر، مج ٦، ص ص ٢٢١ - ٢٤١.
- مرزوق، عبدالعزيز علي؛ البردان، محمد فوزي (٢٠١٨)، دور نظم العمل عالية الأداء في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية علي العاملين يشركه الإتصالات المصرية بمحافظة المنوفية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة سوهاج، مج ٣٢، ٤٤.
- مرزوق، عبدالعزيز علي؛ البردان، محمد فوزي (٢٠١٨)، دور نظم العمل عالية الأداء في بناء مرونة الموارد البشرية وأثرها علي سلوك العمل الابتكاري: دراسة تطبيقية علي الشركات العاملة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالقرية الذكية، المجلة العلمية للعلوم التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، س ٥، ٤٤.
- مرزوق، عبدالعزيز علي؛ البزاوي، أسماء عبدالمنعم (٢٠٢٠)، أثر نظم العمل عالية الأداء على الإلتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين في البنوك التجارية بمحافظة كفرالشيخ، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة- جامعة دمياط، المجلد الول، العدد الثاني، يوليو.
- مصطفى، سناء محمد أبو ليفة (٢٠٢١)، دور التوازن التنظيمي والسعادة الوظيفية في تعزيز الإنغراز الوظيفي: دراسة ميدانية. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية: جامعة الإسكندرية - كلية التجارة، مج ٥٨، ١٤، ١٣٣ - ١٨٤.
- منطاش، محمد عبدالحكيم؛ مناع، يوسف حامد يوسف (٢٠١٧)، العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء وسلوك مشاركة المعرفة: الدور الوسيط لرأس المال المعرفي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، مجلس النشر العلمي، مج ٢٤، ٢٤.



٢- المراجع الأجنبية:

- Ahmed, E. M. (2019). The influence of employees' perceptions towards high performance work system on task performance: an exploration of the role of fairness, Nottingham Trent University.
- Alserhan, H., Al-Adamat, A., & Al-Adamat, O. (2021). The mediating effect of employee happiness on the relationship between quality of work-life and employee intention to quit: A study on fast-food restaurants in Jordan. *Management Science Letters*, 11(3), 933-938.
- Ameen, Al-Ali, W., A., Isaac, O., Khalifa, G. S., & Shibami, A. H. (2019). The mediating effect of job happiness on the relationship between job satisfaction and employee performance and turnover intentions: A case study on the oil and gas industry in the United Arab Emirates. *Journal of Business and Retail Management Research*, 13 (4).
- Badahdah, A. M., Khamis, F., & Al Mahyijari, N. (2020). The psychological well-being of physicians during COVID-19 outbreak in Oman. *Psychiatry Research*, 289, 113053.
- Bangun, Y. R., Pritasari, A., Widjaja, F. B., Wirawan, C., Wisesa, A., & Ginting, H. (2021). Role of Happiness: Mediating Digital Technology and Job Performance Among Lecturers. *Frontiers in Psychology*, 12, 393.
- Benevene, P., Ittan, M. M., & Cortini, M. (2018). Self-esteem and happiness as predictors of school teachers' health: the mediating role of job satisfaction. *Frontiers in psychology*, 9, 933.

- Binjabi, H. (2014). Exploration of the impact of institutional factors on actors in the implementation of effective high performance work system, Brunel University London.
- Buaklee, P., Fongkaew, W., Turale, S., Akkadechanunt, T., & Sansiriphun, N. (2017). Unveiling the Experiences of Happiness at Work through Narrative Inquiry: Advanced Practice Nurses' Perspectives. Pacific Rim International Journal of Nursing Research, 21(3).
- Buchanan, D. A., & McCalman, J. (2018). High performance work systems: The digital experience. Routledge.
- Chang, Y. Y. (2015). "A multilevel examination of high-performance work systems and unit-level organizational ambidexterity." Human Resource Management Journal 25(1): 79-101.
- Chang, Y.-Y. (2016). "High-performance work systems, joint impact of transformational leadership, an empowerment climate and organizational ambidexterity." Journal of Organizational Change Management.
- Cooke, F. L., Cooper, B., Bartram, T., Wang, J., & Mei, H. (2019). Mapping the relationships between high-performance work systems, employee resilience and engagement: A study of the banking industry in China. The International Journal of Human Resource Management, 30(8), 1239-1260.
- Fabi, B., Lacoursière, R., & Raymond, L. (2015). Impact of high-performance work systems on job satisfaction, organizational commitment, and intention to quit in Canadian organizations. International Journal of Manpower.

- Fu, N., Flood, P. C., Bosak, J., Morris, T., & O'Regan, P. (2015). How do high performance work systems influence organizational innovation in professional service firms?. *Employee Relations*.
- Gkorezis, P., et al. (2018). "High-performance work practices and nurses' intention to leave: The mediating role of organizational cynicism and the moderating role of human resource management-related educational background." *The International Journal of Human Resource Management* 29(3): 465-484
- Gyeltshen, C., Beri, N., Jamal, S., & Raheem One, A. (2019). Comparison on the levels of work place happiness, job satisfaction, organizational commitment and work motivation with respect to gender. *Nimisha Beri International Journal of Education*, 11(46229), 2347-4343.
- Han, J., Sun, J. M., & Wang, H. L. (2020). Do high performance work systems generate negative effects? How and when?. *Human Resource Management Review*, 30(2), 100699.
- Heffernan, M. and T. Dundon (2016). "Cross-level effects of high-performance work systems (HPWS) and employee well-being: the mediating effect of organizational justice." *Human Resource Management Journal* 26(2): 211-231.
- Hills, P., & Argyle, M. (2002). The Oxford Happiness Questionnaire: a compact scale for the measurement of psychological well-being. *Personality and individual differences*, 33(7), 1073-1082.

- Huang, L. C., Ahlstrom, D., Lee, A. Y. P., Chen, S. Y., & Hsieh, M. J. (2016). High performance work systems, employee well-being, and job involvement: An empirical study. *Personnel Review*.
- Javanmardnejad, S., Bandari, R., Heravi-Karimooi, M., Rejeh, N., Nia, H. S., & Montazeri, A. (2021). Happiness, quality of working life, and job satisfaction among nurses working in emergency departments in Iran. *Health and Quality of Life Outcomes*, 19(1), 1-8.
- Jiang, J. Y., & Liu, C. W. (2015). High performance work systems and organizational effectiveness: The mediating role of social capital. *Human Resource Management Review*, 25(1), 126-137.
- Kang, S. (2015). Exploring the link between high performance work systems and innovation, Rutgers University-Graduate School-New Brunswick.
- Kloutsiniotis, P. V. and D. M. Mihail (2019). "Is it worth it? Linking perceived high-performance work systems and emotional exhaustion: The mediating role of job demands and job resources." *European Management Journal*.
- Kozica, A. and S. Kaiser (2012). "A sustainability perspective on flexible HRM: How to cope with paradoxes of contingent work." *management review*: 239-261.
- Kundu, S. C. and N. Gahlawat (2018). "Ability–motivation–opportunity enhancing human resource practices and firm performance: Evidence from India." *Journal of Management and Organization* 24(5): 730-.747
- Li, L., & Ma, L., (2019, February), A Study on the Influence of Job Exclusion on the Well-Being of the New Generation of Employees. In 2018

International Symposium on Social Science and Management Innovation, (SSMI 2018), Atlantis Press.

- Liu, N.-C. and Y.-T. Lin (2019). "High-performance work systems, management team flexibility, employee flexibility and service oriented organizational citizenship behaviors." *The International Journal of Human Resource Management*: 1-83
- Mahmood, A., et al. (2016). "The impact of high-performance work system on employee attitude: The mediating role of human resource flexibility (2016)." *Asia Pacific Journal of Human Resources* 28(4): 61-70.
- Malik, A., et al. (2019). "The role of HRM practices in product development: Contextual ambidexterity in a US MNC's subsidiary in India." *The International Journal of Human Resource Management* 30(4): 536-564.
- Martinaityte, I., Sacramento, C., & Aryee, S. (2019). Delighting the customer: Creativity-oriented high-performance work systems, frontline employee creative performance, and customer satisfaction. *Journal of Management*, 45(2), 728-751.
- Pak, J., & Kim, S. (2018). Team manager's implementation, high performance work systems intensity, and performance: a multilevel investigation. *Journal of Management*, 44(7), 2690-2715.
- Salas-Vallina, A., Alegre, J., & Guerrero, R. F. (2018). Happiness at work in knowledge-intensive contexts: Opening the research agenda. *European research on management and business economics*, 24(3), 149-159.
- Salas-Vallina, A., López-Cabrera, Á., Alegre, J., & Fernández, R. (2017). On the road to happiness at work (HAW) Transformational leadership and

organizational learning capability as drivers of HAW in a healthcare context. *Personnel Review*, 46 (2), 314-338.

- Salas-Vallina, A., Simone, C., & Fernández-Guerrero, R. (2018). The human side of leadership: Inspirational leadership effects on follower characteristics and happiness at work (HAW). *Journal of Business Research*.
- Singh, P., & Mishra, S. (2020). Ensuring employee safety and happiness in times of COVID-19 crisis. *SGVU International Journal of Economics and Management*, 8(2).
- Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., Zaragoza-Sáez, P., & García-Lillo, F. (2018). High performance work system and performance: Opening the black box through the organizational ambidexterity and human resource flexibility. *Journal of Business Research*, 88, 397-406.?
- Vallina, A., & Fernandez, R. (2017). The HRM-performance relationship revisited: Inspirational motivation, participative decision making and happiness at work (HAW). *Employee Relations*, 39 (5), 626-642.
- Van De Voorde, K., & Beijer, S. (2015). The role of employee HR attributions in the relationship between high-performance work systems and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 25(1), 62-78.
- VanEsch, E., Wei, L.Q., & Chiang, F.F. (2018). High-performance human resource practices and firm performance: The mediating role of employees' competencies and the moderating role of climate for creativity. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(10), 1683-1708.