

التكيف التنظيمي وتأثيره في رفاهية الموظفين دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة زين العراق / الفرات الاوسط

مثنى شاكر حسن

جامعة الكوفة

أ.د ليث شاكر ابو طبيخ

كلية الادارة والاقتصاد/جامعة الكوفة

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التكيف التنظيمي في رفاهية الموظفين في شركة زين للاتصالات في منطقة الفرات الأوسط (الحلة، الديوانية، كربلاء، النجف). وانطلقت الدراسة من مشكلة بحثية تتمحور حول مدى قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات التنظيمية المختلفة وانعكاس ذلك على مستوى رفاهية العاملين. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، حيث تم تطبيقها على مجتمع الدراسة المتمثل بجميع موظفي شركة زين في المحافظات المذكورة، والبالغ عددهم (٩١) موظفًا، وبأسلوب الحصر الشامل. وتضمنت الدراسة متغيرين رئيسيين، تمثل الأول في التكيف التنظيمي بأبعاده السبعة (التكيف مع الأهداف والقيم التنظيمية، التكيف مع السياسات التنظيمية، التكيف مع طرق أداء العمل، التكيف مع الأفراد العاملين، التكيف مع اللغة السائدة في العمل، التكيف مع تاريخ المنظمة، التكيف مع الحوافز المرتبطة بالإنجاز)، في حين تمثل المتغير الثاني في رفاهية الموظفين. وقد جرى تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية (SPSS) و (Smart PLS). وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية بين التكيف التنظيمي ورفاهية الموظفين على المستوى الكلي، فضلاً عن وجود تأثير معنوي لأبعاد التكيف التنظيمي مجتمعة ومنفردة في رفاهية الموظفين. كما بينت النتائج أن تعزيز ممارسات التكيف التنظيمي يسهم بشكل واضح في تحسين مستوى رفاهية العاملين، وزيادة رضاهم الوظيفي، وتعزيز استقرارهم التنظيمي. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي تؤكد ضرورة تبني سياسات تنظيمية مرنة، والاهتمام بالعنصر البشري، وتعزيز بيئة العمل الداعمة، بما يحقق رفاهية الموظفين ويدعم استدامة الأداء التنظيمي في شركات الاتصالات.

الكلمات المفتاحية: التكيف التنظيمي، رفاهية الموظفين، شركات الاتصالات، شركة زين، الفرات الأوسط.

المبحث الاول

منهجية الدراسة

المقدمة

تعمل المنظمات المعاصرة في بيئة تتسم بدرجة عالية من التعقيد وعدم الاستقرار، نتيجة التطورات التكنولوجية المتسارعة، وشدة المنافسة، وتغير احتياجات الزبائن، فضلاً عن التحولات المستمرة في أساليب العمل وإدارة الموارد البشرية. وقد فرضت هذه المتغيرات على المنظمات ضرورة البحث عن مداخل إدارية حديثة تمكنها من التكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية، بما يضمن لها الاستمرار وتحقيق الميزة التنافسية. ويُعدّ

التكيف التنظيمي أحد أهم هذه المداخل، كونه يعكس قدرة المنظمة على إحداث تغييرات مقصودة في هيكلها وسياساتها وطرق عملها وسلوكيات أفرادها بما يتلاءم مع متطلبات البيئة المحيطة. وفي هذا السياق، لم يعد اهتمام المنظمات مقتصرًا على الجوانب المادية أو الإنتاجية فحسب، بل امتد ليشمل الاهتمام بالعنصر البشري بوصفه المورد الأكثر أهمية وفاعلية. ومن هنا برز مفهوم رفاهية الموظفين كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تحظى باهتمام متزايد في أدبيات الإدارة والموارد البشرية، لما لها من دور محوري في تعزيز الرضا الوظيفي، وتحسين الأداء، وتقليل الضغوط النفسية، وزيادة الالتزام والانتماء التنظيمي. إذ تشير العديد من الدراسات إلى أن المنظمات التي تولي اهتمامًا حقيقيًا برفاهية موظفيها تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والاستجابة للتغيرات البيئية.

وتُعد شركات الاتصالات من أكثر القطاعات تأثرًا بالتغيرات التكنولوجية والتنظيمية، الأمر الذي يتطلب مستويات عالية من التكيف التنظيمي للحفاظ على كفاءة الأداء واستقرار الموارد البشرية. وفي العراق، ولا سيما في منطقة الفرات الأوسط، تواجه شركات الاتصالات تحديات متعددة تتعلق بطبيعة العمل، وضغوط الزبائن، وسرعة التطور التقني، مما يجعل دراسة التكيف التنظيمي وأثره في رفاهية الموظفين أمرًا بالغ الأهمية. وانطلاقًا مما تقدم، تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور التكيف التنظيمي بأبعاده المختلفة في تعزيز رفاهية الموظفين في شركة زين للاتصالات في منطقة الفرات الأوسط (بابل، الديوانية، كربلاء، النجف)، من خلال تحليل طبيعة العلاقة والتأثير بين هذين المتغيرين، وبما يسهم في تقديم نتائج علمية وتوصيات عملية يمكن أن تدعم إدارات الشركات الخدمية في تحسين بيئة العمل وتحقيق الاستدامة التنظيمية.

مشكلة الدراسة

تواجه شركات الاتصالات، ومنها شركة زين، تحديات تنظيمية متزايدة ناتجة عن التطور التكنولوجي، وضغوط المنافسة، وتغير توقعات الموظفين. وعلى الرغم من تبني بعض الممارسات التنظيمية الحديثة، إلا أن مستوى رفاهية الموظفين قد يتأثر سلبيًا في حال ضعف قدرة المنظمة على التكيف مع هذه التغيرات.

وعليه، تتمحور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي: **ما مدى تأثير التكيف التنظيمي في رفاهية الموظفين**

في شركة زين للاتصالات في منطقة الفرات الأوسط؟

١. ما مستوى التكيف التنظيمي في شركة زين للاتصالات في منطقة الفرات الأوسط؟
٢. ما مستوى رفاهية الموظفين في شركة زين للاتصالات؟
٣. هل توجد علاقة ارتباط معنوية بين التكيف التنظيمي ورفاهية الموظفين؟
٤. ما مدى تأثير أبعاد التكيف التنظيمي في رفاهية الموظفين؟

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية إثراء الأدبيات الإدارية العربية المتعلقة بمفاهيم التكيف التنظيمي ورفاهية الموظفين. تقديم إطار نظري يربط بين متغيرات التكيف التنظيمي ورفاهية الموظفين في بيئة شركات الاتصالات.

الأهمية التطبيقية مساعدة إدارة شركة زين في التعرف على أهمية التكيف التنظيمي في تحسين رفاهية الموظفين. تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق تسهم في تعزيز بيئة العمل وتحسين الأداء الوظيفي.

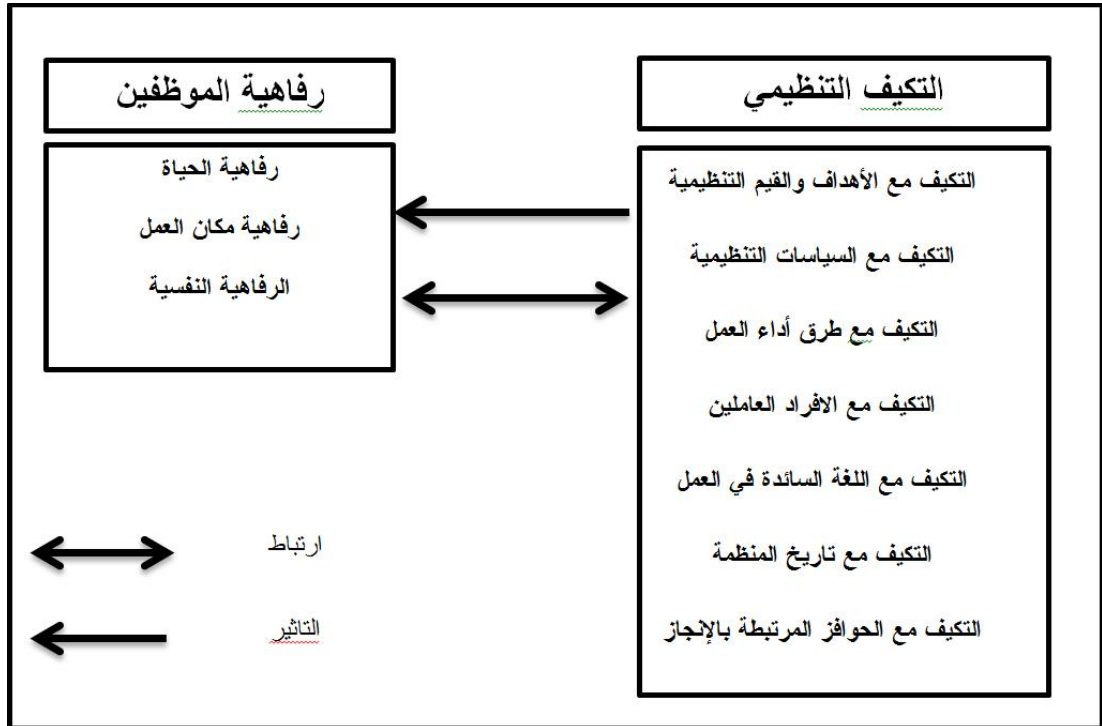
أهداف الدراسة

١. التعرف على مستوى التكيف التنظيمي في شركة زين للاتصالات.
٢. قياس مستوى رفاهية الموظفين في الشركة.
٣. اختبار علاقة الارتباط بين التكيف التنظيمي ورفاهية الموظفين.
٤. تحليل تأثير أبعاد التكيف التنظيمي في رفاهية الموظفين.

مخطط البحث الفرعي (النموذج الفرضي)

يتكون النموذج الفرضي للدراسة من:

المتغير المستقل: التكيف التنظيمي بأبعاده (التكيف مع الأهداف والقيم، السياسات التنظيمية، طرق أداء العمل، الأفراد العاملين، اللغة السائدة، تاريخ المنظمة، الحوافز المرتبطة بالإنجاز).



الشكل (١) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: من اعداد الباحث

فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الأولى

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التكيف التنظيمي ورفاهية الموظفين.

الفرضيات الفرعية

١. توجد علاقة ارتباط معنوية بين التكيف مع الأهداف والقيم التنظيمية ورفاهية الموظفين.
 ٢. توجد علاقة ارتباط معنوية بين التكيف مع السياسات التنظيمية ورفاهية الموظفين.
 ٣. توجد علاقة ارتباط معنوية بين التكيف مع طرق أداء العمل ورفاهية الموظفين.
 ٤. توجد علاقة ارتباط معنوية بين التكيف مع الأفراد العاملين ورفاهية الموظفين.
 ٥. توجد علاقة ارتباط معنوية بين التكيف مع اللغة السائدة في العمل ورفاهية الموظفين.
 ٦. توجد علاقة ارتباط معنوية بين التكيف مع تاريخ المنظمة ورفاهية الموظفين.
 ٧. توجد علاقة ارتباط معنوية بين التكيف مع الحوافز المرتبطة بالإنجاز ورفاهية الموظفين.
- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التكيف التنظيمي ورفاهية الموظفين.

الفرضيات الفرعية

١. توجد علاقة تأثير بين التكيف مع الأهداف والقيم التنظيمية ورفاهية الموظفين.
٢. توجد علاقة تأثير بين التكيف مع السياسات التنظيمية ورفاهية الموظفين.
٣. توجد علاقة تأثير بين التكيف مع طرق أداء العمل ورفاهية الموظفين.
٤. توجد علاقة تأثير بين التكيف مع الأفراد العاملين ورفاهية الموظفين.
٥. توجد علاقة تأثير بين التكيف مع اللغة السائدة في العمل ورفاهية الموظفين.
٦. توجد علاقة تأثير بين التكيف مع تاريخ المنظمة ورفاهية الموظفين.
٧. توجد علاقة تأثير بين التكيف مع الحوافز المرتبطة بالإنجاز ورفاهية الموظفين.

مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي شركة زين للاتصالات في منطقة الفرات الأوسط، والمتمثلة بمحافظات (الحلة، الديوانية، كربلاء، النجف). وقد تم اعتماد أسلوب الحصر الشامل، حيث بلغ حجم مجتمع وعينة الدراسة (٩١) موظفًا، نظرًا لمحدودية المجتمع وإمكانية الوصول إلى جميع أفرادها.

المبحث الثاني

الجانب النظري

التكيف التنظيمي

اولاً: مفهوم التكيف التنظيمي

استخدم علماء الإدارة والتنظيم مصطلح التكيف التنظيمي للإشارة إلى عملية التكيف بين المنظمة وبيئتها. والهدف من التكيف التنظيمي هو مساعدة المنظمات على تحقيق التوافق الجيد مع التحديات البيئية وبالتالي تحسين قدرتها على البقاء. (ابو زيد، ٢٠٢٠: ١٧٧) وقد ظهرت عدة تعريفات كثيرة للتكيف التنظيمي، يمكن ان نذكر منها ما يلي:

التكيف التنظيمي هو عبارة عن التغييرات في عمل المنظمات التي تستضيف أو تدعم الأنظمة الدقيقة. (Schneider,etal;2006:4) ويعرف التكيف التنظيمي ايضا انه عملية تغيير تدريجية وممتدة ومتزايدة للمنظمة، وعادة ما تكون استجابة لضغوط خارجية ناشئة عن بيئة عمل المنظمة. (Linnenlueckeetal;2008:10) في حين يرى (ابو زيد، ٢٠٢٠: ١٧٢) ان التكيف التنظيمي هو قدرة المنظمات على تحسين فرص نجاحها عن طريق التغيير من اجل مواجهة المحفزات الخارجية، او قدرة المنظمة على تبني التغيير بهدف تحقيق المواءمة مع بيئة المنظمة التي تتسم بالتغيير بشكل مستمر. بينما ذكر (Sarta & Vergne;2021:44)

التكيف التنظيمي هو عملية اتخاذ قرارات متعمدة يقوم بها أعضاء المنظمة، مما يؤدي إلى إجراءات يمكن ملاحظتها تهدف إلى تقليص المسافة بين المنظمة وبيئتها الاقتصادية والمؤسسية.

تعدّ مفاهيم التكيف التنظيمي من المفاهيم الحيوية في حقل الإدارة الحديثة، لما لها من دور في تعزيز قدرة المنظمات على مواكبة التغييرات البيئية الداخلية والخارجية، وقد تنوعت تعريفات الباحثين لهذا المفهوم تبعاً لاختلاف الزوايا النظرية والوظيفية التي انطلقوا منها. مثل الدراسة (Schneider et al., 2006:4) اذ ركزت على التغييرات داخل المنظمة لدعم أو استضافة الأنظمة الدقيقة. ويميل إلى النظرة التقنية أو البنوية، حيث يُفهم التكيف كاستجابة فنية أو وظيفية لاحتياجات معينة داخل النظام التنظيمي المصغر يهتم بالبعد البنوي الدقيق، وليس التغيير التنظيمي الكلي أو الاستراتيجي.

ثانيا: أهمية التكيف التنظيمي

The importance of organizational adaptation

إن التكيف التنظيمي مفهوم غامض. فمن ناحية، نجد هذا المفهوم منتشرًا في كل مكان في أبحاث الإدارة، ويعمل بمثابة الغراء الذي يربط بين القضايا المركزية المتعلقة بالتغيير التنظيمي والأداء والبقاء (Sarta et al.,2021:46).

يساهم التكيف التنظيمي في تحقيق أهمية كبيرة للمنظمات يمكن ان تبرز الاهمية من خلال بعض النقاط التالية:

١. المساهمة في زيادة انتاجية المنظمة وتقديم منتجات عالية الجودة وبكفاءة عالية .
٢. اكساب الافراد المستجدين الاتجاهات والمعتقدات والقيم والمهارات اللازمة للمشاركة بكفاءة وفعالية في الحياة الاجتماعية داخل المنظمة .
٣. تهدف الى اكساب الافراد ثقافة المنظمة وسلوكيات الدور وتطلعات المنظمة المستقبلية ومعايير النجاح والفشل (المالكية والحبسية، ٢٠٢٣: ١٩٤).

٤. يساهم التكيف التنظيمي في تحسين الاداء التنظيمي للمنظمة .

٥. يساهم التكيف التنظيمي ايضا في اكساب الافراد خبرة لمواجهة التقلبات والظروف التي تواجههم في العمل (Carley,1997:2).

٦. يساهم التكيف التنظيمي المنظمة والموظفين في تحقيق النجاح وتجنب الفشل (ابو زيد، ٢٠٢٠: ١٦٧).

٧. ابتكار سياسات واستراتيجيات جديدة تمكن المنظمة من الاستمرار في العمل .

٨. يساهم التكيف التنظيمي بشكل كبير في قدرة المنظمة على تحقيق والحفاظ على الميزة التنافسية في منتجاتها (Nwaeke,2013:317).

ثالثًا: ابعاد التكيف التنظيمي

Dimensions of organizational adaptation

إن التكيف التنظيمي مفهوم غامض، فمن ناحية، نجد هذا المفهوم منتشرًا في كل مكان في أبحاث الإدارة، ويعمل بمثابة الغراء الذي يربط بين القضايا المركزية المتعلقة بالتغيير التنظيمي والأداء والبقاء، ومن ناحية أخرى، نجده يتربص بنا في أشكال مختلفة (على سبيل المثال، "الملاءمة"، و"المحاذاة"، و"التوافق"، و"التغيير الاستراتيجي")، وهو مفهوم تمت دراسته من خلال تيارات نظرية متعددة (على سبيل المثال، السلوكية، والقائمة على الموارد، والمؤسسية) وعلى مستويات مختلفة من التحليل (Sarta & Vergne;2021:43). يُعدّ التكيف التنظيمي من المفاهيم الحيوية التي تُمكن المنظمات من البقاء والاستمرار في بيئة تتسم بالتغيير المستمر. ولتحقيق هذا التكيف بشكل فعال، لا بد من فهم أبعاده المختلفة التي تُعبر عن الجوانب المتعددة التي يجب أن تتسجم معها سلوكيات الأفراد داخل المنظمة. وتشكل هذه الأبعاد مرتكزًا أساسيًا لفهم كيفية استجابة العاملين للمتغيرات التنظيمية وتفاعلهم معها وتشمل هذه الأبعاد:

١- التكيف مع الأهداف والقيم التنظيمية :

يُعد مفهوم التوافق من المفاهيم المركزية في فهم فعالية الأداء التنظيمي، إذ تشير الأدبيات إلى أن "التوافق التنظيمي" يعكس مدى الاتساق والانسجام بين مكونات المنظمة المختلفة مثل الاستراتيجية، والعمل، والموظفين، والهيكل، والثقافة، وقد أشار بعض الباحثين إلى أن "كلما زادت درجة التوافق بين هذه العناصر، زادت فعالية المنظمة"، مما يؤكد على أهمية هذا التناسب في تحسين الأداء، وفي هذا السياق، يُعد التكيف مع الأهداف والقيم التنظيمية أحد المداخل الحيوية لتحقيق التوافق، إذ يتطلب من الأفراد استيعاب وتبني الرؤية

التنظيمية وقيمها الجوهرية، ما يضمن اندماجهم الفعّال في سياق العمل ويُسهم في دعم أهداف المؤسسة على نحو منسجم ومترايط (Schiemann,2009:46).

٢-التكيف مع السياسات التنظيمية :

يشير التكيف مع السياسات التنظيمية إلى قدرة الأفراد أو المؤسسات على الاستجابة بمرونة للتغيرات في السياسات الرسمية، خصوصاً في البيئات المعقدة مثل التكيف مع تغير المناخ، ويتطلب ذلك فهماً عميقاً للأنظمة المؤسسية، وعمليات صنع السياسات، وأدوات التنفيذ، بما يشمل الدمج بين القطاعات، والتنسيق العمودي، واتخاذ القرارات في ظل عدم اليقين. كما يعتمد هذا التكيف على القدرة على التعلم من السياسات السابقة، وتطوير آليات مرنة تسهم في الاستجابة الفعّالة للتحديات التنظيمية المتغيرة (Dovers & Hezri, 2010:1).

٣-التكيف مع طرق أداء العمل:

يشير التكيف مع طرق أداء العمل إلى قدرة الأفراد وفرق العمل على تعديل سلوكياتهم واستجاباتهم لمواكبة المهام الجديدة والظروف المتغيرة في بيئات العمل، في ظل التغيرات المتسارعة وعدم الاستقرار التنظيمي والتكنولوجي، يُتوقع من الموظفين التعامل مع الغموض والتعقيد بمرونة وكفاءة، وقد ركزت الأدبيات الحديثة على فهم العوامل التي تمكن الأفراد من التكيف مع متطلبات العمل المتجددة، مثل تغيير الأدوار أو بيئات العمل أو فرق العمل، ويُعرّف هذا التكيف بأنه الاستجابة السلوكية الفعّالة للتغيرات في المهام أو السياقات، ونقل التعلم من موقف لآخر (Baard et al.,2014:49). اي يشير إلى القدرة على تبني الخطوات والمهارات التي تلبى متطلبات إنجاز العمل.

٤-التكيف مع الافراد العاملين

يشير التكيف مع الافراد العاملين إلى قدرة الموظفين على تطوير سلوكيات ومواقف مرنة تسهم في بناء علاقات عمل فعالة ضمن بيئات تتسم بالتغيير المتسارع، في ظل التحول نحو طرق عمل جديدة تعتمد على التكنولوجيا والمرونة، يصبح التفاعل الإيجابي والتعاوني مع الزملاء ضرورياً لإنجاح عمليات التغيير، ويُعد الانخراط في العمل والتفاني فيه مؤشراً مهماً على مدى تكيف الأفراد مع زملائهم وبيئة العمل المتغيرة. كما يتطلب التكيف مع الزملاء فهماً عميقاً لكيفية التأقلم مع ديناميكيات الفريق والتغيرات التنظيمية المستمرة (Van Den et al.,2020:1).

٥-التكيف مع اللغة السائدة في العمل

يشير التكيف مع اللغة السائدة في العمل إلى قدرة الأفراد على استخدام اللغة المقبولة أو الرسمية داخل بيئة العمل، بما يسهم في تسهيل التواصل وتجنب التمييز أو الصدامات الثقافية، وقد أظهرت بعض السياسات، مثل قواعد "اللغة الإنجليزية فقط"، آثاراً سلبية على الأقليات اللغوية، وأثارت دعاوى قانونية متزايدة، وتتبع هذه الإشكالات غالباً من تصورات خاطئة حول اللهجات واللغات، تؤثر في اتخاذ القرارات التنظيمية، ويؤكد الباحثون أن إدارة التنوع اللغوي بوعي واحترام يحقق بيئة أكثر شمولاً وتعاوناً (Teboul & Speicher,2007:3).

٦-التكيف مع تاريخ المنظمة:

التكيف مع تاريخ المنظمة يعكس وعي الأفراد بجذور المؤسسة ومسار تطورها عبر الزمن، فعندما يدرك الموظفون القيم والممارسات التي شكلت هوية المنظمة، يصبح من الأسهل عليهم فهم السياقات التنظيمية الحالية، هذا الفهم يعزز من قدرتهم على التكيف مع التغيرات، واتخاذ قرارات منسجمة مع ثقافة المؤسسة، كما يساهم في بناء شعور بالانتماء والمسؤولية تجاه استمرارية نجاح المنظمة. وبالتالي، يُعد الوعي بتاريخ المنظمة

أداة فعالة لتعزيز التكيف التنظيمي المستدام (Byun & Cheverst,2004:534). اي يتمثل في إدراك الافراد لتاريخ المنظمة التي يعملون فيها.

٧-التكيف مع الحوافز المرتبطة بالإنجاز:

يُعد التكيف مع الحوافز المرتبطة بالإنجاز عنصراً جوهرياً في تحفيز الأفراد داخل المنظمة. إذ يتطلب الأمر الاعتراف بجهود الموظف وتقدير عطائه عبر حوافز مادية أو معنوية تتناسب مع ما يقدمه من أعمال، فكما شعر الفرد بالعدالة في توزيع الحوافز، ازدادت دافعيته نحو العمل والإبداع. كما أن هذا التقدير يسهم في تعزيز الولاء المؤسسي ورفع مستوى الأداء، ومن ثم، يصبح نظام الحوافز وسيلة استراتيجية لتحقيق التكامل بين أهداف المنظمة وطموحات العاملين فيها (Stussi et al.,2019:1). اي يتمثل في ضرورة تقدير مجهودات الفرد ومنحه الحوافز المادية والمعنوية والتي تتناسب مع ما يقوم به من اعمال.

رفاهية الموظفين

رابعا : مفهوم رفاهية الموظفين: concept

مصطلح الرفاهية يشير إلى موقف استباقي لتحقيق الرفاهية العقلية والبدنية والعاطفية المثلى وقد يتجاوز هذا المصطلح وصف الصحة على أنها مجرد غياب المرض (Gallie,2016:13). توصف الرفاهية من حيث تحقيق الذات، وتتنظر الى أن السعادة الحقيقية توجد في التعبير عن الفضيحة. يرى العديد من الباحثين ان منظور الرفاهية يمكن تعزيزه من خلال المشاركة في الأنشطة التي تعزز النمو البشري، مثل الاستقلال والنمو الشخصي وقبول الذات والغرض من الحياة والإتقان والعلاقة الإيجابية، ضرورة للرفاهية. (SONNY,2020:8). كما تشير الرفاهية بالنسبة للموظف إلى الجوانب المختلفة لحياة العمل، والتي لديها القدرة على التأثير على الاداء الوظيفي بشكل كبير. Gupta,2020:19، هناك العديد من التعريفات والعديد من المفاهيم ذات الصلة برفاهية الموظف. لقد اكتسب مصطلح "رفاهية الموظف" شعبية متزايدة بمرور الوقت واستبدل بالكامل تقريباً المصطلح القديم "قدرة العمل". (Kiviniemi & Leppänen;2012:2). الرفاهية تتعلق بطبيعتها ايضا بمن أنت كشخص وتصوراته حول الطريقة التي تسير بها حياته Khatri& (Gupta;2019:3). وقد ظهرت عدة تعريفات كثيرة لرفاهية الموظفين ، يمكن ان نذكر منها ما يلي :

يمكن تعريف رفاهية الموظف هي حالة ذاتية تأخذ بعين الاعتبار الفرد ككل بما في ذلك العوامل الفسيولوجية والبيئية والاجتماعية والعاطفية والتنموية. (Kiviniemi, & Leppänen;2012:2) وتُعرّف رفاهية الموظفين ايضا بأنها الحالة التي يكون فيها الموظفون بحالة من النشاط ومتحفزين ويتمتعون بالصحة ومنتجين وملتزمين (Gallie;2016:13).

في حين يرى (Koon & Ho;2021:83) رفاهية الموظف هي حالة عاطفية تتصف بالمتعة أو الايجابية تنتج عن تقييم الفرد لعمله أو تجرته في الوظيفة . بينما يرى (SONNY;2020:8) الرفاهية بأنها الرضا العام والمشاعر الإيجابية تجاه العمل.

خامسا : اهمية رفاهية الموظفين:

The importance of employee well-being

الموظفون هم الأصول الأكثر قيمة في أي شركة بسبب طبيعتها التي تركز على الإنسان. Ngo& (Doan;2023:1). يرى الموظفون ومجتمعات العمل أن عملهم مفيد ومجز ويعتبرون العمل داعماً لسيطرتهم على الحياة (Nissi;2021:23). في بيئة الأعمال اليوم، يمكن اعتبار رفاهية الموظفين عنصراً أساسياً لنجاح

المنظمة والميزة التنافسية. (Kiviniemi&Leppänen;2012:1). رفاهية الموظف هي في الأساس "حالة عاطفية ممتعة أو إيجابية ناتجة عن تقييم الفرد لعمله أو تجاربه الوظيفية (Koon & Ho;2021:83). يُنظر إلى رفاهية الموظفين كنوع من مخرجات الاستثمار في الموظفين، على المستوى الفردي. لقد أصبح هناك اهتمام متزايد برفاهية الموظفين في أدبيات إدارة الموارد البشرية. في نماذج إدارة الموارد البشرية التقليدية التي تحركها أنظمة العمل عالية الأداء أو عالية المشاركة أو عالية الالتزام. (Ngo, & Doan;2023:1). من خلال ذلك يمكن ان تتجلى اهمية رفاهية الموظفين بالنقاط التالية :

١. تساهم رفاهية الموظفين في تحقيق وزيادة رضا الموظفين .
 ٢. من ابرز ما تقدمه رفاهية الموظفين هي المساهمة في زيادة الإنتاجية
 ٣. تساعد في انخفاض معدلات الغياب ودوران العمل
 ٤. تعد ميزة تنافسية في جذب المواهب والاحتفاظ بها. (Gomathy et al;2024:5)
 ٥. أن زيادة رفاهية الموظفين لها تأثيرات مباشرة وغير مباشرة على الأداء الوظيفي والتنظيمي
 ٦. أن رفاهية الموظفين تساهم بالإضافة الى الالتزام التنظيمي فهي تعد حافزا للمشاركة في العمل وسلوك المواطنة التنظيمية (Guest;2017:4)
 ٧. تعد رفاهية الموظفين استراتيجية للحفاظ على الموظفين ومواجهة الازمات
 ٨. أن ضعف رفاهية الموظفين في العمل يؤدي بطبيعته إلى تأثيرات غير مواتية على الأداء التنظيمي وكذلك إنتاجية العمل. (Ngo & Doan;2023:1:2)
 ٩. أهمية رفاهية الموظفين في تعزيز رضا الموظفين والإنتاجية والنجاح التنظيمي بشكل عام.
 ١٠. تعد رفاهية الموظفين من الادوات التي تحقق ميزة تنافسية للشركة (Molnár & Papp;2024:1059)
- سادسا : ابعاد رفاهية العاملين:

Dimensions of employee well-being

ساهم مفهوم الرفاهية في تشكيل نموذج للرفاهية سداسي الأبعاد يتضمن ستة مجالات وظيفية نفسية إيجابية:

١. قبول الذات: ويضم (الاتجاهات الإيجابية تجاه الذات وحيات الفرد)
٢. العلاقات الإيجابية مع الآخرين : وتتضمن (الحفاظ على علاقات دافئة)
٣. الاستقلالية: التي يتضمن (القدرة على الحفاظ على معتقدات الفرد)
٤. الإتيقان البيئي: ويضم (القدرة على مواجهة متطلبات الحياة)
٥. الهدف في الحياة : يتضمن (امتلاك الأغراض)
٦. النمو الشخصي : ويضم (امتلاك الشعور بالانتماء) (Jaskeviciute., etal;2021:3)

١. رفاهية الحياة :

كلمة "رفاهية" مشتقة من كلمة "لوكسوس" التي تعني الحسبة والروعة والبذخ، ومشتقتها "لوكسوريا" التي تعني الإسراف والتبذير وما إلى ذلك. يرتبط تنامي الرفاهية في المجتمع الغربي بزيادة الثراء والاستهلاك. إنها ظاهرة تنتقل إلى المجتمع منذ مئات السنين. (Yeoman., & McMahon-Beattie;2011:72). يُعد الرضا عن الحياة أحد مفاتيح الرفاهية النفسية. وينعكس هذا في تقييم الشخص لحياته بشكل عام أو في مجالات معينة (الصحة والعلاقات الاجتماعية). ويمكن الاستنتاج أن الرضا عن الحياة هو بنية نفسية أساسية في الحركة النفسية الإيجابية لدى الشباب (Sharbafshaer;2019:66).

اما على مستوى الوظيفة فأن الموظفين يطورون دعماً تنظيمياً مُدرّجاً عندما يعتقدون أن منظماتهم تُقدّر مساهماتهم بصدق وتهتم برافاهيتهم. (Rehan, 2025:58). فإن الشعور بالرضا عن الحياة والتنظيم الذاتي له وظيفة إيجابية للرفاهية. تعني الرفاهية محاولة ازدهار المواهب والتجلي في قدرات الفرد. وفي الوقت نفسه، تشمل التدابير السلوكية والفسولوجية. (Sharbafshaaer;2019:66)

٢. رفاهية مكان العمل :

اليوم، تولي العديد من الشركات أهمية كبيرة لرفاهية موظفيها، وتستخدم الشركات مجموعة متنوعة من التكتيكات لتحسين رفاهية الموظفين لتعزيز مكان عمل آمن وفعال، وتحليل التوازن بين العمل والحياة، وتعزيز القوة العقلية، وتقييم أداء الموظفين، وتوفير التدريب المناسب هي مكونات أساسية لتحقيق هذا الهدف (Zen., & Rony;2023:2526). أن الموظفين يطورون دعماً تنظيمياً مُدرّجاً عندما يعتقدون أن منظماتهم تُقدّر مساهماتهم بصدق وتهتم برافاهيتهم. أن المعاملة العادلة والممارسات التنظيمية العادلة تُظهر اهتماماً مؤسسياً برفاهية الموظفين. أن الموظفين الذين يتمتعون بخبرة قوية في نقاط القوة لديهم انخفاض في ضغوط العمل وأظهروا مرونة أكبر في أعقاب الأزمات التنظيمية. (Rehan, 2025:58). وفقاً للأدبيات العلمية، فإن أكبر تأثير إيجابي على حس المسؤولية عن العمل ينتج عن عوامل مثل مساعدة المشرف في تقليل ضغوط، وبيئة العمل الصحية، وممارسات العمل المرنة، والقدرة على التحكم في مكان ووقت العمل. Stankevičienė., (etal;2021:992).

٣. الرفاهية النفسية

يدرس نهج الرفاهية النفسية التطور الملحوظ في مواجهة تحديات الحياة ويؤكد على تطوير حل المشكلات النفسية. يمكن أن يكون للتنظيم الذاتي تأثير فعال على الرفاهية النفسية وأبعادها وبناءً على ذلك، طور الباحثون نظريات ووجهات نظر بحثية مختلفة لدراسة الصحة العقلية (Sharbafshaaer;2019:66). من ناحية أخرى، فإن عدم القدرة على الجمع بين العمل والأدوار الأسرية، والانفصال النفسي عن العمل، وزيادة أعباء العمل، ومتطلبات العمل غير الملائمة، ونقص بيئة العمل الصحية، وما إلى ذلك، يؤثر سلباً على الأسرة والرضا عن الرفاهية، ويسبب القلق والتوتر النفسي، والإجهاد في العمل هو أحد العوامل المهمة التي تحدد الرفاهية (Stankevičienė., etal;2021:992).

المبحث الثالث

الجانب العملي

اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: اختبار فرضيات الارتباط

سيتم اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية وكالاتي:

الفرضية الرئيسية الاولى: يرتبط متغير التكيف التنظيمي ارتباطاً معنوياً بمتغير رفاهية الموظفين على المستوى الكلي لمتغيرات الدراسة، واشتقت عنها الفرضيات الاتية:

١. يرتبط بُعد التكيف مع الأهداف والقيم التنظيمية ارتباطاً معنوياً بمتغير رفاهية الموظفين.
٢. يرتبط بُعد التكيف مع السياسات التنظيمية ارتباطاً معنوياً بمتغير رفاهية الموظفين.
٣. يرتبط بُعد التكيف مع طرق أداء العمل ارتباطاً معنوياً بمتغير رفاهية الموظفين.
٤. يرتبط بُعد التكيف مع الافراد العاملين ارتباطاً معنوياً بمتغير رفاهية الموظفين.

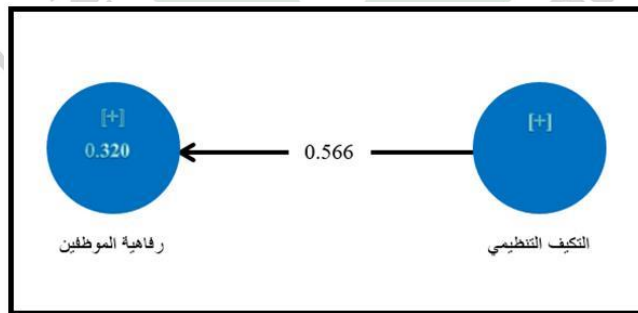
٥. يرتبط بُعد التكيف مع اللغة السائدة في العمل ارتباطاً معنوياً بمتغير رفاهية الموظفين.
٦. يرتبط بُعد التكيف مع تاريخ المنظمة ارتباطاً معنوياً بمتغير رفاهية الموظفين.
٧. يرتبط بُعد التكيف مع الحوافز المرتبطة بالإنجاز ارتباطاً معنوياً بمتغير رفاهية الموظفين.
- وتم اختبار هذه من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS v.27) وكالاتي:
- الجدول (١) اختبار علاقات الارتباط

مستوى المعنوية	رفاهية الموظفين	البعد/ المتغير
0.000	0.638	التكيف مع الأهداف والقيم التنظيمية
0.000	0.703	التكيف مع السياسات التنظيمية
0.000	0.584	التكيف مع طرق أداء العمل
0.033	0.643	التكيف مع الافراد العاملين
0.000	0.686	التكيف مع اللغة السائدة في العمل
0.000	0.766	التكيف مع تاريخ المنظمة
0.000	٠.654	التكيف مع الحوافز المرتبطة بالإنجاز
0.000	0.674	التكيف التنظيمي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS V. 27 تشير النتائج الواضحة في جدول (١) إلى المتغير المستقل (التكيف التنظيمي) له علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بالمتغير التابع (رفاهية الموظفين) على المستوى الكلي لمتغيرات الدراسة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠.٦٧٤) وبدلالة معنوية (٠.٠٠٠)، وباعتماد هذه النتائج تقبل فرضيات الارتباط الرئيسة والفرعية بين متغيرات البحث، لأنها جاءت اقل من مستوى المعنوية (٠.٠٥).

ثانياً: اختبار فرضيات التأثير المباشرة

فرضية التأثير المباشر الاولى: يؤثر التكيف التنظيمي تأثيراً معنوياً في المتغير المعتمد رفاهية الموظفين على المستوى الكلي لمتغيرات الدراسة، ولكي يتم اختبار هذه الفرضية تم بناء نموذجاً هيكلياً لبيان مسار علاقة التأثير بين المتغيرين (التكيف التنظيمي ورفاهية الموظفين)، وتم استخراج النتائج بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (Smart PLS) وجاءت النتائج كما في الشكل (١) والجدول (١).



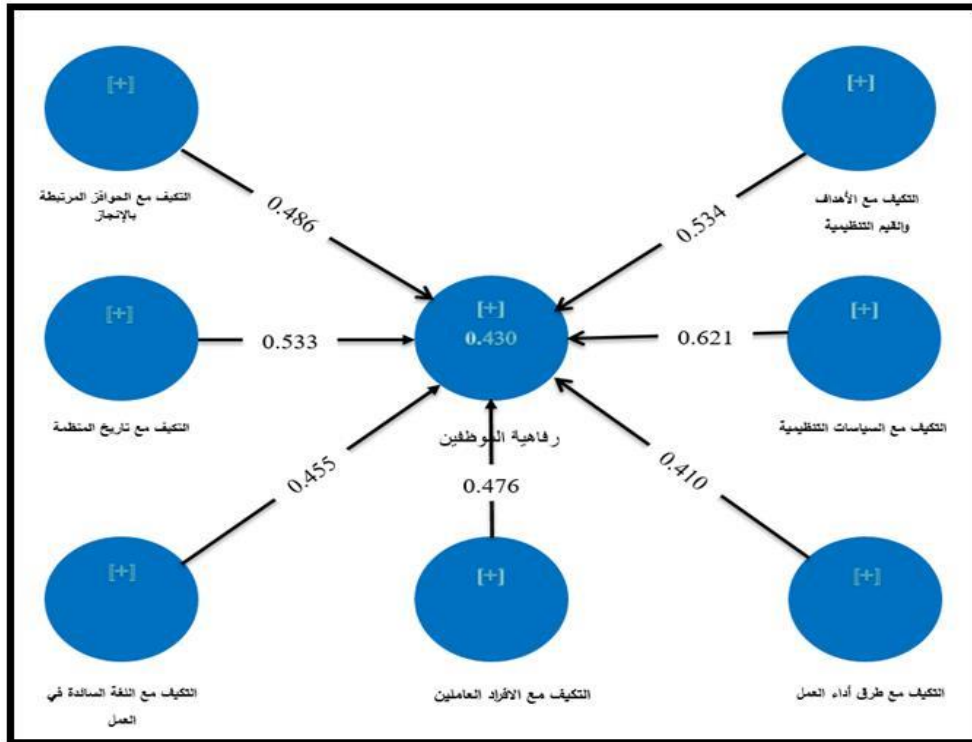
الشكل (٢) انموذج اختبار فرضية التأثير الأولى

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي Smart PLS v.3.3.2

يتبين من خلال النتائج الظاهرة في الشكل (٢) والجدول (١) بوجود تأثير معنوي طردي للمتغير المستقل التكيف التنظيمي في المتغير المعتمد رفاهية الموظفين بمقدار (٠.٥٦٦) وبحدود معنوية (٠.٠١١)، بمعنى ان متغير رفاهية الموظفين يزداد بمقدار (٥٦.٦%) بزيادة متغير التكيف التنظيمي وحدة واحدة. أيضاً ان متغير التكيف التنظيمي يفسر (٣٢%) من التغيرات التي تحصل في متغير رفاهية الموظفين وهي قيمة معامل التفسير ($R^2=0.320$)، وعند اعتماد هذه النتائج يتم قبول فرضية التأثير الرئيسية الاولى التي مفادها (يؤثر التكيف التنظيمي تأثيراً معنوياً في المتغير التابع رفاهية الموظفين على المستوى الكلي لمتغيرات الدراسة).
الجدول (٢) نتائج فرضية التأثير الرئيسية الاولى

مسار الفرضية	معامل التأثير β	قيمة R^2	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية	نتيجة الفرضية
التكيف التنظيمي <- رفاهية الموظفين	0.566	0.320	0.067	8.404	0.011	مقبولة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي Smart PLS v.3.3.2
اما الفرضيات الفرعية المنبثقة عن فرضية التأثير الرئيسية الاولى والتي نصت على وجود تأثير معنوي لأبعاد التكيف التنظيمي (التكيف مع الأهداف والقيم التنظيمية، التكيف مع السياسات التنظيمية والتكيف مع طرق أداء العمل والتكيف مع الافراد العاملين والتكيف مع اللغة السائدة في العمل) في المتغير التابع رفاهية الموظفين، ولأجل ذلك قام الباحث بتصميم نموذج هيكلي تضمن ابعاد المتغير البالغة (7) ابعاد كما في الشكل (٣):



الشكل (٣) نموذج اختبار تأثير أبعاد التكيف التنظيمي في رفاهية الموظفين

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي Smart PLS v.3.3.2

تشير النتائج الظاهرة في الشكل (٣) والجدول (٣) إلى الآتي:

١. تبين ان بُعد التكيف مع الأهداف والقيم التنظيمية يؤثر تأثيراً معنوياً في متغير رفاهية الموظفين، إذ جاءت قيمة معامل التأثير بينهما بمقدار (٠.٥٣٤)، وبمستوى معنوية (٠.٠٠١)، وهي أقل من حدود المعنوية المقبولة والمحددة (٠.٠٥)، ومعنى ذلك ان رفاهية الموظفين يزداد في شركة زين للاتصالات بمقدار (٥٣.٤%) عندما يزداد بُعد التكيف مع الأهداف والقيم التنظيمية وحدة واحدة، وعلى اساس هذه المعطيات تقبل هذه الفرضية.
٢. اتضح ان بُعد التكيف مع السياسات التنظيمية يؤثر تأثيراً معنوياً ايجابياً في متغير رفاهية الموظفين، إذ بلغت قيمة معامل التأثير بينهما (٠.٦٢١)، وبمستوى معنوية (٠.٠٠٠)، وهي أقل من حدود المعنوية المقبولة (٠.٠٥)، ومعنى ذلك ان رفاهية الموظفين يزداد في شركة زين للاتصالات بمقدار (٦٢.١%) عندما يزداد بُعد التكيف مع السياسات التنظيمية وحدة واحدة، وعلى اساس هذه المعطيات تقبل هذه الفرضية.
٣. اتضح ان بُعد التكيف مع طرق أداء العمل يؤثر تأثيراً معنوياً ايجابياً في متغير رفاهية الموظفين، إذ بلغت قيمة معامل التأثير بينهما (٠.٤١٠)، وبمستوى معنوية (٠.٠٠٠)، وهي أقل من حدود المعنوية المقبولة (٠.٠٥)، ومعنى ذلك ان رفاهية الموظفين يزداد في شركة زين للاتصالات بمقدار (٤١%) عندما يزداد بُعد التكيف مع طرق أداء العمل وحدة واحدة، وعلى اساس هذه المعطيات تقبل هذه الفرضية.
٤. اتضح ان بُعد التكيف مع الافراد العاملين يؤثر تأثيراً معنوياً ايجابياً في متغير رفاهية الموظفين، إذ بلغت قيمة معامل التأثير بينهما (٠.٤٧٦)، وبمستوى معنوية (٠.٠٠٠)، وهي أقل من حدود المعنوية المقبولة (٠.٠٥)، ومعنى ذلك ان رفاهية الموظفين يزداد في شركة زين للاتصالات بمقدار (٤٧.٦%) عندما يزداد بُعد التكيف مع الافراد العاملين وحدة واحدة، وعلى اساس هذه المعطيات تقبل هذه الفرضية.
٥. اتضح ان بُعد التكيف مع اللغة السائدة في العمل يؤثر تأثيراً معنوياً ايجابياً في متغير رفاهية الموظفين، إذ بلغت قيمة معامل التأثير بينهما (٠.٤٥٥)، وبمستوى معنوية (٠.٠٢٠)، وهي أقل من حدود المعنوية المقبولة (٠.٠٥)، ومعنى ذلك ان رفاهية الموظفين يزداد في شركة زين للاتصالات بمقدار (٤٤.٥%) عندما يزداد بُعد التكيف مع اللغة السائدة في العمل وحدة واحدة، وعلى اساس هذه المعطيات تقبل هذه الفرضية.
٦. اتضح ان بُعد التكيف مع تاريخ المنظمة يؤثر تأثيراً معنوياً ايجابياً في متغير رفاهية الموظفين، إذ بلغت قيمة معامل التأثير بينهما (٠.٥٣٣)، وبمستوى معنوية (٠.٠٠٠)، وهي أقل من حدود المعنوية المقبولة (٠.٠٥)، ومعنى ذلك ان رفاهية الموظفين يزداد في شركة زين للاتصالات بمقدار (٥٣.٣%) عندما يزداد بُعد تاريخ المنظمة وحدة واحدة، وعلى اساس هذه المعطيات تقبل هذه الفرضية.
٧. اتضح ان بُعد التكيف مع الحوافز المرتبطة بالإنجاز يؤثر تأثيراً معنوياً ايجابياً في متغير رفاهية الموظفين، إذ بلغت قيمة معامل التأثير بينهما (٠.٤٨٦)، وبمستوى معنوية (٠.٠٠٠)، وهي أقل من حدود المعنوية المقبولة (٠.٠٥)، ومعنى ذلك ان رفاهية الموظفين يزداد في شركة زين للاتصالات بمقدار (٤٨.٦%) عندما يزداد بُعد التكيف مع الحوافز المرتبطة بالإنجاز وحدة واحدة، وعلى اساس هذه المعطيات تقبل هذه الفرضية.

فضلا عن ذلك ان أبعاد متغير التكيف التنظيمي مجتمعة تفسر (٤٣%) من مجمل التغيرات الحاصلة في متغير رفاهية الموظفين، اما النسبة المتبقية فهي راجعة لمتغيرات اخرى لم يتناولها نموذج اختبار الدراسة الحالية. الجدول (٣) نتائج اختبار الفرضيات التأثير الفرعية

مسار الفرضية	معامل التأثير β	قيمة R^2	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية	نتيجة الفرضية
التكيف مع الأهداف والقيم التنظيمية -> رفاهية الموظفين	0.534	0.430	0.045	4.672	0.001	مقبولة
التكيف مع السياسات التنظيمية -> رفاهية الموظفين	0.621		0.051	5.512	0.030	مقبولة
التكيف مع طرق أداء العمل -> رفاهية الموظفين	0.410		0.053	3.709	0.000	مقبولة
التكيف مع الافراد العاملين -> رفاهية الموظفين	0.476		0.049	6.320	0.000	مقبولة
التكيف مع اللغة السائدة في العمل -> رفاهية الموظفين	0.455		0.062	5.398	0.020	مقبولة
التكيف مع تاريخ المنظمة -> رفاهية الموظفين	0.533		0.056	6.094	0.000	مقبولة
التكيف مع الحوافز المرتبطة بالحوافز -> رفاهية الموظفين	0.486		0.068	3.652	0.000	مقبولة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي Smart PLS v.3.3.2

الاستنتاجات

١. يتمتع التكيف التنظيمي بأهمية كبيرة في تحسين رفاهية الموظفين.
٢. وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين التكيف التنظيمي ورفاهية الموظفين.
٣. تسهم أبعاد التكيف التنظيمي مجتمعة في تفسير نسبة مهمة من التغير في رفاهية الموظفين.
٤. يعد الاهتمام بالحوافز، والسياسات، وطرق أداء العمل من العوامل الأساسية لتعزيز رفاه الموظفين.

التوصيات

١. ضرورة تعزيز سياسات التكيف التنظيمي بما ينسجم مع احتياجات الموظفين.
٢. تطوير برامج تدريبية تسهم في رفع قدرة الموظفين على التكيف مع التغيرات التنظيمية.
٣. الاهتمام بأنظمة الحوافز المادية والمعنوية لتحسين رفاهية الموظفين.
٤. تبني استراتيجيات تنظيمية مرنة تعزز بيئة العمل الإيجابية في شركة زين للاتصالات.

المصادر العربية:

١. ابو زيد ، احمد ناصر ابو زيد ، اثر الرقابة الاستراتيجية في التكيف التنظيمي على شركات قطاع الصناعات الاستخراجية والتعدينية المدرجة في سوق عمان المالي ، مؤتة للبحوث والدراسات ٢٠٢٠، الاردن

٢. المالكية والحسبية ، عائشة المالكية ، رضية الحسبية ، البراعة التنظيمية لدى مديري مدارس الصفوف (١٠-١٢) وعلاقتها بالتكيف التنظيمي للمعلمين في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان ، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية ٢٠٢٣، مصر
المصادر الاجنبية:

1. Baard, S. K., Rench, T. A., & Kozlowski, S. W. (2014). Performance adaptation: A theoretical integration and review. *Journal of Management*, 40(1), 48-99.
2. Byun, H. E., & Cheverst, K. (2004). Utilizing context history to provide dynamic adaptations. *Applied Artificial Intelligence*, 18(6), 533-548.
3. Carley, K. M. (1997). Organizational adaptation. *Annals of Operations Research*, 75(0), 25-47.
4. Dovers, S. R., & Hezri, A. A. (2010). Institutions and policy processes: the means to the ends of adaptation. *Wiley interdisciplinary reviews: climate change*, 1(2), 212-231.
5. Gallie, F. A. T. I. M. A. (2016). The relationship between sense of coherence, work engagement and burnout in a Public-Sector organisation (Doctoral dissertation, Doctoral dissertation). University of South Africa, Pretoria.
6. Gomathy, D., Samudrala, M. S. G., & Manohar, M. S. (2024). Human resource management: Case study with solutions. *International Journal of Scientific Research in Engineering and Management*, 8(03), 1-11.
7. Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human resource management journal*, 27(1), 22-38.
8. Gupta, R. (2020). Examining The Impact Of Employee's Well-Being & Mental Health On Productivity In The IT Sector (Doctoral dissertation, Dublin, National College of Ireland).
9. Jaskeviciute, V., Stankeviciene, A., Diskiene, D., & Savicke, J. (2021). The relationship between employee well-being and organizational trust in the context of sustainable human resource management. *Problems and perspectives in management*, 19(2), 118-131.
10. Kiviniemi, J., & Leppänen, M. (2012). Employee Well-Being as Competitive Advantage
11. Khatri, P., & Gupta, P. (2019). Development and validation of employee wellbeing scale—a formative measurement model. *International Journal of Workplace Health Management*, 12(5), 352-368.

12. Koon, V. Y., & Ho, T. S. (2021). Authentic leadership and employee engagement: The role of employee well-being. *Human Systems Management*, 40(1), 81-92.
13. Linnenluecke, M. K., Griffiths, A., & Winn, M. I. (2008, August). Organizational adaptation and resilience to extreme weather events. In annual meeting of the Academy of Management, Anaheim. Recipient of the 2008 Carolyn Dexter Best International Paper Award (Vol. 35).
14. Molnár, C., & Papp, I. C. (2024). Organizational strategies and human resource management practices to support the improvement of employee well-being. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*, 11(6), 1043-1065.
15. Ngo, T., Le, D., & Doan, T. (2023). "Are your employees mentally prepared for the pandemic?" Wellbeing-oriented human resource management practices in a developing country. *International Journal of Hospitality Management*, 109, 103415.
16. Nissi, E. (2021). Employee well-being in self-managing organizations.
17. Nwaeke, I. L. (2013). Environmental Dynamics, Organizational Adaptation, and Business Effectiveness in Nigeria. *AFRREV IJAH: An International Journal of Arts and Humanities*, 2(2), 316-338.
18. Rehan, M. (2025). Inclusive HR Practices and Their Impact on Disabled Employees' 6. Well-being, Consumer Perception, and Business Performance in Hospitality. *LBS Journal of Marketing and Analytics*, 1(1).
19. Sarta, A., Durand, R., & Vergne, J. P. (2021). Organizational adaptation. *Journal of management*, 47(1), 43-75.
20. Sarta, A., & Vergne, J.-P. (2021). Organizational Adaptation and AI. *Organization Science*, 32(4), 41-55.
21. Schiemann, W. A. (2009). Aligning performance management with organizational strategy, values, and goals. *Performance management: Putting research into action*, 45-87.
22. Schneider, J. E., Peterson, N. A., Vaughn, T. E., Mooss, E. N., & Doebbeling, B. N. (2006). Clinical practice guidelines and organizational adaptation: A framework for analyzing economic effects. *International journal of technology assessment in health care*, 22(1), 58-66.

23. Sharbafshaer, M. (2019). Correlation between dimensions of psychological well-being with life satisfaction and self-regulation. *Journal of Fundamentals of Mental Health*, 21(3), 160-166.
24. SONNY, A. M. (2020). A Study on Work-life Balance in the age of Covid-19 and Impact on Employee Well-being and Performance (Doctoral dissertation, SCHOOL OF BUSINESS, SIAM UNIVERSITY, BANGKOK, THAILAND).
25. Stankevičienė, A., Tamaševičius, V., Diskienė, D., Grakauskas, Ž., & Rudinskaja, L. (2021). The mediating effect of work-life balance on the relationship between work culture and employee well-being. *Business Economics and Management (JBEM)*, 22(4), 988-1007.
26. Stussi, Y., Ferrero, A., Pourtois, G., & Sander, D. (2019). Achievement motivation modulates Pavlovian aversive conditioning to goal-relevant stimuli. *npj Science of Learning*, 4(1), 4.
27. Teboul, J. B., & Speicher, B. L. (2007). Regulating “foreign” language in the workplace: From myths to best practices. *International Journal of Diversity in Organisations, Communities and Nations*, 7, 169-180.
28. Van Den Heuvel, M., Demerouti, E., Bakker, A. B., Hetland, J., & Schaufeli, W. B. (2020). How do employees adapt to organizational change? The role of meaning-making and work engagement. *The Spanish journal of psychology*, 23, e56.
29. Yeoman, I., & McMahon-Beattie, U. (2011). The changing meaning of luxury. In *Revenue management: A practical pricing perspective* (pp. 72-85). London: Palgrave Macmillan UK.
30. Zen, A., & Rony, Z. T. (2023). Implementation Employee Wellbeing: Analysis of Work-Life Balance, Resilience, Assessment, and Coaching. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*, 2(6), 2525-40.
- 31.