

## [الرفاهية التنظيمية في القطاع الحكومي]

### ( دراسة استطلاعية من وجهة نظر موظفي القطاع الحكومي )

[ إعداد الباحثة: سميه بنت عداد بن شواي العنزي ]

[ جامعة الملك سعود - كلية إدارة الأعمال - قسم الإدارة العامة - برنامج الماجستير ]

[ إشراف الدكتورة: هيفاء الدخيل ] الفصل الدراسي الثاني (2019-2020) ( 1440 )

#### مُلَخَّصُ الدَّرَاسَةِ

غاية هذه الدراسة هو التعرف على مدى وجود رفاهية تنظيمية (organizational well-being) في القطاع الحكومي وذلك من وجهة نظر الموظفين في هذا القطاع في المملكة العربية السعودية، من خلال التعرف على مدى وعي الموظفين بالرفاهية التنظيمية، والتعرف على مدى توافر الرفاهية المعنوية التنظيمية، وأخيراً، التعرف على مدى وجود رفاهية مادية تنظيمية لهم.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي، كما تم ترجمة بعض الفقرات من استبانة دراسة (Kinderman, Schwannauer, Potin, Tai, 2011)، وتصميم بعض الفقرات من قِبل الباحثة بما يتناسب مع أسئلة البحث، وبلغت عينة الدراسة (436) موظف وموظفة من مختلف الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية. ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة: أن أفراد الدراسة لديهم الوعي بمفهوم الرفاهية التنظيمية، كما أنهم يحصلون على رفاهية معنوية؛ وذلك يعود لسبب أن المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة على محور مدى الوعي بالرفاهية التنظيمية، ومحور مدى وجود رفاهية معنوية تنظيمية تشير إلى موافق، ولكن من نتائج الدراسة أيضاً أن أفراد الدراسة لا يحصلون بالقدر الكافي على الرفاهية المادية؛ حيث أن المتوسط العام للإجابات على هذا المحور كان محايد.

لذا توصي الدراسة بسن ونشر القوانين لثقافة الرفاهية التنظيمية، كما أن على المنظمات أن تتيح الفرصة لجميع الموظفين للمشاركة في أنشطة الرفاهية بعدالة، واختيار وسائل الرفاهية بما يتناسب مع رغبات الموظفين وبما يخدم المنظمة والموظفين على المدى البعيد على حدٍ سواء، علاوة على ذلك لا بد من تقديم خدمات صحية كافية للموظفين، وإنشاء حضانات للأطفال وأندية رياضية في المنظمات، وأخيراً تنظيم رحلات ترفيهية للموظفين.

الكلمات المفتاحية: الرفاهية، الرفاهية التنظيمية، الرفاهية المادية، الرفاهية المعنوية.

## Abstract:

The purpose of this study is to identify the extent of organizational well-being in the government sector from the point of view of employees in this sector in Saudi Arabia, by identifying the extent of employees' awareness of organizational well-being, identifying the availability of organizational moral well-being, and finally identifying The extent to which they have a physical and organizational well-being.

The descriptive survey method was relied upon, and some paragraphs were translated from the study questionnaire (Kinderman, Schwannauer, Potin, Tai, 2011), some paragraphs were designed by the researcher in accordance with the research questions, and the sample of the study reached (436) employees from various government agencies in Saudi Arabia. One of the most important findings of the study is that the study members are aware of the concept of organizational well-being, and they also have moral well-being, because of the fact that the overall average response of the sample members. On the axis of awareness of organizational well-being, and the focus of the extent of moral well-being indicates ok, but it is also the results of the study that the study's readers do not get. Enough on material well-being, as the overall average of answers to this axis was neutral.

Therefore, the study recommends enacting and publishing laws for the culture of organizational well-being, and organizations should provide the opportunity for all employees to engage in equitable well-being activities, and to choose the means of well-being in accordance with the wishes of employees and in the interests of the organization and staff in the long term. There must be adequate health services for staff, children's nurseries and sports clubs in organizations, and finally recreational trips for staff.

**Keywords:** Well-being, organizational well-being, moral well-being, material well-being.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### المقدمة:

تسعى المنظمات اليوم إلى تقديم وسائل الرفاهية لموظفيها، عن طريق إضافة مرافق الرفاهية والتسليّة؛ بهدف الإسهام في الرفع من جودة الحياة لديهم وإثرائها، والتأثير إيجاباً على سلوك وإنتاجية الموظفين؛ باعتبار أنّ الموظف يُشكّل اللبنة الأساسية، والركيزة التي يُعتمدُ بها للمُضيّ بالمنظمة قُدماً، لذا ازداد اهتمام العلوم الإدارية الحديثة بالرفاهية في بيئة العمل، وما يتعلق بها من أسس ومعايير (Ravichandran & Raja, 2017).

كما تُعدّ الرفاهية التنظيمية من أهمّ الصفات التي تمتازُ بها المنظمات المثالية، التي بدورها تبذل أقصى جهودها لتعظيم رفاهية الموظفين؛ من خلال توفير الوظائف المُصمّمة جيّداً والمُناسبة للموظفين، وكذلك توفير بيئة تنظيمية داعمة لهم، وإيجاد

فرص متكافئة ومتاحة للجميع، فالمنظمات التي تهتمُّ برفاهيّة موظفيها تمتاز بالأداء المتميّز؛ ما يجعلها أكثر ثباتًا وبقاءً مقارنةً بمُنافسيها، وهذا الأمر يُعزّز مكانة المنظمة وسُمعتها (Badrinarayan, 2016).

إنّ توفير الرفاهيّة بجميع أشكالها المُختلفة هو شيء ضروري للوصول بالعاملين لمساحات من الرضا والراحة؛ ما يساهم بفعاليّة في الحفاظ على موظفي المنظمة، وانخفاض مُعدّل الدوران الوظيفي، وأيضاً يساعد في القضاء على المَلل، وإيجاد الدافع، وتشجيع الموظف للارتقاء، وحثّه على تأدية الأعمال بإتقان (Ravichandran & Raja, 2017). الاطلاع على أهداف المنظمات في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية وجدت الباحثة أن وزارة العمل تحاول من خلال أهدافها الإستراتيجية التأكيد على أهمية توفير بيئة عمل جاذبة لموظفيها (وزارة العمل، 2019).

**مشكلة البحث:** في الآونة الأخيرة تزايد اهتمام الدُول المتقدّمة بتطوير العمل التنظيمي، والعمل على زيادة رفاهيّة الموظفين؛ نتيجةً لمطالباتهم المستمرة بتطوير بيئات العمل، وقد أثبتت الرفاهيّة جدواها، وارتباطها بالكثير من الأبعاد التنظيمية كالنجاح المهني والرضا الوظيفي، بما انعكس على اهتمام المسؤولين؛ من خلال سعيهم إلى التقليل من الاضطرابات والغضب والأمور السلبية الأخرى التي تواجه الموظفين؛ ليصبح هناك تركيز أكبر من قِبَلهم على الأداء، والقيام بالمهام بالشكل المطلوب منهم (Russell & Daniels, 2018).

كما أنّ هناك دائماً أهدافاً مختلفة بين الموظفين والمؤسّسات التي ينتمون لها، كما كشفت بعض الدراسات أنّ هناك فجوة واضحة بين أهداف الموظفين والمؤسّسات التي ينتمون إليها (Brid, 2006)؛ حيث أثبتت دراسة (Sabarirajan, Meharajan, Arun, 2010) أنّ 16% من الموظفين غير راضين بدرجة عالية جدّاً عن إجراءات الرفاهيّة في أماكن عملهم. وقد أدركت المنظمات مؤخراً ضرورة أنّ تشتمل أهدافها التنظيمية على المُوازنة بين تحقيق أقصى استفادة من موظفيهم؛ وتوفير قدر كافٍ من الرفاهيّة، والتشجيع على الحياة (Brid, 2006).

على الصعيد المحلي؛ عُنيت رؤية المملكة العربية السعودية 2030 بتحسين ورفع مستوى جودة الحياة ورفاهيّة المواطنين، سواء كانوا عاملين أو غير عاملين، وأيضاً بتطوير التشريعات والأنظمة بما يخدم تحقيق الرؤية؛ من أجل إيجاد وطن طموح، ومجتمع حيوي، واقتصاد مزدهر. ولتحقيق رؤية المملكة؛ لا بُدّ من تحويل أهدافها إلى برامج يمكن تنفيذها (رؤية 2030، 2019/3/8م)، بناءً على ذلك؛ جاءت هذه الدراسة لقياس مدى وعي الموظفين في القطاع الحكومي بالرفاهيّة التنظيمية، ومدى توفّرها مادّيّاً ومعنويّاً لديهم، حيث تتمثّل مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي:

ما مدى وجود رفاهيّة تنظيمية في القطاع الحكومي من وجهة نظر الموظفين؟

**أسئلة البحث:** ستحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما مدى وعي الموظفين بالرفاهيّة التنظيمية في القطاع الحكومي؟

السؤال الثاني: ما مدى وجود رفاهية معنوية في القطاع الحكومي؟

السؤال الثالث: ما مدى وجود رفاهية مادية في القطاع الحكومي؟

**أهداف البحث:** تحاول الدراسة كهدف عام استكشاف مدى وجود رفاهية تنظيمية في القطاع الحكومي وذلك من خلال.

- معرفة مدى وعي الموظفين بالرفاهية التنظيمية في القطاع الحكومي.
- قياس على مدى وجود الرفاهية المعنوية لدى موظفي القطاع الحكومي.
- استكشاف مدى وجود الرفاهية المادية الموجودة لدى موظفي القطاع الحكومي.

### أهمية الدراسة

**الأهمية النظرية:** تتماشى هذه الدراسة مع متغيرات العصر وما تتطلبه من عناية في تطوير بيئات العمل، كما سيقدم البحث فيها طرائق وأساليب متنوعة للرفاهية التنظيمية، ودورها الإيجابي على الموظفين بشكل عام في القطاعين الحكومي والخاص. كما تكمن أهمية الدراسة في عدم وجود دراسات تتناول مسح آراء الموظفين في الرفاهية التنظيمية في المملكة العربية السعودية وفق اطلاع الباحثة، ملحق رقم (1)، لذا تعد هذه الدراسة إضافة للأطر النظرية في مجال تطوير بيئات العمل في المملكة العربية السعودية.

**الأهمية العملية:** تساهم هذه الدراسة في تزويد الجهات المختصة والمعنية في القطاع العام بنظرة أعمق تمكنهم من الاهتمام بتطبيق الرفاهية. كذلك محاولة معالجة ظاهرة المَلَل الوظيفي، وضعف الإنتاجية لدى الموظف؛ التي يمكن أن تؤدي إلى تشكّل نِيَّات تَرْك العمل لدى الموظفين. كما قامت هذه الدراسة بتسليط الضوء أنواع الرفاهية التنظيمية التي ينبغي على المنظمات توفيرها للموظفين. علاوة على ذلك؛ يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة وتطبيقها عملياً على القطاعين: العام والخاص.

### حدود ومحددات البحث

الحدود الموضوعية: اقتصرَت الباحثة في أطروحتها البحثية على التَّعَرُّف على مدى وجود رفاهية تنظيمية في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمنية: قامت الباحثة بإنجاز البحث خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الأكاديمي 1439-1440هـ.

الحدود المكانية: اقتصر البحث على منسوبي القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية فقط.

## مصطلحات البحث

الرفاهية التنظيمية: مصطلح "الرفاهية" مصطلح شامل يُدُلُّ على العديد من المعاني؛ كالسعادة، والازدهار، والتنمية الاجتماعية، والتنمية الاقتصادية، أمّا بالنسبة للرفاهية التنظيمية؛ فهي تُعبّر عن كفاءة الخِدْمَات والمرافق التي يتمُّ تقديمها للموظفين، وذلك بهدف تحسين صِحَّتْهم النَّفسِيَّة والجسديَّة، بالإضافة إلى تحسين كفاءاتهم، وأوضاعهم الاقتصادية والاجتماعية، وكلُّ ذلك يتمُّ تقديمه في محيط صِحِّي ومتجانس (Worku,2017).

الرفاهية المعنوية: تدلُّ على الحالة الذهنية، والعاطفية، والمشاعر الإيجابية التي تتكوّن لدى الموظفين، وتكون متّصلة بالعمل، والمنظمة التي يعمل بها (Mäkikangas, Kinnunen, Schaufeli, 2016).

الرفاهية المادية: هي كلُّ ما تقدّمه المنظمة من مرافق الرعاية والترفيه، وجميع ما يخصُّ سلامة وأمن المكان، فضلاً عمّا تقدّمه للموظفين بشكل ملموس؛ كالمكافآت المالية، والهدايا، وغيرها؛ بهدف تحسين حياتهم (Worku,2017).

## الفصل الثاني: أدبيات الدراسة

### الإطار النظري

#### التطوّر التاريخي للرفاهية التنظيمية

شكّلت رفاهية الموظفين، منذ بداية التصنيع؛ مصدر قلق كبير بين مختلف الاختصاصيين الاجتماعيين، وغيرهم من الزعماء لأسباب إنسانية، وكان يُعتقَد أنّ العُمال يستحقّون، فقط؛ الحصول على تكلفة العمل المُنجَز في الصناعة، وأنّ جوانب العمل الأخرى، كقضايا الصّحة، وحالة العمل، والسلامة، والأمن؛ يجب ألا تُشكّل جزءاً ضرورياً في عقود العمل (Mishra & Kapoor, 2017).

أدّى ذلك إلى استغلال الموظفين في مكان العمل؛ ما أثار سلباً على جودة الحياة لدى الموظفين، إلى جانب انخفاض أجور العُمال؛ التي لم تكن كافية لتلبية نفقات العامل اليومية. بعد ذلك تحوّلت فكرة الصناعة في جميع أنحاء العالم، حيث تبلورت في زيادة أجور العُمال كلّما زادت ساعات العمل والإنتاجية لديهم؛ ما أدّى بالموظفين للعمل ساعات إضافية - فوق طاقتهم- من أجل الحصول على متطلّبات الحياة الأساسية؛ مما دفع الحكومات للتدخّل بسنّ القوانين لكلّ الصناعات، وأكّدت أنّ الصناعات ليست لتحقيق الربح فقط؛ ظهر ذلك في تقديم خِدْمَات إضافية لبيئة العمل والعُمال (Mishra & Kapoor, 2017).

كما تمّ التّحوّل من الاهتمام بالقضايا المالية والأجور إلى الاهتمام بجودة ورفاهية الحياة، سواءً كان ذلك في بيئة العمل بشكل خاص أو في المجتمع بشكل عام، وازداد الاهتمام بدراسة الرفاهية التنظيمية في العقود الأخيرة، تبع ذلك الاهتمام من الكثير من التجارب والنظريات، وتمتّ دراسة الرفاهية التنظيمية بمؤشّرات إيجابية؛ كالمشاركة في العمل، والرضا الوظيفي، ومن جهة أخرى؛

تمت دراستها بمؤثرات سلبية، كالإرهاق، والإدمان على العمل، والإحباط، والغضب، والمواقف السلبية، وغيرها (Ilies, Aw, Pluut, 2015).

لقد شهد العالم التقدم والاهتمام في جودة حياة العمل؛ حتى وصل الاهتمام إلى رفاهيّة الإنسان منذ نهاية الحرب العالمية الثانية، وتحديداً منذ عام 1950م (Estes& sirgy,2019). وفي البداية وجد رفاة الموظفين مكانه في السياسات المتعلقة بالضمان الاجتماعي بوصفه واجباً أخلاقياً لصاحب العمل؛ يقتضي تحسين حياة الموظفين، ويُنصُّ القانون على الحد الأدنى من التسهيلات التي يجب أن تُعطى للموظفين أثناء العمل في مرافق العمل (Mishra&kapoor , 2017).

**تعريف الرفاهية التنظيمية:** "الرفاهية" مصطلح شامل يدلُّ على العديد من المعاني؛ كالسعادة، والازدهار، والتنمية الاجتماعية، والتنمية الاقتصادية، أمّا بالنسبة للرفاهية التنظيمية؛ فهي تُعبّر عن كافة الخدمات والمرافق التي يتم تقديمها للموظفين، وذلك بهدف تحسين صحتهم النفسيّة والجسديّة، بالإضافة إلى تحسين كفاءاتهم، وأوضاعهم الاقتصادية والاجتماعية، وكلُّ ذلك يتم تقديمه في محيط صحي ومتجانس (Worku,2017).

كما يمكن تعريف الرفاهية التنظيمية أنّها الظروف التي يمكن أن تساعد الموظفين لكي يعيشوا حياة سعيدة، وتغيير هذه الظروف مع تغير الزمن (Durkheim,1999).

كذلك تحدث (Tiwari, 2014) عن رفاهيّة الموظفين موضحاً أنّها تغطي مجالاً واسعاً، وأنّها كلُّ محاولة تقوم بها المنظّمة لإثراء حياة الموظفين، وبقائهم سُعداء وراضين، والإبقاء عليهم، وتنمية الموارد البشرية، وعندما تقوم المنظمة بهذا الإثراء؛ فإنّها بذلك تساعد على تطوير المنظّمة بشكل كبير.

**أنواع الرفاهية التنظيمية:** في هذه الدراسة تم تقسيم الرفاهية التنظيمية إلى نوعين؛ وذلك استناداً على ما تم الاطلاع عليه من مصطلحات وتعريفات وهما:

**الرفاهية التنظيمية المعنوية:** الرفاهية المعنوية تدلُّ على الحالة الذهنية والعاطفية والمشاعر الإيجابية التي تتكون لدى الموظفين، وتكون متصلة بالعمل، والمنظّمة التي يعملون بها (Mäkikangas et al,2016). وقد تمّ إثبات أنّ هناك الكثير من خصائص البيئة التنظيمية تُقلل من التوتّر، وتزيد من مستوى رفاهيّة الموظفين، تقع ضمنها زيادة الرفاهية المعنوية؛ كالمناخ النفسي الإيجابي في مكان العمل، والدعم العاطفي، ووجود إدارة داعمة للموظفين، ووضوح الدور والمسؤوليات، والقدرة على التعبير عن الذات، وروح التحدّي، والقضاء على الحمل والمهام الزائدة (Hagler, Hamby, Banyard, 2016).

**الرفاهية التنظيمية المادية:** هي كلُّ ما تُقدّمه المنظّمة من مرافق الرعاية والترفيه، وجميع ما يُخصّ سلامة وأمن المكان، بالإضافة إلى ما تُقدّمه للموظفين بشكل ملموس؛ كالمكافآت المالية، والهدايا، وغيرها؛ بهدف تحسين حياة الموظفين (Worku,2017).



**مرافق رفاهيّة الموظفين:** هي المرافق التي تهتمُّ بتطوير وتحسين بيئة العمل؛ لِتُضَبِّحَ مناسبة ومريحة ومُحَفَّزة للموظفين (Ravichandran & Raj, 2017)، وتؤثّر تداير ومرافق الرفاهيّة التنظيمية المختلفة التي تُقدِّمها المنظّمة فوراً على صحّة الموظفين، والوَعْي الجسدي، والكفاءة العقلية-بشكل خاص-، وكفاءته الكليّة ومعنوياته -بشكل عام-، وبالتالي المساهمة في زيادة إنتاجية المنظّمة (Tiwari, 2014)، وبناءً على ما سبق؛ استعرضت أنواع مرافق الرفاهيّة التنظيمية بنوعيّها الإيجابي، وغير الإيجابي، كالتالي:

**مرافق الرفاهيّة الإيجابية:** هي تلك النُظُم الإلزامية التي تُوفِّرها المنظّمة؛ باعتبارها امتثالاً للقوانين التي تحكّم صحّة الموظفين وسلامتهم، ومنها: غرف الراحة، مُبرّد ماء، غُرف طعام، ألعاب داخلية، مكتبة، غُرف قراءة، إسعافات أوّلية (Ravichandran & Raj, 2017).

**مرافق الرفاهيّة غير الإيجابية:** هي تلك التي تُقدِّمها الشركة من تلقاء نفسها بدون إلزام قانوني للموظفين؛ كالتعليم، والمواصلات، وتأمين العائلة، والمرونة في أوقات العمل، وإعانات السفر (Ravichandran & Raj, 2017).

ولكن لا تكفي هذه الأنشطة -فقط- لضمان الرفاهيّة للموظفين؛ فلا بُدّ من إجراء تقييم شامل لاحتياجات الموظفين في المنظّمة، سواءً بالحصول على المعلومات منهم، أو تزويدهم بالمعلومات، وجعلهم يقيمون فعاليّة البرامج المطروحة، وتسليط الضوء على آثارها، كذلك الحصول على إرشادات بطرائق التنفيذ من الموظفين، مع مناقشة المزايا والعيوب معهم؛ من أجل تنفيذ برامج الرفاهيّة بكلّ مثالية (davis & Gibson, 1994).

### لماذا يجب الاهتمام بتوفير الرفاهيّة التنظيمية للموظفين؟

يمكننا تفسير أسباب زيادة الاهتمام بالرفاهيّة التنظيمية، خاصّةً في أبحاث إدارة الموارد البشرية؛ وذلك يعود لارتباطها بالأهداف التنظيمية؛ مثل: الإنتاجية، والأداء، والابتكار، والمواطنة التنظيمية، والاحتفاظ بالموظفين، وتأثيرها على سلوكيات الموظفين، وطرائق حلّ المشكلات، ورضا العملاء، وأيضاً وجود رفاهيّة في مكان العمل؛ يساعد على التّوسُّع في نطاق الإدراك والانتباه لدى الموظفين، وتُعزِّز الرفاهيّة التنظيمية أيضاً الاستكشاف والبحث عن المعلومات الجديدة (Biétry & Creusier, 2017).

**فوائد الرفاهيّة التنظيمية:** عندما تقوم المنظّمة بتقديم الرفاهيّة للموظفين بجميع أشكالها؛ فهناك العديد من المزايا التي يتمُّ الحصول عليها سواءً للمنظّمة أو للموظفين (Ravichandran & Raj, 2017).

**فوائد الرفاهيّة التنظيمية للمنظّمة:** إذا تمّ تقديم الرفاهيّة التنظيمية للموظفين من قِبَل المنظّمة؛ فإنّها ستحصّد العديد من الفوائد؛ كزيادة ثقة الموظفين فيها، وتقليل نسبة دوران الموظفين، والحفاظ على الموارد البشرية، وتوسيعها، وتكوين موقف إيجابي للمنظّمة (Ravichandran & Raj, 2017). كما أشار (Ilies et al, 2015) إلى أهمّ المزايا التي تحصل عليها المنظّمة مقابل تقديمها الرفاهيّة للموظفين. وهي أنّ الرفاهيّة التنظيمية؛ تقود الموظفين للمساهمة بدلاً من الانسحاب من أدوارهم في العمل، وأنّ المنظّمة التي

يكون موظفوها سعداء؛ تكون مواطنتهم التنظيمية أعلى من غيرهم من الموظفين، ويكون الموظفون المرفهون أكثر استعداداً للبقاء وتمسكاً بالعمل، فضلاً عن أن وجود الرفاهية التنظيمية يزيد من الأداء الوظيفي الفردي؛ ما يعود بالنفع المباشر للمنظمة.

**فوائد الرفاهية التنظيمية للموظفين:** كما تحصل المنظمات على العديد من المزايا عندما تقدم الرفاهية التنظيمية للموظفين، كذلك يحصل الموظفون على مزايا عديدة؛ كشعورهم بالراحة والسعادة، وخلق موقف إيجابي والشعور بالفخر تجاه المنظمة التي يعمل بها، ويصبح لدى الموظفين حافزاً لتقديم أفضل ما لديهم (Ravichandran & Raj, 2017). كما تؤثر الرفاهية التنظيمية بشكل إيجابي وتحسن نوعية حياة الموظفين (Ilies et al, 2015).

### الدراسات السابقة:

- ناقشت دراسة (Lovelace, 2002) العلاقة بين ضغوط بيئة العمل المتعبة، واللياقة البدنية، ورفاهية الموظفين. والهدف من دراستها؛ كان تحديد ما إذا كانت اللياقة البدنية تُخفف الآثار السلبية لبيئات العمل المُجهدة على الصحة الفسيولوجية والنفسية للموظف؟ حيث استخدمت المنهج المسحي على الأشخاص البالغين العاملين في ميناء فرايدي هاربور، وأظهرت النتائج أن الوظائف ذات الضغط العالي تؤثر سلباً على صحة العاملين، ويتأثر تبعاً لذلك الرفاه النفسي والجسدي، وأشارت النتائج أيضاً إلى أن اللياقة البدنية، عند قياسها؛ لم تُنتج التحسينات المتوقعة في أداء الموظفين.
- وقام (Baptiste, 2008) بدراسة تحمل عنوان "تشديد العلاقة بين رفاهية الموظف في العمل والأداء"، كانت غايتها إظهار أنه على الرغم من أن تحقيق نتائج الأداء الموجهة نحو الأعمال التجارية أمرٌ أساس؛ إلا أنه يجب أهمية رفاهية الموظفين في العمل، وقد تم استخدام المنهج المسحي على أحد القطاعات الحكومية في بريطانيا. وخلصت إلى بعض النتائج المفيدة لممارسي الموارد البشرية؛ أهمها: إن ممارسات إدارة الموارد البشرية المُساعدة على زيادة رفاهية الموظفين في العمل؛ ليست بالضرورة الممارسات نفسها التي تُشكل ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء. وأوصت هذه الدراسة بوضع إطار يُؤسس العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ورفاهية الموظفين في العمل؛ والأداء في القطاع العام.
- كما جاءت دراسة (Parfyonova, 2009) عن تحفيز الموظفين والأداء والرفاهية، وهدفت إلى التحقق من صحة الأدوات متعددة الأبعاد لقياس السلوكيات الإدارية؛ التي تستهدف تلبية احتياجات الموظفين، وفحص دور الحاجة إلى الارتياح في العلاقات بين الدعم الإداري ونتائج الموظفين؛ مثل: الرفاه، والأداء الوظيفي، وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث تم أخذ عينة عشوائية من موظفي مختلف المنظمات، ودرستها بواسطة المنهج المسحي، وقد دعمت نتائج هذه الدراسة الهيكل ثلاثي العوامل، للمقاييس: دعم الاستقلالية، دعم الكفاءات، دعم الصلابة، وأظهرت المقاييس أنه كلما التزمت الإدارة في المنظمات بتحفيز الموظفين بالطرائق المختلفة؛ فإن ذلك سينعكس بشكل إيجابي على رفع أداءهم.
- أما (Froehlich, 2013) فقد قامت بدراسة هدفت إلى استكشاف تأثير رفاهية الموظف على اعتماده الحالي، وقدرته المستقبلية على التغيير التنظيمي، حيث استفادت الباحثة من علاقاتها الشخصية ومن وسيلة التواصل الاجتماعي LinkedIn؛ للحصول على عينة البحث، واستخدمت المنهج الوصفي البحثي باستخدام الاستبانة من أجل ذلك، وبعد جمع الاستبانة،



وتحليلها؛ تَمَّ التَّوَصُّلُ لبعض النتائج، من أهمِّها: إنَّ وجود رفاهيَّة للموظف؛ يُنتِجُ علاقة إيجابية بينه والمنظَّمة، مع قدرته على تَبَيُّ التغيير التنظيمي الحالي، وبالمثل؛ هناك روابط إيجابية وقوية بين رفاهيَّة الموظف؛ وقدرته على التَّحَمُّل، والاستعداد لأَيِّ تغيير تنظيمي مستقبلي إضافي. وأوصت الباحثة إِنْ تَرَ تلك النتائج؛ بوجود استفادة المنظَّمات من آثار الرفاهيَّة الإيجابية في مجال التطوير التنظيمي.

- وكانت الغاية من دراسة (Eller, 2014) هي استكشاف دور الفكاهة في مكان العمل والمرح؛ على معنويات الموظفين ورفاههم، وهذه الدراسة ظاهرية نوعية، تعتمد على دراسة التجارب الحيَّة للمشاركين فيها، أمَّا عَيِّنَةُ هذه الدراسة؛ فَهُمُ المتخصِّصون في الاكتساب، الذين يعملون في منطقة جورجيا الوسطى، وأشارت النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى أنَّ الفكاهة الممتعة؛ ساعدت على تحسين العلاقات، وتعزيز الثقة بين الزملاء، وزيادة الإنتاجية. وشجَّعت الأنشطة الترفيهية في مكان العمل على بناء فريق العمل والرِّمالة. وفي مقابل ذلك، كانت الفكاهة غير المُهدَّبة تُؤثِّرُ سَلْباً على الإنتاجية؛ بسبب زيادة تَعَيُّب الموظف، والتَّوتُّر، وزيادة شعور الموظفين بالانتهاك، وعدم التَّكَيُّف في مكان العمل.
- أمَّا الدَّافع لدراسة (Scott, 2015)؛ فكان التَّحَقُّق من العلاقة بين ثقافة الموظفين ورفاههم في بيئة العمل، واستخدمت هذه الدراسة المنهج المَسْجِي باستخدام الاستبانة على عَيِّنَةٍ من أعضاء هيئة التدريس والموظفين بدوام كامل أو جزئي في جامعة مينيسوتا. ومن نتائجها المثيرة للاهتمام؛ هي أنَّ الألوان في بيئة العمل مُهمَّة ومُؤثِّرة على الموظفين. كما أظهرت الدراسة أنَّ هناك العديد من الموظفين يرغبون في اختيار مكان العمل، أو المشاركة في تصميمه، وأوضحَت الأسئلة النوعية رغبة الموظفين في إحضار النباتات، واختيار ألوان الجدران، وتوفير مساحة مناسبة للصُّور.
- وجاء هدف اختبار إدراك أهمِّيَّة المشاركة وتحديد الهدف في العمل على الرِّفاه المعرفي والعاطفي في دراسة بعنوان "تأثير تحديد الهدف بغرض الموازنة بين الحياة والعمل، وتأثير العلم على الرفاهيَّة والسلوك". تضمَّنَت الدراسة عَيِّنَةَ عشوائية من الموظفين الذين عملوا في الشركات في الولايات المتحدة باستخدام المنهج المَسْجِي. أدَّت نتائجها إلى التقليل من أثر علاقة الانخراط في العمل والرِّفاه العاطفي، وبالتالي؛ فهو لا يُعزِّزُ بشكل إيجابي العلاقة بين المشاركة في العمل والرِّفاه العاطفي للموظف، وأنَّ الرِّفاه العاطفي أكثر تلقائية من الرِّفاه المعرفي في بيئة المنظَّمات (Chacko, 2015).
- وتناول (Lapuma, 2015) في دراسته استكشاف القيادة التَّحويليَّة ورفاه الموظف؛ بهدف تحديد وجود علاقة بين بعض الصفات القيادية التَّحويليَّة للقيادة ورفاه الموظفين، من عدمها. وباستخدام المنهج المَسْجِي؛ تَمَّ اختيار العَيِّنَةِ، وهم مجموعة من الموظفين في جامعة الجنوب، وكان ناتج هذه الدراسة؛ مواصلة دَعْمُ البحوث السابقة للعلاقة الإيجابية بين القيادة التَّحويليَّة ورفاه الموظف، وينبغي على القادة مواصلة الاستفادة من تأثيرهم على الموظفين فيما يخدم المصالح المشتركة العامة.
- كما تطرَّقت دراسة أجراها (Li & Hendrischke, 2017) بعنوان "منظور مُؤسَّسي على رفاهيَّة العمل الفردي" إلى التَّساؤل التالي: كيف تُؤثِّرُ العوامل والقيَم المضمَّنة في البيئة المؤسَّسيَّة المتغيرة في الصين على رفاهيَّة العمل. تَمَّ إجراء الدراسة باستخدام المنهج المَسْجِي، مع استخدام الاستبانة أداةً للبحث. أُجْرِيَ البحث بِأخذ عَيِّنَةَ عشوائية بسيطة من إحدى الشركات التجارية في الصين. وبعد الدراسة والتحليل؛ توَّصلَ الباحثون إلى أنَّ تأثير العمل على رفاه الموظف؛ يعتمد على تفاعل المؤسَّسات

مع الموظفين الذين يعملون لديها، وأنَّ الموظفين المُتمسِّكين بالتقاليد؛ هم أكثر شعوراً بالرفاهية، وأكثر استجابةً للهيكل الجماعية والرسمية. وبناءً على هذه النتائج؛ تمَّت التوصية أنَّه يجب على الشركات الصينية الانتباه إلى القيم الثقافية للموظفين، وتَصوُّراتهم عن سياق العمل؛ لِأثَر ذلك على رفاهيتهم، ورضاهم الوظيفي.

• أخيراً، تم في دراسة (Neto, Wilks, Menezes, 2018) قياس مستوى رفاهية العاملين المهاجرين؛ من خلال دراسة تَكْيُفهم في العمل، ورضاهم الوظيفي. وهدفت الدراسة إلى معرفة مدى وجود رفاهية في العمل للمهاجرين البرتغاليين الذين يعملون في سويسرا. وتمَّ ذلك بإجراء مَسْح بالاستبانة على المهاجرين البرتغاليين الموجودين في سويسرا؛ باستخدام طريقة كرة الثلج – سؤال الشخص، ثم أقاربه، ثم أصدقائه وهكذا-. وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أنَّ المهاجرين البرتغاليين يجدون أنَّ مكان العمل يقدِّم لهم الرفاهية المناسبة، وأيضاً المهاجرين ذوي الإقامة لمدة طويلة أكثر شعوراً بالرفاهية في مكان العمل؛ من المهاجرين منذ مدة قصيرة، وأوصى الباحث مع ازدياد أعداد المهاجرين في أنحاء العالم بأهميَّة معرفة شعورهم بِجَاة عَمَلِهِمْ، والطرائق التي تجعل منهم راضين فيه.

وخلاصة القول نال موضوع الرفاهية التنظيمية اهتماماً كبيراً لدى الباحثين، حيث اتَّفَقَتْ معظم الدراسات، كدراسة (Parfyonova, 2009)، ودراسة (Froehlich, 2013)؛ على ضرورة وجود الرفاهية التنظيمية باختلاف أشكالها في بيئة العمل عموماً، واستعراض أبرز مزاياها. كما أنَّ الدراسات السابقة التي تمَّ ذكرها؛ جميعها دراسات أجنبية، ولا تُوجد دراسات، حتى الآن؛ اهتمَّت بموضوع الرفاهية التنظيمية وسعادة الموظفين في المملكة العربية السعودية، ملحق رقم (1)، وهذا ما تقدَّمه هذه الدراسة. كما ركَّزت معظم الدراسات على قياس الرفاهية التنظيمية للموظفين، أو علاقتها مع بعض المتغيرات التنظيمية الأخرى، وما يميِّز هذه الدراسة عن تلك؛ هو اختبارها لمدى وجود رفاهية تنظيمية أوَّلاً، ومدى الوعي لدى الموظفين بالرفاهية التنظيمية في المملكة العربية السعودية ثانياً. كما ناقشت هذه الدراسة الموضوع من بُعْدَيْن يتعلَّقان بالرفاهية التنظيمية: معنوي ومدَّي؛ بخلاف الدراسات السابقة التي درستُّها من أبعاد أخرى. في حين أنَّ نقاط التَّشَابُه بين هذه الدراسات والدراسات السابقة؛ هي استخدام المنهج المَسْجِي، واستخدام الاستقصاء أداةً للبحث.

### الفصل الثالث: منهجية الدِّراسة

**منهج الدراسة:** اتَّبَعَتْ هذه الدراسة المنهج المَسْجِي الوصفي، ويُعرَّفُ أنَّه: "البحث الذي يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة، أو تحديد المشكلة، أو تبرير الظروف والممارسات، أو التقييم والمقارنة، أو التَّعرُّف على ما يعمله الآخرون في التعامل مع الحالات المماثلة لوضع الخُطط المستقبلية" (القحطاني، وآخرون، 2013م: 204).

**مجتمع وعيِّنة الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من كافة موظفي وموظفات القطاع الحكومي السعودي؛ وتمَّ الاعتماد على هذا المجتمع لِأخذ عيِّنة غير احتمالية (عيِّنة صُدْفَة)، وتم الحصول على (436) زِدًا صالحاً للتحليل؛ من موظفي وموظفات القطاع الحكومي.

**أداة جمع البيانات:** للإجابة عن أسئلة الدراسة، وتحقيق أهدافها؛ قامت الباحثة بترجمة بعض الفقرات من استبانة دراسة (Kinderman et al, 2011)، ووفق ما يتناسب مع محاور وأسئلة البحث والفقرات هي ( الأولى، الثانية، الخامسة، السادسة، العاشرة، الحادية عشر، الثانية عشر، الرابعة عشر) من محور ( ما مدى وجود رفاهية معنوية تنظيمية لدى موظفي القطاع الحكومي)، كذلك الفقرات ( الثالثة، الرابعة، السادسة) من محور ( ما مدى وجود رفاهية مادية لدى موظفي القطاع الحكومي)، كما قامت الباحثة بإعداد بقية الأسئلة الأخرى نتاجاً للاطلاع بالموضوع، فضلاً عما قدّمه المحكّمون من نصائح وتعديلات؛ كان لها الفضل الكبير في تحسين شكل ومحتوى الاستبانة، ملحق رقم (2).

### فقرات الاستقصاء وصياغتها:

**البيانات الشخصية:**البيانات الأساسية المطلوبة للتعرف على عيّنة الدراسة، وهي: (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية التي تمّ الحصول عليها، وأخيراً الجهة الحكومية التي ينتمي لها المبحوث).

**العلاقة بين أسئلة الدراسة وأداة القياس:** تتكون أسئلة الدراسة من ثلاثة أسئلة، والسؤال الأول يتضمّن (14) فقرة تقيس مدى وعي الموظفين في القطاع الحكومي بمفهوم الرفاهية التنظيمية، والسؤال الثاني يندرج تحته (17) فقرة يتمّ من خلالها قياس مدى وجود رفاهية معنوية لموظفي هذا القطاع، وأخيراً السؤال الثالث يتضمن أيضاً (15) فقرة تقيس مدى وجود رفاهية مادية في القطاع الحكومي. وجميع فقرات الأسئلة يقابلها عدّة عبارات ووفق مقياس ليكرت الخماسي؛ وهي: (موافق بشدّة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدّة)، وكل عبارة تتمّ قراءتها إحصائياً كالتالي: غير موافق بشدّة درجة واحدة، غير موافق درجتان، محايد ثلاث درجات، موافق أربع درجات، موافق بشدّة خمس درجات.

**أساليب المعالجة الإحصائية:** لتحقيق أهداف الدراسة، وتحليل البيانات التي تمّ تجميعها؛ تمّ استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) التي يُرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS). وذلك بعد أن تمّ ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي. ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة؛ تمّ حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخليّة الصحيح، أي: (0.80 = 5/4)، بعد ذلك تمّت إضافة هذه القيمة إلى أقلّ قيمة في المقياس؛ لتحديد الحدّ الأعلى لهذه الخليّة، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

من 1.00 إلى 1.80 يمثل (غير موافق بشدّة)

من 1.81 إلى 2.60 يمثل (غير موافق)

من 2.61 إلى 3.40 يمثل (محايد)

من 3.41 إلى 4.20 يمثل (موافق)

من 4.21 إلى 5.00 يمثل (موافق بشدة)

بعد ذلك تمّ حساب المقاييس الإحصائية التالية:

1- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة.

2- المتوسط الحسابي الموزون (المزج).

3- الانحراف المعياري.

4- استخدام معامل الارتباط بيرسون؛ لقياس صدق أداة الدراسة.

5- استخدام معامل ألفا كرونباخ؛ لقياس ثبات أداة الدراسة.

صدق أداة الدراسة: تمّ إخضاع أداة الدراسة إلى نوعين من الصدق، هما:

**الصدق الظاهري لأداة الدراسة:** للتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة؛ قامت الباحثة بعرضها على مُحكّمين من أعضاء هيئة التدريس؛ لإبداء آرائهم في مدى وضوح عبارات الاستبانة ومدى مناسبتها، بالإضافة إلى بعض الملحوظات العامة بشأن الاستبانة، ومدى ملاءمة التدرج الخماسي الذي يُحدّد استجابة أفراد الدراسة لكلّ محور من محاورها. وبعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المُحكّمون، من حذف، وتعديل صياغة بعض الفقرات، خاصةً تلك التي لا تتناسب صياغتها مع تساؤلات الدراسة؛ تمّ اعتماد المحاور، والفقرات، والعبارات التي أُجمَع عليها غالبية المُحكّمين، ملحق رقم (3).

**صدق الاتساق الداخلي:** ويعطي بدوره صورة عن مدى التناسق الموجود بين الفقرات الموجودة في المحور نفسه، ومدى اتساق هذه الفقرات مع المحور الذي تنتمي إليه، كذلك مدى التناسق الداخلي بين محاور الاستبانة؛ والدرجة الكلية للاستبانة، وتمّ التأكيد من صدق الاتساق الداخلي من خلال إيجاد معامل الارتباط بين درجة كلّ فقرة؛ والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وفيما يلي عرضٌ لنتائج صدق الاتساق الداخلي:

جدول (1) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (مدى الوعي بالرفاهية التنظيمية لدى موظفي القطاع الحكومي) بالدرجة الكليّة للمحور.

رقم العبارة	مُعَامِل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	مُعَامِل الارتباط بالمحور
1	**0.403	8	**0.644
2	**0.515	9	**0.575
3	**0.433	10	**0.692
4	**0.459	11	**0.577
5	**0.596	12	**0.558
6	**0.509	13	**0.583
7	**0.564	14	**0.633

\*\* دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

جدول (2) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (وجود الرفاهية المعنوية التنظيمية في القطاع الحكومي) بالدرجة الكليّة للمحور.

رقم العبارة	مُعَامِل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	مُعَامِل الارتباط بالمحور
1	**0.879	10	**0.868
2	**0.557	11	**0.692
3	**0.705	12	**0.496
4	**0.734	13	**0.684
5	**0.825	14	**0.416
6	**0.684	15	**0.859
7	**0.841	16	**0.729
8	**0.889	17	**0.674
9	**0.783		

\*\* دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

جدول (3) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (وجود الرفاهية المادية التنظيمية في القطاع الحكومي) بالدرجة الكليّة للمحور.

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
1	*0.325	9	**0.401
2	*0.334	10	**0.726
3	**0.472	11	**0.641
4	**0.489	12	**0.630
5	**0.579	13	**0.681
6	**0.665	14	**0.659
7	**0.710	15	**0.626
8	**0.713		

\* دالة عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل. \*\* دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

يتضح من الجداول السابقة؛ أنّ قِيم مُعَامِل ارتباط كُلّ عبارة من العبارات مع الدرجة الكليّة للمحور الذي تنتمي إليه العبارة موجبة ودالّة إحصائيّاً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل، وذات قِيم متوسطة ومرتفعة؛ ما يشير إلى أنّ عبارات محاور الدراسة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، وإلى صلاحيتها للتطبيق الميداني.

**ثبات أداة الدراسة:** تمّ استخدام مُعَامِل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة؛ حيث طُبِّقَت المعادلة على عيّنة استطلاعية مكوّنة من (40) مفردة، والجدول رقم (4) يوضّح مُعَامِل الثبات لمحاور أداة الدراسة، وهي:

جدول (4) مُعَامِل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

معامل الثبات	عدد الفقرات	المحاور
0.819	14	مدى الوعي بالرفاهية التنظيمية لدى موظفي القطاع الحكومي
0.944	17	وجود الرفاهية المعنوية التنظيمية في القطاع الحكومي
0.863	15	وجود الرفاهية المادية التنظيمية في القطاع الحكومي
0.939	46	الثبات الكلي للاستبانة

من خلال النتائج الموضّحة أعلاه بجدول (4)؛ يتّضح أنّ مُعَامِل الثبات لمحاور الدراسة عالٍ، حيث يتراوح بين (0.819-0.944)، وبلغت قيمة مُعَامِل الثبات العام (0.939)، وهي قيمة ثبات مرتفعة؛ تُنْبِئُ صلاحية أداة الدراسة للتطبيق الميداني.

## الفصل الرابع: ملخص نتائج الدراسة، والاستنتاجات، والتوصيات، والمقترحات.

### ملخص النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

#### ملخص نتائج السؤال الأول: ما مدى الوعي بالرفاهية التنظيمية لدى موظفي القطاع الحكومي؟

توصّلت نتائج الدراسة إلى أن المتوسط العام لاستجابات أفراد الدراسة على محور (مدى الوعي بالرفاهية التنظيمية لدى موظفي القطاع الحكومي)، قد بلغ (3.81 درجة من 5)، وبدرجة (موافق) على أداة الدراسة، ومن أهمّ مؤشّرات الوعي بالرفاهية التنظيمية لدى موظفي القطاع الحكومي من وجهة نظر موظفي وموظفات القطاع الحكومي السعودي ما يلي: شعور الموظف بإنسانيته من خلال توفير حياة كريمة له، التدريب والتطوير الذي يُنمّي الشعور بالرفاهية التنظيمية، فهم الموظفين الكامل بواجبات العمل، حفظ كرامة الموظف، الاكتفاء الذاتي ورفع المستوى المعيشي للموظف، ارتكاز الخدمات الترفيهية على رغبات الموظفين، إشباع حاجات الموظف الاقتصادية، الاهتمام بالحالة النفسية للموظف. وتتفق النتائج السابقة مع نتيجة دراسة (Parfyonova, 2009) التي توصلت إلى أنه كلما التزمت الإدارة في المنظمات بتحفيز الموظفين بالطرائق المختلفة؛ فإن ذلك ينعكس بشكل ايجابي على رفع أداء الموظفين.



### ملخص نتائج السؤال الثاني: ما مدى وجود رفاهيّة معنوية تنظيمية في القطاع الحكومي؟

توصلت نتائج الدراسة إلى أن المتوسط العام لاستجابات أفراد الدراسة على محور (مدى وجود رفاهيّة معنوية تنظيمية لدى موظفي القطاع الحكومي)؛ قد بلغ (3.58 درجة من 5)، وبدرجة (موافق) على أداة الدراسة، ومن أهمّ مؤشّرات وجود الرفاهيّة المعنوية التنظيمية لدى موظفي القطاع الحكومي من وجهة نظر موظفي وموظفات القطاع الحكومي السعودي ما يلي: القدرة على التعامل مع الأعمال اليومية بشكل جيد، الشعور بنُمُوّ في الشخصية، اكتساب خبرة وتجارب جديدة أثناء العمل، القدرة على طلب المساعدة من الموظفين الآخرين عند الحاجة لذلك، الشعور بالارتياح مع إنجازات العمل بالوظيفة الحالية، إيجاد متعة حقيقية في ممارسة العمل، الرضا عن المسؤوليات في العمل، المدح والثناء من الرئيس المباشر في حالة إنجاز مهام العمل على نحو ممتاز، الشعور بالارتياح في الوظيفة الحالية، معرفة المسار الوظيفي. وتتفق النتيجة السابقة مع نتيجة دراسة (Chacko, 2015) التي توصلت إلى أن الرفاة العاطفي أكثر تلقائية من الرفاة المعرفي في بيئة المنظمات، ومع نتيجة دراسة (Lovelace, 2002) التي توصلت إلى أن الوظائف ذات الضغط العالي؛ تؤثر سلباً على صحة العاملين، ويتأثر تبعاً لذلك الرفاة النفسي والجسدي، ومع نتيجة دراسة (Eller, 2014) التي توصلت إلى أن الأنشطة الترفيهية في مكان العمل شجعت على بناء فريق العمل والزمالة.

### ملخص نتائج السؤال الثالث: ما مدى وجود الرفاهيّة المادية التنظيمية في القطاع الحكومي؟

توصّلت النتائج الدراسة إلى أن المتوسط العام لاستجابات أفراد الدراسة على محور (مدى وجود رفاهيّة مادية تنظيمية لدى موظفي القطاع الحكومي)؛ قد بلغ (3.02 درجة من 5)، وبدرجة ( محايد ) على أداة الدراسة. ومن أهمّ مؤشّرات وجود الرفاهيّة المادية التنظيمية لدى موظفي القطاع الحكومي من وجهة نظر موظفي وموظفات القطاع الحكومي السعودي ما يلي: الحوافز والمكافآت التي ترفع مستوى الأداء؛ من خلال إثارة الحماس والتنافسية بين الموظفين، الترقية التي تحمل معها زيادة في الأعباء والمسؤولية وتأكيد الذات، جهات العمل المجهزة بكافة وسائل السلامة والأمن، وجود دخل مادّي يُلبّي جميع احتياجات الموظفين، جهات عمل تقدم شهادات الشكر للموظفين المتميّزين، وتسلّمهم الأوسمة والدروع لمن كانت خدماته كبيرة أو جلييلة، إتاحة فرصة للجميع في المشاركة في ممارسة الأنشطة الترفيهية التي تقيمها جهات العمل. وتتفق النتائج السابقة مع نتيجة دراسة (Parfyonova, 2009) التي توصلت إلى أنه كلما التزمت الإدارة في المنظمات بتحفيز الموظفين بالطرائق المختلفة فسوف ينعكس ذلك بشكل إيجابي على رفع أداء الموظفين.

### التوصيات:

- لا بد من سن نشر القوانين لثقافة الرفاهيّة التنظيمية والعمل على تطبيقها.
- الالتزام بتقديم خدمات صحيّة مناسبة للموظفين، وتوفير حضانات للأطفال، وأندية رياضية، وتنظيم رحلات ترفيهية للموظفين.

- لابد على المنظمات من اختيار وسائل رفاهية تناسب وتتوافق مع رغبات الموظفين وتغطي نطاق واسع منهم، وأيضاً تُفيد كل من المنظمة والموظفين على المدى البعيد، وأيضاً من الضروري إتاحة الفرصة لجميع الموظفين في المشاركة في أنشطة الرفاهية التي تقيمها المنظمة التي ينتمي إليها الموظف.
- توفير وتقديم خدمات ووسائل الرفاهية كحق أصيل للموظف وليس باعتباره منة أو إحسان.
- أهمية تجهيز المنظمات بكافة وسائل السلامة الأمن المتطورة؛ لضمان الأمن النفسي للموظفين الذي يعزز وجود الرفاهية المعنوية.
- لتوفير بيئة تنظيمية مُرفهة لابد من التركيز على توفير رفاهية معنوية ومادية معاً؛ وذلك بسبب وجود قصور بالتركيز على الرفاهية المادية حسب نتائج الدراسة.

#### المقترحات:

- دراسة أثر الرفاهية التنظيمية على مخرجات منظومة العمل، وتحقيقها لأهدافها العامة.
- اختبار العلاقة بين نمط القيادة السائد بالمنظمة، ورفاه الموظفين أثناء العمل.
- معرفة مدى العلاقة بين الرفاهية التنظيمية في بيئة العمل؛ وقدرة الموظفين على المثابرة لضغوط العمل.

#### المصادر والمراجع

##### المراجع العربية:

- القحطاني، سالم بن سعيد؛ العامري، أحمد بن سالم؛ آل مذهب، معدي بن محمد؛ العمر، بدران بن عبدالرحمن. (2013). **منهج البحث في العلوم السلوكية**. (ط4). الرياض.

##### المراجع الأجنبية:

- Badrinarayan, S. P. (2016). Workplace spirituality and employee well-being: An empirical examination. **Employee Relations**. 38,(6).
- Biétry, F., &Creusier, J. (2017). HOW TO DEVELOP THE FULL WELL-BEING PROFILE AMONG US EMPLOYEES? A PERSON-CENTERED APPROACH. **Revue De Gestion Des RessourcesHumaines**. (106), 3-18,46,48.
- Bird, J. (2006). Work-life balance: Doing it right and avoiding the pitfalls. **Employment Relations Today**. 33(3), 21-30.
- Baptiste, N. R. (2008). Tightening the link between employee wellbeing at work and performance. **Management Decision**. 46(2), 284-309.

- Chacko, R. V. (2015). **The influence of purpose in work-life, job engagement, and meaningfulness on cognitive, affective, and behavioral well-being: A regulatory focus theory approach.** published master Dissertation. Oklahoma State University.
- Davis, A., & Gibson, L. (1994). Designing employee welfare provision. **Personnel review.** 23(7), 33-45.
- Durkheim, Emile. (1999). **Definition of Welfare.** Social Sciences Documentation Publishing House, Beijing. (pp.1-4).
- Eller, T. G. (2014). **The effects of humor and fun on employee morale and well-being.** Doctoral dissertation, Walden University.
- Estes, R. J., & Sirgy, M. J. (2019). Global advances in quality of life and well-being: Past, present, and future. **Social Indicators Research.** 141(3), 1137-1164.
- Froehlich, L. A. (2013). **The impact of employee well-being on organizational change.** Doctoral dissertation. Benedictine University.
- Hagler, M., Hamby, S., Grych, J., & Banyard, V. (2016). Working for well-being: Uncovering the protective benefits of work through mixed methods analysis. **Journal of Happiness Studies.** 17(4), 1493-1510.
- Kinderman, P., Schwannauer, M., Pontin, E., & Tai, S. (2011). The development and validation of a general measure of well-being: The BBC well-being scale. **Quality of Life Research.** 20(7), 1035-42.
- LaPuma, S. J. (2015). **Exploring transformational leadership, employee well-being, and the moderating influence of generational cohort.** Doctoral dissertation. North central University.
- Ilies, R., Aw, S. S., & Pluut, H. (2015). Intraindividual models of employee well-being: What have we learned and where do we go from here?. **European Journal of Work and Organizational Psychology.** 24(6), 827-838.
- Lovelace, K. J. (2002). **Survival of the fittest: An investigation of the relationship between stressful work environments, physical fitness, and employee well-being.** Doctoral dissertation .University of Massachusetts Amherst.
- Li, W., Chen, J., & Hendrischke, H. (2017). An institutional perspective on individual work well-being: Evidence from china. **Social Indicators Research.** 132(1), 187-218.
- Mäkikangas, A., Kinnunen, U., Feldt, T., & Schaufeli, W. (2016). The longitudinal development of employee well-being: A systematic review. **Work & Stress.** 30(1), 46-70
- Mishra, S., & Kapoor, S. (2017). Non-Monetary Employee Welfare Activities. **Indian Institute of Technology.** (pp180-184).
- Neto, F., Wilks, D. C., & Menezes Fonseca, A. C. (2018). Job-related well-being of immigrants. **Social Indicators Research.** 1-13.
- Parfyonova, N. (2009). **Employee motivation, performance and well-being: The role of managerial support for autonomy, competence and relatedness needs.** Doctoral dissertation .The University of Western Ontario (Canada).
- Ravichandran, M., & Raja, S. D. (2017). An Overview on Employee Welfare Measures and Its Impact at National Insurance Company, **Trichy Region.** (pp261-269).

- Russell, E., & Daniels, K. (2018). Measuring affective well-being at work using short-form scales: Implications for affective structures and participant instructions. **human relations**. 71(11), 1478-1507.
- Sabarirajan A., Meharajan T., Arun B. (2010): A study on the various welfare measures and their impact on QWL provided by the Textile Mills with reference to Salem District, Tamil Nadu, India. **Asian Jour. of Management Research**. Pp. 15-24.
- Scott, A. L. (2015). **Intersections of culture and well-being in the workplace environment**. Doctoral dissertation. UNIVERSITY OF MINNESOTA.
- Tiwari, U. (2014). A Study on Employee Welfare Facilities And Its Impact On Employees Efficiency At V IndhaTelelinks Ltd. Rewa (MP) India. **Abhinav International Monthly Refereed Journal of Research in Management & Technology**. 3(11), 1-7
- Worku, M. T. (2017). Employee welfare measures in leather products manufacturing enterprises in Addis Ababa, Ethiopia and its implications for employees job satisfaction. *Journal of Organization and Human Behavior*. 6(1), 66-75.
- المواقع الإلكترونية:
  - وزارة الخدمة المدنية، إحصاءات الوزارة. (2019م). الكتاب الإحصائي لعام 1432-1433 هـ. تم استرجاعه بتاريخ 2019/3/8م، من <https://www.mcs.gov.sa/Ministry/Statistics/Documents/%D8%A7%D9%84%D9%83%D8%AA%D8%A7%D8%A8%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AD%D8%B5%D8%A7%D8%A6%D9%8A%20%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85%201432-1433.pdf>
  - آل سعود، محمد. (2016). رؤية المملكة العربية السعودية 2030. الرياض. تم استرجاعه بتاريخ 2019/3/8م، من: <https://www.vision2030.gov.sa>
  - وزارة العمل، الخطط الاستراتيجية للتحوّل الوطني. (2019). الأهداف الاستراتيجية. تم استرجاعه بتاريخ 2019 / 3 / 2 من <https://mlsd.gov.sa/ar/%D8%A8%D8%B1%D9%86%D8%A7%D9%85%D8%AC-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%84-%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B7%D9%86%D9%8A-2020/%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%87%D8%AF%D8%A7%D9%81-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A9>

**\*\*\* The authors would like to thank Deanship of scientific research in King Saud University for funding and supporting this research through the initiative of DSR Graduate Students Research Support (GSR)**

