

# تأثير روحانية مكان العمل في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والارتباط الوظيفي

أشرف يوسف سليم همام

أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال

المعهد العالي لنظم التجارة الإلكترونية بسوهاج-مصر

ausleem@yahoo.com

---

2021/12/13 قبول البحث:

مراجعة البحث: 2021 /12/9

استلام البحث: 2021 /11/22

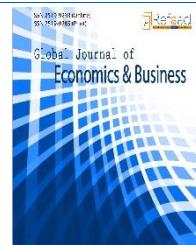
---

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2021.11.3.1>

---



This file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](#)



## تأثير روحانية مكان العمل في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والارتباط الوظيفي

أشرف يوسف سليم همام

أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال - المعهد العالي لنظم التجارة الإلكترونية بسوهاج - مصر  
ausleem@yahoo.com

استلام البحث: 2021/11/22 مراجعة البحث: 2021/12/9 قبول البحث: 2021/12/13 DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2021.11.3.1>

### الملخص:

استناداً إلى نظرية الحفاظ على الموارد، استهدف البحث الحالي اختبار تأثير روحانية مكان العمل بوصفها متغيراً وسيطاً (موارد نفسية واجتماعية) في العلاقة بين أبعاد نظم العمل عالية الأداء بوصفها متغيراً مستقلاً (موارد تنظيمية) والارتباط الوظيفي بين العاملين بالمنظمات الخدمية والصناعية بمدينة الطائف في المملكة العربية السعودية. توصل البحث من خلال استقصاء 416 موظفًا بالمنظمات محل البحث، ومن خلال استخدام برنامج SPSS وأسلوب تحليل المسار من خلال برنامج Smart PLS، إلى أن الموارد التنظيمية والموارد النفسية والاجتماعية للموظفين تساهم إيجابياً في تعزيز الارتباط الوظيفي. حيث أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة معنوية بين أبعاد نظم العمل عالية الأداء وكل من روحانية مكان العمل والارتباط الوظيفي، بالإضافة إلى أن روحانية مكان العمل لها تأثير معنوي جزئي في العلاقة بين أبعاد نظم العمل عالية الأداء والارتباط الوظيفي. قدم البحث عدداً من التوصيات التي من شأنها تعزيز مستوى روحانية مكان العمل، وعلاقة أبعاد نظم العمل عالية الأداء بالارتباط الوظيفي، ومن ثم زيادة القدرة التنافسية للمنظمات محل البحث.

**الكلمات المفتاحية:** نظرية الحفاظ على الموارد؛ نظم العمل عالية الأداء؛ روحانية مكان العمل؛ الارتباط الوظيفي.

### 1. المقدمة:

تعتبر روحانية مكان العمل من الموضوعات الناشئة ذات الاهتمام في مجال الإدارة التنظيمية، لا همّ روحانية مكان العمل بالترويج لدين معين أو نظام طائفى ولكن بدلاً من ذلك خلق ثقافة تحضن الشخص بأكمله في مكان العمل وتعترف بإن الموظفين يستفيدون من القدرة على تلبية احتياجاتهم الروحية في العمل (Devendhiran & Wesley, 2017). تتعامل المنظمات مع تغييرات كبيرة في ثقافة الأعمال والبيئة (Gupta et al., 2017; Garg, 2014). يتضمن هذا التغيير فهماً بأن روحانية مكان العمل قد تُفيد كل من أصحاب العمل والموظفين، ويمكن أن تكون بمثابة إطاراً للقيم التنظيمية التي تتجلى في الثقافة التي تعزز خبرات الموظفين (Garg, 2017; James, 2021). أشار (James, 2021) إلى أن الموظفين قد عانوا من قدر أكبر من عدم الأمان والضغط في بيئه العمل بسبب التقنيات المتطرفة والتغييرات التنظيمية مثل تسريع العمل والاندماج وتقليل الحجم، ولكي تظل المؤسسات قادرة على المنافسة، فإنها تضغط على موظفها للعمل بجدية أكبر بمواد أقل.

إن الموظفين الذين يواجهون أعباء عمل متزايدة يعانون من الإجهاد والإرهاق والقلق، مما قد يؤدي إلى أداء عمل غير مرضٍ ومشاكل صحية وأسرية وتفاعلات اجتماعية ضعيفة بين زملاء العمل (van Wingerden & van der Stoep, 2017). تؤدي هذه العوامل إلى عدم الارتباط الوظيفي، مما قد يؤدي إلى زيادة معدلات التغيب عن العمل ودوران الموظفين (Gupta et al., 2014). توصلت بعض الدراسات إلى أن الروحانة في مكان العمل تلعب دوراً مهمًا ومحفوظة في مساعدة المنظمات على التغلب على عدم الارتباط الوظيفي، حيث أن الروحانة هي قوة إيجابية في حياة الأفراد، حيث تسمح لهم بالعثور على هدف لحياتهم في العمل، والشعور بعلاقة قوية مع الأعضاء الآخرين في المنظمة وإدراك التوافق بين قيمهم ومعتقداتهم وقيم ومعتقدات المنظمة. إضافة إلى، أنها تعود بالنفع على المجتمع (Gómez et al. 2020 ; James, 2021 ; Milliman et al., 2017 ; Iqbal et al. 2020 ; Sharma & Kumra, 2020 ; Ortiz-

يدرك مدير الموارد البشرية إن الروحانية الإيجابية في مكان العمل تشجع على الارتباط الوظيفي، ومن ثم، يمكن لمديري الموارد البشرية من خلال تطبيق ممارسات الموارد البشرية الفعالة تعزيز الروحانية في مكان العمل (Sharma & Kumra, 2020, 641). ركزت الأدباء الحديثة على ممارسات إدارة الموارد البشرية المتكاملة التي تتضمنها نظم العمل عالية الأداء (HPWS) (Al-Ajlouni, 2021) High-performance work systems (HPWS) (Al-Ajlouni, 2021) High-performance work systems (HPWS) (Al-Ajlouni, 2021). بمجمل مجموعات من الممارسات والجمع بينها كحزم، بدلاً من تبني الممارسات بشكل منفرد. التوجه نحو تجميع الحزم له ما يبرره من خلال مستويات الإنتاجية الأعلى التي يتم تحقيقها من خلال تبني نظام من الممارسات التكميلية (Appelbaum et al., 2000; Boxall & Macky, 2009). توصلت بعض الدراسات إلى أن تلك الممارسات تلعب دوراً مهماً ومحفوظة في مساعدة المنظمات على تعزيز الارتباط الوظيفي، وتؤدي إلى مستويات أعلى من الأداء لأنها توفر للعاملين عوامل سياقية مفضلة على المستوى التنظيمي. (Odiaka, 2020; Al-Ajlouni, 2021; Edgar et al., 2020; Isimoya et al., 2021).

يسعى هذا البحث إلى مساعدة القادة التنظيميين وأخصائيين الموارد البشرية (HR) على فهم أهمية دور نظم العمل عالية الأداء (من منظور (النظم) إطار القدرة والدافع والفرصة (AMO) model) في تعزيز روحانية مكان العمل، ودور روحانية مكان العمل في تحسين وتعزيز علاقة نظم العمل عالية الأداء بالارتباط الوظيفي. ومن ثم، تطوير الموظفين، وزيادة أدائهم الوظيفي، وتقليل التغيب، واستقرار بقائهم في العمل.

### 1.1. الدراسات السابقة:

- اختبرت دراسة (Suan & Nasurdin, 2014) تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الارتباط الوظيفي. أجريت الدراسة عينة مكونة من (438) موظفًا من العاملين في مجال الاتصال بالعملاء من (34) فندقاً فخماً في جميع أنحاء ماليزيا. أظهرت النتائج إن التدريب وتقدير الأداء لهما تأثير موجب ومحفوظ على الارتباط الوظيفي. بينما المكافأة ومشاركة المعلومات لم تكون لهما تأثير معنوي.
- تناولت دراسة (Sattar et al. 2015) تأثير ممارسات الموارد البشرية على رضا الموظفين وأدائهم من خلال الدور الوسيط للارتباط الوظيفي. طبقت الدراسة على عينة حجمها (181) موظفًا من العاملين في ثلاثة بنوك رائدة في مدينة ملتان Multan باكستان. أوضحت النتائج وجود علاقة موجبة معنوية بين ممارسات الموارد البشرية (التدريب والمكافآت والتسلك) والارتباط الوظيفي، الارتباط الوظيفي وسيط جزئي في علاقة الممارسات بأداء الموظفين والرضا الوظيفي.
- استهدفت دراسة (Maden, 2015) قياس العلاقات بين إدارات الموظفين لممارسات الموارد البشرية عالية الاحتواء، ومستويات انخراطهم في العمل والتوجه بأهداف التعلم، وسلوكاتهم الاستباقية. أجريت الدراسة على عينة حجمها (240) موظفًا يعملون في شركات صناعية في إسطنبول تركيا. كشفت النتائج إن جميع ممارسات الموارد البشرية المدركة عالية الاحتواء (التمكين، تطوير الكفاءات، مشاركة المعلومات، والمكافأة العادلة) لها علاقة موجبة معنوية بالارتباط الوظيفي، والذي بدوره تنبأ بالتوجه بأهداف التعلم.
- اختبرت دراسة (Roof, 2015) علاقة الروحانية الفردية بالارتباط الوظيفي إجمالاً وبكل بُعد من أبعاده وهي الحيوية والتفاني والاستغراف. أجريت الدراسة على عينة بلغت (124) موظفًا من العاملين في الشركات الصناعية داخل أمريكا الشمالية. أشارت النتائج إلى وجود علاقة موجبة معنوية بين الروحانية الفردية والارتباط الوظيفي إجمالاً، وبينها وبين بُعد الحيوية والتفاني فقط، ولا توجد علاقة مع بُعد الاستغراف.
- تناولت دراسة (Pradhan & Jena, 2016) دور الروحانية في مكان العمل في السلوك الوظيفي للموظف من خلال مفهوم الارتباط الوظيفي والالتزام التنظيمي. طبقت الدراسة على عينة حجمها (172) مفردة من العاملين في المنظمات الصناعية في الهند. كشفت النتائج أن عوامل الروحانية في مكان العمل تؤثر بشكل موجب ومحفوظ على أبعاد السلوك الوظيفي، أيضًا الروحانية في مكان العمل لها تأثيرات معنوية على الحيوية والالتزام العاطفي، كما أن بُعد العمل الهدف للروحانية في مكان العمل بمثابة مؤشر تنبؤ مهم بالارتباط الوظيفي والالتزام التنظيمي.
- استهدفت دراسة (Akhtar et al. 2016) معرفة تأثير ممارسات العمل عالية الأداء على أداء الموظفين من خلال الدور الوسيط للارتباط الوظيفي في القطاع المصرفي في باكستان. أجريت الدراسة على عينة مكونة (200) موظفًا من العاملين في خمسة بنوك بالقطاع المصرفي في باكستان. أوضحت النتائج تأثير موجب معنوي لممارسات العمل عالية الأداء على انخراط الموظفين وأدائهم، وانخراط الموظفين وسيط جزئي في العلاقة بين ممارسات العمل عالية الأداء (التدريب، التمكين، والمكافأة) وأداء الموظفين.
- كشفت دراسة (Karatepe & Olugbade, 2016) عن دور الارتباط الوظيفي ك وسيط لتأثيرات اختيار الموظفين، الأمن الوظيفي، العمل الجماعي (فريق العمل)، والفرص المهنية كمؤشرات لممارسات العمل عالية الأداء في علاقتها بنوايا الغياب وتغطية الخدمة والأداء الإبداعي. طبقت الدراسة على عينة حجمها (287) موظفًا من الخطوط الامامية ومشرفيهم في الفنادق العالمية في نيجيريا. تُظهر النتائج أن التنفيذ أو التطبيق المتزامن لاختيار الموظفين، الأمن الوظيفي، العمل الجماعي، والفرص المهنية يعزز الارتباط الوظيفي والذي يؤدي بدوره إلى تقليل نوايا الغياب ويؤدي إلى تغطية الخدمة والأداء الإبداعي على مستويات عالية.
- قدمت دراسة (Garg, 2017) التزام الموظف، انخراط الموظف، ودوافع العمل كمتغيرات وسيطة في العلاقة بين روحانية مكان العمل والأداء التنظيمي. تمت الدراسة على عينة قوامها (418) موظفًا من العاملين في شركات صناعية وخدمية في منطقة العاصمة الوطنية بالهند. توصلت

الدراسة إلى أن جانبي من الالتزام التنظيمي (أي العاطفي والمعياري)، وانخراط الموظفين، ود الواقع العمل لهم دوراً جزئياً في العلاقة بين روحانية مكان العمل والأداء التنظيمي.

- تناولت دراسة (Ke et al. 2017) الدور الوسيط للالتزام المهني في العلاقة بين روحانية مكان العمل وانخراط الموظفين. طبقت الدراسة على (239) معلماً من معلمي الجامعات الصينية في بكين. أظهرت النتائج إن روحانية مكان العمل لملعب الجامعات كان لها تأثير موجب معنوي على انخراطهم في العمل، حيث لعب الالتزام المهني دوراً وسيطاً جزئياً في هذه العلاقة.
- اختبرت دراسة (Petchsawang & McLean, 2017) العلاقة بين اليقظة الذهنية وروحانية مكان العمل وانخراط الموظفين من خلال مقارنة روحانية مكان العمل وانخراط الموظفين في المنظمات التي تقدم دورات في اليقظة الذهنية للموظفين وتلك التي لا تفعل ذلك. أجريت الدراسة على (248) موظفاً من أربعة منظمات قدمت دورات في اليقظة الذهنية، و (315) موظفاً من أربعة منظمات لم تفعل ذلك. كشفت النتائج عن مستوى روحانية مكان العمل والارتباط الوظيفي ليكون أعلى في المنظمات التي تقدم دورات اليقظة الذهنية من تلك التي لا تفعل ذلك، روحانية مكان العمل وسيط بشكل كامل في العلاقة بين اليقظة الذهنية والارتباط الوظيفي.
- تناولت دراسة (Van der Walt, 2018) تحديد ما إذا كانت روحانية مكان العمل ستعزز انخراط الموظفين وازدهارهم في مكان العمل. طبقت الدراسة على (259) موظفاً من العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة في بلدة تقع في مقاطعة بجنوب إفريقيا. أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة معنوية بين روحانية مكان العمل وكل من انخراط الموظفين والإزدهار في مكان العمل.
- قدمت دراسة (Singh & Chopra, 2018) تأثير الروحانية والعزمية في مكان العمل على الارتباط الوظيفي. تم جمع البيانات من (275) موظفاً بدوام كامل يعملون في مؤسسات مختلفة حكومية وخاصة في الهند. أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة معنوية بين مكونات روحانية مكان العمل (الحياة الداخلية، والعمل الهدف وجماعة العمل) ومكونات الارتباط الوظيفي (التفاني والاستغراق) وبين مكونات العزمية (المثابرة) ومكونات الارتباط الوظيفي (التفاني والاستغراق). أظهر تحليل الانحدار المتعدد الهرمي أن العمل الهدف والمثابرة تنبأ بشكل أكبر بالارتباط الوظيفي.
- استهدفت دراسة (Millman et al. 2018) العلاقة بين روحانية مكان العمل وبين كل من الارتباط الوظيفي ونية البقاء في المنظمة، وعلاقة الارتباط الوظيفي بكل من تقديم الخدمة ونية البقاء في المنظمة. أجريت الدراسة على عينة مكونة من (292) موظفاً في منظمة ضيافة أمريكية. توصلت النتائج إلى وجود علاقة موجبة معنوية بين روحانية مكان العمل وكل من الارتباط الوظيفي ونية البقاء في العمل، الارتباط الوظيفي له علاقة موجبة معنوية بقيام الموظفين بتقديم الخدمة، بينما علاقته بنية البقاء في العمل غير معنوية.
- تناولت دراسة (Mahipalan & Sheena, 2018) العلاقة بين روحانية مكان العمل وبين كل من الارتباط الوظيفي والرضا الوظيفي. أجريت الدراسة على عينة قوامها (689) من معلمي المدارس الثانوية الذين يعملون في المدارس الحكومية في ولاية جنوب الهند. أوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة موجبة معنوية بين روحانية مكان العمل وبين كل من الارتباط الوظيفي والرضا عن التدريس.
- اختبرت دراسة (Guan & Frenkel, 2018) الدور الوسيط للارتباط الوظيفي وصقل الوظيفة في العلاقة بين أدراكات الموظفين لممارسات الموارد البشرية وأداء الموظفين. أجريت الدراسة على عينة مكونة من (455) موظفاً يعملون في خمس شركات تصنيع صينية. توصلت الدراسة إلى حينما تحافظت الإدارة على نظام موارد بشرية قوي، فمن المرجح أن ينخرط الموظفون في عملهم ويشاركون في صقل الوظائف. بالإضافة إلى ذلك، الارتباط الوظيفي وصقل الوظيفة معاً، وسيط جزئي في علاقة إدارة الموارد البشرية بأداء الموظف.
- قدمت دراسة (Chahar & Hatwal, 2018) تحليل لممارسات إدارة الموارد البشرية وتاثيرها على انخراط الموظفين في العمل وأدائهم. تكونت عينة الدراسة من (170) موظفاً من العاملين في مختلف الصناعات الصغيرة والمتوسطة الحجم في مدينة دهراون (الهند) Dehradun (India). أشارت النتائج إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التدريب والتطوير، فرص النمو المهني، سياسات التعميقات وتقدير الأداء، وممارسات الرفاهية لها تأثير معنوي على انخراط الموظفين، بينما الاختيار والتعيين لم يكن لهما تأثير معنوي. ممارسات الموارد البشرية مجتمعة لم يكن لها تأثير معنوي على انخراط الموظفين وأدائهم. انخراط الموظفين له تأثير معنوي على أدائهم.
- تناولت دراسة (Aktar & Pangil, 2018) الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والارتباط الوظيفي. أجريت الدراسة على عينة قوامها (383) موظفاً من (30) بنكاً تجارياً خاصاً في مدينة دكا بنغلاديش. توصلت النتائج إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التقديم المهني، مشاركة الموظفين، الأمان الوظيفي، التغذية الراجعة على الأداء، المكافآت والتقدير، والتدريب والتطوير هي عوامل تنبؤ معنوية بالارتباط الوظيفي. وجدت الدراسة أن الالتزام التنظيمي وسيط جزئي في علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية بالارتباط الوظيفي. أيضاً، تشير النتائج إلى أن آلية مرحلة الصندوق الأسود لا تعمل دائمًا على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والارتباط الوظيفي.
- استهدفت دراسة (Bhutta et al. 2019) أثر ممارسات الموارد البشرية (التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، والتوجيه) على انخراط الموظفين في العمل، ودور المناخ التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بينهم. طبقت الدراسة على عينة مكونة من (396) موظفاً من العاملين في البنوك جنوب

- البنجاب في باكستان. توصلت الدراسة إلى وجود تأثير موجب معنوي لممارسات الموارد البشرية على انخراط الموظفين، المناخ التنظيمي وسيطر جزئي في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وانخراط الموظفين.
- اختبرت دراسة (Rashidin et al. 2020) العلاقة بين روحانية مكان العمل وكل من الارتباط الوظيفي والرضا الوظيفي. طبقت الدراسة على عينة حجمها (168) عضو هيئة تدريس من أربعة جامعات صينية. أشارت النتائج إلى وجود علاقة موجبة معنوية بين روحانية مكان العمل وكل من الارتباط الوظيفي والرضا الوظيفي.
  - استهدفت دراسة (Ortiz-Gómez et al. 2020) تأثير روحانية مكان العمل كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة وانخراط الموظفين في العمل. أجريت الدراسة على عينة قوامها (270) موظفًا من العاملين في منظمة دينية في إسبانيا. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة معنوية بين روحانية مكان العمل وانخراط الموظفين، وروحانية مكان العمل وسيط كلي في علاقة القيادة الخادمة بانخراط الموظفين.
  - أظهرت دراسة (Sharma & Kumra, 2020) الدور الوسيط للارتباط الوظيفي في العلاقة بين كل من روحانية مكان العمل والعدالة التنظيمية وبين الصحة العقلية. طبقت الدراسة على عينة حجمها (344) متخصصًا (مهنيًا) في تكنولوجيا المعلومات بمؤسسة الوطنية للبرمجيات وخدمات الشركات بالهند. كشفت النتائج إن روحانية مكان العمل والعدالة التنظيمية تنبأ بشكل موجب ومحبب بالارتباط الوظيفي، الارتباط الوظيفي وسيط جزئي في العلاقة بين روحانية مكان العمل وكل من العدالة التنظيمية والصحة العقلية.
  - اختبرت دراسة (Iqbal et al. 2020) الدور الوسيط لملاءمة الفرد - المنظمة في العلاقة بين روحانية مكان العمل والارتباط الوظيفي. أجريت الدراسة على عينة حجمها (138) ممرضة في المستشفيات الحكومية الإندونيسية. توصلت الدراسة إلى وجود أثر موجب معنوي لروحانية مكان العمل على انخراط المرضات في العمل، ملاءمة الفرد المنظمة وسيط جزئي في العلاقة بين روحانية مكان العمل وانخراط المرضات، الروحانة تعزز بيئة العمل بوجود علاقة موجبة معنوية مع ملاءمة الفرد - المنظمة.
  - تناولت دراسة (Alamina et al., 2020) العلاقة بين روحانية مكان العمل والارتباط الوظيفي. شارك في الدراسة عينة حجمها (200) محاضرًا من أربعة جامعات عامة في جنوب نيجيريا. أشارت النتائج إلى أن الأبعاد الثلاثة لروحانية مكان العمل (الموائمة مع قيم المنظمة، العمل المألف، والانتفاء لجماعة العمل) لها علاقة موجبة معنوية بانخراط المحاضرين في الساحة الأكademie.
  - استهدفت دراسة (Aboramadan et al., 2020) تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي، والدور الوسيط للارتباط الوظيفي كآلية الصندوق الأسود التي تحدد علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية بالالتزام التنظيمي. أجريت الدراسة على عينة مكونة من (237) مفردة (أكاديميين وإداريين) من العاملين في الجامعات الفلسطينية. كشفت النتائج إن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير معنوي على الارتباط الوظيفي (عدا التدريب والتطوير والأمن الوظيفي) وعلى الالتزام التنظيمي. بالإضافة إلى ذلك، الارتباط الوظيفي وسيطًا معنويًا بين تقييم الأداء والمكافآت والتعويضات وبين الالتزام التنظيمي، بينما لم يكن وسيطًا معنويًا بين باقي الممارسات (التدريب والتطوير، والأمن الوظيفي) والالتزام التنظيمي.
  - تناولت دراسة (Isimoya et al., 2020) أثر ممارسات العمل عالية الأداء (HPWPs) على الارتباط الوظيفي. طبقت الدراسة على عينة حجمها (391) موظفًا من العاملين في ستة بنوك في نيجيريا. كشفت النتائج عن ممارسة واحدة من ممارسات HPWPs الأربع المختارة كحزمة، أثرت معنويًا على انخراط الموظفين. تمثلت تلك الممارسة في تدريب الموظفين وتطويرهم فقط، في حين أن تمكين الموظفين، تقييم الأداء، والأجور المتعلقة بالأداء كانت غير معنوية.
  - قدمت دراسة (Alola & Alafeshat, 2020) أثر ممارسات الموارد البشرية (الاختيار والتوظيف والتدريب والتطوير) على الأداء التنظيمي، ودور الارتباط الوظيفي كمتغير وسيط بينهما. أجريت الدراسة على عينة قوامها (277) موظفًا من ستة شركات طيران خاصة في الأردن. وجدت الدراسة أن انخراط الموظفين وسيط جزئي بين الممارسات والأداء التنظيمي، كما أن الممارسات لها أثر موجب معنوي على الأداء التنظيمي، وأن الأداء التنظيمي له علاقة موجبة معنوية برضاء الموظف وبقائه في العمل.
  - اختبرت دراسة (Oppong Peprah, 2020) تأثير نظم العمل عالية الأداء (HPWS) كمتغير مجمل البعد على الارتباط الوظيفي والتأثير المعدل للعدالة التنظيمية على هذه العلاقة. أجريت الدراسة على عينة حجمها (251) موظفًا بشركات الخدمات المهنية في منطقتين في غانا. وجدت الدراسة أن هناك علاقة موجبة معنوية بين HPWS (التدريب، التعويض، الفرص الترويجية، استقلالية ومشاركة الموظف، مشاركة المعلومات، والأمن الوظيفي) والارتباط الوظيفي. ووجدت أيضًا أن العدالة التنظيمية متغير معدل معنوي في العلاقة بين المتغيرين.
  - اتجهت دراسة (Baskar & Indradevi, 2021) نحو قياس العلاقة بين روحانية مكان العمل وثلاثة أشكال من الاتجاهات الوظيفية للموظف وهي الارتباط الوظيفي، سلوك المواطنة التنظيمية، والرضا الوظيفي. أجريت الدراسة على عينة قوامها (216) مفردة من القائمين بالتمريض من مختلف المستشفيات في جنوب الهند. تظهر النتائج وجود علاقة موجبة معنوية بين روحانية مكان العمل وكل من الارتباط الوظيفي، وسلوك المواطنة التنظيمية، بينما هذه العلاقة كانت غير معنوية مع الرضا الوظيفي.

- استهدفت دراسة (James, 2021) بحث كيفية ممارسة متخصصي الموارد البشرية للقيادة الخادمة لدعم احتياجات روحانية مكان العمل الداخلية والخارجية للموظفين وتعزيز انخراط الموظفين. استخدمت الدراسة مدخل المنهجية النوعية باستخدام مدخل دراسة الحالات المتعددة، وتم استخدام عينات كرة الثلج لتحديد المشاركون في الدراسة والذي بلغ عددهم (7) مشاركون من المتخصصين في الموارد البشرية يعملون في المنظمات التي تعزز روحانية مكان العمل في الولايات المتحدة الأمريكية مدة لا تقل عن خمس سنوات، وكانت تجربة المشاركون محور هذه الدراسة. أشارت النتائج إلى أن روحانية مكان العمل تدعم الاحتياجات الروحية الداخلية والخارجية للموظفين وتعزيز انخراط الموظفين، وأنه يمكن لمتخصصي الموارد البشرية ممارسة دور القيادة الخادمة، ومن ثم استخدام روحانية مكان العمل لفائدة المنظمات والموظفين، خاصة في أوقات الأزمات أو التغيير.
- قدمت دراسة (Al-Ajlouni, 2021) الدور الوسيط للارتباط الوظيفي في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء HPWS وإبداع الموظف. أجريت الدراسة على عينة حجمها (272) موظفًا من العاملين في مراكز البحث والتطوير في الشركات الصغيرة والمتوسطة في الأردن. كشفت الدراسة عن الارتباط الوظيفي ك وسيط كلي بين نظم العمل عالية الأداء وأبداع الموظف، وجود علاقة موجبة معنوية بين استخدام الموظف نظم العمل عالية الأداء وكل من الارتباط الوظيفي وابداع الموظف، الارتباط الوظيفي له علاقة موجبة معنوية بأبداع الموظف.
- استهدفت دراسة (Saad et al. 2021) تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الارتباط الوظيفي في السياق المصري. والدور المعدل لتنفيذ الاستراتيجية. طبقت الدراسة على (228) موظفًا من العاملين بالقطاع المصرفي في مصر. أشارت النتائج إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية كان لها تأثير موجب معنوي على الارتباط الوظيفي. على وجه الخصوص، تضمنت هذه الممارسات الاختيار والتوظيف وتصميم الوظائف وكذلك أنظمة المكافآت والأجر. ومع ذلك، أظهرت النتائج أن التنفيذ الاستراتيجي لا يلعب دور متغير معدل في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والارتباط الوظيفي.
- اختبرت دراسة (Margaretha et al., 2021) العلاقة بين الروحانية في مكان العمل والارتباط الوظيفي ودور الالتزام المهني كمتغير وسيط في هذه العلاقة. طبقت الدراسة على عينة قوامها (322) محاضراً من الجامعات الحكومية والخاصة في إندونيسيا. أظهرت الدراسة إن روحانية مكان العمل كان لها تأثير مباشر على الارتباط الوظيفي، وغير مباشر عن طريق الالتزام المهني، تشير النتائج إلى أن تطبيق روحانية مكان العمل والارتباط الوظيفي أمر مهم للجامعات لتحسين أداء المحاضرين. يتضح من الدراسات السابقة، وفي ضوء متغيرات البحث الحالي، تناولت العلاقة بين روحانية مكان العمل والارتباط الوظيفي. أيضًا، علاقة نظم العمل عالية الأداء HPWS (كمتغير فردي لكل ممارسة أو كمتغير مجمل وبعد) بالارتباط الوظيفي. لم تتناول الدراسات السابقة، على حد علم الباحث، علاقة نظم العمل عالية الأداء (من منظور النظم) بكل من الارتباط الوظيفي وروحانية مكان العمل، و دور روحانية مكان العمل كمتغير وسيط في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والارتباط الوظيفي.

## 2.1. مشكلة وتساؤلات الدراسة:

كما يتضح مما تقدم من عرض الدراسات السابقة، لم تعط المكتبة العربية الاهتمام الكافي لدراسة العوامل التنظيمية التي تؤثر في الارتباط الوظيفي، مع التجاهل الملحوظ لدراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية من منظور النظم على الارتباط الوظيفي. فعلى حد علم الباحث لم تتناول أية دراسة عربية العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء من منظور النظم والارتباط الوظيفي. أيضًا العلاقة بين روحانية مكان العمل والارتباط الوظيفي، والدور الوسيط لروحانية مكان العمل في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والارتباط الوظيفي.

أما فيما يتعلق بالدراسات الأجنبية، وعلى الرغم من ندرتها، فإنها تناولت العلاقة بين نظم (مارسات) العمل عالية الأداء والارتباط الوظيفي من منظور الممارسات المستقلة بعضها عن بعض، حيث تمت دراسة أثر هذه الممارسات على الارتباط الوظيفي بشكل فردي، أو دراستها كمتغير مجمل بعد (Karatepe & Olugbade, 2016; Akhtar et al., 2016; Hu et al., 2019; Isimoya et al., 2020; Oppong Peprah, 2020; Gürlek & Uygur, 2021; Al-Ajlouni, 2021). على العكس من ذلك، يحاول البحث الحالي الكشف عن العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء بوصفها متغيراً متعدد الأبعاد يمثل كل بُعد حزمة واحدة من الممارسات مستقلة ذاتياً (من منظور إطار AMO)، والارتباط الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، اختبار تأثير روحانية مكان العمل كمتغير وسيط في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والارتباط الوظيفي، حيث لم تتناول دراسة تجريبية سابقة اختبار هذا التأثير.

من ناحية أخرى، نادي عدد من الباحثين باختبار تلك العلاقات. أوضحت دراسات (Roof, 2015; Arora & Bhagat, 2016; Adnan et al., 2020) إن روحانية مكان العمل وانخراط الموظفين لا تزالان من الموضوعات الناشئة في مجال إدارة الموارد البشرية، ونتيجة لذلك، فإن البني (المفاهيم) غير محددة بشكل جيد وتحتاج إلى مزيد من الاستكشاف من قبل الباحثين نحو العلاقة بينهما لفهم كيفية ترابط المفهومين. أشارت بعض الدراسات (Charoenarpornwattana, 2016; Iddagoda & Opatha, 2017; James, 2021) إلى أن افتقار الفهم من جانب العديد من القادة التنظيميين

والباحثين حول كيفية دمج ممارسات الموارد البشرية مع روحانية مكان العمل وتعزيز الارتباط الوظيفي، يشكل فجوة في الأدبيات وعلى الباحثين التصدي لها.

توجد فجوة بحثية أخرى حاسمة ترتبط بمعارضات نظم العمل عالية الأداء وهي "الافتقار إلى التطور النظري وال الحاجة إلى صياغة أفضل "لظاهرة الصندوق الأسود" (black box phenomenon) (Heffernan & Dundon, 2016, 211). لذلك، أكد الباحثون بأن الآلية الأساسية التي تربط ممارسات نظم العمل عالية الأداء بسلوكيات ونتائج الموظف تفتقر إلى منظور نظري قوي. وعلى ذلك، فإن الحاجة إلى اعتماد توسيع وتحسين الإطار النظري الحالي المحيط بعلاقة ممارسات نظم العمل عالية الأداء والارتباط الوظيفي يصبح أمراً بالغ الأهمية (Do, 2016). استجابة لهذه النداءات، وسعياً في التصدي لهذه الفجوات البحثية، فإن مشكلة البحث الحالي تمثل في محاولة الإجابة على التساؤلات الآتية:

- ما العلاقة بين أبعاد نظم العمل عالية الأداء والارتباط الوظيفي بين العاملين بالمنظمات محل البحث؟
- ما العلاقة بين أبعاد نظم العمل عالية الأداء وروحانية مكان العمل بين العاملين بالمنظمات محل البحث؟
- ما تأثير روحانية مكان العمل في العلاقة بين أبعاد نظم العمل عالية الأداء والارتباط الوظيفي بين العاملين بالمنظمات محل البحث؟

### 3.1. أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميته من أهمية الارتباط الوظيفي، وأثره في تطوير الموظفين، وزيادة الأداء الوظيفي، وتقليل التغيب، واستقرار بقاء الموظف بالمنظمة. وبشكل أكثر تفصيلاً يمكن أن يسهم هذا البحث من الناحية النظرية، ومن الناحية العملية على النحو الآتي:

- سوف يسهم هذا البحث في فهم تأثير روحانية مكان العمل في علاقة نظم العمل عالية الأداء بالارتباط الوظيفي داخل المنظمات. وفي ذلك يتناول البحث أحد الموضوعات المهمة، وهو دور كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية بوصفها نظاماً وروحانية مكان العمل في التنبؤ بالارتباط الوظيفي. ومن ثم فإن تناول هذا البحث سوف تسهم من الناحية العلمية في تقديم وجهة نظر جديدة في تفسير هذه العلاقات التي نالت القليل من اهتمام الباحثين بشكل عام (العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والارتباط الوظيفي) والتي لم تكن اهتمام الباحثين (تأثير روحانية مكان العمل على تلك العلاقة)، وتجاهلتها الدراسات العربية بشكل خاص. علاوة على ذلك، فإن هذا البحث يسهم إسهاماً جوهرياً في تقييم مدى صلاحية مكونات نموذج نظم العمل عالية الأداء من وجهاً النظر الشاملة، والتي تنظر إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية بوصفها حزمة من الممارسات، ولن يستمر ممارسات منفصلة.
- من خلال تحليل العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء، وروحانية مكان العمل من ناحية، والارتباط الوظيفي من ناحية أخرى. يحاول هذا البحث تقديم بعض التوصيات المهمة للممارسين من مديرى ومسئولي إدارة الموارد البشرية بالمنظمات. يمكن لتلك التوصيات أن تسهم في بلورة مفهوم نظم العمل عالية الأداء وروحانية مكان العمل ودورهما في تعزيز الارتباط الوظيفي، ومن ثم يمكن أن يكون هذا البحث، وما يتوصل إليه من نتائج، وما يطرحه من توصيات، ذات قيمة بالنسبة للمنظمات محل البحث بصفة خاصة، والمنظمات العربية بصفة عامة.

### 4.1. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى محاولة الكشف عن العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء بوصفها أحد توجهات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بمنظمات الأعمال، وبين الارتباط الوظيفي، مع تناول دور روحانية مكان العمل بوصفه أحد محددات الارتباط الوظيفي ومتغيراً وسيطاً Mediator في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والارتباط الوظيفي، وذلك بالتطبيق على المنظمات الصناعية والخدمية العاملة بمدينة الطائف في المملكة العربية السعودية. وبشكل أكثر تفصيلاً تسعى الدراسة إلى قياس وتحليل:

- العلاقة بين أبعاد نظم العمل عالية الأداء والارتباط الوظيفي بين العاملين بالمنظمات محل البحث.
- العلاقة بين أبعاد نظم العمل عالية الأداء وروحانية مكان العمل بين العاملين بالمنظمات محل البحث.
- تأثير روحانية مكان العمل في العلاقة بين أبعاد نظم العمل عالية الأداء والارتباط الوظيفي بين العاملين بالمنظمات محل البحث.

### 5.1. منهج الدراسة:

اعتمد الباحث في إجراء هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يقوم على مراجعة الدراسات السابقة لبناء الأساس النظري، مع استخدام الطريقة البحثية الملائمة لتحقيق أهداف الدراسة. قام الباحث بتصميم استمارة استقصاء واحدة لجمع البيانات المطلوبة لاختبار نموذج البحث والتتأكد من صحة أو عدم صحة كل فرض من فروض البحث، في محاولة لاستخلاص تعميمات ذات مغزى.

#### 6.1 أنواع البيانات ومصادر الحصول عليها:

- البيانات الثانوية: وقد تم جمعها من الدراسات والأدب الأساسي والحديثة والتي تناولت مفاهيم الدراسة بهدف إعداد الإطار النظري للدراسة وتأصيل المفاهيم وأهم المقاييس المستخدمة لقياسها، والوقوف على العلاقات بينها، إضافة إلى البيانات والتقارير الصادرة من المنظمات ذات الصلة.
- البيانات الأولية: وقد تم جمعها لغرض الجانب التطبيقي، اعتماداً على قائمة الاستقصاء كمصدر في الحصول على البيانات الأولية الازمة لتحقيق أهداف الدراسة.

### 2. الخلفية النظرية وفرضيات الدراسة:

#### 1.2. نظرية الحفاظ على الموارد (COR): Conservation of Resources Theory (COR)

تركز COR على الاستثمار والتنمية وحماية الموارد (Boon & Kalshoven, 2014). تُعرَّف الموارد على أنها "أشياء أو خصائص شخصية أو ظروف أو طاقات يقدرها الفرد" (Hobfoll, 1989, 516)، على سبيل المثال، الموارد المادية أو الاجتماعية أو الشخصية أو النفسية (Hobfoll, 1989, 2001). تنص النظرية على أن الموارد قد تكون موجودة على مستوى المنظمة، في إشارة إلى الجوانب التنظيمية للوظيفة التي تعمل على تحقيق أهداف العمل، وتقليل متطلبات العمل والتكتاليك الفسيولوجية والنفسية المرتبطة بها، وتحفيز النمو والتعلم والتطوير الشخصي (Kalshoven & Boon, 2012). يمكن النظر إلى الدعم الذي يأتي من نظام تنظيمي مثل نظم العمل عالية الأداء، والتي تركز على تطوير وارتباط والتزام الموظفين، كمورد تنظيمي (Boon & Kalshoven, 2014).

أشارت العديد من الدراسات إلى الإمكانيات الدافعية أو التحفيزية للموارد. تنص نظرية COR على أن الموارد قد تكون دافعة أو محفزة في حد ذاتها من خلال إنشاء الموارد وصيانتها وتراكمها (Hobfoll, 1989). وبشكل أكثر تحديداً، أوضح (Hobfoll & Shirom, 2000) أن الأفراد تجلب الموارد من أجل منع فقدان أو خسارة الموارد الأخرى، كما أن الأفراد الذين لديهم مجموعة أكبر من الموارد أقل عرضة لفقدان أو خسارة الموارد، والأفراد الذين ليس لديهم إمكانية الوصول إلى مجموعات موارد قوية لديهم احتمالية أكبر لتجربة خسارة متزايدة ("دودة الخسارة") ("loss spiral")، والأفراد الذين لديهم إمكانية الوصول إلى مجموعات موارد قوية هم أكثر عرضة لبحث عن فرص للمخاطرة بالموارد لزيادة مكاسب الموارد ("دودة المكاسب") ("gain spiral").

#### 2.2. نظم العمل عالية الأداء: High-performance work systems (HPWS)

في مجال إدارة الموارد البشرية، كان هناك تحول في اهتمام الباحثين من "إدارة الأفراد القائمة على الرقابة" Control-based personnel management إلى "ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام" Commitment-based HRM practices، والتي يشار إليها باسم ممارسات العمل عالية الأداء، وهناك عدم وجود إجماع في الأدب حول المصطلحات المتفق عليها (Odiaka, 2020). حيث يتم استخدام مجموعة متنوعة من المصطلحات لوصف هذه الأنظمة بما في ذلك HPWS نظم العمل عالية الأداء (Al et al., 2018; Hu et al., 2019; Rehmani et al., 2020; Huang et al., 2018; Ajlouni, 2021)، ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء (Gürlek & Uygur, 2021)، نظم العمل عالية الاحتواء (Maden, 2015)، ممارسات الموارد البشرية عالية الالتزام (Weinberg et al., 2013)، وبنية العمل عالية الأداء (Boon & Kalshoven, 2014).

تشير ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى سلسلة من الأنماط في اكتساب الموارد التنظيمية وتخفيضها واستخدامها لتحسين قيمة رأس المال البشري وقيمتها في الاستخدام، أحد التعريفات السائدة لممارسات إدارة الموارد البشرية تطبق منظوراً استراتيجياً وتؤكد على التأثير التأزلي synergistic بين ممارسات الموارد البشرية الفردية، حيث يمكن لممارسة واحدة أن تعزز أخرى ويمكن أن تزيد وبالتالي من فعالية وكفاءة المنظمة بأكملها، يطلق عليها ممارسات أو نظم العمل عالية الأداء. تمت الإشارة إلى تلك الممارسات من قبل Arthur, 1994; Huselid, 1995 (Heffernan, 2000; Applebaum et al., 2000) في محاولة للوقوف على ممارسات للموارد البشرية التي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين الارتباط الوظيفي وتؤدي إلى زيادة الأداء. تشير هذه الممارسات إلى مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية المتميزة والمترابطة، والتي عند تطبيقها تعمل على تحسين انخراط الموظفين وتؤدي إلى نتائج الموظفين (Dundon, 2016; Odiaka, 2020; Kundu & Gahlawat, 2018).

يشير مصطلح HPWS إلى نظام متكامل أو مشترك لممارسات الموارد البشرية وهيكل العمل والعمليات المصممة لإنتاج مستويات عالية من معرفة الموظفين ومهاراتهم واتجاهاتهم وتحفيزهم أو دوافعهم ومرؤوسيهم (Baik et al., 2019, 404; Rehmani et al., 2020, 3). يدعم عدد من الباحثين ويفضل مفهوم "الحزم" أو "الأنظمة" أو "التكوينات" لممارسات الموارد البشرية على ممارسات الموارد البشرية الفردية، الحجة الرئيسية لدعم هذا المفهوم هي إن

أداء ممارسات الموارد البشرية الفردية بشكل جيد يفضل تطبيقها في أو داخل مجموعة - بدلاً من العزلة - مع بعضها البعض حيث يخضع الموظفون لمهام متعددة في نفس الوقت (Rehmani et al., 2020, 3).

اعتمد مفهوم HPWS على إطار القدرة Ability والدافع Motivation والفرصة Opportunity (AMO). تم تطوير هذا الإطار بواسطة (Appelbaum et al., 2000) كنقطة انطلاق لشرح علاقة HPWS بالارتباط الوظيفي. يمثل هذا الإطار المطور الأهمية الاستراتيجية لـ HPWS بطريقة صريحة من خلال التركيز بشكل خاص على ممارسات الموارد البشرية التي تعزز بشكل فعال السلوك التقديرية بين الموظفين، ومن خلاله تتكون الاستراتيجية الفعالة في إدارة الموارد البشرية من ثلاثة مكونات أساسية وهي ممارسات تعزز القدرات وممارسات تعزز الدافع وممارسات تعزز الفرص. عموماً، تم تصنيف ممارسات HPWS الأساسية في الدراسات المعاصرة إلى ثلاث حزم أو مجموعات مختلفة وهي معرفة الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم، دافع الموظفين والتزامهم، وفرص الموظفين للمساهمة (Subramony, 2009; Baik et al., 2019; Rehmani et al., 2020; Odiaka, 2020). يعزز هذا التصنيف نظام إدارة الموارد البشرية. ومن ثم، تعزيز إدراك الموظفين تجاه HPWS داخل المنظمة والذي سوف يعزز بدوره الارتباط الوظيفي، ويتفق الباحث مع هذا المفهوم. وفيما يلي توضيح لهذه الممارسات:

- **معرفة الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم (KSA)**

هذه المجموعة هي مزيج من ممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالتوظيف الفعال وعملية الاختيار إلى جانب برامج التدريب المكثفة وإثراء الوظائف مع التركيز الأساسي على تعزيز المعرفة الجماعية وقدرات ومهارات الموظفين. إن توفر مجموعة تأزرية من إجراءات الاختيار وممارسات التدريب تعد منصة صلبة لبناء قووة عاملة ماهرة من خلال اختيار الموظفين الذين لديهم المعرفة والمهارة والقدرة الأساسية وتدريبهم جيداً لتحقيق مستويات عالية من الارتباط الوظيفي (Jiang et al., 2012; Kundu, 2018; Baik et al., 2019; Rehmani et al., 2020).

- **دافع الموظفين والتزامهم (EMC)**

تساعد هذه المجموعة في توجيه جهود الموظفين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية وتزويدهم بالمحفزات المطلوبة للانخراط في مستويات عالية من الأداء. تشتمل هذه الحزمة على ممارسات دافعية مثل: نظام فعال لتقييم الأداء لتقييم الأداء الفردي والجماعي، وربط هذه التقييمات بأنظمة الحوافز والتعويضات العادلة والأمن الوظيفي للموظفين، ويتوقع من الموظفين أثناء العمل نحو تحقيق أهداف محددة أن يمارسوا مستويات عالية من الانخراط في العمل بمجرد تلقيهم ردود فعل مستمرة على مهامهم أو سلوكهم ومكافأتهم بشكل كافٍ على الأداء (Appelbaum et al., 2000; Jiang et al., 2012; Baik et al., 2019; Odiaka, 2020; Rehmani et al., 2020).

- **فرص الموظفين للمساهمة (EOC)**

تتضمن فرص الموظفين للمساهمة الممارسات المتعلقة بمشاركة المعلومات واستقلالية الموظف ومهام العمل المرنة وتمكن الموظفين والعمل الجماعي أو كفريق والمشاركة في صنع القرار، ومن ثم يتتوفر للموظفين عملية التغذية الراجعة، تحسين معايير الكفاءة الذاتية، وتعزيز مستويات الفاعلية الجماعية للموظفين وسيادتهم، مما قد يؤثر ذلك في زيادة الارتباط الوظيفي والأداء التنظيمي (Subramony, 2009; Jiang et al., 2012; Kundu, 2018; Baik et al., 2019; Odiaka, 2020).

### 3.2. الارتباط الوظيفي: Employee engagement (EE)

لا يوجد تعريف واحد للارتباط الوظيفي، وتعتمد الدراسات عادةً على تعريف (Kahn, 1990) أو (Schaufeli et al., 2002). عرف Kahn (1990) الارتباط الوظيفي على أنه "تسخير أعضاء المنظمة أنفسهم لأدوار عملهم"، في الارتباط، يوظف الأفراد ويعبرون عن أنفسهم جسدياً (بدنياً) وإدراكيًّا وعاطفياً أثناء أداء الأدوار. حددت الدراسة ثلاث حالات نفسية تؤثر على مستويات الارتباط الوظيفي وهي المغزى meaningfulness، السلامة safety، والتواجد availability. يُعرف (Schaufeli et al., 2002, 74) الارتباط الوظيفي على أنه "حالة ذهنية إيجابية ومرضية مرتبطة بالعمل وتتميز بالحيوية vigour والتوفان dedication و الاستغرق absorption". تشير الحيوية إلى مستوى عال من الطاقة والمرنة العقلية في العمل حتى عندما يواجه الفرد صعوبات. يشير التوفان إلى المشاركة والحماس والإلهام والتحدي والفاخر المرتبط بالعمل. يشير الاستغرق إلى تركيز الشخص وأنه مهتم بسعادة في العمل، ويتفق الباحث مع هذا التعريف.

أكَّد Macey & Schneider (2006) إن الارتباط الوظيفي حالة ذهنية إدراكيَّة وعاطفية إيجابية مستمرة. إلى جانب ذلك، ركز (3) على السمات والجالة والمكونات السلوكية للارتباط، وأوضحوا إن "معنى الارتباط الوظيفي غامض بين الباحثين الأكاديميين والممارسين". عرف Colbert et al., 2004, 603) الارتباط الوظيفي على أنه "حالة دافعية داخلية عالية". اشار (Wellins & Concelman, 2005, 1) إلى أن الارتباط الوظيفي هو "القوة الشاملة التي تدفع أو تحفز الموظفين إلى مستويات أعلى (أو أقل) من الأداء، وإن الارتباط الوظيفي هو "دمج أو مزيج من الالتزام والولاء والإنتاجية والملكية". تناول (Bhuvanaiah & Raya, 2014) الارتباط الوظيفي في محتوى تكامل دور الفرد في مكان العمل. وأشارت الدراسة إلى مصطلح الارتباط أو الانخراط الشخصي (أي التكامل الذاتي للشخص مع الدور a person's self-integration with role) وعدم الارتباط (أي

انسحاب الشخص من دور محدد (Kahn, 1990) في الحالات (a). وتتفق دراسته مع دراسة (Demirtas et al., 2017) التي أشارت إلى أن حالة نشطة من الانغماس immersion في عمل الفرد الذي يتضمن ثلاثة سمات مميزة وهي الحيوية والتفاني والاستغراف الإدراكي cognitive absorption. يتجاوز الأفراد المنخرطون في العمل الحد الأدنى من توقعات الأداء لقادتهم، ويحقق لهم الشعور بالإنجاز في العمل الشعور بالمساهمة الهداف. أيضاً، يجد الأفراد الذين ينخرطون في عمل هادف أنه من الأسهل البقاء حاضرين إدراكياً، ويظهرون مستويات أعلى من التفاني في العمل والمنظمة. ومن ثم، رأى العديد من الباحثين أن بناء أو مفهوم الارتباط الوظيفي قد تم تحديده بطرقتين هما الاتجاه والسلوك.

#### 4.2. العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والارتباط الوظيفي:

اتجهت بعض الدراسات لتحديد دوافع الارتباط الوظيفي. أظهرت دراسة (Bhuvanaiah & Raya, 2014) العمل الهدف والصعب، الاستقلالية، فرص التطوير الوظيفي، والجهود التي تبذلها المنظمة لإظهار الموظفين ذات قيمة، كدوافع للارتباط الوظيفي. وأشارت الدراسة إلى أن تركز الأبحاث الإضافية على كيفية استخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية لتلبية احتياجات الموظفين وتحسين الارتباط الوظيفي. وجدت دراسة (Evangeline & Ragavan, 2015) أن كل من العوامل الدافعية الداخلية والخارجية تؤثر على الارتباط الوظيفي. العمل المثير للاهتمام، الرضا الوظيفي، الرضا العام، والإجهاد كعوامل داخلية مهمة تؤثر على الارتباط الوظيفي. في محتوى العوامل الخارجية، كان الأمان الوظيفي، التعويض النقدي، الترقية، والتقدير. كشفت الدراسة إن عوامل الدافعية الخارجية لها تأثير أكبر على الارتباط الوظيفي من العوامل الداخلية، ولكن أكدت على أن كل من العوامل الدافعية الداخلية والخارجية هي مكونات ضرورية للارتباط الوظيفي. وجدت دراسة (Singh, 2016) تخطيط التطوير الوظيفي، سياسة الرفاهية المزنة وببرامج احتواء الموظفين، الرضا الوظيفي، سلوك المواطنة التنظيمية، الذكاء العاطفي والكافاءات القيادية، العمر، أهمية المهمة والتفاعل، التحفيز، ممارسات العمل عالية الأداء، الروحانية الفردية، التدريب، أساليب القيادة، العدالة الإجرائية، كدوافع للارتباط الوظيفي. هنا، وقد أوضح بعض الباحثين أن الارتباط الوظيفي لا يمثل حدًّا طبيعياً، بل إنه يتأثر بمعمار الموارد البشرية الداعمة التي تم تنفيذها واستدامتها لتحقيق نتائج تنظيمية إيجابية.

(Akhtar & Pangil, 2017; Isimoya et al., 2020)

يشير ما ورد أعلاه إلى أن ممارسات الموارد البشرية الداعمة يمكن أن تشكل إدراكات الموظفين والاتجاهات والميول السلوكية وبالتالي زيادة الارتباط الوظيفي. وتؤكد بعض الدراسات على أن ممارسات نظم العمل عالية الأداء لها علاقة موجبة معنوية بالارتباط الوظيفي (Boon & Kalshoven, 2014; Maden, 2015; Akhtar et al. 2016; Karatepe & Olugbade, 2016; Chahar & Hatwal, 2018; Isimoya et al., 2020; Al-Ajlouni, 2021; .(Saad et al. 2021).

وفقاً لنظرية COR يمكن اعتبار الدعم الذي يأتي من نظام تنظيمي مثل نظم العمل عالية الأداء مورداً تنظيمياً (Wheeler et al., 2013) وبالتالي من المحتمل أن يؤثر على مستويات طاقة الموظفين ومحاسبيهم (أي زيادة الارتباط الوظيفي). تنص نظرية COR على إن الموظفين يعانون من الإجهاد أو يكونون أقل تفاعلاً عند فقدان الموارد، وبالتالي يتم تحفيزهم بقوة لاستثمار مواردهم من أجل كسب المزيد من الموارد (Hobfoll, 2001; Wheeler et al., 2013). يدير الموظفون مواردهم من خلال اكتناف الموارد الزائدة (Hobfoll, 2001, 1989). مما يؤدي إلى المزيد من الموارد وبالتالي إلى انخفاض الانخراط في العمل. علاوة على ذلك، تشير الأدلة التجريبية إلى أن الموارد الوظيفية المتعلقة بالموارد البشرية، مثل المكافآت، المشاركة، وردود الفعل على الأداء (Demerouti et al., 2001)، والتدريب والاستقلالية (Salanova et al., 2005)، وتصميم الوظائف، التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، وتقدير الأداء والتعويض (Boon & Kalshoven, 2014)، وإدراكات الموارد بشكل عام (Kahn, 1992)، ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالانخراط في العمل. تمشياً مع هذا، ورغبة من الباحث في اختبار العلاقة بين أبعاد نظم العمل عالية الأداء والارتباط الوظيفي، يمكن صياغة الفرض الأول كما يلي:

- (ف1) توجد علاقة موجبة معنوية بين أبعاد نظم العمل عالية الأداء (معرفة الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم، دافع الموظفين والتزامهم، وفرص الموظفين للمساهمة) والارتباط الوظيفي. وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:
  - (ف1/1) توجد علاقة موجبة معنوية بين بُعد معرفة الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم والارتباط الوظيفي.
  - (ف1/2) توجد علاقة موجبة معنوية بين بُعد دافع الموظفين والتزامهم والارتباط الوظيفي.
  - (ف1/3) توجد علاقة موجبة معنوية بين بُعد فرص الموظفين للمساهمة والارتباط الوظيفي.

#### 5. روحانية مكان العمل: Workplace spirituality (WS)

إن التطور النظري في روحانية مكان العمل في مرحلة تكوينية. ومع ذلك، فإن مفهوم روحانية مكان العمل ليس فكرة جديدة لأنه تم تأسيسه في منظور نظرية التنظيم والإدارة، حيث إن الروحانية في مكان العمل، فيما يتعلق بالمعنى في العمل، مربطة بنموذج خصائص الوظيفة. ومع ذلك، فإنه

يتجاوز طبيعة العمل المثير للاهتمام والمرضي إلى النظرة الروحية للعمل، والتي تتضمن البحث عن معنى أعمق، والغرض والشعور بالرضا عن عمل الفرد (7) (Adnan, et al., 2020). تم تعريف مفهوم WS وتطبيقه بطرق مختلفة في الدراسات السابقة. هذا الاستخدام الواسع والمتعدد للمفهوم يجعل من الصعب العثور على تعريف وحيد له.

عرف (84 - 84) (Mitroff and Denton, 1999, 83) روحانية مكان العمل على أنها ترابط (أو اتصال متبادل) يشجع الموظفين على "جلب المزيد من الذات الكاملة إلى العمل". من أهم العوامل التي تسهم في العمل الهدف قدرة الفرد على تحقيق إمكاناته الكاملة، الانخراط في عمل ممتع، وخدمة جماعة العمل والأجيال. أيضًا، ما لم تتعلم المنظمات كيفية تسخير الشخص بأكمله والطاقة الروحية الهائلة التي هي جوهر كل شخص، فلن تكون قادرة على إنتاج منتجات وخدمات ذات مستوى عالي.

تعامل روحانية مكان العمل مع الاحتياجات الروحية للموظفين من خلال التعرف على المعنى البهائي لعملهم. ومن ثم، من الضروري للمنظمات معالجة حقيقة إن الموظفين لديهم مثل هذه الحاجة للغرض والموضوعية والمعنى في عملهم. أيضًا، احتياج الموظفين إلى الشعور بالعلاقة مع الآخرين في مكان العمل. تم تعريف روحانية مكان العمل في ضوء معالجة احتياجات المعنى والانتفاء بأنها "مؤثر حاسم على رفاهية الموظفين وأدائهم" (Majeed et al., 2018, 50).

تم مناقشة الروحانية في سياق المنظمة باعتبارها "إطاراً لأدلة القيم التنظيمية في الثقافة التي تعزز خبرة الموظفين في التفوق من خلال عملية العمل، مما يسهل شعورهم بالتواصل مع الآخرين بطريقة ما، والتي توفر شعوراً بالمستوى الروحي". عرفت دراسة (Fachrunnisa & Adhiatma, 2014) روحانية مكان العمل بأنها "إطار عمل للقيم التنظيمية" التي يتم التعبير عنها من خلال ثقافة المنظمة وروتين العمل اليومي. يتم تعزيز الروابط بين الموظفين من خلال عملية العمل، ويتم تمثيل هذا المكون لروحانية مكان العمل من خلال الشعور بالانتفاء وجماعة العمل. كما أن قدرة المنظمة على توصيل رؤية مشتركة تُبني على حب الإيثار بين قادة المنظمة والموظفين، تولد الحب الإيثاري، ومن خلاله تولد روح الأصالة، وينسب الموظفون هذه الأصالة إلى المنظمة. هذه العملية، بدورها، تدعم الشعور بالانتفاء والقيم المشتركة وتُزيد من الارتباط الوظيفي.

على الرغم من الاهتمام المتزايد بروحانية مكان العمل بين الباحثين والممارسين، فقد تم التوصل إلى إجماع محدود حول كيفية تعزيز الروحانية وتنفيذها في مكان العمل (Weinberg & Locander, 2014). وفقاً لدراسة (Gocen & Ozgan, 2018) يمكن إدراك الروحانية في مكان العمل على مستويين، تنظيمياً وفردياً. على المستوى الفردي، تزود الروحانية في مكان العمل الموظفين بمشاعر الهدف والتفوق. أيضًا توصف الروحانية في مكان العمل بإيمانها بخبرة الفرد في الطاقة والفرح والوعي بالمواءمة بين قيم الفرد وعمله الهدف، والشعور بالارتباط بالآخرين، وهو شيء أكثر أهمية من الذات، والتفوق. على المستوى التنظيمي، تساعد الروحانية في مكان العمل على تقوية الروابط بين الأفراد والمنظمة وتحقيق الإحساس العام بالترتبط. كما إن العوامل التي تساعد في تطوير الروحانية في مكان العمل تشمل الإيثار والقيم المشتركة والتنوع.

حددت دراسة (Bhatti & Sadia, 2018) منظوراً ثالثاً وهو الروحانية التفاعلية في مكان العمل. إضافة لمنظور الفردي والتنظيمي، يمكن اعتبار الممارسات الروحية في مكان العمل التي تلي الاحتياجات الفردية والمؤسسية تفاعلية. أشارت الدراسة إلى أن المنهج التفاعلي للروحانية في مكان العمل أدى إلى النتائج الأكثر توازناً. كما أنه من السهل للمنظمات التي حدثت بالفعل مجتمعة من القيم الاجتماعية أن تتفذ الممارسات الروحية بفعالية، وإن منظور الروحانية المتكاملة في مكان العمل هو سد للفجوة بين الروحانية الشخصية والتنظيمية. يتفق (Adnan, et al., 2020, 7) مع هذا المدخل. على المستوى الفردي، يمكن رؤية WS على أنها الطريقة التي يجلب بها الشخص مجموعته الخاصة من الأفكار والقيم الروحية إلى مكان العمل. على المستوى التنظيمي، يمكن النظر إلى WS على أنها تصوّر الفرد للقيم الروحية في المنظمة. يتضمن منظور التفاعل العلاقة بين قيم الشخص وتلك المقدمة في المنظمة.

يشمل التركيز في تعريف روحانية مكان العمل مزيجاً من الخبرة الفردية والسياق التنظيمي. عرف (Ashmos & Duchon, 2000, p.137) روحانية في مكان العمل بأنها "الاعتراف بأن الموظفين لديهم حياة داخلية تُعني وتنفتح من خلال العمل الهدف الذي يحدث في سياق جماعة العمل"، وتم تحديد سبعة أبعاد لها. قام (Milliman et al., 2003, 428) بوضع مقاييس لروحانية مكان العمل يتكون من ثلاثة أبعاد من السبعة أبعاد التي حدتها دراسة (Ashmos & Duchon, 2000). وعرف روحانية مكان العمل بأنها مكان يختبر فيه الأفراد عملاً جماعياً هادفاً ومواءمة مع القيم التنظيمية.

يتفق البحث الحالي مع مفهوم روحانية مكان العمل من وجهة نظر (Milliman et al., 2003, 429- 430)، ويعرفون روحانية مكان العمل على أنها بناء ذو ثلاثة أبعاد. البعد الأول، العمل الهدف Meaningful work (المستوى الفردي)، لا يشير فقط إلى الحصول على وظيفة ممتعة أو الحصول على الطاقة من خلال العمل، ولكنه يشير أيضًا إلى أن الحياة الشخصية للعمال تُعني وتتغير من خلال العمل الهدف، وبالتالي المساهمة في إيجاد المعنى والغرض الشخصي. يشير البعد الثاني إلى الشعور بالانتفاء للجماعة Sense of community (مستوى المجموعة)، مما يعني وجود علاقة عميقة بين زملاء العمل، بما في ذلك الدعم والرعاية الحقيقية، فضلًا عن الارتباط بهدف مشترك. أخيرًا، البعد الثالث، المواءمة مع قيم المنظمة Alignment of values (مستوى المنظمة)، ينطوي على مشاركة قيم رسالة المنظمة. وهذا يعني إن الموظفين يشعرون بالارتباط بأهداف الكيان ورسالته وقيمه. ويستند إلى الاعتقاد بأن جميع أعضاء المنظمة يهتمون برفاهية الموظفين وجماعة العمل، وكذلك في اهتمام المنظمة بالموظفين. هنا، وقد أخذت بعض

الدراسات بهذا المفهوم (Afsar & Badir, 2017; Ortiz-Gómez et al., 2020; Sharma & Kumra, 2020; Ke et al., 2017; Iqbal et al., 2020; Shrestha & Jena, 2021). (زوبن والجعوري، 2018؛ أبو ليقه، 2019).

تخلق روحانية مكان العمل مزايا متعددة على المستوى التنظيمي، زيادة إنتاجية الموظفين والإنتاجية التنظيمية، زيادة الأرباح، تحسين الاحتفاظ بالوظائف، ميزة تنافسية أكبر، مستويات معززة من الصدق والثقة، زيادة الرضا الوظيفي، تحسين خدمة العملاء، زيادة سلوكيات المواطننة في المنظمة، زيادة مستوى العدالة التنظيمية، تحسين الأخلاقيات، زيادة الاحتواء الوظيفي، تعزيز الارتباط الوظيفي، وارتفاع مستوى الإبداع والسلوك الأخلاقي وسلوك العمل الابتكاري (Chawla, 2014; Fachrunnisa & Adhiatma, 2014; Afsar & Badir, 2017; Ortiz-Gómez et al., 2020) (Freund et al., 2016; Wadhera & Bano, 2020; Shrestha & Jena, 2021) إن الروحانة في مكان العمل تخفض معدل دوران الموظفين، وتقلل من التغيب عن العمل، وتحسن السلوك المدني داخل المنظمات، وتعزز الأداء التنظيمي. من منظور فردي، روحانية مكان العمل قلللت من إجهاد الموظفين والإرهاق، تحسين رفاهية الموظف العاطفية والنفسية والاجتماعية والروحية (على سبيل المثال، تقليل التوتر والعدوانية، وتحسين الصحة العقلية)، خفض التكاليف المهنية والاجتماعية للموظفات، وزيادة الإبداع والإنجاز الشخصي والرضا الوظيفي (Houghton et al., 2016; Pawar, 2016; Jena & Pradhan, 2018; Sharma & Kumra, 2020; Al-Mahdy et al., 2021).

ووجدت دراسة (Pradhan & Jena, 2016) إن ممارسة روحانية مكان العمل تجعل القيم الشخصية للموظفين تتماشى مع المبادئ التنظيمية، وهذا يخلق توافقاً أفضل بين الموظفين وأرباب العمل. أيضاً، إن روحانية مكان العمل تؤثر بشكل مباشر على الارتباط الوظيفي والالتزام التنظيمي، والذي بدوره يحسن إنجازات الموظفين وسلوكياتهم الوظيفية ورضاهما الوظيفي. لذلك، أوصت الدراسة خبراء الموارد البشرية بتنفيذ فلسفات وممارسات روحانية مكان العمل بهدف خلق ثقافة عمل مستدامة.

## 6.2. الدور الوسيط لروحانية مكان العمل

اقترحت دراسة كل من (Charoenarpornwattana, 2016; James, 2021) إن متخصصي الموارد البشرية هم المسؤولون الأكبر عن ضمان حدوث التغيير الثقافي. يقدم أصحابي الموارد البشرية التدريب ويساعدون الموظفين على فهم مسؤولياتهم وكذلك علاقتهم بالمنظمة. إن روحانية مكان العمل ليست موضوعاً جديداً لمتخصصي الموارد البشرية، وهو يتناولون العديد من الموضوعات المتعلقة بالعمل والتي تدعم روحانية الموظفين في مكان العمل. على سبيل المثال، يمكن أن ترتبط موضوعات مثل التوازن بين العمل والحياة وأهداف الأداء والحوافز الفردية وعلاقات زملاء العمل بالمارسات التنظيمية التي تتضمن الروحانة. تحديد نوع القيم التي يجب الترويج لها بين الموظفين والبحث عنها في تلك الموجودة في عملية الاختيار، حيث أن البحث عن الأفراد المحتملين الذين يشاركون قيم المنظمة سوف يخدم مهمة المؤسسة، وذلك لأن هؤلاء الأفراد الذين يشاركون قيم المنظمة سيكونون قادرین على الشعور بمزيد من الأصالة والروحانية. (Ortiz-Gómez et al., 2020; James, 2021)

يمكن لمديري الموارد البشرية تعزيز روحانية مكان العمل من خلال التأكيد على التمييز بين الدين والروحانية، إنشاء أدوار للتدخل للتعامل مع المسار الروحاني للموظف، العمل الجماعي وكذلك المساهمة في الثقافة والقيم التنظيمية، ومناقشة نموذج التطور الروحياني مع العاملين. هذا ممكن من خلال التعليم المنظم والتدريب الرصعي على روحانية مكان العمل، ويكون ذلك في مكان العمل. (Honiball et al., 2014; Sharma & Kumra, 2021) (2020)

إن المنظمات التي تُظهر روحانية مكان العمل تثبت إنها تهتم بموظفيها وتدعمهم. تُظهر هذه المنظمات أيضاً أهمية التعاطف والقبول والتزاهة والأصالة. من خلال استخدام السياسات والممارسات التنظيمية التي تهدف إلى تعزيز الروحانة الشخصية والتنظيمية في مكان العمل، يمكن لمتخصصي الموارد البشرية تشجيع الموظفين على تجاوز التوقعات مع تقديم مساهمات شخصية واجتماعية إيجابية. من خلال ممارسات الموارد البشرية التي تدعم الروحانة في مكان العمل، يمكن للمنظمات تعزيز تنمية الموظفين، والمغزى من العمل، والالتزام الوظيفي، ورفاهية الموظف، والسلوكيات الجديدة بالثقة. (Charoenarpornwattana, 2016; Iqbal et al., 2020; James, 2021)

تحقق الروحانة فوائد شخصية ومهنية متميزة للموظفين. نتيجة لهذه الفوائد، فإن تضمين أقسام الموارد البشرية ممارسات تدعم روحانيات مكان العمل تؤدي إلى تحسين النتائج الفردية والمؤسسية. حيث أوضحت بعض الدراسات (Charoenarpornwattana, 2016; Pradhan & Jena, 2016; Afsar & Badir, 2017; Iqbal et al., 2020; James, 2021; Baskar & Indradevi, 2021; Shrestha & Jena, 2021) أنه تم تعزيز الرفاهية، وتحسين نوعية الحياة، وتعزيز الشعور بالمعنى والترابط عندما تم تشجيع روحانية مكان العمل، كما أن فهم هذه الفوائد يسمح لمتخصصي الموارد البشرية بالمشاركة في تطوير الموظفين بشكل أكثر فعالية. نتيجة لذلك، فإن الموظفين الذين شاركوا في أنشطة روحانية مكان العمل أظهروا إنتاجية أعلى وزادوا من إنتاج عملهم. كما إن هؤلاء العمال يهدرن وقتاً أقل، ولديهم معدلات تغيب ودوران أقل، وكانتوا أكثر قدرة على التركيز في العمل والتفكير الإبداعي، هذه الفوائد أدت في النهاية إلى نتائج إيجابية في اتجاهات وسلوكيات الأفراد. كما إن هناك أهمية التفاعلات الإيجابية بين أصحاب العمل والموظفين عند محاولة إنشاء ممارسات روحانية مكان العمل. عندما تكون أجواء العمل بناءً وداعمة وتكون مهام العمل ملهمة، يمكن أن تكون الإنتاجية ديناميكية. ومع ذلك، يجب على متخصصي الموارد البشرية مراقبة جو العمل والاحتياجات الشخصية للعاملين بشكل مستمر للتتأكد من أن

الممارسات التي يُقصد بها أن تكون داعمة تكون فعالة أيضًا. في حين إن الممارسات التي تدعم روحانية مكان العمل يمكن أن تعزز المهارات بين الموظفين وتساهم في الأداء التنظيمي، فإن ممارسات الموارد البشرية غير الفعالة أو سيئة التنفيذ يمكن أن تحبط روحانية مكان العمل على المستويين الفردي والتنظيمي.

وفقاً لنظرية COR يمكن اعتبار الدعم الذي يأتي من نظام تنظيمي مثل نظم العمل عالية الأداء مورداً تنظيمياً (Wheeler et al., 2013) وبالتالي من المحتمل أن يؤثر على مستوى المغزى من العمل، العمل الجماعي وكذلك المساهمة في الثقة والقيم التنظيمية (أي زيادة روحانية مكان العمل). تنص نظرية COR على أن الموظفين يعانون من الإجهاد أو يكونون أقل تفاعلاً عند فقدان الموارد، وبالتالي يتم تحفيزهم بقوة لاستثمار مواردهم من أجل كسب المزيد من الموارد أو منع فقدان الموارد (Hobfoll, 1989, 2001; Wheeler et al., 2013). يدير الموظفون مواردهم من خلال اكتناف الموارد الزائدة (Hobfoll, 2001)، والتي يستثمرونها لكسب المزيد من الموارد. يبدأ هذا بدوامة إيجابية من الموارد، مما يؤثر بشكل إيجابي على إدراهم لروحانية مكان العمل. في المقابل، يمكن أن يبدأ نقص الموارد في دوامة سلبية، مما يؤدي إلى المزيد والمزيد من فقدان الموارد وبالتالي إلى انخفاض إدراهم لروحانية مكان العمل. علاوة على ذلك، تشير بعض الدراسات (Charoenarpornwattana, 2016; Honiball et al., 2014; Iqbal et al., 2020; James, 2021) إلى أن الموارد الوظيفية المتعلقة بالموارد البشرية، مثل تحديد القيم التي تتماشى مع قيم المنظمة في عملية الاختيار، المكافآت، المشاركة، التوازن بين العمل والحياة، أهداف الأداء والحوافز الفردية، وعلاقات زملاء العمل، الأمان الوظيفي، وردد القول على الأداء، والتدريب الرسني على روحانية مكان العمل، ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالممارسات التنظيمية التي تتضمن الروحانية. تماشياً مع هذا، يتوقع الباحث أن ترتبط نظم العمل عالية الأداء ارتباطاً إيجابياً بروحانية مكان العمل. ونظرًاً لعدم وجود دراسة تجريبية، على حد علم الباحث، اختبرت العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء وروحانية مكان العمل، ورغبة من الباحث في قياس هذه العلاقة، يمكن صياغة الفرض الثاني كما يلي:

- (ف2) توجد علاقة موجبة معنوية بين أبعاد نظم العمل عالية الأداء (معرفة الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم، دافع الموظفين والتزامهم، وفرص الموظفين للمساهمة) وروحانية مكان العمل. وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:
- (ف2/1) توجد علاقة موجبة معنوية بين بعد معرفة الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم وروحانية مكان العمل.
- (ف2/2) توجد علاقة موجبة معنوية بين بعد دافع الموظفين والتزامهم وروحانية مكان العمل.
- (ف2/3) توجد علاقة موجبة معنوية بين بعد فرص الموظفين للمساهمة وروحانية مكان العمل.

كما أوضح الباحث، وفقاً لنظرية COR، غالباً ما يتم إعادة استثمار الموارد التي يتم الحصول عليها من المنظمة، مثل ممارسات الموارد البشرية المرتبطة بنظام العمل عالية الأداء، في المنظمة (Hobfoll, 2001). تماشياً مع هذا، من المتوقع أن يقوم الموظفون الذين يدركون مستوى عال من روحانية مكان العمل بإعادة استثمار الموارد التي حصلوا عليها في المنظمة من خلال الارتباط الوظيفي (Hobfoll, 2001; Boon & Kalshoven, 2014; Roof, 2015; Ke et al., 2017; Petchsawang & McLean, 2017; Singh & Chopra, 2018; Van der Walt, 2018; Milliman et al., 2018; Ortiz-Gómez et al., 2020; Sharma & Kumra, 2020; Iqbal et al., 2020; Rashidin et al., 2020; Baskar & Indradevi, 2021; Alamina et al., 2020; Margaretha et al., 2021; James, 2021). تماشياً مع هذا، يتوقع الباحث أن الموارد التنظيمية في شكل نظم العمل عالية الأداء ستزيد من مستوى الارتباط الوظيفي من خلال روحانية مكان العمل، ونظرًاً لعدم وجود دراسة تجريبية، على حد علم الباحث، اختبرت تأثير الدور الوسيط لروحانية مكان العمل في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والارتباط الوظيفي، ورغبة من الباحث في قياس تأثير هذا الدور، يمكن صياغة الفرض الثالث كما يلي:

- (ف3) تلعب روحانية مكان العمل دوراً وسيطاً في العلاقة بين أبعاد نظم العمل عالية الأداء (معرفة الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم، دافع الموظفين والتزامهم، وفرص الموظفين للمساهمة) والارتباط الوظيفي. وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:
- (ف3/1) تلعب روحانية مكان العمل دوراً وسيطاً في العلاقة بين بعد معرفة الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم والارتباط الوظيفي.
- (ف3/2) تلعب روحانية مكان العمل دوراً وسيطاً في العلاقة بين بعد دافع الموظفين والتزامهم والارتباط الوظيفي.
- (ف3/3) تلعب روحانية مكان العمل دوراً وسيطاً في العلاقة بين بعد فرص الموظفين للمساهمة والارتباط الوظيفي.

### 3. إجراءات الدراسة:

#### 3.1. مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع المنظمات الخدمية والصناعية المدنية بمدينة الطائف في المملكة العربية السعودية، والتي تتمثل في (54) منظمة (البيئة العامة للإحصاء، 2019؛ الغرفة التجارية بمدينة الطائف). تمثل هذه المنظمات جزء من الواجهة الاقتصادية للمملكة العربية السعودية وتمثل شكلاً لقدرها التنافسية، كما أنها تقدم عدد متعدد من الخدمات والسلع التي تفي باحتياجات أفراد المجتمع. نظرًاً لاعتبارات الوقت والتكلفة، قام الباحث بالتواصل (الاتصال الهاتفي أو بالزيارات الشخصية) مع (27) منظمة تم اختيارها عشوائيًا بهدف عرض فكرة وأهداف البحث على المسؤولين وحثهم على المشاركة في البحث من خلال الاستجابة لعينة بيانات وأسئلة قائمة الاستقصاء الخاصة بالبحث. وافتقت (15) منظمة خدمية

وصناعية على المشاركة في البحث، وهي جامعة الطائف، إدارة التعليم العام، مستشفى الملك عبد العزيز التخصصي، مستشفى النهضة، أمانة الطائف، الاتصالات السعودية، البنك الأهلي التجاري، مصرف الراجي، البريد السعودي، الشركة السعودية للكهرباء، الخطوط الجوية السعودية، فندق مريديان الدها، مصنع شركة أسمنت أم القرى، فرع مصنع شركة الوسائل لأنظمة الري، وفرع الشركة السعودية الحديثة لصناعة الأسلاك والكابلات المتخصصة.

نظرًا لطبيعة متغيرات الدراسة والتي تؤثر في جميع أوجه العمل في المنظمات على اختلاف طبيعتها، ولا تقتصر ممارستها على قسم أو إدارة معينة بعينها خاصة روحانية مكان العمل والارتباط الوظيفي، فقد تمثلت وحدة المعاينة في الموظفين السعوديين، والذي ينطبق عليهم نظام الخدمة المدنية السعودي، العاملين بتلك المنظمات وتم اختيارهم عشوائيًا من الأقسام المختلفة داخل المنظمات، ذات تخصصات متباينة ومؤهلات علمية مختلفة، وذلك بهدف إنشاء عينة متنوعة من المشاركين يمثلون مجموعة واسعة من المهن، وبالتالي تسهيل تعليم نتائج البحث. ولصعوبة الحصول على إطار حديث للمعاينة يشتمل على كل الموظفين في هذه الأقسام بتلك المنظمات، تم تحديد عدد الموظفين المستهدف استقصاؤهم بـ(40) موظفًا لكل منظمة، ويُعد هذا العدد كافيًّا للحكم على روحانية مكان العمل والارتباط الوظيفي بين موظفي المنظمة الواحدة.

تم وضع مفردات القياس من المقاييس الموجودة في الأدب المرتبط بمتغيرات البحث لوضع قائمة أولية بمفردات قائمة الاستقصاء. ولتأكيد كفاءة قائمة الاستقصاء أو صدق المحتوى Content Validity قبل تنفيذ عملية جمع البيانات الرسمية، قام الباحث بإجراء اختبارًا تجريبيًا عبر مقابلات متعمقة مع ثلاثة من أساتذة إدارة الأعمال من ثلاث جامعات (30) مشاركًا من المنظمات موضوع التطبيق. قام الباحث بتعديل قائمة الاستقصاء في ضوء ما ورد من ملاحظات على بعض العبارات.

تم توزيع (600) قائمة استقصاء بواقع (40) قائمة استقصاء لكل منظمة. هذا، وقد اعتمد الباحث في جمع البيانات على الاستقصاء المدار ذاتيًّا Self – administered Questionnaire قبل ترداده (472) قائمة استقصاء من الزملاءأعضاء هيئة التدريس تخصص إدارة الأعمال، وتم اختيار المفردات بشكل عشوائي من مختلف الأقسام داخل كل منظمة. تم استرداد (416) قائمة استقصاء من هذه المنظمات. بعد مراجعة تلك القوائم تبين أن (416) قائمة صالحة للتحليل، ومن ثم يصبح حجم العينة الخاضع للتحليل الإحصائي (416) مفردة بنسبة (69.3%). يعتبر حجم العينة مناسب، حيث أوضحت دراسة (Singh & Masuku, 2014) أنه في ظل مجتمع يزيد عن (100000) مفردة، واستخدام مستوى ثقة (95% and P=0.5) يكون حجم العينة (عدد الردود) المناسب (400) مفردة. كما أشارت دراسة (Randall & Gibson, 1990) إلى أن حجم العينة (عدد الردود) المناسب، يتحقق عندما تكون نسبة عدد مفردات القياس إلى عدد الردود تساوي (1 : 10)، ويتضمن هذا البحث (35) مفردة من مفردات القياس، ومن ثم، يزيد عدد الردود عن (350) استجابة. ومن ثم، فإن حجم العينة ليس مشكلة في هذا البحث. تمت عملية جمع البيانات من عينة البحث من خلال قائمة الاستقصاء الذي أعد لها الغرض في الفترة من 1/8/2021 حتى 15/9/2021 م.

قام الباحث بتحليل الخصائص الديموغرافية لمفردات العينة تبين أن (56%) من أفراد عينة البحث هم من الذكور ونسبة (44%) من الإناث، كما أن النسبة الكبرى من عينة البحث (28%) هم من فئة الشباب الذين تراوحت أعمارهم بين (30) و(35) سنة، يليها نسبة من تراوحت أعمارهم بين (35) و(40) سنة (24%). ثم من تراوحت أعمارهم بين (25) و(30) سنة (21%). ومن كانت أعمارهم أقل من (25) سنة بنسبة (14%). ثم من تراوحت أعمارهم بين (40) و(50) سنة (10%). ومن كانت أعمارهم أكبر من (50) سنة بنسبة (3%). وفيما يتعلق بالمستوى التعليمي، جاء الحاصلون على شهادات جامعية أولى (71%) من عينة البحث، يليهم الحاصلون على ماجستير (18%)، ثم من لديهم درجة أقل من جامعية (7%)، وأخيرًا الحاصلون على درجة الدكتوراه وما يعادلها (4%).

نظرًا لأن البيانات تم جمعها من خلال أسلوب واحد، وهو أسلوب الاستقصاء المدار ذاتيًّا. لا يمكن تجاهل إمكانية تحيز أو تباين الطريقة المشتركة Common method bias or variance حول العلاقة بين المتغيرات التي يتم قياسها. تم استخدام بعض العلاجات الإجرائية وتضمن ذلك الفصل بين مؤشرات التنبؤ ومتغيرات المحك لجعلها تبدو غير ذات صلة، وتم ضمان سرية المستجيبين وعدم الكشف عن هويتهم لتقليل التحيز في الرغبة الاجتماعية، وعدم وجود إجابات صحيحة أو خطأ، تم اختبار الاستبيان لتجنب الأسئلة الغامضة وغير الضرورية والصعبة، واستخدمت أدوات قياس ذات خصائص نفسية ثبت صدقها وصلاحيتها.

استخدم الباحث اختبار هارمان للعامل الوحيد Harman's one-factor test كأسلوب تشخيصي لتقديره إلى أي مدى قد يمثل تحيز أو تباين الطريقة المشتركة مشكلة (Podsakoff et al., 2003, 889). تم إدخال جميع مقاييس البحث في التحليل العاملی الاستكشافي Exploratory Factor Analysis باستخدام طريقة تحليل المحاور الرئيسية العاملية Principal Axis Factoring (بدون تدوير) (with no Rotations). تم اختيار عامل واحد لدراسة مقدار التباين الذي يمكن تفسيره بواسطة عامل عام وحيد. يكون خط التحيز للطريقة المشتركة المستخدم في جمع البيانات مرتفعًا إذا كان هذا العامل العام الوحيد يفسر أكثر من 50% من التباين الكلي (Le & Lei, 2019). أفادت نتائج التحليل العاملی الاستكشافي بأن العامل العام الوحيد فسر (21.4%) من التباين الكلي، بقيمة جذر كامن Eigenvalue بلغت (29.8). تماشياً مع هذه النتيجة، لا يوجد دليل على تحيز أو تباين الطريقة المشتركة. من ناحية أخرى، لم تشر مصفوفة الارتباط (الجدول رقم (2)) إلى أي متغيرات عالية الارتباط، في حين أن الدليل على تحيز الطريقة المشتركة

يؤدي عادةً إلى ارتباطات عالية للغاية  $r > 0.90$  (معامل الارتباط أكبر من 0.90) (Soto-Acosta et al., 2018). وبالتالي، تشير العلاجات الإجرائية والإحصائية إلى أن تحيز أو تباين الطريقة المشتركة لا يمثل مصدراً للقلق تجاه البحث الحالي.

### 3.2. التعاريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة وأسلوب قياسها:

اعتمد الباحث على مفردات القياس Measurement items التي تم استخدامها في الدراسات السابقة، لضمان صدق وثبات أداة البحث، وقام بتعديلها لتتناسب مع طبيعة البحث ومجتمعه. تم قياس جميع المتغيرات باستخدام مفردات متعددة، وتم قياس جميع المفردات على مقاييس ليكرت من خمسة نقاط 5-point Likert-type scale تراوحت من 1 (غير موافق تماماً) إلى 5 (موافق تماماً).

- **نظم العمل عالية الأداء (HPWS)**

يشير مصطلح HPWS إلى نظام متكامل لممارسات الموارد البشرية والمصمم لإنتاج مستويات عالية من معرفة الموظفين ومهاراتهم واتجاهاتهم ودوافعهم ومساهمتهم في العمل (Baik et al., 2019; Rehmani et al., 2020) (Rehmani et al., 2020). اعتمد الباحث في قياس هذا المتغير على المقاييس الذي قدمه (Rehmani et al., 2020) والذي اعتمد في بناءه على عدد من الدراسات ذات الصلة بمصطلح HPWS، ويكون هذا المقاييس من ثلاثة أبعاد لنظم العمل عالية الأداء. وت تكون هذه الأبعاد، كما يتضح (ملحق رقم 1) (القسم الأول) من ممارسات تعزز معرفة الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم (KSA) (4) عبارات (4-1)، ممارسات تعزز دافع الموظفين والتزامهم (EMC) (3) عبارات (5-7)، وأخيراً، ممارسات تعزز توفير فرص للموظفين للمشاركة (EOC) (4) عبارات (11-8).

- **روحانية مكان العمل (WS)**

يشير مصطلح (WS) إلى فهم مشترك في مكان العمل يسمح للموظفين بإشباع حاجاتهم الروحية وهي العمل الهداف، الشعور بالمجموعة، والملاءمة مع قيم المنظمة. قام الباحث باختيار (15) مفردة مختارة من مقاييس روحانية مكان العمل الذي قدمه كل من (Ashmos & Duchon, 2000; Milliman et al., 2003) (Milliman et al., 2003). ويكون هذا المقاييس من ثلاثة أبعاد، كما يتضح (ملحق رقم 1) (القسم الأول) من العمل الهداف (MW) (5) عبارات (12-16)، الشعور بالمجموعة (SC) (5) عبارات (21-26)، وأخيراً، الملاءمة مع قيم المنظمة (AV) (5) عبارات (26-22).

- **الارتباط الوظيفي (EE)**

يشير مصطلح (EE) على أنه يقظة ذهنية إيجابية لدى الموظفين تؤدي إلى الالتزام وسلوك العمل المرضي الذي يتم تحديده من خلال الحيوية والتفاني والاستغراق (Roof, 2015). اعتمد الباحث في قياس هذا المتغير على المقاييس الذي قدمه (Schaufeli et al., 2006) ويطلق عليه مقاييس أو تريخت للارتباط الوظيفي Scale Utrecht Work Engagement (UWES) (VI) (3) عبارات (29-32)، التفاني (DE) (3) عبارات (32-30)، وأخيراً، الاستغراق (AB) (3) عبارات (33-35).

### 3.3. أساليب تحليل البيانات:

اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البيكيلية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS - SEM) (PLS - SEM) مماثلة في التحليل العائلي ألتوكيدى Confirmatory Factor Analyses (CFA) لتقدير نموذج القياس واختبار الصدق والثبات لمتغيرات البحث. معاملي الالتواء والتفرط للتحقق من اعتدالية البيانات. تحليل المسار Path Analysis واختبار معاملاته لاختبار فروض البحث. معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation لاختبار العلاقة بين المتغيرات والتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity اختبار (T) لتقدير معنوية معامل التحميل ( $\lambda$ ). التحليل العائلي الاستكشافي لتحديد عامل عام وحيد لمؤشرات قياس متغيرات البحث كطريقة لتقدير مدى خطورة تحيز الطريقة المشتركة. تمت المعالجة الإحصائية باستخدام الحاسوب الآلي وباستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) v23.0 والبرنامج الإحصائي Smart PLS V 3.2.1.

### 4. ثبات وصدق أداة الدراسة:

تصف أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات، ويمكن الاعتماد عليها، حيث أن معامل الثبات المركب لجميع المتغيرات بالجدول رقم (1) أكبر من (0.70) وهي مستويات مقبولة معنوياً للاختبار. تزيد قيمة معامل التحميل ( $\lambda$ ) عن (0.40). وبالرجوع للجدول رقم (1) نجد أن قيمة ( $\lambda$ ) لكل فقرات أو عبارات القياس تتراوح بين (0.61 - 0.86) وقيم اختبار (t) لها معنوية عند مستوى معنوية أقل من (0.01). أيضاً، يمكن القول بتحقق الصدق التقاري Convergent Validity على مستوى الفقرات أو العبارات الخاصة بكل متغير. ويمكن الاستدلال على الصدق التقاري على مستوى المتغيرات الرئيسية عندما يزيد متوسط التباين المستخرج للمتغير عن (0.50) والثبات المركب عن (0.70). وبالرجوع إلى جدول رقم (1) نجد أن قيمة متوسط التباين المستخرج ومعامل الثبات المركب لكل المتغيرات الرئيسية تزيد عن (0.50) و (0.70) على التوالي. ومن ثم يمكن القول بتحقق صدق التقارب لأداة الدراسة.

يشير الصدق التمايزى إلى مدى تميز متغير كامن معين عن المتغيرات الأخرى. يتحقق الصدق التمايزى عندما يكون الجنر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (AVE) لكل متغير أكبر من معاملات ارتباط هذا المتغير مع المتغيرات الأخرى (Aktar & Pangil, 2018) ومن الجدول رقم (1) الذي يوضح مصفوفة الارتباط بين متغيرات البحث، نجد أن جميع معاملات الارتباط بين كل متغير والمتغيرات الأخرى أقل من قيمة الجنر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (قيم القطر الرئيسي بين القوسين) لهذا المتغير. من ناحية أخرى، معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة أقل من (0.80)، ومن ثم يمكن القول بعدم وجود الارتباط المتبادل/ العالى Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (Dielman, 2005: 163). وبالتالي، تم التأكيد على أن نموذج القياس لهذا البحث يتسم بالصدق والثبات.

#### 4. نتائج الدراسة:

يتعرض نتائج الدراسة على خطوتين: تتعلق الخطوة الأولى (تقييم نموذج القياس) بالتحليل العاملى التوكيدى وتحليل الثبات والصدق، بينما تتعلق الخطوة الثانية (تقييم النموذج الهيكلى) للتحقق من فرضية البحث (Hair et al., 2016).

##### 1.4. التحليل العاملى التوكيدى وتحليل الثبات والصدق:

تم استخدام كل من إحصاءات الالتواء Kurtosis والتفرطح Skewness للتحقق من بيانات البحث مع التوزيع الطبيعي، أظهرت هذه الإحصاءات Goodness of fit (GOF) قياماً أقل من القيمة المطلقة المقبولة (- 2.7 - + 2.7) (Al-Ajlouni et al., 2021). من ناحية أخرى، تم قياس جودة الملاءمة (GOF) عن طريق الجنر التربيعي لقيمة حاصل ضرب متوسط قيم (AVF)  $\times$  متوسط قيم معاملات التعرف على أداء النموذج الشامل. تم حساب قيمة (GOF) عن طريق الجنر التربيعي لقيمة حاصل ضرب متوسط قيم (AVF)  $\times$  متوسط قيم معاملات التحديد ( $R^2$ ). بلغت قيمة (GOF) (0.53) وهي بداية حد الملاءمة بدرجة عالية، ومن ثم، التحقق من ملاءمة النموذج الشامل لـ (PLS - SEM). أخيراً، تم إجراء التحليل العاملى التوكيدى بهدف بحث درجة الارتباط بين المتغيرات المشاهدة ومتغيراتها الكامنة، وتحديد الثبات (الاتساق الداخلى) والصدق التقاري والصدق التمايزى لبناءات البحث. تم تقييم نتائج التحليل العاملى التوكيدى في ضوء المؤشرات التالية (Hair et al., 2014; Hair et al., 2016): يجب أن تكون جميع قيم معاملات التحميل ( $\lambda$ ) معنوية وأكبر من (0.40)، ويتجاوز الثبات المركب Composite Reliabilities (0.70)، ويجب ألا تقل قيمة متوسط التباين المستخرج Average Variance Extracted(AVE) عن (0.50). ويوضح جدول رقم (1) نتائج هذا التحليل.

جدول (1): نتائج التحليل العاملى التوكيدى ومصفوفة الارتباط لمتغيرات البحث

| V** | KSA    | EMC    | EOC    | MW     | SC     | AV     | VI     | DE     | AB     | (CR) | (AVE) | (λ)**       |
|-----|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|------|-------|-------------|
| KSA | (0.81) |        |        |        |        |        |        |        |        | 0.85 | 0.66  | 0.70 – 0.82 |
| EMC | 0.52   | (0.77) |        |        |        |        |        |        |        | 0.88 | 0.60  | 0.73 – 0.82 |
| EOC | 0.49   | 0.47   | (0.84) |        |        |        |        |        |        | 0.89 | 0.70  | 0.75 – 0.84 |
| MW  | 0.54   | 0.47   | 0.51   | (0.81) |        |        |        |        |        | 0.87 | 0.65  | 0.64 – 0.83 |
| SC  | 0.57   | 0.51   | 0.52   | 0.56   | (0.77) |        |        |        |        | 0.89 | 0.59  | 0.61 – 0.79 |
| AV  | 0.52   | 0.46   | 0.51   | 0.53   | 0.53   | (0.85) |        |        |        | 0.89 | 0.72  | 0.82 – 0.86 |
| VI  | 0.50   | 0.53   | 0.49   | 0.53   | 0.61   | 0.52   | (0.73) |        |        | 0.83 | 0.54  | 0.62 – 0.78 |
| DE  | 0.60   | 0.56   | 0.50   | 0.51   | 0.62   | 0.52   | 0.68   | (0.78) |        | 0.86 | 0.61  | 0.67 – 0.81 |
| AB  | 0.51   | 0.55   | 0.56   | 0.55   | 0.50   | 0.45   | 0.57   | 0.53   | (0.76) | 0.85 | 0.58  | 0.69 – 0.75 |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي: مستوى معنوية معاملات الارتباط، ومعاملات التحميل أقل من \*0.01، قيم القطر الرئيسي بين القوسين هي قيم الجنر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (AVE)، معرفة الموظفين وبهاراتهم وقراراتهم (KSA)، دافع الموظفين والتزامهم (EMC)، فرص للموظفين للمساهمة (EOC)، العمل البادف (MW)، الشعور بالمجموعة (SC)، الملاءمة مع قيم المنظمة (AV)، التفاني (VI)، الاستقرار (DE)، الحبوبة (AB)، الثبات المركب (CR)، معامل التحميل ( $\lambda$ )

يتم التعامل مع النموذج العام لهذه الدراسة كنموذج انعكاسي-انعكاسي reflective-reflective model كنموذج من الدرجة الثانية-second order model. هذا يعني، أن هذه الدراسة يتكون من نموذج المكون الأعلى (HCM) higher component model يشتمل على بناءين من الرتبة الأعلى lower order constructs مثل الارتباط الوظيفي (EE) وروحانية مكان العمل (WS) التي يتم قياسهما من خلال بناءات الرتبة الأدنى lower order constructs (HOC). وعلى ذلك، فإن هذا البحث هو نوع انعكاسي – انعكاسي reflective-reflective type من بناءات نموذج المكون الأعلى التي تشير إلى علاقة (عاكسة) بين بناءات الرتبة الأعلى وبيناءات الرتبة الأدنى، حيث يتم قياس كل من البناءات بواسطة مؤشرات عاكسة. يستخدم هذا النوع من النماذج عندما تكون البناءات الكامنة من الرتبة الأدنى (الأولى) تمثل مفاهيم متجانسة وهذه المفاهيم تشتراك في سبب مشترك أو تتحدد معاً من الناحية المفاهيمية (Becker et al., 2012; Aktar & Pangil, 2018). ومع ذلك، يكون من الضروري التتحقق مما إذا كانت بناءات الرتبة الأعلى قابلة للتفسير من الناحية المفاهيمية من خلال بناءات الرتبة الأدنى المقابلة لها قبل الدخول في تحليل نموذج المسار.

توضح النتائج جدول رقم (2) أن الارتباط الوظيفي هو بناء من الرتبة الثانية second-order construct يتضمن ثلاثة بناءات من الرتبة الأولى first-order constructs، وهي الحيوية والتفاني والاستغراق. تشير جميع بناءات الرتبة الأولى للارتباط الوظيفي بالقدرة على تفسير بنية الدرجة الثانية الخاصة بها حيث أن قيم معامل التحديد R2 هي (0.66)، و (0.76)، و (0.79) على التوالي. علاوة على ذلك، فقد وجد أيضاً أن جميع بناءات الرتبة الأولى للارتباط الوظيفي تتسم بصدق التمايز بالنسبة لمتغير روانية مكان العمل، يتضمن أيضاً ثلاثة بناءات من الرتبة الأولى وهي العمل الهدف، الشعور بالمجموعة، والملاعبة مع قيم المنظمة والتي لها قيم معامل تحديد R2 (0.72)، و (0.77)، و (0.81) على التوالي، والتي تشير إلى القدرة على تفسير بناء الرتبة الثانية بدقة. كما إنها تتسم بصدق التمايز.

جدول (2): تكوين نموذج قياس الرتبة الثانية

| بناء الرتبة الثانية        | بناء الرتبة الأولى           | $\beta$ | SE   | T    | R2   |
|----------------------------|------------------------------|---------|------|------|------|
| الارتباط الوظيفي<br>(EE)   | الحيوية (VI)                 | 0.81    | 0.02 | 43.7 | 0.66 |
|                            | التفاني (DE)                 | 0.89    | 0.04 | 56.4 | 0.79 |
|                            | الاستغراق (AB)               | 0.87    | 0.03 | 45.3 | 0.76 |
| روحانية مكان العمل<br>(WS) | العمل الهدف (MW)             | 0.85    | 0.02 | 39.1 | 0.72 |
|                            | الشعور بالجamaة (SC)         | 0.88    | 0.03 | 41.7 | 0.77 |
|                            | الملاعبة مع قيم المنظمة (AV) | 0.90    | 0.03 | 67.8 | 0.81 |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي: معامل المسار ( $\beta$ ) ومستوى معنوية جميع القيم أقل من 0.01. الخطأ المعياري (SE)، قيمة ت (T)، معامل التحديد (R2)

#### 2.4 اختبار الفرض:

تمثل معاملات التحديد ( $R^2$ ) coefficients of determination أحد تقييمات النموذج الهيكلي. توضح نتائج التحليل الإحصائي أن ( $R^2$ ) لأبعاد نظم العمل عالية الأداء مجتمعة تفسر (37%) من التباين في متغير روانية مكان العمل. أيضاً، ( $R^2$ ) لأبعاد نظم العمل عالية الأداء إضافة لمتغير روانية مكان العمل تفسر (51%) من التباين في الارتباط الوظيفي، وتعتبر هذه القيم مقبولة لتقدير ملاعبة النموذج الهيكلي (Hair et al., 2016). من ناحية أخرى، تم إيجاد قيمة ( $Q^2$ ) Stone-Geisser's لأهمية أو الصلة التنبؤية، حيث يتضمن النموذج الهيكلي نماذج عاكسة، ويجب أن تكون قيمة ( $Q^2$ ) أكبر من صفر، حتى يمكن القول بأن النموذج الهيكلي عال الجودة. ويكون قادرًا على التنبؤ بشكل مناسب بالبناءات الكامنة الداخلية (Hair et al., 2016 Naji et al., 2021 endogenous 2021). أوضحت نتائج التحليل الإحصائي بأن قيمة ( $Q^2$ ) بلغت (0.20) و (0.27) لكل من روانية مكان العمل والارتباط الوظيفي على التوالي.

تقييم العلاقة بين المتغيرات المستقلة وهي أبعاد نظم العمل عالية الأداء (معرفة الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم (KSA)، دافع الموظفين والتزامهم (EMC)، وفرص للموظفين للمساهمة (EOC)) والمتغير التابع وهو الارتباط الوظيفي (EE) ( بدون دخول المتغير الوسيط)، تم من خلال إجراء عملية إعادة المعاینة PLS-SEM bootstrapping باستخدام (5000) لفة (Hair et al., 2012). تشير النتائج، جدول رقم (3)، إلى وجود علاقة موجبة معنوية بين معرفة الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم والارتباط الوظيفي ( $P < 0.01$ :  $\beta = 0.21$ )، ومن ثم، قبول الفرض الفرعى (F/1.1). وجود علاقة موجبة معنوية بين دافع الموظفين والتزامهم والارتباط الوظيفي ( $P < 0.01$ :  $\beta = 0.26$ ), ونتيجة لذلك، تم قبول الفرض الفرعى (F/1.2). وأخيراً، وجود علاقة موجبة معنوية بين فرص للموظفين للمساهمة والارتباط الوظيفي ( $P < 0.01$ :  $\beta = 0.27$ ), وعلى ذلك، تم قبول الفرض الفرعى (F/1.3). عموماً، نتيجة التحليل تدعم الفرض الأول (F1).

تقييم روانية مكان العمل (WS) كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد نظم العمل عالية الأداء (معرفة الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم (KSA)، دافع الموظفين والتزامهم (EMC)، وفرص للموظفين للمساهمة (EOC)) والارتباط الوظيفي (EE)، تم أيضاً، باستخدام عملية إعادة المعاینة bootstrapping مع (5000) لفة لاختبار تأثير المتغير الوسيط على العلاقة بين أبعاد نظم العمل عالية الأداء والارتباط الوظيفي. أوضح (Hair et al., 2014 PLS-SEM) أن إجراء إعادة المعاینة مناسب تماماً لاختبار تأثير الوسيط عند استخدام PLS-SEM. لتسهيل اختبار تأثيرات الوسيط باستخدام طريقة bootstrapping، تم اختيار معامل المسار للمسار "a" والمسار "b" حيث يعرض المسار "a" العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمترتب الوسيط ويمثل المسار "b" العلاقات بين المتغير الوسيط والمترتب التابع (Hair et al., 2014). أخيراً، تم حساب التباين المحسوب للقيمة the variance accounted for (VAF) للحصول على مدى تأثير المتغير الوسيط في العلاقة المقترحة (Hair et al., 2014). تشير النتائج، جدول رقم (4) والشكل رقم (1)، إلى أن علاقات المسار "a" بأكملها بين أبعاد نظم العمل عالية الأداء ورومانية مكان العمل موجبة ومعنوية. أيضاً، جاءت علاقة المسار "b" بين روانية مكان العمل والارتباط الوظيفي موجبة ومعنوية. كما يوضح المسار المباشر "c"، أن العلاقات بين أبعاد نظم العمل عالية الأداء والارتباط الوظيفي في وجود المتغير الوسيط، روانية مكان العمل، جاءت موجبة ومعنوية. وعلى ذلك، تم قبول الفرض الثاني وفرضه الفرعية (F/2.1، F/2.2، F/2.3).

جدول (3): علاقة أبعاد نظم العمل عالية الأداء بالارتباط الوظيفي

| رقم الفرض | الفرض                | $\beta$ | SE   | T    |
|-----------|----------------------|---------|------|------|
| 1/1 ف     | KSA $\rightarrow$ EE | 0.21    | 0.04 | 3.62 |
| 2/1 ف     | EMC $\rightarrow$ EE | 0.26    | 0.04 | 4.81 |
| 3/1 ف     | EOC $\rightarrow$ EE | 0.27    | 0.05 | 5.77 |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي: معامل المسار ( $\beta$ ) ومستوى معنوية جميع القيم أقل من 0.01.

جدول (4): نتائج نموذج المسار للتأثير غير المباشر

| المسار                       | اتجاه المسار                                | $\beta$              | SE   | T    |      |
|------------------------------|---|----------------------|------|------|------|
| (a)<br>من المستقل إلى الوسيط | KSA $\rightarrow$ WS<br>1/2 ف               | 0.21                 | 0.05 | 3.74 |      |
|                              | EMC $\rightarrow$ WS<br>2/2 ف               | 0.28                 | 0.04 | 5.81 |      |
|                              | EOC $\rightarrow$ WS<br>3/2 ف               | 0.25                 | 0.03 | 4.55 |      |
| (b)<br>من الوسيط إلى التابع  | WS $\rightarrow$ EE                         | 0.30                 | 0.05 | 7.05 |      |
|                              | (c)<br>من المستقل إلى التابع في وجود الوسيط | KSA $\rightarrow$ EE | 0.16 | 0.04 | 3.09 |
|                              |   | EMC $\rightarrow$ EE | 0.19 | 0.04 | 4.10 |
|                              |   | EOC $\rightarrow$ EE | 0.20 | 0.03 | 3.61 |

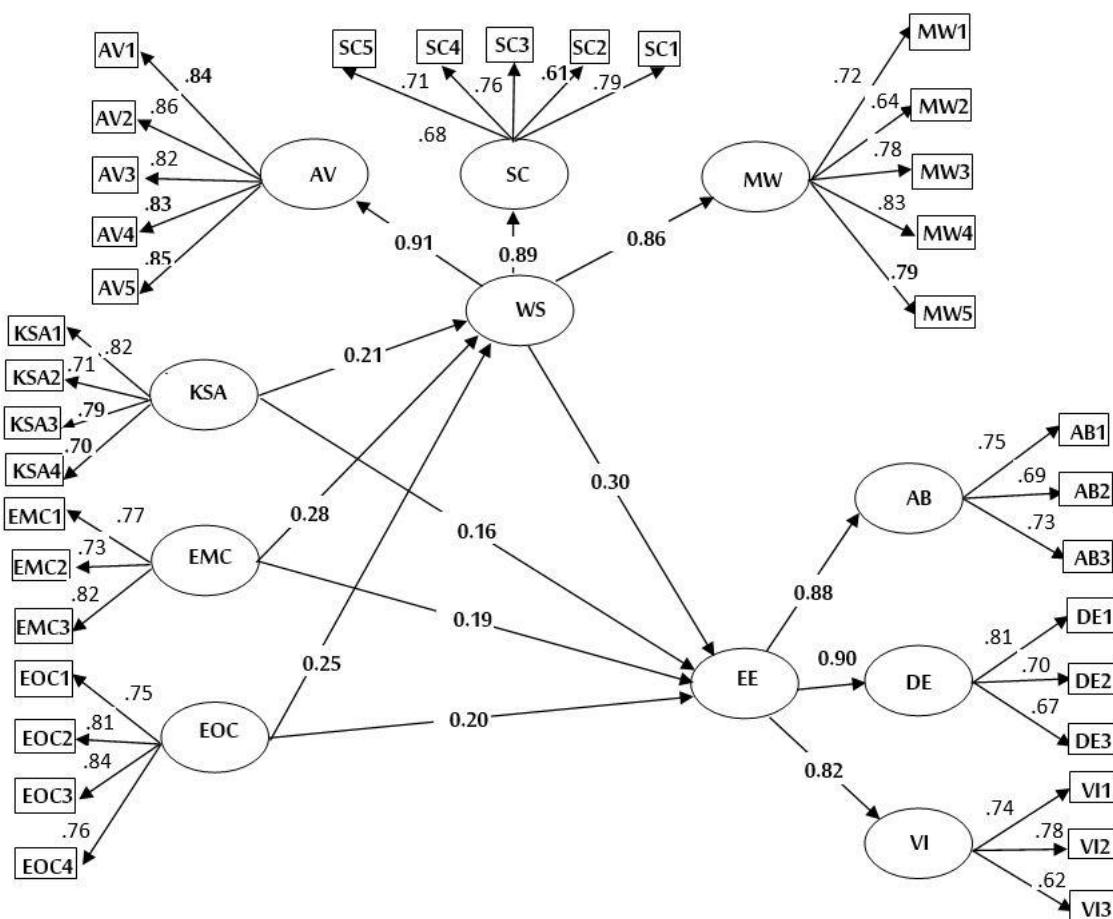
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي: معامل المسار ( $\beta$ ) ومستوى معنوية جميع القيم أقل من 0.01.

جدول (5): نتائج اختبار روانية مكان العمل كمتغير وسيط

| العلاقات                              | المسار<br>$a \times b$ | SE   | T    | VAF % |
|---------------------------------------|------------------------|------|------|-------|
| KSA $\rightarrow$ WS $\rightarrow$ EE | 0.063                  | 0.01 | 3.21 | 30.00 |
| EMC $\rightarrow$ WS $\rightarrow$ EE | 0.084                  | 0.02 | 4.67 | 32.31 |
| EOC $\rightarrow$ WS $\rightarrow$ EE | 0.075                  | 0.01 | 4.03 | 27.78 |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي: معامل المسار ( $\beta$ ) ومستوى معنوية جميع القيم أقل من 0.01.

تقدير حجم التأثير غير المباشر، تم من خلال حساب قيمة VAF، والتي توضح إلى أي مدى يمكن تفسير الفروق أو التباين في الارتباط الوظيفي من التأثير المباشر من خلال أبعاد نظم العمل عالية الأداء، ومقدار تلك الفروق الخاصة التي يمكن تفسيرها من خلال العلاقات غير المباشرة من خلال روانية مكان العمل. تُظهر قيمة VAF التي تقل عن (20%) أنه لا يوجد تأثير وسيط، بينما تعتبر قيمة VAF أعلى من (80%) دلالة على تأثير كلي للوسيط، بينما ينشأ التأثير الجزئي للوسيط عندما تنتهي قيمة VAF إلى أعلى من (20%) ولكن أقل من (80%) (Hair et al., 2014). يوضح الشكل رقم (1) والجدول رقم (5) وجود تأثير معنوي لرومانية مكان العمل كمتغير وسيط على العلاقة بين معرفة الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم والارتباط الوظيفي ( $P < 0.01$ )، وتبلغ قيمة VAF (30.00 %) وهي أكبر من (20%) ولكن أقل من (80%). وعلى ذلك، تؤثر روانية مكان العمل تأثيراً جزئياً كمتغير وسيط في العلاقة بين معرفة الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم والارتباط الوظيفي، ومن ثم قبول الفرض الفرعي ( $F/3$ ). أيضاً، وجود تأثير معنوي لرومانية مكان العمل كمتغير وسيط في العلاقة بين دافع الموظفين والتزامهم والارتباط الوظيفي ( $P < 0.01$ )، وتبلغ قيمة VAF (32.31 %) وهي أكبر من (20%) ولكن أقل من (80%). وعلى ذلك، تؤثر روانية مكان العمل تأثيراً جزئياً كمتغير وسيط على العلاقة بين دافع الموظفين والتزامهم والارتباط الوظيفي، ومن ثم قبول الفرض الفرعي ( $F/3$ ). عموماً، تؤثر روانية مكان العمل تأثيراً جزئياً كمتغير وسيط في الممارسات الثلاث غير المباشرة بين معرفة الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم، دافع الموظفين والتزامهم، فرص للموظفين للمساهمة، والارتباط الوظيفي. وعلى ذلك، تم قبول الفرض الثالث وفرضه الفرعية ( $F/3$ ،  $F/2$ ،  $F/3$ ).



شكل (1): نموذج تأثير المتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

جميع قيم معاملات المسار معنوية عند مستوى معنوية أقل من 0.01

### 3.4. مناقشة النتائج:

استهدف البحث قياس وتحليل تأثير روحانية مكان العمل كمتغير وسيط في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والارتباط الوظيفي في سياق موظفي المنظمات الخدمية والصناعية. تشير النتائج إلى أن جميع ممارسات أو أبعاد نظم العمل عالية الأداء (معرفة الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم، دافع الموظفين والتزامهم، وفرص للموظفين للمساهمة) هي مؤشرات تنبؤ معنوية بالارتباط الوظيفي. وعلى ذلك، فإن الموظفين في هذه المنظمات يدركون ممارسات أو أبعاد نظم العمل عالية الأداء على إنها ملهمة لهم بشكل كبير تجاه الانخراط في أداء دورهم. تتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات والتي أوضحت أن ممارسات أو أبعاد نظم العمل عالية الأداء يمكن أن تحسن بشكل إيجابي مستوى الارتباط الوظيفي إذا تم تقديمها بشكل مناسب وإدارتها بشكل صحيح، كما أن تلك الممارسات أو الأبعاد تحتاج إلى إعطاء الأولوية لها وأن تحظى بالتركيز الكافي من قبل الإدارة لتعزيز الارتباط الوظيفي (Akhtar et al., 2016; Huang et al., 2018; Karatepe & Olugbade, 2016; Al-Ajlouni, 2021). تدعم النتائج إن تقديم المنظمات موارد تنظيمية ملائمة لموظفيها (ممارسات أو أبعاد نظم العمل عالية الأداء) يؤدي إلى قيام الموظفين باستثمارها للكسب المزيد من الموارد (دوامة المكافئ) مما يؤثر بشكل إيجابي على مستوى طاقة الموظفين وحماسهم في العمل (أي الارتباط الوظيفي).

توضح النتائج إن جميع ممارسات أو أبعاد نظم العمل عالية الأداء هي مؤشرات تنبؤ معنوية بروحانية مكان العمل. وعلى ذلك، فإن الموظفين في هذه المنظمات يدركون ممارسات أو أبعاد نظم العمل عالية الأداء على إنها تحقق لهم العمل الهدف، الشعور بالمجموعة، والملاءمة مع قيم المنظمة. تتفق هذه النتيجة مع اقتراحات تم تقديمها من خلال بعض الدراسات (Charoenarpornwattana, 2016; Ortiz-Gómez et al., 2020; James, 2021) وتمثل في أن وجود عدد من أنشطة الموارد البشرية ترتبط بالممارسات التنظيمية يمكن أن تؤثر على رفع مستوى روحانية مكان العمل (على سبيل المثال: الحوافر الفردية، علاقات زملاء العمل، اختيار الأفراد وفقاً لقيم وثقافة المنظمة، التعليم المنظم والتدريب الرسمي على روحانية مكان العمل، الحفاظ والإبقاء على الموظفين في العمل، تشجيع الموظفين على تجاوز التوقعات مع تقديم مساهمات شخصية واجتماعية إيجابية)، كما تدعم هذه النتيجة إدراك متخصصي الموارد البشرية بتلك المنظمات لأهمية وفوائد روحانية مكان العمل، ومن ثم قيامهم بالمشاركة في تطوير الموظفين بشكل أكثر فعالية من خلال تقديم تلك النوعية من الممارسات، وهذا يتفق مع ما اوصت به بعض الدراسات في أن فهمنا لفوائد روحانية مكان العمل من قبل متخصصي الموارد البشرية، يجعلهم أكثر مشاركة في تطوير الموظفين وتقديم نوعية من الممارسات تعزز روحانية مكان العمل، والتي بدورها تؤثر بشكل

إيجابي على سلوكيات واتجاهات الموظفين (على سبيل المثال: الارتباط الوظيفي) (Charoenarpornwattana, 2016; Pradhan & Jena, 2016; Paul et al., 2020; Iqbal et al., 2020; James, 2021).

أخيراً، تشير النتائج إلى أن روحانية مكان العمل وسيطاً جزئياً في العلاقة بين ممارسات أو أبعاد نظم العمل عالية الأداء والارتباط الوظيفي. كما أن لها علاقة موجبة معنوية بالارتباط الوظيفي (شكل رقم 1). توضح هذه النتيجة أهمية روحانية مكان العمل في تحسين وتعزيز مستوى طاقة الموظفين وحماسهم في العمل (الارتباط الوظيفي)، كما أن ممارسات أو نظم العمل عالية الأداء تزيد من مستوى الارتباط الوظيفي من خلال روحانية مكان العمل. وفقاً لنظرية COR، يمكن اعتبار الدعم الذي يأتي من نظام تنظيمي مثل نظم العمل عالية الأداء مورداً تنظيمياً (Wheeler et al., 2013) وبالتالي من المحتمل أن يؤثر على مستوى المغزى من العمل، العمل الجماعي وكذلك المساهمة في الثقافة والقيم التنظيمية (أي زيادة مستوى روحانية مكان العمل). يدير الموظفون مواردهم من خلال اكتناز الموارد الزائدة (Hobfoll, 2001)، والتي يستثمرونها لكسب المزيد من الموارد. يبدأ هذا بدوامة إيجابية من الموارد، مما يؤثر بشكل إيجابي على إدراكيهم لروحانية مكان العمل. يعزز ذلك، بعض الدراسات التي أشارت (Charoenarpornwattana, Honiball et al., 2014; Iqbal et al., 2020; James, 2021) إلى أن الموارد الوظيفية المتعلقة بالموارد البشرية، مثل تحديد القيم التي تتماشى مع قيم المنظمة في عملية الاختيار، المكافآت، المشاركة، التوازن بين العمل والحياة، أهداف الأداء والحوافر الفردية، وعلاقات زملاء العمل، الأمن الوظيفي، وردود الفعل على الأداء، والتدريب الرسمي على روحانية مكان العمل، ترتبط ارتباطاً إيجابياً بـممارسات التنظيمية التي تتضمن الروحانية. من ناحية أخرى، ممارسات أو نظم العمل عالية الأداء (موارد تنظيمية) وروحانية مكان العمل (موارد نفسية واجتماعية) يمكن أن تشكل تجميع أو حزمة من الموارد (دوامة المكاسب) ويقوم الموظفون باستثمارها في الانخراط في العمل (الارتباط الوظيفي) من أجل المزيد من الموارد.

## 5. الخاتمة:

استهدفت الدراسة الحالية، إضافة إلى المناقشة، قياس وتحليل تأثير روحانية مكان العمل كمتغير وسيط في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والارتباط الوظيفي في سياق موظفي المنظمات الخدمية والصناعية بمدينة الطائف في المملكة العربية السعودية. من خلال تقديم نموذج يدرس العلاقة بين إدراكات الموظفين لممارسات أو أبعاد نظم العمل عالية الأداء، وروحانية مكان العمل، والارتباط الوظيفي. استناداً إلى نموذج الحفاظ على الموارد، تظهر النتائج إن جميع ممارسات أو أبعاد نظم العمل عالية الأداء (معرفة الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم، دافع الموظفين والتزامهم، وفرص للموظفين للمساهمة) (موارد تنظيمية) هي مؤشرات تنبؤ معنوية بالارتباط الوظيفي، كما إنها مؤشرات تنبؤ معنوية بروحانية مكان العمل (موارد نفسية واجتماعية)، روحانية مكان العمل وسيطاً جزئياً في العلاقة بين ممارسات أو أبعاد نظم العمل عالية الأداء والارتباط الوظيفي. وفقاً لنظرية الحفاظ على الموارد، يشير البحث الحالي إلى أهمية دوامة المكاسب، حيث إن الأفراد ذوي الموارد الوفيرة سيكون لديهم المزيد من الموارد والفرص لاستخدام مواردهم الحالية (التنظيمية والنفسية والاجتماعية) لتحقيق مستوى أعلى من الانخراط في العمل.

### 1.5. إسهامات ووصيات الدراسة:

فيما يتعلق بالمساهمة النظرية:

- توفر هذه الدراسة دراسة تجريبية إضافية في مجال السلوك التنظيمي وتطوير إدارة الموارد البشرية وتعزيز روحانية مكان العمل والارتباط الوظيفي. تحديداً.
- طورت هذه الدراسة نموذجاً لشرح العلاقة بين ممارسات أو نظم العمل عالية الأداء بتجميع مجموعات من الممارسات والجمع بينها كحزام، بدلاً من تبني الممارسات بشكل منفرد أو تأثير الممارسات بشكل مجمل بعد كما جاء في الدراسات السابقة.
- أيضاً، توفر هذه الدراسة نظرياً معرفة إضافية، حيث يتضمن نموذج الدراسة تأثير روحانية مكان العمل كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات أو نظم العمل عالية الأداء والارتباط الوظيفي وهو ما لم تتناوله دراسة تجريبية سابقة، على حد علم الباحث، ومن ثم إثراء المعرفة في مجال السوق التنظيمي والموارد البشرية.
- تعمل نتائج هذه الدراسة على توسيع نطاق معرفة الفهم فيما يتعلق بدور ممارسات أو نظم العمل عالية الأداء كمؤشرات تنبؤ (معرفة الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم، دافع الموظفين والتزامهم، وفرص للموظفين للمساهمة) بتحسين وتعزيز روحانية مكان العمل والارتباط الوظيفي، ودور روحانية مكان العمل في تحسين وتعزيز علاقة نظم العمل عالية الأداء بالارتباط الوظيفي.

أما فيما يتعلق بالمساهمة العملية:

- تساعد هذه النتائج صانعي السياسات في المنظمات الخدمية والصناعية على تصميم سياسات لنظم العمل عالية الأداء والتي تتضمن ممارسات تمثل حافزاً مهماً لجعل موظفي هذه المنظمات أكثر نشاطاً وتفانياً وحماساً أثناء أداء دورهم، وأكثر إدراكاً لمغزى وجماعية العمل ومواءمتهم مع قيم وثقافة المنظمة. وبالتالي، توصي الدراسة بإعطاء الأولوية لممارسات أو نظم العمل عالية الأداء في المنظمات الخدمية والصناعية.
- يعتمد النجاح التنظيمي على التميز في أداء الموظفين من خلال تطوير واعتماد أساليب وتقنيات ومهارات جديدة.

- توصي الدراسة بأنه يجب على المنظمات بذل الجهد ورعاية رأس المال البشري لتعزيز سلوك روحانية مكان العمل والارتباط الوظيفي.
  - تجعل الروحانة العالية في مكان العمل الفرد أقل انغماساً في المشاعر والأفكار السلبية، وبالتالي تزيد من الارتباط الوظيفي (Sharma & Kumra, 2020). وعلى ذلك، توصي الدراسة قادة العمل في المنظمات الخدمية والصناعية ببناء الشعور بالجامعة والعمل المأهول والمواهمة مع القيم التنظيمية لتطوير الرؤية وتماسك القيمة بالإضافة إلى تمكين الفريق الذي يدعم في النهاية مستوى أعلى من روحانية مكان العمل.
  - يمكن أن يستفيد مديرو الموارد البشرية من الارتباط الوظيفي لأن الموظفين الذين ينخرطون بشكل كبير في عملهم يدركون بشكل أكثر إيجابية مغزى العمل ويساعدون زملائهم ويميلون إلى التعاون مع فريق العمل ويشعرون بقدر أقل من التوتر والقلق والاكتئاب. وعلى ذلك، توصي الدراسة بتشجيع الموظفين على الشعور بالانخراط في عملهم، ومن ثم، يجب أن تعزز إدارة المنظمات الخدمية والصناعية ممارسات أو نظم العمل عالية الأداء والروحانية في مكان العمل. يمكن ذلك، من خلال التأكيد على التمييز بين الدين والروحانية، إنشاء أدوار للتعامل مع المسار الروحاني للموظف، العمل الجماعي وكذلك المساهمة في الثقافة والقيم التنظيمية، ومناقشة نموذج التطور الروحي مع العاملين. هذا ممكن من خلال التعليم المنظم والتدريب الرسمي على روحانية مكان العمل، ويكون ذلك في مكان العمل. (Honiball et al., 2014)
  - قيام إدارة المنظمات الخدمية والصناعية بإنشاء منتديات للنقاش المفتوح حول الروحانيات والقيم وحقوق الموظفين ودمج الأهداف التنظيمية والأهداف الشخصية لزيادة انخراط الأفراد في العمل.
  - يتبع التدخل المناسب في تصميم الوظيفة الذي يركز على الاستقلالية في ملف تعريف العمل مساحة روحية للموظف (Shrestha & Jena, 2021). ومن ثم، تحتاج المنظمات الخدمية والصناعية إلى اتخاذ الخطوات المناسبة أثناء تحديد التوصيفات الوظيفية ووصف الأدوار لموظفيها.
  - سيحصل المدراء والقادة فوائد متعددة الأبعاد من خلال تعزيز وتطوير بيئة تنظيمية لها قيم روحية: الانفتاح والتسامح واحتضان التنوع الثقافي، بما في ذلك العديد من وجهات النظر ومجموعات متنوعة من القيم. يساعد التوجيه الروحي للموظفين على الاعتراف بدعم المنظمة لهم مع زيادة انخراطهم في العمل. (Shrestha & Jena, 2021)
- 2.5. قيود البحث وأفاق الدراسة المستقبلية:**
- استخدمت الدراسة الحالية تصميم مستعرض Cross - sectional Design، وبالتالي قد تبدو العلاقات السببية تتغير أو حتى تفقد معناها على المدى الطويل. لذلك يمكن القيام بدراسة نفس المتغيرات باستخدام دراسة طولية Longitudinal Study سوف تساعد في التغلب على هذا القيد وترسيخ النتائج.
  - تم التوصل لنتائج هذه الدراسة من خلال تطبيق البحث على قطاعات خدمية وصناعية سعودية. يمكن للدراسات المستقبلية تطبيق نفس المتغيرات على قطاعات خدمية وصناعية في بيئة غير سعودية، لتقديم صورة أكمل للارتباطات بين متغيرات البحث في بيئات مختلفة. أيضاً يمكن دراسة روحانية مكان العمل كمتغيرات تفاعلية (توسط) Moderating Roles في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والارتباط الوظيفي.
  - يمكن للدراسات المستقبلية أن تستكشف بشكل أكبر ما إذا كانت الأنواع الأخرى من الموارد التنظيمية، مثل الدعم التنظيمي المدرك، أو دعم الإدارة المدرك، يمكن أن تصبح أيضاً عاملًا مؤثراً على الارتباط الوظيفي في ظل تغير روحانية مكان العمل (موارد نفسية واجتماعية).

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

1. زين، عماد عبد الأمين والجبوري، رعد حنظل (2018). العلاقة بين روحانية مكان العمل والعقد النفسي للعاملين: دراسة استطلاعية لرأء عينة من العاملين في مستشفى الكفيل التخصصي. مجلة الغرب للعلوم الاقتصادية والإدارية: 15(4): 525-548.
2. الغرفة التجارية والصناعية، مدينة الطائف، المملكة العربية السعودية.
3. أبو ليفة، سناء مصطفى (2019). العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة وروحانية مكان العمل: دراسة ميدانية لدور التمكين النفسي كمتغير وسيط تداخلاً في هذه العلاقة. المجلة العربية للإدارة: 39(4): 209-245.
4. الهيئة العامة للإحصاء، منطقة مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، 2019.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Adnan, N., Bhatti, O. K., & Farooq, W. (2020). Relating ethical leadership with work engagement: How workplace spirituality mediates? *Cogent Business & Management*, 7(1): 1- 22. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1739494>
2. Akhtar, A., Nawaz, M. K., Mahmood, Z., & Shahid, M. S. (2016). Impact of high-performance work practices on employees' performance in pakistan: Examining the mediating role of employee engagement. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 10 (3): 708- 724.

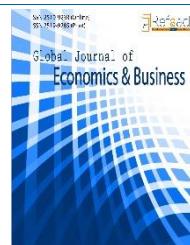
3. Akhtar, A., & Pangil, F. (2017). The relationship between employee engagement, HRM practices and perceived organisational support: Evidence from banking employees. *International Journal of Human Resource Studies*, 7(3): 1-5.
4. Aktar, A., & Pangil, F. (2018). Mediating role of organizational commitment in the relationship between human resource management practices and employee engagement Does black box stage exist?. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 38 (7-8), 606- 636. <https://doi.org/10.1108/ijssp-08-2017-0097>
5. Aboramadan, M., Albashti, B., Alharazin, H., & Abed Dahleez, K. (2020). Human resources management practices and organizational commitment in higher education: The mediating role of work engagement. *International Journal of Educational Management*, 34 (1): 154- 174. <https://doi.org/10.1108/ijem-04-2019-0160>
6. Afsar, B., & Badir, Y. (2017). Workplace spirituality perceived organizational support and innovative work behavior: The mediating effects of person-organization fit. *Journal of Workplace Learning*, 29(2), 95-109. <https://doi.org/10.1108/jwl-11-2015-0086>
7. Al-Ajlouni, M. I. (2021). Can high-performance work systems (HPWS) promote organisational innovation? Employee perspective-taking, engagement and creativity in a moderated mediation model. *Employee Relations: The International Journal*, 43 (2), 373- 397. <https://doi.org/10.1108/er-09-2019-0369>
8. Alamina, U. P., Aliyu, I. S., & Wapaimi, A. (2020). Workplace spirituality and employee's engagement: An empirical perspective on lecturers work behaviour. *Electronic Research Journal of Behavioural Sciences*, 3: 38- 53.
9. Al-Mahdy, Y. H., Emam, M., & Hassan, T. (2021). Workplace spirituality and organizational citizenship behavior among teachers in bahrain: commitment as a mediator. *Journal of Beliefs & Values*, 17: 1- 19.
10. Alola, U. V., & Alafeshat, R. (2020). The impact of human resource practices on employee engagement in the airline industry. *Journal of Public Affairs*, 21(1): 1- 12. <https://doi.org/10.1002/pa.2135>
11. Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
12. Arora, N., & Bhagat, P. (2016). Workplace spirituality and employee engagement leading to organizational citizenship behaviour. *International Journal of Education & Management Studies*, 6, 395-398.
13. Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37 (3): 670-687. <https://doi.org/10.5465/256705>
14. Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, 9(2): 134-145.
15. Baik, K., Kim, K.Y., & Patel, P.C. (2019). The internal ecosystem of high-performance work system and employee service-providing capability: A contingency approach for servitizing firms. *Journal of Business Research*, 104: 402- 410. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.028>
16. Baskar, B. & Indradevi, R. (2021). Workplace spirituality and employee job attitude: direct test effect: An empirical check among nursing community. *Vision*, First Published 27: 1- 11. <https://doi.org/10.1177/09722629211031333>
17. Becker, J. M., Klein, K., & Wetzel, M. (2012). Hierarchical latent variable models in PLS-SEM: Guidelines for using reflective formative type models. *Long Range Planning*, 45(5-6): 359-394. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.10.001>
18. Bhatti, W. K., & Sadia, T. (2018). Spiritual leadership and spiritual influence. *WALIA Journal*, 34(1): 21-26.
19. Bhutta, Z. M., Zafar, S., & Naintara (2019). Impact of HRM practices on employee engagement: Evidence from banking sector of pakistan. *International Journal of Business & Management*. 14 (2): 140- 156.
20. Bhuvanaiah, T., & Raya, R. P. (2014). Employee engagement: Key to organizational success. *SCMS Journal of Indian Management*, 11(4): 61-71.
21. Boon, C., & Kalshoven, K. (2014). How high-commitment HRM relates to engagement and commitment: The moderating role of task proficiency. *Human Resource Management*, 53 (3): 403- 420. <https://doi.org/10.1002/hrm.21569>
22. Boxall, P., & Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19 (1): 3-23. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2008.00082.x>
23. Chahar, B., & Hatwal, V. (2018). Human resource management practices and Its impact on employees engagement and performance. *OPUS: HR Journal*, 9 (1): 16-35.
24. Charoenarpornwattana, P. (2016). Workplace spirituality and human resource practices in Thailand. *Human Resource Development Journal*, 7(1): 82-91.
25. Chawla, V. (2014). The effect of workplace spirituality on salespeople's organisational deviant behaviors: Research propositions and practical implications. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(3): 199-208. <https://doi.org/10.1108/jbim-08-2012-0134>
26. Colbert, A. E., Mount, M. K., Harter, J. K., Witt, L. A., & Barrick, M. R. (2004). Interactive effects of personality and perceptions of the work situation on workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 89(4): 599 - 609. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.4.599>

27. Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
28. Demirtas, O., Hannah, S. T., Gok, K., Arslan, A., & Capar, N. (2017). The moderated influence of ethical leadership, via meaningful work, on followers' engagement, organizational identification, and envy. *Journal of Business Ethics*, 145(1): 183-199. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2907-7>
29. Devendhiran, S., & Wesley, J. R. (2017). Spirituality at work: Enhancing levels of employee engagement. *Developing and Learning in Organizations*, 31(5): 9-13. <https://doi.org/10.1108/dlo-08-2016-0070>
30. Dielman, T.(2005). *Applied regression analysis*. 4th ed., California, Thomson Learning.
31. Do, H. (2016). *High-Performance work systems and organisational performance: Evidence from the vietnamese service sector*. Doctoral Dissertation. Aston University.
32. Edgar, F., Blaker, M., & Everett, A. M. (2021). Gender and job performance: linking the high-performance work system with the ability-motivation-opportunity framework. *Personnel Review*, 50 (1): 47- 63. <https://doi.org/10.1108/pr-10-2019-0577>
33. Evangeline, E. T., & Ragavan, V. P. G. (2015). Impact of intrinsic and extrinsic motivation towards employee engagement. *International Journal Research Publication*, 5(4): 22-71.
34. Fachrunnisa, O., & Adhiatma, A. (2014). The role of workplace spirituality and employee engagement to enhance job satisfaction and performance. *The International Journal of Organizational Innovation*, 7 (1): 15- 35.
35. Freund, A., Yahav, R., & Gilboa-Arama, B. (2016). Workplace spirituality in social services departments. *Journal of Religion & Spirituality in Social Work: Social Thought*, 35(3): 245-262. <https://doi.org/10.1080/15426432.2016.1179158>
36. Garg, N.(2017). Workplace spirituality and Organizational performance in Indian context: Mediating effect of organizational commitment, work motivation and employee engagement. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 4(2): 191-211. <https://doi.org/10.1177/2322093717736134>
37. Gocen, A., & Ozgan, H. (2018). An analysis of workplace spirituality debates. *Universal Journal of Management*, 6(2): 70-79. <https://doi.org/10.13189/ujm.2018.060204>
38. Guan, X., & Frenkel, S. (2018). How HR practice, work engagement and job crafting influence employee performance. *Chinese Management Studies*, 12 (3): 591- 607. <https://doi.org/10.1108/cms-11-2017-0328>
39. Gupta, M., Kumar, V., & Singh, M. (2014). Creating satisfied employees through workplace spirituality: A study of the private insurance sector in Punjab (India). *Journal of Business Ethics*, 122(1): 79-88. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1756-5>
40. Gürlek, M., & Uygur, A. (2021). Service-oriented high-performance human resource practices and employee service performance: A test of serial mediation and moderation models. *Journal of Management & Organization*, 27(1): 197- 233. <https://doi.org/10.1017/jmo.2020.8>
41. Hair, J. F. Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: Sage Publications.
42. Hair, J. Jr., Sarstedt, M., Hopkins, L., & G. Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2): 106-121. <https://doi.org/10.1108/ebr-10-2013-0128>
43. Hair, J.F., Sarstedt, M., Ringle, C.M., & Mena, J.A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3): 414-433.
44. Hefferman, M., & Dundon, T. (2016). Cross-level effects of high-performance work systems (HPWS) and employee well-being: the mediating effect of organisational justice. *Human Resource Management Journal*, 26 (2): 211-231. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12095>
45. Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources. *American Psychologist*. 44: 513-524.
46. Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50 (3): 337-421. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>
47. Hobfoll, S. E., & Shirom, A. (2000). *Conservation of resources theory: Applications to stress and management in the workplace*. In R. T. Golembiewski (Ed.), *Handbook of organization behavior* (2nd ed, 57-81). New York, NY: Dekker.
48. Honiball, G., Geldenhuys, D., & Mayer, C.H. (2014). Acknowledging others as 'whole beings' Managers perceptions of spirituality and health in the South African workplace. *International Review of Psychiatry*, 26 (3): 289-301. <https://doi.org/10.3109/09540261.2014.881331>
49. Houghton, J. D., Neck, C. P., & Krishnakumar, S. (2016). The what, why, and how of spirituality in the workplace revisited: A 14-year update and extension. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 13(3): 177-205. <https://doi.org/10.1080/14766086.2016.1185292>
50. Hu, B., Hou, Z., Mak, M. C., Xu, S. L., Yang, X., Hu, T., Qiu, Y., & Wen, Y. (2019). Work engagement, tenure, and external opportunities moderate perceived high-performance work systems and affective commitment. *Social Behavior and Personality*, 47(5): 1- 16. <https://doi.org/10.2224/sbp.7353>

51. Huang, Y., Ma, Z., & Meng, Y. (2018). High-performance work systems and employee engagement: empirical evidence from China. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(3): 341–359. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12140>
52. Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*. 38 (3): 635- 672. <https://doi.org/10.2307/256741>
53. Iddagoda, Y. A., & Opatha, H. P. (2017). Identified research gaps in employee engagement. *International Business Research*, 10(2): 63-73. <https://doi.org/10.5539/ibr.v10n2p63>
54. Iqbal, M., Adawiyah, W. R., Suroso, A., & Wihuda, F. (2020). Exploring the impact of workplace spirituality on nurse work engagement: an empirical study on Indonesian government hospitals. *International Journal of Ethics and Systems*, 36 (3): 351- 369. <https://doi.org/10.1108/ijoes-03-2019-0061>
55. Isimoya, O., Bakare, B. & Olaniyan, M. (2020). Perceived high performance work practices and employee engagement: An empirical study in Nigeria. *Trends Economics and Management*. 36 (2), 9- 31.
56. James, Terri D. (2021). *Workplace spirituality: A study of human resource practices promoting employee engagement*. Doctoral Dissertation, Troy State University.
57. Jena, L. K., & Pradhan, S. (2018). Workplace spirituality and employee commitment: The role of emotional intelligence and organisational citizenship behaviour in Indian organisations. *Journal of Enterprise Information Management*, 31 (3): 380- 404. <https://doi.org/10.1108/jeim-10-2017-0144>
58. Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? a meta-analytic investigation of mediating mechanism. *Academy of Management Journal*, 55 (6): 1264–1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
59. Kahn, W. A. (1992). To be fully there: psychological presence at work. *Human Relations*, 45(4): 321–349. <https://doi.org/10.1177/00182679204500402>
60. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4): 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
61. Kalshoven, K., & Boon, C. (2012). Ethical leadership, employee well-being and helping: The moderating role of HRM. *Journal of Personnel Psychology*, 11(1): 60–68. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000056>
62. Karatepe, O. M., & Olugbade, O. A. (2016). The mediating role of work engagement in the relationship between high-performance work practices and job outcomes of employees in Nigeria. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28 (10): 2350- 2371. <https://doi.org/10.1108/ijchm-03-2015-0145>
63. Ke, J., Zhang, F., Yan, X., & Fu, Y. (2017). The effect of university teachers' workplace spirituality on employee engagement: professional commitment as mediator. *Creative Education*, 8(13): 2147-2154. <https://doi.org/10.4236/ce.2017.813145>
64. Kundu, S. C., & Gahlawat, N. (2018). Ability-motivation-opportunity enhancing human resource practices and firm performance: Evidence from India. *Journal of Management & Organization*, 24 (5): 730- 747. <https://doi.org/10.1017/jmo.2016.22>
65. Le, B., & Lei, H. (2019). Determinants of innovation capability: The roles of transformational leadership knowledge sharing and perceived organizational support. *Journal of Knowledge Management*, 23 (3): 527-547. <https://doi.org/10.1108/jkm-09-2018-0568>
66. Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
67. Maden, C. (2015). Linking high involvement human resource practices to employee proactivity: The role of work engagement and learning goal orientation. *Personnel Review*, 44 (5): 720- 738. <https://doi.org/10.1108/pr-01-2014-0030>
68. Majeed, N., Mustamil, N. M., & Nazri, M. (2018). Which spirituality at the workplace? Is corporate spirituality the answer?. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 7(1): 49-60. <https://doi.org/10.12816/0043950>
69. Margaretha, M., Saragih, S., Zaniarti, S., & Parayow, B.(2021). Workplace spirituality, employee engagement, and professional commitment: A study of lecturers from Indonesian universities. *Problems and Perspectives in Management*, 19(2): 346- 356. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(2\).2021.28](https://doi.org/10.21511/ppm.19(2).2021.28)
70. Milliman, J., & Gatling, A., & Bradley-Geist, J. C. (2017). The implication of workplace spirituality for person-environment fit theory. *Psychology of Religion and Spirituality*, 9(1): 1-12. <https://doi.org/10.1037/rel0000068>
71. Milliman, J., Czaplewski, A. J., & Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management*, 16(4): 426–447. <https://doi.org/10.1108/09534810310484172>
72. Milliman, J., Gatling, A., & Kim, J.(2018). The effect of workplace spirituality on hospitality employee engagement, intention to stay, and service delivery. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 35: 56- 65. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.03.002>

73. Mitroff, I., & Denton, E. (1999). *A spiritual audit of corporate America: A hard look at spirituality, religion and values in the workplace*. San Francisco, CA: Jossey- Bass. Or Jossey Bass, San Francisco, CA.
74. Naji, G. M. A., Isha, A. S.N., Mohyaldinn, M. E., Leka, S., Saleem, M. S., Abd Rahman, S. M. N., & Alzoraiki, M. (2021). Impact of Safety Culture on Safety Performance; Mediating Role of Psychosocial Hazard: An Integrated Modelling Approach. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18: 1- 20.
75. Odiaka, K. U. (2020). *Employee engagement and its importance to HPWPS (high performance work practices), employee outcome relationship in the nigerian hotel sector*. Doctoral Dissertation, University of Salford Manchester.
76. Oppong Peprah, E.(2020). The impact of high-performance work systems on employee engagement: the moderating role of organizational justice. *Business Excellence and Management*, 10(4): 5- 22.
77. Ortiz-Gómez, M., Ariza-Montes, A., & Molina-Sánchez, H. (2020). Servant leadership in a social religious organization: An analysis of work engagement, authenticity, and spirituality at work. *International Journal Environmental Research Public Health*, 17(22): 1-22. <https://doi.org/10.3390/ijerph17228542>
78. Pawar, B. S. (2016). Workplace spirituality and employee well-being: an empirical examination. *Employee Relations*, 38 (6): 975- 994. <https://doi.org/10.1108/er-11-2015-0215>
79. Petchsawang, P., & McLean, G. N. (2017). Workplace spirituality, mindfulness meditation, and work engagement. *Journal of Management Spirituality & Religion*, 14(3): 216- 244. <https://doi.org/10.1080/14766086.2017.1291360>
80. Podsakoff, M., Mac Kenzie, B., Lee, Y., & Podsakoff, P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88 (5): 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
81. Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2016). Workplace spirituality and employee job behaviour: An empirical investigation in Indian manufacturing organizations. *Paradigm*, 20(2): 159-175. <https://doi.org/10.1177/0971890716670721>
82. Randall, D. M., & Gibson, A. M. (1990). Methodology in business ethics research: A review and critical assessment. *Journal of Business Ethics*, 9(6): 457- 471. <https://doi.org/10.1007/bf00382838>
83. Rashidin, S., Javed, S., & Liu, B.(2020). Empirical study on spirituality, employee's engagement and job satisfaction: evidence from china. *International Journal of Public Administration*, 43 (12): 1042- 1054. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1665066>
84. Rehmani, K., Ahmad, Y., Naseem, A., & Syed, T. H. (2020). Do they really coexist? An empirical analysis of a conjoint implementation of quality management system and high-performance work system on organizational effectiveness. *PLOS ONE*, 15(3): 1- 20. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0229508>
85. Roof, R. A. (2015). The association of individual spirituality on employee engagement: The spirit at work. *Journal of Business Ethics*, 130(3): 585-599. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2246-0>
86. Saad, M. M., Gaber, H. R., & Labib, A. A. (2021). Investigating the impact of human resource management practices on employee engagement, and the moderating role of strategy implementation in Egypt. *SA Journal of Human Resource Management*, 19: 1- 9. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1412>
87. Salanova, M., Agut, S., & Peiro, J. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6): 1217-1227. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1217>
88. Sattar, T., Ahmad, K., & Hassan, S. M. (2015). Role of human resource practices in employee performance and job satisfaction with mediating effect of employee engagement. *Pakistan Economic and Social Review*, 53 (1), 81- 96.
89. Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire a cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4): 701-716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
90. Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two-sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3 (1): 71-92.
91. Sharma, P., & Kumra, R. (2020). Relationship between workplace spirituality, organizational justice and mental health: mediation role of employee engagement. *Journal of Advances in Management Research*, 17 (5): 627- 650. <https://doi.org/10.1108/jamr-01-2020-0007>
92. Shrestha, A. K., & Jena, L. K. (2021). Interactive effects of workplace spirituality and psychological capital on employee negativity. *Management and Labour Studies*, 46(1): 59- 77. <https://doi.org/10.1177/0258042x20962994>
93. Singh, A. S., & Masuku, M.B. (2014). Sampling techniques & determination of sample size in applied statistics research: An overview. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 2(11): 1-22.
94. Singh, J., & Chopra, V. G.(2018). Workplace Spirituality, Grit and Work Engagement. *Asia-Pacific Journal of Management*, 14(1-2): 50-59. <https://doi.org/10.1177/2319510x18811776>

95. Singh, R. (2016). Exploring the drivers of employee engagement: A literature review. *International Journal of Education and Management Studies*, 6: 105-109.
96. Soto-Acosta, P., Popa, S., & Martinez-Conesa, I. (2018). Information technology, knowledge management and environmental dynamism as drivers of innovation ambidexterity: A study in SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 22 (4): 931-948. <https://doi.org/10.1108/jkm-10-2017-0448>
97. Suan, C. L., & Nasurdin, A. M. (2014). An empirical investigation into the influence of human resource management practices on work engagement: the case of customer-contact employees in Malaysia. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 8 (3): 345- 360. <https://doi.org/10.1108/ijcthr-12-2013-0083>
98. Subramony M. (2009). A Meta-Analytic investigation of the relationship between HRM Bundles and Firm Performance. *Human Resource Management*, 48(5): 745-768. <https://doi.org/10.1002/hrm.20315>
99. Van der Walt, F. (2018). Workplace spirituality, work engagement and thriving at work. *SA Journal of Industrial Psychology*, 44: 1- 10. <https://doi.org/10.4102/sajip.v44i0.1457>
100. Van Wingerden, J., & van der Stoep, J. (2017). The role of meaningful work in employees' work-related and general well-being. *International Journal of Human Resource Studies*, 7(4): 23-37. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v7i4.11611>
101. Wadhera, T., & Bano, S. (2020). Role of perceived organisational support, work engagement and workplace spirituality in turnover intentions of IT professionals. *Indian Journal of Positive Psychology*, 11 (2): 128- 135.
102. Weinberg, D. B., Avgar, A. C., Sugrue, N. M. & Cooney-Miner, D. (2013). The Importance of a High-Performance Work Environment in Hospitals. *Health Services Research*, 48(1): 319- 332. <https://doi.org/10.1111/j.1475-6773.2012.01438.x>
103. Weinberg, F. J., & Locander, W. B. (2014). Advancing workplace spiritual development: A dyadic mentoring approach. *Leadership Quarterly*, 25(2): 391-408. <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2013.10.009>
104. Wellins, R., &Concelman, J. (2005). *Personal engagement driving growth at the see-level*. Retrieved May 25, 2010, from [www.ddiworld.com/pdf/ddi\\_personalengagement\\_ar.pdf](http://www.ddiworld.com/pdf/ddi_personalengagement_ar.pdf)
105. Wheeler, A. R., Halbesleben, J. R. B., & Shanine, K. (2013). *Exploring the middle range of person- environment fit theories through a conservation of resources perspective*. In A. L. Kristof-Brown & J. Billsberry (Eds.), *Organizational fit: Key issues and new directions* (pp. 170–194). Chichester, West Sussex, UK: Wiley.



## The impact of workplace spirituality in the relationship between high-performance work systems and Employee engagement

**Ashraf Youssef S. Hammam**

Assistant Professor, Department of Business Administration, The Higher Institute of E-Commerce Systems in Sohag, Egypt  
[ausleem@yahoo.com](mailto:ausleem@yahoo.com)

Received: 22/11/2021 Revised: 9/12/2021 Accepted: 13/12/2021 DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2021.11.3.1>

**Abstract:** Based on the theory of resource conservation, the research aimed to test the impact of workplace spirituality as a mediating variable (psychological and social resources) in the relationship between the dimensions of high-performance work systems as an independent variable (organizational resources) and the Employee engagement between workers in service and industrial organizations in the city of Taif in the Kingdom of Saudi Arabia. Through a survey of 416 employees in the organizations in question, and through the use of the SPSS program and the path analysis method through the (Smart PLS) V 3.2.1 program, the research found that the organizational, psychological and social resources of employees have contributed positively to enhancing Employee engagement. The results showed a positive and significant relationship between the dimensions of high-performance work systems and both workplace spirituality and Employee engagement; in addition to workplace spirituality which has a partial significant effect in the relationship between the dimensions of high-performance work systems and Employee engagement. The research presented a number of recommendations that would enhance the level of workplace spirituality, and the relationship of the dimensions of high-performance work systems to Employee engagement, and then increase the competitiveness of the organizations in question.

**Keywords:** resource conservation theory; high-performance work systems; workplace spirituality; Employee engagement.

### References:

1. Alghrfh Altjaryh Walsna'yh, Mdynh Alta'f, Almmlkh Al'rbyh Als'wdyh.
2. Alhy'h Al'amh Llehsa', Mntqh Mkh Almkrmh, Almmlkh Al'rbyh Als'wdyh, 2019.
3. Abw Lyfh, Sna' Mstfa (2019). Al'laqh Byn Alslwk Alakhlaqy Llqyadh Wrwhanyh Mkan Al'ml: Drash Mydanyh Ldwr Altmkyn Alnfsy Kmtghyr Wsyt Tdakhly Fy Hdh Al'laqh. Almjlh Al'rbyh Lledarh: 39(4): 209- 245.
4. Zwyn, 'mar 'bd Alamyn Walhbwry, R'd Hnzl (2018). Al'laqh Byn Rwhanyh Mkan Al'ml Wal'qd Alnfsy Li'amlyn: Drash Asttla'yh Lara' ynh Mn Al'amlyn Fy Mstshfa Alkfyl Altkhssy. Mjlt Alghry Li'lwm Alaqtadsyh Waledaryh: 15(4): 525- 548.

ملحق رقم (1): استماره استقصاء

القسم الأول: من فضلك قم بتحديد مدى موافقتك على العبارات التالية (بوضع علامة (✓) في العمود الذي يمثل رأيك أمام كل عبارة)  
ملحوظة: غير موافق تماماً = 1 / غير موافق إلى حد ما = 2 / محايد = 3 / موافق إلى حد ما = 4 / موافق تماماً = 5

| العبارات  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|---|---|
| <p>1- تستخدم المنظمة طرق اختيار متعددة في جميع مراحل إجراءات التوظيف (مثل المقابلات واختبارات الشخصية والقدرات وما إلى ذلك).</p> <p>2- تقدم المنظمة الموارد الكافية لتحسين تعليم وتدريب الموظفين.</p> <p>3- تسعى المنظمة نحو تدريب الموظفين بشكل كامل على مهارات العمل.</p> <p>4- يتعلم الموظفون باستمرار أداء المزيد من المهام.</p> <p>5- يتم تقدير الموظفون ومكافأتهم على أدائهم من خلال نظام تقييم واضح وفعال.</p> <p>6- يوجد في المنظمة نظام للجوائز معايد تماماً في مكافأة الموظفين الذين يحققون الأهداف التنظيمية.</p> <p>7- تلتزم المنظمة بشدة في الإبقاء على موظفها في العمل لمنجم الأمان الوظيفي.</p> <p>8- يتمتع الموظفون بفرص كاملة لاقتراح التحسينات في العمليات والإجراءات.</p> <p>9- تقوم المنظمة دائمًا بدعوة الموظفين لحضور الاجتماعات المجدولة حيث يقومون بتحديد وتقييم ومناقشة وتقديم الحلول فيما يتعلق بالمسائل المتعلقة بالعمل.</p> <p>10- يتم إبلاغ الأداء التنظيمي رسميًا للموظفين على أساس منتظم.</p> <p>11- تُمكّن المنظمة الموظفين من تطوير مهارات وكيف وبأي ترتيب يجب تنفيذ المهام.</p> <p>12- يتحقق لي عملي في المنظمة الكثير من الإشباع الروحي.</p> <p>13- يتحقق القيام بعملي السعادة لكثير من الأفراد.</p> <p>14- أعتقد أن العمل الذي أقوم به يساهم في قيمة كبيرة للمجتمع.</p> <p>15- يتوافق العمل الذي أقوم به الآن مع مثلي في الحياة.</p> <p>16-أشعر بإن عملي مهم للغاية بالنسبة للمنظمة.</p> <p>17-أشعر بالسعادة ملائمة زمانني في العمل.</p> <p>18-أشعر وسط زمانني في العمل بأننا عائلة واحدة وعلى استعداد لبذل قصارى جهدي لمساعدتهم.</p> <p>19-أشعر غالباً بالبهجة في قلبي عندما أتواصل مع زمانني في العمل.</p> <p>20-أنا على ثقة من أن زمانني سيساعدوني عندما أواجه مشكلة.</p> <p>21-أشعر بإنني جزء مهم من جماعة العمل الذي أنتهي إليها.</p> <p>22-لدي رؤسائي في العمل شعور سامي بالمسؤولية الاجتماعية.</p> <p>23-تطابق قيمي الشخصية مع القيم التي تناولها بها المنظمة.</p> <p>24-أشعر بالفخر كعضو في المنظمة.</p> <p>25- تعمل المنظمة على تقديم أقصى ما لدي من الدعم والجهد.</p> <p>26- تعمل المنظمة على تحقيق العدالة بجميع أنواعها بين موظفها.</p> <p>27-أشعر بإن طاقتني تتفجر في عملي.</p> <p>28-أشعر بالفورة والحيوية أثناء أداء وظيفتي.</p> <p>29-أنا متحمس لوظيفتي لأنها ذات معنى.</p> <p>30-تمثل وظيفتي مصدر تحفيزي.</p> <p>31-أشعر بالسعادة في الذهاب إلى العمل.</p> <p>32-أشعر بسعادة كبيرة عندما يزيد علي عبء العمل.</p> <p>33-أنا فخور بالعمل الذي أقوم به.</p> <p>34-أشعر بالاستغراق الشديد في عملي.</p> <p>35-تساعدني وظيفتي علي إبراز كل طاقتني.</p> |   |   |   |   |   |

القسم الثاني: إليك مجموعة من الأسئلة والتي سوف تستخدم فقط بغرض التوصيف للعينة الخاضعة للبحث، والمطلوب وضع علامة (✓) أمام الإجابة التي تنطبق عليك:

أ- النوع: 1- ذكر ( ) 2- أنثى ( )

ب- العمر: 1- أقل من 25 سنة ( )

2- من 25 سنة إلى أقل من 30 سنة ( )

3- من 30 سنة إلى أقل من 35 سنة ( )

4- من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة ( )

5- من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة ( )

6- أكبر من 50 سنة ( )

ج- مستوى التعليم: 1- أقل من جامعي ( )

2- جامعي ( )

3- درجة الماجستير أو ما يعادلها ( )