

## أثر نظام العمل المرن على رضا الموظفين

أ.د. عبدالمنعم محمد رشاد

أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة – جامعة قناة السويس والمعار إلى كلية الشرق العربي  
للدراسات العليا بالرياض بالمملكة العربية السعودية

### الملخص :

تناولت الدراسة التعرف على أثر نظام العمل المرن على رضا الموظفين الإدارة العامة للشؤون الصحية بجامعة الأميرة نورة ، وسعت إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تمثلت في تحديد مدى توافر أبعاد نظام العمل المرن من وجهة نظر العاملين في الإدارة العامة للشؤون الصحية بجامعة الأميرة نورة وتأثيره على الرضا الوظيفي للعاملين في الإدارة ، وقد أتبعته الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (١٥٥) من العاملين، وقد تم استخدام برنامج المعالجة الاحصائية لتحليل البيانات لقياس المتغيرات الرئيسية للدراسة.

وقد خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية ايجابية بين تطبيق أبعاد نظام العمل المرن والرضا الوظيفي في الإدارة العامة للشؤون الصحية بجامعة الأميرة نورة وبينت الدراسة وجود مستوى مرتفع لأبعاد نظام العمل المرن في الإدارة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لتوافر ابعاد نظام العمل المرن (٤.١٣) من أصل ٥ وهو متوسط مرتفع وبينت الدراسة وجود مستوى مرتفع للرضا الوظيفي في الإدارة حيث بلغ متوسط ابعاد الرضا الوظيفي في الإدارة (٤.٠٩) من اصل ٥ وهو متوسط مرتفع.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أبرزها ضرورة العمل على اعتماد برامج العمل المرن في حالة كون العمل يحتاج تواصل مع المراجعين وتوعية الموظفين بكافة المستويات الإدارية بأهمية تطبيق ممارسات نظام العمل المرن والعمل على ان تكون ساعات العمل اليومية وسيلة التوفيق بين العمل والحياة

الشخصية وضرورة العمل على مرونة الإجراءات والسياسات تجاه ساعات العمل في نظام العمل المرن وضرورة ان تتسم عملية اختيار الموظفين المناسبين بالموضوعية.

**الكلمات المفتاحية:** نظام العمل المرن – الرضا الوظيفي – ممارسات العمل – ترتيبات العمل – ممارسات التوظيف

## **The Impact of the Flexible Work Arrangement on the Satisfaction of the Employees**

### **Abstract**

The study aimed to identify the impact of the flexible work arrangement on the satisfaction of the employees of the General Department of Health Affairs at Princess Nourah University, and sought to achieve a set of objectives represented in determining the availability of the dimensions of the flexible work arrangement from the point of view of the employees in the General Department of Health Affairs at Princess Nourah University and its impact on job satisfaction of the employees in the Department, the study followed the descriptive analytical approach, and the study sample reached (155) of the workers, and the program was used Statistical processing of data analysis to measure the main variables of the study.

The study came out with a set of results, the most important of which is the existence of a positive positive statistically significant relationship between the application of the dimensions of the flexible work system and job satisfaction in the

General Department of Health Affairs at Princess Nourah University, and the study showed a high level of dimensions of the flexible work system in the administration, where the general arithmetic average of the availability of the dimensions of the flexible work system (4.13) out of 5, which is a high average, and the study showed a high level of job satisfaction in the administration, where the average dimensions of satisfaction Career in management (4.09) out of 5, which is average

The study concluded with a number of recommendations, most notably the need to work on the adoption of flexible work programs in the event that work needs communication with auditors, although ,raising awareness of the importance of flexible work system to the employees and work to make daily working hours a means of reconciling work and personal life, the need to work on the flexibility of procedures and policies towards working hours in the flexible work system, and the need for the process of selecting the appropriate employees to be objective.

**Keywords:** Flexible Work Arrangement – Job Satisfaction – Work Practices – Work Arrangements – Employment Practices

## المقدمة:

يمر العالم في الوقت الحالي بتقدم علمي وتكنولوجي في شتى الميادين، مما دفع المؤسسات والمنظمات بمختلف أنواعها وأحجامها للتكيف مع بيئة عمل جديدة تتسم بالتغيير السريع والديناميكية. في هذا السياق، برز مفهوم العمل المرن كأسلوب عمل متنوع يتجاوز الحدود التقليدية للمكان المعتاد للعمل، حيث يمكن أداء المهام من المنزل أو عبر شبكات الاتصال المختلفة، وقد يكون هذا العمل جزئياً أو كلياً. يعود أول تطبيق لهذا النوع من العمل إلى مصنع ألماني لتصنيع الطائرات في عام ١٩٦٧، حيث وجدت الشركة أن التحدي الرئيسي الذي يواجه العاملين هو الوصول إلى مكان العمل في الوقت المناسب، مما أدى إلى تبنيهم لنظام العمل المرن الذي يسمح للموظفين بتحديد ساعات بدء وانتهاء العمل حسب راحتهم.

ويتضمن مفهوم العمل المرن تغيير ساعات العمل الاعتيادية في أغلب المنظمات. ويأخذ هذا التغيير أشكال عدة، على سبيل المثال إلزام الموظف بالحضور في أوقات محددة وأساسية خلال اليوم، مع منحه الحرية لتنظيم باقي ساعات العمل وفقاً بما يتناسب مع ظروفه ورغبته، سواء على أساس يومي أو أسبوعي. من جهتها، يمكن للمنظمات اعتماد هذه الترتيبات المرنة طالما أنها لا تتعارض مع أي واجبات وظيفية أو حقوق محددة و بموجب الأنظمة أو العقود المبرمة بين المنظمات والعاملين لديها.

ويمثل الرضا الوظيفي تلك الحالة النفسية الإيجابية التي يشعر بها الفرد نتيجة لتقييمه لتجربته في وظيفة معينة، ويعتمد هذا التقييم على مقارنة توقعاته بما يتلقاه فعلياً من الوظيفة. هذه التوقعات تختلف من شخص لآخر بسبب العديد من العوامل النفسية والوظيفية. الرضا الوظيفي يساهم في زيادة قدرة الفرد على التأقلم مع بيئة العمل ويحفزه على الإبداع والابتكار، خاصةً عندما يشعر بالأمان والطمأنينة، مما يرفع من طموحه وتقدمه.

وُيعد نظام العمل المرن استراتيجية فعالة في تطوير بيئة العمل وزيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفين. هذا النظام يركز بشكل أساسي على متطلبات وتفضيلات العاملين، مما يساهم في تحسين بيئة العمل ويفتح المجال لإيجاد فرص عمل جديدة. وعليه؛ فإن الهدف الأساسي من تطبيق نظام العمل المرن هو تحقيق الرضا الوظيفي، الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على الاستقرار النفسي للعاملين ويعزز بقائهم في المنظمة، ويسهم في الحفاظ على المواهب بالمنظمة وتعزيز الولاء الوظيفي لديهم. كما أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يسهم في تقديم خدمات أكثر فعالية وسعادة للعملاء والموظفين على حدٍ سواء.

ولذلك تأتي هذه الدراسة لبحث دور نظام العمل المرن في تحقيق الرضا الوظيفي في الإدارة العامة للشؤون الصحية بجامعة الأميرة نورة، مقدمة نتائج وتحليلات تؤكد على فعاليته في تعزيز الرضا الوظيفي، وبالتالي تحسين الأداء وجودة الخدمات المقدمة لجميع فئات العملاء، سواء كانوا موظفين أو طالبات في الجامعة.

### مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تتمثل المشكلة البحثية في الإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة وهو: ما أثر نظام العمل المرن على رضا الموظفين؟

وينبثق عن هذا التساؤل مجموعة التساؤلات الفرعية التالية:

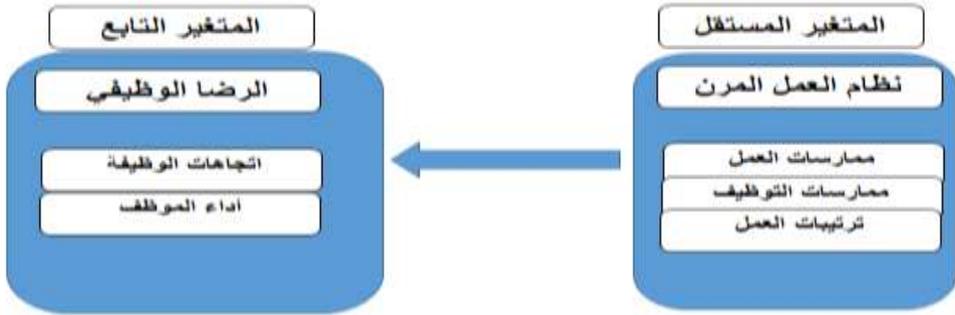
- (١) ما مدي توافر ابعاد نظام العمل المرن (ممارسات العمل، ممارسات التوظيف، ترتيبات العمل) في الإدارة العامة للشؤون الصحية بجامعة الأميرة نورة؟
- (٢) ما مستوي رضا الموظفين (اتجاهات الوظيفة، أداء الموظف) في الإدارة العامة للشؤون الصحية بجامعة الأميرة نورة؟
- (٣) ما أثر تطبيق ابعاد نظام العمل المرن (ممارسات العمل، ممارسات التوظيف، ترتيبات العمل) في تحقيق رضا موظفي الإدارة العامة للشؤون الصحية بجامعة الأميرة نورة

### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر نظام العمل المرن على رضا موظفي الإدارة العامة للشؤون الصحية بجامعة الأميرة نورة ، ويتفرع من هذا الهدف مجموعة الأهداف الفرعية التالية:

١. بيان واقع نظام العمل المرن وأبعاده (ممارسات العمل ، ممارسات التوظيف ، ترتيبات العمل) في الإدارة العامة للشؤون الصحية بجامعة الأميرة نورة.
٢. التعرف على مستوى رضا الموظفين عن سياسات وابعاد نظام العمل المرن (ال ممارسات العمل ، ممارسات التوظيف ، ترتيبات العمل) في الإدارة العامة للشؤون الصحية بجامعة الأميرة نورة.
٣. قياس تصورات الموظفين في الإدارة العامة للشؤون الصحية بجامعة الأميرة نورة لنظام العمل المرن وأثره على رضا الموظفين تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، العمر، الخبرة).

### نموذج الدراسة:



الشكل (١)  
نموذج الدراسة

### فروض الدراسة:

في ضوء العرض السابق لأهداف ونموذج البحث يمكن صياغة فروض البحث على النحو التالي:  
**فرضية البحث:** يوجد أثر ذو دلالة احصائية لنظام العمل المرن في الرضا الوظيفي للعاملين في الإدارة العامة للشؤون الصحية بجامعة الأميرة نورة

### الفروض الفرعية

١. يوجد أثر ذو دلالة احصائية لممارسات العمل في نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي.
٢. يوجد أثر ذو دلالة احصائية لممارسات التوظيف في نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي.
٣. يوجد أثر ذو دلالة احصائية لترتيبات العمل في نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي.

### أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من كونها تتعلق بمتغيرين مهمين للغاية في بيئة العمل الادارية والمتعلقة بالإدارة العامة وهما نظام العمل المرن والرضا الوظيفي للعاملين حيث ستعمل الدراسة على اظهار اهمية نظام العمل المرن وأثره على رضا الموظفين وذلك بهدف تطبيق واقع علمي مفيد للباحثين والادارة في تطبيق سياسات العمل المرن؛ وعليه فان هذه الدراسة تشتمل على أهمية علمية واهمية عملية وذلك على النحو التالي:

### الأهمية العلمية:

١. تتمثل أهمية الدراسة من أهمية الدور الذي يلعبه نظام العمل المرن في الأداء الوظيفي والرضا لدي الموظفين وتحقيق إنتاجية اعلى في المؤسسات والمنظمات.

٢. ستعتبر هذه الدراسة إضافة علمية ونوعية جديدة بالنسبة لما هو عليه من الدراسات السابقة وذلك على حسب حدود علم الباحث لأنها ستتناول الركائز الأساسية لنظام العمل المرن في المؤسسات الذي يعتبر من أهم أنظمة العمل التي خرجت بها التكنولوجيا الحديثة، كما يعد أكثر أهمية ومردودا من خلال تحقيق رضا العاملين في المنظمات والمؤسسات.

٣. تستمد هذه الدراسة أهميتها من الحاجة إلى دراسة أثر نظام العمل المرن على الدوافع والرضا لدى الموظفين في المؤسسات والمنظمات، الذي بدوره سيساهم في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين.

### ١.٥.٢ الأهمية العملية:

تتناول هذه الدراسة موضوعا في غاية الأهمية يتعلق بمدى إمكانية تطبيق نظام العمل المرن في الإدارة العامة للشؤون الصحية في جامعة الاميرة نورة وتأثير ذلك على رضا الموظفين لديهم وذلك حيث ان تطبيق نظام وسياسات العمل المرن اصبحت من الامور المهمة والملحة في بيئة العمل نظرا لكون ان هذه التجربة قد تم تنفيذها في الكثير من المنظمات داخل المملكة العربية السعودية

على سبيل المثال دشنت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في عام ٢٠٢٠م منصة لتوثيق العمل المرن (مرن) والذي يتيح لأصحاب العمل مرونة التعاقد مع العاملين بالمملكة حيث يهدف البرنامج الى استحداث أنواع جديدة من الوظائف للباحثين عن عمل؛ وعليه فإن نموذج نظام العمل المرن سوف يكون بلا شك فعال في عملية القضاء على البطالة وتوفير الفرص الجديدة للعمل للمزيد من السعوديين والامر الذي يجعل الاخذ به ضرورة يحتمها الوضع الحالي والتطور الهائل في التقنية في المملكة العربية السعودية ومؤسساتها ومنها الإدارة العامة للشؤون الصحية في جامعة الأميرة نورة وعلى ذلك تأتي الأهمية العملية للدراسة في تحقيق الآتي:

١. يؤمل أن تقدم الدراسة الحالية عدد من النتائج والتوصيات التي تساهم في زيادة المعرفة التطبيقية لسياسات وأنظمة العمل المرن لدى الموظفين في الإدارة العامة للشؤون الصحية في جامعة الاميرة نورة.

٢. تأتي أهمية الدراسة على زيادة أسس الاعتماد على سياسات وأنظمة العمل المرن في الإدارة وذلك بهدف تحسين الرضا الوظيفي للعاملين ومن ثم تحسين الأداء الوظيفي لديهم.

### حدود الدراسة:

**الحدود الزمنية:** سوف يتم جمع البيانات الأولية للدراسة خلال الفترة من ٢٠٢٣/١١/٠٣م إلى ٢٠٢٣/١٢/٠٤م

**الحدود المكانية:** الإدارة العامة للشؤون الصحية في جامعة الاميرة نورة - مدينة الرياض

### الاطار النظري

#### أولاً) مفهوم نظام العمل المرن:

نظام العمل المرن وهو من المفاهيم الإدارية الحديثة يقوم على إطار زمني يمنح العاملين مرونة أكبر في أداء مهامهم وواجباتهم ضمن بيئة العمل. هذا النظام يتيح للموظفين التوفيق بين مسؤولياتهم المهنية وحياتهم الشخصية والأنظمة العملية الحديثة تهدف إلى تقديم درجة أعلى من المرونة في العمل لتعزيز الأداء، الرضا والإنتاجية للموظفين ومن الأمثلة على تطبيقات نظام العمل المرن تشمل أوقات عمل مختصرة أو دوام جزئي، العمل عن بُعد، المشاركة في العمل، وكذلك نظام الساعات السنوية. (المشالخة ، ٢٠٢٢ ، ص ١٣)

والعمل المرن، الذي يُعرف أيضاً بمصطلح الوقت المرن أو ساعات العمل المرنة، يشمل أنواع الترتيبات العملية التي تخرج عن الإطار التقليدي للعمل. هذه الترتيبات تأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات الشخصية للفرد، وغالباً ما تشتمل على نوع من العمل عن بعد أو من المنزل. بشكل عام، يُستخدم مصطلح العمل المرن للإشارة إلى أي

نمط عملي يختلف عن النمط العملي التقليدي (Chen and Sheldon, 2016)

ويُعرف نظام العمل المرن أيضاً بأنه يتيح للموظف خيار تحديد ساعات العمل التي تناسبه، شريطة التزامه بالتواجد خلال الساعات الرئيسية المحددة في العمل

(عمورة، ٢٠١٤)، وفقاً لدبذب (٢٠٢١) يُعرف العمل المرن كسياسة تتبناها الشركات تتعلق بممارسات العمل والتوظيف وتشمل ترتيبات وإجراءات توفر بدائل للعاملين للتحكم في ساعات عملهم وطريقة تنفيذه وإدارة وقتهم.

ويُفهم نظام العمل المرن على أنه قدرة القوى العاملة على التكيف مع التغيرات في حجم ونوعية العمل وأوقاته، مع التركيز على تقليل تكاليف هذا التكيف من منظور أصحاب العمل (هوارى وخلصي، ٢٠١٧). ويُعرف أيضاً حسب تعريف آخر، بأنه يمنح الأفراد الحرية في اختيار أوقات عملهم وفقاً لتفضيلاتهم خارج الجدول الزمني الرسمي، مع شرط إكمال عدد ساعات محدد وأداء مهام معينة وتوافر من يحل محلهم عند الغياب (العامري، ٢٠١٧).

ويُشار إلى أن مفهوم العمل المرن قد تطور ليشمل مجموعة متنوعة من الأشكال والخيارات التي تستند جميعها إلى مراعاة الظروف الشخصية للعاملين ورغبتهم في تحديد ساعات عمل تناسبهم، مع الأخذ في الاعتبار مصلحة العمل وجودته واستمرارية تقديم الخدمة (لمية، ٢٠١٧). ووفقاً لحدوح (٢٠١٦)، يُعرف العمل المرن بأنه برنامج يتيح للموظفين ترتيب أسبوع عملهم الاعتيادي من الساعات بأنفسهم ويُقسم العمل المرن عن بُعد إلى نوعين: الأول هو العمل كلياً عن بُعد كوظيفة أساسية، والثاني هو العمل جزئياً عن بُعد كوظيفة ثانوية.

### خصائص العمل المرن

يمكن اختصار خصائص نظام العمل المرن كالتالي: وفقاً ل(قشطة، ٢٠١٧) و(المشالخة، ٢٠٢٢) وهي كالاتي:

- الراحة وزيادة الانتاجية: يساهم نظام العمل المرن في توفير الوقت الذي يُهدر عادةً في التنقل إلى مكان العمل والعودة منه، خاصةً في ظل صعوبات وسائل النقل، الازدحام، والإرهاق الناجم عن ذلك.

- تفادي الاعذار المرضية : يؤدي تبني العمل المرن، الذي يمكن ممارسته من أي مكان، إلى تحسين الصحة النفسية والجسدية، مما يقلل بشكل كبير من نسبة الغياب بسبب المشاكل الصحية أو المرضية، خاصة في فصل الشتاء، مقارنة بالعمل التقليدي.

- توفير المال واستغلال الوقت: يعزز العمل المرن من توفير المال للموظفين، حيث لا يحتاجون إلى إنفاق الأموال على التنقل، شراء الطعام أو الملابس بشكل مستمر، ويساعد في توفير الوقت الذي قد يُهدر في التنقل، البحث عن مواقف للسيارات، انتظار مركبات النقل العام وغير ذلك.

- الحرية اثناء العمل وبالتالي تقليل التوتر: يمنح العمل المرن العاملين القدرة على أخذ فترات استراحة حسب رغبتهم والعودة للعمل وقتما يشاؤون دون الحاجة إلى ترتيب مسبق مع المدير أو الزملاء، مما يخفف من التوتر والضغوط المرتبطة بظروف العمل المختلفة.

- الولاء للشركة: يولد نظام العمل المرن شعورًا بالرضا لدى العاملين بفضل طبيعته المرنة، مما يساهم في استمراريتهم في الوظيفة ويقلل من احتمالية البحث عن وظائف أخرى لأي سبب.

### ابعاد نظام العمل المرن :

يعتبر العمل المرن استراتيجية فعّالة ومريحة تسهم في نجاح العديد من الشركات ويعتمد هذا النظام على مجموعة من الممارسات المتنوعة التي تأخذ بعين الاعتبار طبيعة العمل وأسلوب التوظيف لضمان فعالية العمل المرن، من الضروري أن تتوافق ترتيباته مع احتياجات وواقع الشركة، مما يساهم في تحسين الإنتاجية والكفاءة ويتطلب ذلك الاستجابة للمتطلبات الأساسية للموظفين، مما يعزز الرضا والاستقرار الوظيفي. يجب أن تكون القواعد والإجراءات المنظمة لهذه الترتيبات عملية، شفافة، وعادلة، سواء أكانت جزءًا من النظام الداخلي للشركة أو مدرجة في مدونات السلوك وعقود العمل. لتشجيع الشركات على اعتماد هذه الترتيبات، من المهم بناء الوعي حول فوائدها الإيجابية، بما في ذلك تمكين النساء وذوي الاحتياجات الخاصة من المشاركة في سوق العمل، وتحفيز الابتكار وزيادة التنافسية. (بن منصور ، ٢٠١٤).

## ممارسات العمل

تحسين بيئة العمل وأساليبه يعتمد بشكل كبير على توفير دعم شامل يشمل الجوانب التقنية، اللوجستية، والعاطفية، بالإضافة إلى تعزيز درجة معينة من استقلالية العمال ضمن إرشادات محددة. هذا يشمل أيضاً تبني سياسات توظيف مرنة. هذه العناصر تعتبر أهم حتى من الأدوات التكنولوجية في تحقيق النجاح في مكان العمل. كما أن زيادة المرونة في ممارسات العمل تمكّن الموظفين من التعامل بشكل أفضل مع مهامهم وواجباتهم المتنوعة، مما يساهم في رفع مستوى الإنتاجية وتحسين أداء العمل والنشاط والفعال خلال الساعات المتفق عليها للعمل (قشطة ، ٢٠١٧).

ونظام العمل بالمناوبات يشمل تقسيم فترات العمل بطريقة تضمن التغطية الكاملة على مدار الساعة، عادةً في شكل مناوبات مستمرة أو أحياناً كنظام يتضمن فترتين فقط، مثل "نوبة الشفق" التي تمتد من الخامسة مساءً حتى التاسعة مساءً. من ناحية أخرى، العمل بدوام جزئي يعني أن ساعات العمل المتفق عليها مع الموظف تقل عن ساعات العمل القياسية لدوام كامل، وقد تشمل العمل لعدد محدد من الساعات في أيام مختارة. بالإضافة إلى ذلك، توجد عقود العمل المؤقتة التي توظف موظفين لفترات قصيرة الأمد وتتميز بمدة عقد متغيرة. (دبذب ، ٢٠٢١ ، ص ٢٣).

## ممارسات التوظيف :

سياسات وممارسات التوظيف تتألف من مجموعة من المعايير والإرشادات الفريدة التي تستخدمها الشركات والمؤسسات لإدارة عمليات التوظيف. هذه السياسات لا تساهم فقط في توجيه عملية التوظيف، بل تشمل أيضاً إجراءات للحفاظ على الموظفين، خاصة أولئك الذين يمتلكون مهارات وخبرات متميزة. سياسات التوظيف تشتمل على خطوات أساسية تعبر عن فلسفة ومعايير التوظيف في الشركة، بالإضافة إلى نظرة عامة على استراتيجيات الموارد البشرية المتبعة. هذه السياسات تمثل الإطار العملي لممارسات التوظيف في الشركة، مما يعزز الشفافية والالتزام بالتشريعات والقوانين العمالية المعمول بها (أبو الخير ، ٢٠١٧).

## ترتيبات العمل

وفقاً لـ Armstrong (٢٠٠٩)، يعتبر هذا النهج جزءاً من العوامل التي تحفز الموظفين وتعزز قدراتهم. يشير المؤلف إلى أنه من الممكن تعزيز هذه العوامل من خلال تصميم برامج تدريبية مدروسة وتقديم حوافز ملائمة، سواء كانت مادية أو غير مادية، لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة.

والعديد من الشركات الدولية قد أجرت تحولات كبيرة في هياكلها التنظيمية، تمثلت في تبسيط المستويات الإدارية وتحقيق هيكل تنظيمي أكثر تفلطحاً، مما أدى إلى بروز التنظيمات الجماعية الديمقراطية. هذه التنظيمات تنسم بالاعتماد على المشاركة الجماعية في صنع القرار بدلاً من الهرمية التقليدية، ما جعلها بديلاً مثالياً للتنظيمات البيروقراطية السابقة. في هذا الإطار، اعتمدت الشركات الحديثة على فرق عمل متنوعة لإنجاز أعمالها، منها فرق مختصة بتحويل المدخلات إلى مخرجات، فرق تكاملية تسعى لتوفير خدمة متكاملة للعملاء في مناطق جغرافية متفاوتة، بالإضافة إلى فرق الإدارة وفرق الجودة. من بين التغييرات الأخرى التي نفذتها هذه الشركات تقليل عدد الموظفين وزيادة الكفاءة المركزية، فضلاً عن السعي نحو تحول التنظيم إلى نظام معرفي مرن يشمل جميع العمليات التنظيمية المتنوعة (علام، ٢٠١٦).

## ثانياً) مفهوم الرضا الوظيفي:

تعددت وتنوعت التعاريف المتعلقة بمفهوم الرضا الوظيفي، حيث يمكن تصنيفها بناءً على مدى مشاعر الرضا. في بعض الحالات، يُعبر الرضا الوظيفي عن شعور شامل للفرد تجاه عمله بأكمله، بينما في حالات أخرى، يركز على مشاعر الفرد تجاه عناصر محددة في العمل. هذا يعني أن الرضا الوظيفي يمكن أن يتجلى في شكل رضا عام أو كلي عن العمل، أو كرضا عن جوانب معينة فيه، مثل الرضا عن الأجر، الإشراف، أو طبيعة العمل نفسه. مراجعة الأدبيات المختلفة حول هذا الموضوع تكشف عن وجود اختلاف وتنوع كبير في تفسير مفهوم الرضا الوظيفي، وهذا يعود إلى الاختلافات في القيم، المعتقدات، مجالات الاهتمام بين الباحثين، بالإضافة إلى تأثير البيئة والظروف المحيطة. (الشرايدة، ٢٠٠٨، ٦٢)

والرضا الوظيفي له تعريفات متنوعة. لنأخذ مثلاً تعريف Luck في ١٩٧٦، الذي يصفه بأنه "حالة نفسية عاطفية إيجابية أو مرضية تنشأ من تجربة العمل للفرد، متأية من تقييم الفرد لكيفية استجابة العمل لاعتبارات الشخصية" (حريم، ٢٠٠٩، ص ٩٣). من جهة أخرى، يُعرفه Robins في عام ٢٠٠٥ بأنه "إجمالي الانفعالات العاطفية التي يحملها الشخص تجاه عمله، بحيث يمتلك الشخص ذو مستوى الرضا الوظيفي العالي مشاعر إيجابية نحو عمله، بينما يحمل الشخص غير الراضي مشاعر سلبية تجاهه" (الشوابكة والطعاني، ٢٠١٣).

كل هذه التعاريف تقودنا إلى مفهوم الرضا الوظيفي الشامل، الذي يعتبر مقياساً لتقييم الفرد الكلي لوظيفته ومختلف الجوانب المرتبطة بها. عبارات كـ "عموماً، أنا معجب جداً بعملتي، على الرغم من وجود بعض العناصر التي تحتاج للتطوير" أو "بشكل عام، أشعر بالرضا تجاه وظيفتي الحالية" تعبر عن الرضا الوظيفي الكلي. هذا المفهوم يعبر عن متوسط الآراء الفردية تجاه المكونات المتنوعة للعمل.

والرضا الوظيفي الجزئي يرتبط بمدى رضا الفرد عن عوامل محددة في الوظيفة. يظهر هذا عندما يعبر العامل عن مشاعر متباينة تجاه جوانب مختلفة من العمل، مثل قوله "أحب عملي لكنني لا أطيق مديري المباشر" أو "راتبي منخفض في هذا المكان، لكنني أستمتع بالعمل مع زملائي". هذه الأمثلة تمثل توجهات متنوعة للفرد تجاه جوانب متفرقة من الوظيفة. بناءً على ذلك، سواء كان الرضا الوظيفي كلياً أو جزئياً، فهو يمثل حالة نفسية تعكس مدى شعور الفرد بالرضا والسعادة (حاج، ٢٠١٩، ص ٢٦).

وبناءً على ما سبق، يمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه استجابة عاطفية للفرد تجاه مدى إشباع وظيفته لاحتياجاته المادية والاجتماعية ضمن سياق منظمته، وفقاً لتوقعاته وطبيعة شخصيته وبطريقة أخرى يعرف على أنه هو ذلك الشعور الذي يعبر عنه العامل حول مدى تفاعله مع بيئته العملية من خلال عوامل مختلفة مثل الرضا عن الأجر، العلاقات مع الزملاء والمدراء، التدريب والنمو الشخصي، الاتصالات داخل المؤسسة، الأمن الوظيفي، المشاركة في تحديد الأهداف وأساليب العمل، الاستقلالية في التفكير والتنفيذ، وتحقيق الذات.."

## العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

حدد بعض الدارسين العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي بعاملين هم:

- العوامل التي تتعلق بمحتوى الوظيفة وتشمل (الإنجاز، والتقدير، والوظيفة نفسها، والمسؤولية، والتقدم، والنمو).
- العوامل التي تتعلق ببيئة الوظيفة وتشمل: (إدارة المشاركة، والإشراف الفني، والراتب، والعلاقات بين الأفراد، وظروف العمل، والمركز الوظيفي) (البليهد، ٢٠١٧)

ومن العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي كما يراها آخرون تتمثل بـ (محتوى العمل، والعائد المجزي، والبيئة المحيطة، وزملاء العمل، وملائمة نوع العمل للشخصية، والإحساس بالرضا ينبع من الداخل).

- **محتوى العمل:** يفضل الأغلبية العمل الذي يتيح الفرصة لاستخدام المهارات والقدرات العقلية وما يتبعه من نشاطات أخرى، مثل الحرية في التفكير، أو في الإبداع، والعمل في أجواء مختلفة، وكذلك القيام بالتقييم الوظيفي من فترة لأخرى كل هذه السمات تخلق نوعاً من الارتباط بين العمل والعقل، ويؤدي ذلك النوع من العمل إلى التجديد والابتكار، وزيادة التحديث داخل العمل (الرخيص، ٢٠١٧).
- **العائد المجزي:** حينما تعادل المرتبات والمكافآت متطلبات العمل، ومستوى المهارات الفردية، وتتماشى أيضاً مع أسعار السوق، حينئذ الرضا الوظيفي، إن الذي يربط بين العائد المادي والرضا الوظيفي، وهو الإحساس بالعدالة، العدالة في التوزيع والعدالة في التقدير، وفي فرص الترقى التي تتيح التطور وأيضاً التقدم في المستوى الاجتماعي.
- **البيئة المحيطة:** من الجوانب الهامة التي تسهم في تعزيز الرضا الوظيفي هي وجود بيئة عمل مريحة وداعمة تمكّن الموظفين من أداء مهامهم بأفضل صورة ممكنة، مثل توفير الموارد والأدوات اللازمة للإنجاز الفعال.

- **وجود علاقات إيجابية مع زملاء العمل** يلبي الحاجات الاجتماعية للموظفين؛ فالتعاون والتفاهم بين الزملاء يعمل على زيادة الإنتاجية ويعزز الارتباط العاطفي بالعمل. علاوة على ذلك، عندما يتمتع المدير المباشر بالفهم وحسن الأداء، يشعر الموظفون بزيادة في الرضا الوظيفي، مما يؤدي إلى نتائج إيجابية ملحوظة (سارة، ٢٠١٦، ص ٥٨).
- **ملائمة نوع العمل للشخصية**: تتباين الشخصيات مع تنوع القدرات والسمات الشخصية، فما يناسب فرداً معيناً قد لا يكون مناسباً لآخر، وهذا الأمر ينطبق على الوظائف أيضاً. فبعض الوظائف قد تتطلب شخصاً ذو صبر، بينما تحتاج أخرى لشخص جريء، ووظيفة ثالثة قد تكون مناسبة لمن لا يمتلك قوة عضلية كبيرة. لذلك، فإن أحد أسس الشعور بالرضا الوظيفي يكمن في فهم خصائصنا الشخصية والعتور على نوع العمل الذي يتوافق معها بشكل أفضل.
- **الإحساس بالرضا ينبع من الداخل**: وتشمل نظرة الشخص إلى ذاته أو إلى المحيطين به، وإلى طبيعة عمله ومدى إشباع ذلك لاحتياجاته ولرغباته، فإذا كانت النظرة إيجابية، والإحساس بالرضا العام هو قانونه في الحياة، فحينئذ سيكون من السهل عليه التأقلم مع كافة الأوضاع، ولقد وجد أن من يتمتعون بسمة الرضا العام، هم أكثر الناس تأقلاً مع مختلف الأحداث كمثل تغير نوع العمل، أو اختلاف العائد المادي أو المعنوي من وقت لآخر، وأثبتت الأبحاث إن أسوأ أنواع الموظفين هم ذو النظرة السلبية في القدرة على النجاح (العنزي، ٢٠١٢).

وهناك عوامل كثيرة تسهم في التأثير على الرضا الوظيفي للأفراد في وظائفهم منها ما هو متعلق بالفرد نفسه (السن، والنوع، ومدة الخدمة، ودرجة التعليم، وأهمية العمل)، ومنها ما هو متعلق بالوظيفة (الإثراء الوظيفي، والسيطرة على الوظيفة، وشعور الفرد بالإنجاز في الوظيفة، ومدى استغلال الفرد لقدراته، والمشاركة في اتخاذ القرار، والمستوى التنظيمي للوظيفة، وفرص الترقية، والشعور بالأمن الوظيفي، والأجر والحوافز، والعلاقات مع الآخرين)، ومنها ما هو متعلق بالمنظمة

(ساعات العمل، وظروف العمل المادية، وأساليب وإجراءات العمل، ونظم الاتصال في المنظمة، والتكنولوجيا المستخدمة ونمط الإشراف) وأخيراً العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية (الرضا عن الحياة ونظرة المجتمع للموظف، والانتماء الديموغرافي) (حسن، ٢٠٠٢: ٧١).

كما أن نمط الإشراف (القيادة) يؤثر بدرجة كبيرة في رضا الأفراد العاملين، فقد وجد أن نمط الإشراف الذي يعني بمشاعر الأفراد العاملين يؤدي إلى مستويات أعلى من الرضا الوظيفي ولكن ليس بالضرورة زيادة الإنتاجية، وإن المشرف الذي يعني بمشاعر الأفراد ولكن لا يستطيع التأثير على الإدارة العليا للحصول على الموارد والحوافز للعاملين يؤثر سلباً على الرضا الوظيفي للعاملين، وإن القيادة الجديدة التي تعتمد على التشجيع والتفهم وإيجاد مناخ يتسم بالدعم والنقد الإيجابي وليس السلبي للعمل تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للأفراد

وتعد فرق العمل أيضاً مصدر للرضا الوظيفي عندما تتشابه قيم إرضاء الفريق واهتماماتهم واتجاهاتهم، وإن هذا التوافق يؤدي إلى استجابة عالية لمحيط العمل (وناس، ٢٠٠٨، ص ١١٨).

### ابعاد الرضا الوظيفي :

بناء على ما سبق وبلاستناد الى دراسة دبذب (٢٠٢١) أمكن للباحث تحديد ابعاد الرضا الوظيفي بما يلي:

### الاتجاهات الوظيفية:

تتعدد المفاهيم التي تعكس اتجاهات ومشاعر الموظف تجاه منظمته، وهذه المفاهيم غالباً ما تكون متداخلة ويصعب عزلها عن بعضها البعض. من أهم هذه المفاهيم الولاء التنظيمي أو الانتماء التنظيمي، والالتزام التنظيمي، وهو مفهوم يتداخل مع الولاء التنظيمي. يشير الولاء التنظيمي إلى درجة ارتباط الموظف بالمنظمة ويعكس مدى إيمانه بأهدافها وقيمها، ويعبر عن مدى قناعاته بالبقاء فيها والالتزام بتحقيق أهدافها ورسالتها (العوني، ٢٠١٥).

المصطلح الثاني هو "المواطنة التنظيمية"، والذي يعبر عن سلوك اختياري يبذله الموظف بهدف تحسين أداء المنظمة وتعزيز فعاليتها، وذلك خارج إطار نظام الحوافز الرسمي. هذا يعني أن الموظف يقوم بأعمال تفوق ما هو مطلوب منه في وظيفته دون توقع مقابل مادي محدد، استناداً إلى مفهوم المواطنة العام الذي يتضمن الحقوق والواجبات (العوني، ٢٠١٥).

أما بالنسبة لسلوكيات الموظفين الذين لا يشعرون بالرضا عن عملهم، فهي تتمثل في عدة أشكال منها الانسحاب، والذي يظهر في رغبة بعض الأفراد في الاستقالة دون اكتراث بالعواقب، والاعتراض المتمثل في المطالبة المستمرة بتحسين الأوضاع، والاذعان بقبول الوضع الراهن والبقاء في العمل على أمل تحقيق التغيير يوماً ما دون بذل جهد فعلي، واللامبالاة وعدم الاكتراث بالعمل والإهمال، مما يؤدي إلى أداء روتيني دون اتقان أو تركيز ويمكن أن يسفر عن انخفاض في الإنتاجية وتراجع في الأرباح وزيادة معدل دوران الموظفين في المؤسسة (حمية، ٢٠١٨).

### اداء الموظف :

أداء العمل يعتمد على قدرات ومعرفة الموظفين، وتوزيع المهام التي تتناسب مع هذه القدرات والمعرفة يسهم في تعزيز الأداء وينعكس بدوره على الرضا الوظيفي. وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والأداء يعني أن زيادة رضا الموظف عن عمله ترفع من حماسه والتزامه. تحقيق أداء مرتفع في ظل نظام حوافز منصف وفعال يزيد من الإشباع المادية للموظف ومكانته في المنظمة، مما يدفعه للشعور بالفخر والاعتزاز بالنفس (لرؤى، ٢٠١٩).

من ناحية أخرى، العلاقة بين الأداء والرضا ليست مباشرة، حيث يعتمد الأداء على الجهد المبذول في العمل وهذا الجهد يتحدد بقيمة العوائد وتوقعات الحصول عليها. الرضا يعتبر عاملاً غير مباشر في تحديد الأداء ويتحدد بناءً على قيمة العوائد التي يحصل عليها الفرد وتقديره لعدالتها. العوائد التي يحصل عليها الفرد تُحدد بناءً على الأداء الفعلي في العمل. الحوافز تعتبر واحدة من أهم المتغيرات المستقلة المؤثرة في الرضا والدافعية (المعايطة، ٢٠١٧).

## الدراسات السابقة

### دراسة ابو بكر (٢٠٢٣) بعنوان " أثر العمل عن بعد في التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على البنك الأهلي المصري "

هدفت الدراسة إلى فحص تأثير جوانب العمل عن بُعد على التميز المؤسسي في البنك الأهلي المصري. تم تنفيذ الدراسة على عينة تتألف من ٣٧٤ موظفًا في البنك الأهلي المصري بالمقر الرئيسي وفروعه في محافظة القاهرة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة للبحث.

خلصت الدراسة إلى أن أبعاد العمل عن بُعد (بنية تكنولوجيا المعلومات، دعم الإدارة والتدريب، الأمان الوظيفي، مرونة العمل، والاتجاه نحو العمل عن بُعد) لها تأثير طردي ومعنوي على أبعاد التميز المؤسسي (القيادة، السياسة الاستراتيجية، الأفراد، الشراكات، الموارد، العمليات، المنتجات والخدمات، ونتائج العملاء والأفراد). وأوضحت أن أبعاد العمل عن بُعد تؤثر بشكل طردي ومعنوي على نتائج العملاء، وأن هذا البعد يتأثر بأربعة من أبعاد العمل عن بُعد.

كما أوصت الدراسة بضرورة دعم الإدارة للعاملين عن بُعد لزيادة حافزهم وتعزيز التزامهم الوظيفي، ومعالجة التحديات السلبية المتعلقة بالعمل عن بُعد من خلال ورش عمل توضيحية حول مفهوم العمل عن بُعد وتنظيم دورات تدريبية متخصصة، بالإضافة إلى توفير فرص لتقدم العاملين عن بُعد وظيفيًا وتهيئة الظروف الملائمة لمرونة العمل عن بُعد من خلال الدعم الفني والعاطفي.

### دراسة المشالخة (٢٠٢٢) بعنوان " أثر نظام العمل المرن على دافعية العاملين:

#### الدور المعدل للقيادة الخادمة على الجمعيات الخيرية الأردنية

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير تطبيق العمل المرن بأبعاده المختلفة (ممارسات العمل، العمل المؤقت، ترتيبات العمل) على تحفيز العاملين في الجمعيات الخيرية الأردنية، مع التركيز على الرضا الوظيفي، ظروف العمل، وحجم الإنجاز. كما تناولت الدراسة الدور المعدل للقيادة الخادمة في هذا السياق. لتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي واستخدموا الاستبيان كأداة

لجمع البيانات، مع الاعتماد على أسلوب المسح الشامل. تم توزيع ٢٣٠ استبياناً واسترداد ٢٢٠ استبياناً صالحاً للتحليل.

أظهرت النتائج أن كل من نظام العمل المرن ودافعية العاملين والقيادة الخادمة في الجمعيات الخيرية الأردنية تلقى تقييماً عالياً. كما بينت الدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد العمل المرن (ممارسات العمل، العمل المؤقت، ترتيبات العمل) على دافعية العاملين. بالإضافة إلى ذلك، تبين وجود تأثير معنوي للقيادة الخادمة في تعديل العلاقة بين العمل المرن ودافعية العاملين.

استناداً إلى هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في توسيع نطاق ممارسات العمل المرن في الجمعيات الخيرية لتعزيز الرضا الوظيفي واستقرار الموظفين في عملهم. كما شددت على أهمية تنمية القدرات المعرفية والمهارات لدى القيادات والموظفين فيما يخص أبعاد القيادة الخادمة وفوائدها، بالإضافة إلى العمل على تحسين وتطوير أنظمة العمل المرن وسياساته لتلائم احتياجات الموظفين وتنمashi مع التغيرات الحالية.

**دراسة المغاصبة (٢٠٢٢) بعنوان " استراتيجيات العمل عن بعد وأثرها في تنمية بعض مهارات العمل لدى أمناء المكتبات المدرسية في الأردن "**

هذه الدراسة استهدفت تقييم تأثير استراتيجيات العمل عن بعد في تطوير مهارات العمل لأمناء المكتبات المدرسية في الأردن. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وطور استبانة تم توزيعها على ١٠٠ من أمناء المكتبات المدرسية في محافظة الكرك بالأردن، الذين قاموا بتطبيق استراتيجيات العمل عن بعد خلال أزمة كوفيد-١٩. تم استرجاع جميع الاستبيانات الموزعة، وتم تحليل البيانات بواسطة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

أسفرت الدراسة عن وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات العمل عن بعد في تطوير بعض مهارات العمل لأمناء المكتبات المدرسية، وكذلك وجود تأثير معنوي لمتغيرات مثل المؤهل العلمي، العمر، وسنوات الخبرة على تنمية هذه المهارات. تبين من الدراسة أن العمر له تأثير معنوي في تطوير مهارات العمل لأمناء المكتبات المدرسية.

أوصت الدراسة بتبني استراتيجية العمل عن بعد كأساس في قطاع المكتبات المدرسية، مع الأخذ في الاعتبار المؤهل العلمي للعاملين، أعمارهم، وسنوات خبرتهم. كما أوصت بتوفير برامج تدريبية تمكن أمناء المكتبات المدرسية من اكتساب المهارات التي أظهرت الدراسة حاجتهم الماسة إليها.

**دراسة علي (٢٠٢٢) بعنوان " أثر العمل عن بعد على إنتاجية العاملين: دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين بكلية التجارة بجامعة المنصورة "**

هذه الدراسة استهدفت تقصي تأثير "العمل عن بعد" وتأثيره على "إنتاجية العاملين" في كلية التجارة بجامعة المنصورة، والتركيز على أهمية هذه الأبعاد ودورها في تحسين إنتاجية الموارد البشرية. شملت الدراسة جميع العاملين الإداريين بكلية التجارة بجامعة المنصورة. تمت الدراسة على عينة تتألف من ٨٦ موظفًا، تم اختيارهم بطريقة عشوائية. تضمنت الاستبانة المستخدمة في الدراسة مجالين، الأول حول "العمل عن بعد" والثاني حول "إنتاجية العاملين". تمت الدراسة وفقًا للمنهج الوصفي التحليلي واستخدمت حزمة البرامج الإحصائية SPSS لتحليل البيانات.

أظهرت النتائج أن تقييم العاملين لأبعاد "العمل عن بعد" كان إيجابيًا، وكذلك كان تقييمهم لـ "إنتاجية العاملين". كما أشارت النتائج إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية بين "العمل عن بعد" و"إنتاجية العاملين"، مما ينفي فرضية العدم الرئيسية للدراسة.

استنادًا إلى هذه النتائج، أوصت الدراسة بتكثيف برامج التدريب والتطوير للعاملين لتحسين مهارات حل المشكلات التقنية واستخدام الأجهزة والبرامج الجديدة التي تزيد من إنتاجية العاملين. كما أوصت بتوفير بيئة عمل مناسبة للعاملين عن بعد لتشجيعهم وزيادة توظيف العاملين في هذا النمط من العمل.

**دراسة دبدب (٢٠٢١) بعنوان " أثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي لدى موظفي شركات الاتصالات الأردنية "**

هذه الدراسة ركزت على تقييم تأثير تطبيق نظام العمل المرن، في ظل ظروف الوقاية الصحية المشددة، على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في الشركات الثلاث للاتصالات في الأردن. تناولت الدراسة الأبعاد الثلاثة للعمل المرن (ممارسات

العمل، ممارسات التوظيف، ترتيبات العمل) وتأثيرها على الرضا الوظيفي بأبعاده (اتجاهات الوظيفة، أداء الموظف). استُخدمت استبانة لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من ٤٠٠ فرد من أصل ١٩٠٩٠ فردًا يعملون في هذه الشركات، بنسبة ٢%.

أظهرت النتائج أن نظام العمل المرن كان له تأثير إيجابي قوي على الرضا الوظيفي، بمعامل تحديد ( $R^2$ ) يساوي ٠.٦٥٦، وبمستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \geq 0.05$ ). كما أكدت الدراسة أن التحرر من نظام الدوام التقليدي يزيد من إنتاجية العديد من الموظفين، بفضل توفير ظروف مناسبة للتركيز والحرية في اختيار ساعات العمل.

بناءً على هذه النتائج، قدمت الدراسة عدة توصيات، منها: توسيع ممارسات العمل المرن في شركات الاتصالات لزيادة الرضا الوظيفي واستقرار الموظفين، تقليل دوران العمل، وتحقيق الولاء الوظيفي. توصي أيضًا بإعداد برامج تدريبية حول تنظيم الوقت، جدولة الأعمال، والعمل الفرقي، ودمج أبعاد العمل المرن في معايير الترقية وتحديد الحوافز والمكافآت والأجور، وتطوير الخطط الاستراتيجية للشركات لضمان التطبيق الأمثل لنظام العمل المرن.

**دراسة توفيق (٢٠٢١) بعنوان " الأبعاد الاجتماعية للعمل المرن في ظل الأزمات: دراسة ميدانية على عينة من الخبراء والعمال بمصنع نستله مصر**

هدفت الدراسة إلى تحليل أسباب تطبيق نظام العمل المرن وعوامل نجاحه، وتفسير الأبعاد الاجتماعية لنظام العمل المرن (متغير العمر-ضغوط العمل-استخدام التكنولوجيا-علاقات العمل-مدى حرية العامل في اختيار ساعات عمله-متطلبات الأسرة-الظروف الصحية للعامل) المنهجية: Methodology تم استخدام المنهج التكاملي حيث الجمع بين المنهج الكمي والكيفي من خلال استخدام منهج المسح الاجتماعي على عينة قوامها (٢٣٠) مفردة من مختلف الأقسام، والمستويات الإدارية والفنية بشركة نستله مصر بالسادس من أكتوبر لإنتاج المواد الجافة، وتطبيق دليل مقابلة متعمقة على عينة من الخبراء.

وقد خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج من أهمها انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات العمر فيما يتعلق ب" أسباب العمل المرن-أشكال وصور

العمل المرن-إيجابيات العمل المرن-سلبيات العمل المرن-معوقات العمل المرن). توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين قدرة العاملين على استخدام التكنولوجيا وتفضيل ثقافة العمل المرن عند مستوى دلالة ٠.٠١. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تأثير العمل المرن على الأسر وتفضيل العمل المرن عند مستوى دلالة ٠.٠١. الأصالة / القيمة: تقدم الدراسة مساهمة من خلال فحص اتجاه تأثيرات FWAs ترتيبات العمل المرن على علاقات العمل ROL، والأبعاد الاجتماعية له.

وقد اوصت الدراسة بإتاحة الفرصة للعاملين لممارسة حرية التحكم بوقته من حيث عدد ساعات العمل المرن وكيفية أدائه للعمل في إطار رقابة رشيدة مما يؤدي الى تنمية قدراته على الابتكار والاهتمام مواجهة المشكلات الصحية التي تواجه العاملين من خلال الوقاية والعلاج بما يؤدي الى تفادي الآثار السلبية للضرورة والاهتمام إدارة المصنع بتنظيم دورات تدريبية للعاملين والاداريين على أسلوب العمل المرن وما يتعلق به من تطبيقات رقمية في ظل التشريع الاجتماعي بما يحقق تبادل الفائدة للعاملين وإدارة المصنع لرفع مستوى الإنتاج .

**دراسة رشيدة (٢٠٢١) بعنوان " مدى تطبيق العمل المرن من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في الجامعات الحكومية الأردنية: دراسة استكشافية "**

هدفت الدراسة الى التعرف على مدى تطبيق العمل المرن من وجهة نظر العاملين في الوظائف الاشرافية في الجامعات الحكومية الأردنية وذلك بقياس مدي تطبيق ساعات العمل المرنة والعمل الجزئي والعمل عن بعد من وجهة نظر العاملين في الوظائف الاشرافية في الجامعات الحكومية الأردنية وتم استخدام منهج البحث الكمي من خلال تطوير استبيان لجمع البيانات من مصدرها وتكونت عينة الدراسة من (١٣٥) عامل وعاملة وتم اختيارهم من موظفي الدوائر الإدارية العاملين في الوظائف الاشرافية الجامعات الحكومية في شمال الأردن.

وقد خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج من أهمها ان اتجاهات افراد مجتمع الدراسة نحو تطبيق ترتيبات العمل في الجامعات الحكومية الأردنية من وجهة نظر موظفي الدوائر الإدارية متوسطة وبينت النتائج ان اتجاهات افراد مجتمع الدراسة نحو

تطبيق نظام الدوام المرن في الجامعات الحكومية الأردنية يوفر العديد من الفرص الإيجابية من وجهة نظر الموظفين الإداريين مرتفعة كما وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة في المجال (الدوام الجزئي) تبعا لاختلاف جميع المتغيرات ( النوع الاجتماعي ، الفئة العمرية ، المستوى التعليمي ، اسم الجامعة ، مكان العمل )

وقد اوصت الدراسة بتوفير وسن التشريعات والقوانين التي تشجع على تبني نظام العمل المرن هذا وعلى إدارة الجامعة تبني السياسات المتعلقة بالعمل المرن وفتح المجال امام العاملين للتعرف على ماهية العمل المرن والمزايا التي يحققها والاهتمام بنظام العمل المرن وتفعيل تحسين الجاهزية التنظيمية والبنية التحتية اذ يجب على الجامعات الحكومية توفير القدر الكافي من الخدمات والتجهيزات وتأمين سبل الاتصال الرقمي المستقر والسريع بالخوادم والتطبيقات ذات الصلة داخل منزل كل موظف لديها واجراء دراسات مستقبلية للمقارنة بين القطاع العام والخاص حول تطبيق نظام العمل المرن بأبعاده المختلفة .

**دراس عابدين ( ٢٠٢٠ ) بعنوان " ترتيبات العمل المرن وأثره على الارتباط الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بشركات الإنترنت في قطاع غزة "**

الدراسة استهدفت فهم تأثير ترتيبات العمل المرن على الارتباط الوظيفي لدى العاملين في شركات الإنترنت بقطاع غزة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم إعداد استبانة وتوزيعها على ١٨٢ موظفًا من إجمالي ٣٤٤ موظفًا في مجتمع الدراسة، وتم استرداد ١٣٢ استبانة. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المشاركين حول ترتيبات العمل المرن بناءً على الجنس والمؤهل العلمي. ولكن وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بناءً على العمر، سنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي. كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الارتباط الوظيفي استنادًا إلى العمر وسنوات الخدمة.

استنادًا إلى النتائج، أوصت الدراسة بتحديث أنظمة العمل المرن في شركات الإنترنت لتقليل ساعات العمل واستخدام التكنولوجيا ووسائل التواصل الاجتماعي في العمل خارج المكتب. توصي أيضًا بتقديم الحوافز للأفكار الريادية، تعزيز الفخر بالعمل لدى الموظفين، حثهم على استغلال الوقت بفعالية، وتوفير وسائل بديلة للعمل من المنزل، خاصة في حالات الطوارئ أو الإغلاق.

## ٤.٢ التعليق على الدراسات السابقة

تتضح مميزات الدراسة الحالية من خلال مقارنتها مع الدراسات السابقة بمجموعة من الجوانب، فمن حيث موضوع الدراسة فقد ركزت أغلب الدراسات السابقة على أنظمة العمل المرن والعمل عن بعد في مجموعة مختلفة من المؤسسات والانظمة وتأثير ذلك على مجموعة من المتغيرات المختلفة ومنها الرضا الوظيفي والارتباط الوظيفي في المؤسسات وذلك بقياس ابعاد العمل المرن (ممارسات العمل ، ممارسات التوظيف ، ترتيبات العمل)،

بالإضافة الى ذلك هدفت الدراسة السابقة الى قياس ابعاد الرضا الوظيفي ( اتجاهات الوظيفة ، أداء الموظف ) وقد اتفقت الدراسة مع دراسة ( عابدين ، ٢٠٢٠ ) في ترتيبات العمل المرن وأثره على الارتباط الوظيفي بالإضافة الى اتفق الدراسة مع دراسة (دبدب ، ٢٠٢١) والتي ناقشت أثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي لدى موظفي شركات الاتصالات الأردنية ،

وقامت الدراسة الحالية بتصنيف مجموعة من الابعاد الخاصة بالعمل المرن والمتمثلة في (ممارسات العمل ، ممارسات التوظيف ، ترتيبات العمل) ومناقشة تأثيرها على الرضا الوظيفي كمتغير تابع وهي ( اتجاهات الوظيفة ، أداء الموظف) من أجل معرفة أثر نظام العمل المرن على رضا موظفي الإدارة العامة للشؤون الصحية بجامعة الأميرة نورة، كما تميزت الدراسة الحالية عن سابقتها في حداثتها حيث أجريت خلال الربع الأخير من عام (٢٠٢٣)

**منهج البحث:**

تتبع الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لاعتباره من أنسب المناهج التي تتعامل مع إجراءات الدراسة الحالية الذي يقوم على دراسة الواقع، ويهتم بوصفة وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كفيماً وكيمياً، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح لنا خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقمياً يوضح مقدار الظاهرة أو يوضح حجمها وكذلك درجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى (مليح وآخرون، ٢٠٢٠).

**مجتمع البحث وعينته:**

يتمثل مجتمع البحث من العاملين في الإدارة العامة (١٣٠٠) موظفاً من الذكور والإناث، وتم تحديد حجم العينة الممثلة لمجتمع البحث حيث بلغ عددهم (١٥٥) موظفاً وهي عينة عشوائية ميسرة من مجتمع الدراسة.

**أداة البحث:**

استخدم الباحث الاستبانة الإلكترونية حيث تعد من أكثر وسائل الحصول على البيانات، وتعرف الاستبانة بأنها "أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد وعادة ما تكون عبارة عن نموذج يحتوي عدداً من الأسئلة يطلب من عينة الدراسة الإجابة عنها". وبناءً على أهداف البحث فقد اعتمد هذا البحث على الاستبانة الواردة في دراسة (ديدب، ٢٠٢١). مكونة من الآتي:

- **الجزء الأول:** ويتضمن المتغيرات الشخصية والوظيفية عن خصائص عينة البحث طبقاً للعوامل الشخصية التالية (النوع، العمر، المؤهل التعليمي، عدد سنوات الخبرة).
- **الجزء الثاني:** يتعلق بأبعاد نظام العمل المرن في الإدارة العامة حيث تضمن هذا الجزء أربعة وعشرون فقرة (١٦) فقرة من أسئلة الاستبانة موزعة على ثلاثة محاور فرعية وهي كالآتي:
  - المحور الأول: بعد ممارسات العمل في الإدارة العامة ويتضمن (٥) فقرات.
  - المحور الثاني: بعد ممارسات التوظيف في الإدارة العامة ويتضمن (٥) فقرات.
  - المحور الثالث: بعد ترتيبات العمل في الإدارة العامة ويتضمن (٦) فقرات.

- الجزء الثالث: يتعلق بأبعاد الرضا الوظيفي في الإدارة العامة حيث تضمن هذا الجزء عشر فقرات (١٠) فقرة من اسئلة الاستبانة موزعة على محورين وهي كالآتي:
- المحور الأول: بعد اتجاهات الوظيفة في الإدارة العامة ويتضمن (٥) فقرات.
- المحور الثاني: بعد أداء الموظف في الإدارة العامة ويتضمن (٥) فقرات.

### إجراءات جمع البيانات:

قام الباحث بتوزيع الاستبانة على مفردات مجتمع البحث من العاملين في الإدارة العامة وذلك بهدف وصول الاستبانة لجميع العاملين في الإدارة، حيث أوضح الباحث للمبحوثين الغرض من هذا البحث. وقد تم بعد ذلك استعادة أداة البحث والتأكد من صلاحيتها للتحليل واستبعاد ما لا يصلح للتحليل وقد بلغ عدد الاستبانات المكتملة والصالحة للتحليل (١٥٥) استبانة والتي تم إجراء التحليل الإحصائي عليها.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

- (١) استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's) لاختبار مدى ثبات أداة البحث
- (٢) التكرارات والنسب المئوية (Frequencies and percentages) لوصف مفردات عينة البحث.
- (٣) استخدام المتوسط الحسابي (Mean) لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض آراء مفردات عينة البحث نحو كل عبارة من عبارات محاور البحث، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات من حيث درجة الاستجابة حسب أعلى متوسط حسابي.

### عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

### النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة:

النتائج المتعلقة بالمحور الاول: أبعاد نظام العمل المرن ( بعد ممارسات العمل )

السؤال الفرعي الاول: ما مدى توافر ابعاد نظام العمل المرن في الإدارة العامة ؟

ويوضح الجدول رقم (١.٤) المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات ممارسات العمل في الإدارة العامة

### جدول رقم (١.٤) المتوسطات الحسابية لعبارات ممارسات العمل في الإدارة العامة.

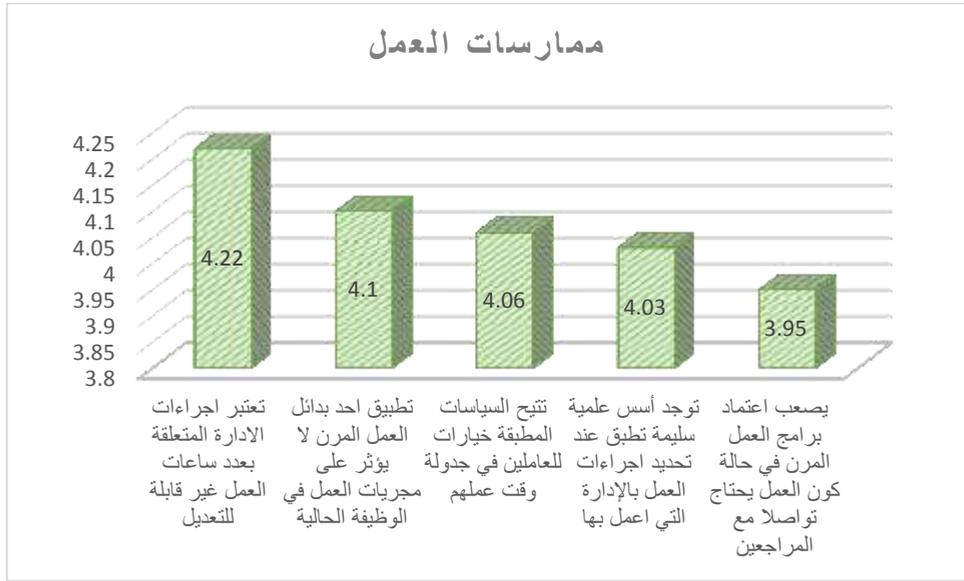
الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق مطلقاً (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق بشدة (٥)	العبارات
٤	٠.٩٣٠	٤.٠٣	٢	١٦	١٨	٥٨	٦١	توجد أسس علمية سليمة تطبق عند تحديد إجراءات العمل بالإدارة التي تعمل بها
٣	٠.٩٩٧	٤.٠٦	١	١٥	١٦	٦٤	٥٩	تتيح السياسات المطبقة خيارات للعاملين في جدولة وقت عملهم
١	٠.٩٢٥	٤.٢٢	٤	٣	١٩	٥٨	٧١	تعتبر إجراءات الإدارة المتعلقة بعدد ساعات العمل غير قابلة للتعديل
٢	٠.٨٤٧	٤.١٠	١	٩	٢٥	٥٨	٦٢	تطبيق احد بدائل العمل المرن لا يؤثر على مجريات العمل في الوظيفة الحالية
٥	٠.٧٦٩	٣.٩٥	٧	١١	٢٤	٥٣	٦٠	يصعب اعتماد برامج العمل المرن في حالة كون العمل يحتاج تواصل مع المراجعين
٤.١٣			المتوسط الحسابي العام لعبارات ممارسات العمل في الإدارة العامة					

المصدر / من إعداد الباحث بناء على نتائج تحليل البيانات

ويتضح من الجدول رقم (١.٤) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات ممارسات العمل في الإدارة العامة بلغ (٤.١٣) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر مستوى ممارسات العمل في الإدارة العامة بدرجة مرتفعة حيث بلغت نسبة التوافر ٨٢.٦%

وفيما يتعلق بالعبارات الفرعية لبعده ممارسات العمل في الإدارة العامة فقد جاء ترتيب العبارات الخاصة به على النحو التالي:

- جاءت العبارة "تعتبر اجراءات الادارة المتعلقة بعدد ساعات العمل غير قابلة للتعديل" في المرتبة الأولى بين عبارات بعد ممارسات العمل في الإدارة العامة بمتوسط بلغ (٤.٢٢) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جدا وبنسبة توافر بلغت ٨٤.٤%.
  - جاءت العبارة "تطبيق احد بدائل العمل المرن لا يؤثر على مجريات العمل في الوظيفة الحالية" في المرتبة الثانية بين عبارات بعد ممارسات العمل في الإدارة العامة بمتوسط بلغ (٤.١٠) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت ٨٢%.
  - جاءت العبارة "تتيح السياسات المطبقة خيارات للعاملين في جدولة وقت عملهم" في المرتبة الثالثة بين عبارات بعد ممارسات العمل في الإدارة العامة بمتوسط بلغ (٤.٠٦) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت ٨١.٢%.
  - جاءت العبارة "توجد أسس علمية سليمة تطبق عند تحديد اجراءات العمل بالإدارة التي اعمل بها" في المرتبة الرابعة بين عبارات بعد ممارسات العمل في الإدارة العامة بمتوسط بلغ (٤.٠٣) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت ٨٠.٦%.
  - جاءت العبارة "يصعب اعتماد برامج العمل المرن في حالة كون العمل يحتاج تواصل مع المراجعين" في المرتبة الخامسة بين عبارات بعد ممارسات العمل في الإدارة العامة بمتوسط بلغ (٣.٩٥) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت ٧٩%.
- ويوضح الشكل رقم (٤-٥) الترتيب النسبي للعبارات الفرعية لبعده ممارسات العمل وفقا لدرجة توافرها.



### شكل رقم (٤-٥) :

الترتيب النسبي للعبارات الفرعية لبعده ممارسات العمل وفقا لدرجة توافرها

النتائج المتعلقة بالمحور الاول : نظام العمل المرن ( بعد ممارسات التوظيف )

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الاول: ما مدى توافر ابعاد نظام العمل المرن في الإدارة العامة

ويوضح الجدول رقم (٢.٤) المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات بعد

ممارسات التوظيف

## جدول رقم (٢.٤)

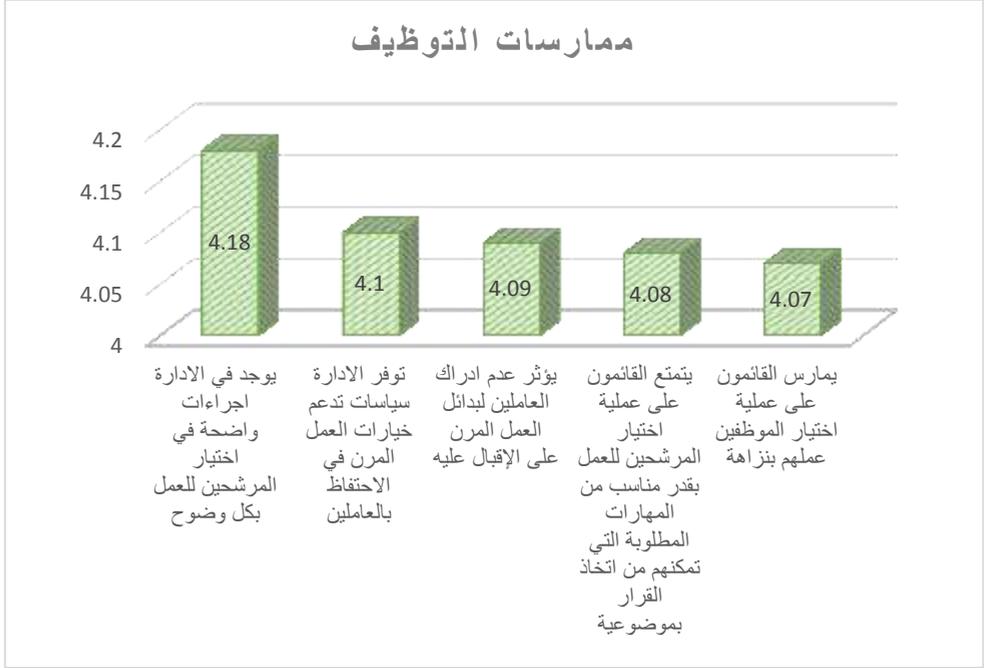
## المتوسطات الحسابية لعبارات بعد ممارسات التوظيف في الإدارة العامة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق مطلقا (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق بشدة (٥)	العبارات
٤	٠.٧٨٦	٤.٠٨	١	١٨	١٧	٥١	٦٨	يتمتع القائمون على عملية اختيار المرشحين للعمل بقدر مناسب من المهارات المطلوبة التي تمكنهم من اتخاذ القرار بموضوعية
٥	٠.٧٥٢	٤.٠٧	١	١١	٢٤	٥٨	٦١	يمارس القائمون على عملية اختيار الموظفين عملهم بنزاهة
١	٠.٨٤٦	٤.١٨	٣	٥	٢١	٥٧	٦٩	يوجد في الإدارة اجراءات واضحة في اختيار المرشحين للعمل بكل وضوح
٢	٠.٩٢٥	٤.١٠	٤	٤	٢٣	٦٥	٥٩	توفر الادارة سياسات تدعم خيارات العمل المرن في الاحتفاظ بالعاملين
٣	٠.٨٤٧	٤.٠٩	٣	٧	٢٦	٥٧	٦٢	يؤثر عدم ادراك العاملين لبدائل العمل المرن على الإقبال عليه
٤.١٠			المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد ممارسات التوظيف					

المصدر / من إعداد الباحث بناء على نتائج تحليل البيانات

ويتضح من الجدول رقم (٢.٤) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد ممارسات التوظيف في الإدارة العامة بلغ (٤.١٠) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر بعد ممارسات التوظيف في الإدارة العامة بدرجة مرتفعة حيث بلغت نسبة التوافر ٨٢%.

- وفيما يتعلق بالعبارات الفرعية لبعده ممارسات التوظيف في الإدارة العامة فقد جاء ترتيب العبارات الخاصة به على النحو التالي:
- جاءت العبارة "يوجد في الإدارة اجراءات واضحة في اختيار المرشحين للعمل بكل وضوح" في المرتبة الأولى بين عبارات بعد ممارسات التوظيف في الإدارة العامة بمتوسط بلغ (٤.١٨) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت ٨٣.٦% .
  - جاءت العبارة "توفر الإدارة سياسات تدعم خيارات العمل المرن في الاحتفاظ بالعاملين" في المرتبة الثانية بين عبارات بعد ممارسات التوظيف في الإدارة العامة بمتوسط بلغ (٤.١٠) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت ٨٢% .
  - جاءت العبارة "يؤثر عدم ادراك العاملين لبدائل العمل المرن على الإقبال عليه" في المرتبة الثالثة بين عبارات بعد ممارسات التوظيف في الإدارة العامة بمتوسط بلغ (٤.٠٩) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت ٨١.٨% .
  - جاءت العبارة "يتمتع القائمون على عملية اختيار المرشحين للعمل بقدر مناسب من المهارات المطلوبة التي تمكنهم من اتخاذ القرار بموضوعية" في المرتبة الرابعة بين عبارات بعد ممارسات التوظيف في الإدارة العامة بمتوسط بلغ (٤.٠٨) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت ٨١.٦% .
  - جاءت العبارة "يمارس القائمون على عملية اختيار الموظفين عملهم بنزاهة" في المرتبة الخامسة بين عبارات بعد ممارسات التوظيف في الإدارة العامة بمتوسط بلغ (٤.٠٧) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت ٨١.٤% .
- ويوضح الشكل رقم (٤-٦) الترتيب النسبي للعبارات الفرعية لبعده ممارسات التوظيف وفقا لدرجة توافرها.



شكل رقم (٤-٦) : الترتيب النسبي للعبارات الفرعية لبعده ممارسات التوظيف وفقا لدرجة توافرها

**النتائج المتعلقة بال محور الاول : نظام العمل المرن (بعد ترتيبات العمل)**

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الاول: ما مدي توافر ابعاد نظام العمل المرن في الإدارة العامة ؟

يوضح الجدول رقم (٣.٤) المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات بعد ترتيبات العمل في الإدارة العامة

جدول رقم (٣.٤)  
المتوسطات الحسابية لعبارات ترتيبات العمل في الإدارة العامة

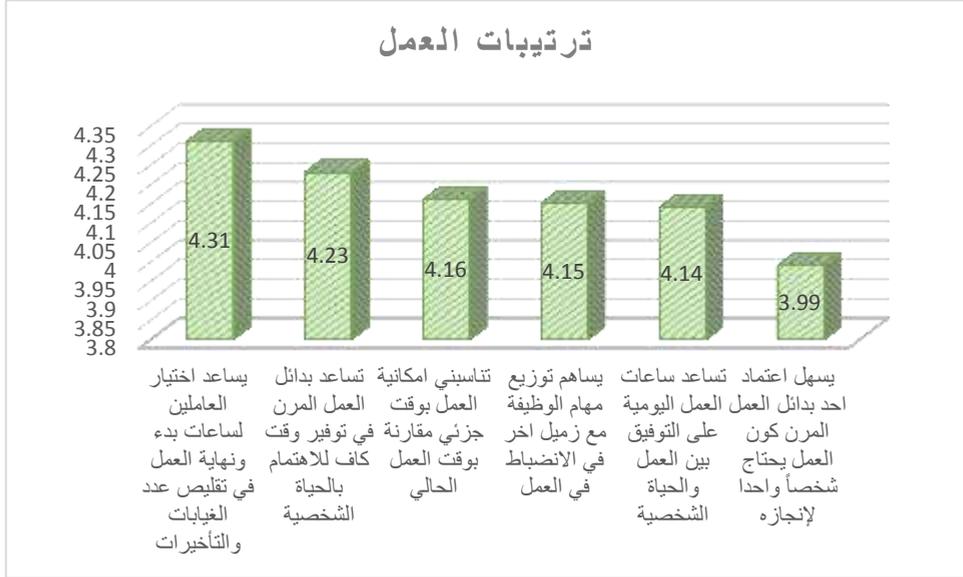
الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق مطلقاً (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق بشدة (٥)	العبارات
٥	٠.٨٥٣	٤.١٤	٣	٥	٢٣	٥٩	٦٥	تساعد ساعات العمل اليومية على التوفيق بين العمل والحياة الشخصية
٢	٠.٤٣٧	٤.٢٣	١	٢	٢٥	٥٨	٦٩	تساعد بدائل العمل المرن في توفير وقت كاف للاهتمام بالحياة الشخصية
١	٠.٧٨١	٤.٣١	-	١	٢٠	٦٣	٧١	يساعد اختيار العاملين لساعات بدء ونهاية العمل في تقليص عدد الغيابات والتأخيرات
٤	٠.٨٢٤	٤.١٥	٢	٤	٢٨	٥٦	٦٥	يساهم توزيع مهام الوظيفة مع زميل آخر في الانضباط في العمل
٣	٠.٨٧٥	٤.١٦	١	٢	٣١	٥٨	٦٣	تناسبني امكانية العمل بوقت جزئي مقارنة بوقت العمل الحالي
٦	٠.٧٦٨	٣.٩٩	-	٢	٣٠	٦٣	٦٠	يسهل اعتماد احد بدائل العمل المرن كون العمل يحتاج شخصاً واحداً لإنجازه
٤.١٦		المتوسط الحسابي العام لعبارات ترتيبات العمل في الإدارة العامة						

المصدر / من إعداد الباحث بناء على نتائج تحليل البيانات

ويتضح من الجدول رقم (٣.٤) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات ترتيبات العمل في الإدارة العامة بلغ (٤.١٦) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر مستوى ترتيبات العمل في الإدارة العامة بدرجة مرتفعة حيث بلغت نسبة التوافر ٨٣.٢% .  
وفيما يتعلق بالعبارات الفرعية لبعث ترتيبات العمل في الإدارة العامة فقد جاء ترتيب العبارات الخاصة به على النحو التالي:

- جاءت العبارة "يساعد اختيار العاملين لساعات بدء ونهاية العمل في تقليص عدد الغيابات والتأخيرات" في المرتبة الأولى بين عبارات بعد ترتيبات العمل في الإدارة العامة بمتوسط بلغ (٤.٣١) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جداً وبنسبة توافر بلغت ٨٦.٢%.
- جاءت العبارة "تساعد بدائل العمل المرن في توفير وقت كاف للاهتمام بالحياة الشخصية" في المرتبة الثانية بين عبارات بعد ترتيبات العمل في الإدارة العامة بمتوسط بلغ (٤.٢٣) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جداً وبنسبة توافر بلغت ٨٤.٦%.
- جاءت العبارة "تناسبني امكانية العمل بوقت جزئي مقارنة بوقت العمل الحالي" في المرتبة الثالثة بين عبارات بعد ترتيبات العمل في الإدارة العامة بمتوسط بلغ (٤.١٦) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت ٨٣.٢%.
- جاءت العبارة "يساهم توزيع مهام الوظيفة مع زميل اخر في الانضباط في العمل" في المرتبة الرابعة بين عبارات بعد ترتيبات العمل في الإدارة العامة بمتوسط بلغ (٤.١٥) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت ٨٣%.
- جاءت العبارة "تساعد ساعات العمل اليومية على التوفيق بين العمل والحياة الشخصية" في المرتبة الخامسة بين عبارات بعد ترتيبات العمل في الإدارة العامة بمتوسط بلغ (٤.١٤) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت ٨٢.٨%.
- جاءت العبارة "يسهل اعتماد احد بدائل العمل المرن كون العمل يحتاج شخصاً واحداً لإنجازه" في المرتبة السادسة بين عبارات بعد ترتيبات العمل في الإدارة العامة بمتوسط بلغ (٣.٩٩) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت ٧٩.٨%.

ويوضح الشكل رقم (٤-٧) الترتيب النسبي للعبارات الفرعية لبعده ترتيبات العمل وفقاً لدرجة توافرها.



شكل رقم (٤-٧) :

الترتيب النسبي للعبارات الفرعية لبعده ترتيبات العمل وفقاً لدرجة توافرها

جدول (٤-٤) :

مستوى نظام العمل المرن وأبعاده في الإدارة العامة

الترتيب	الوسط	البعده
٢	٤.١٣	ممارسات العمل
٣	٤.١٠	ممارسات التوظيف
١	٤.١٦	ترتيبات العمل
	٤.١٣	المتوسط العام لأبعاده نظام العمل المرن

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي.

يتضح من جدول (٤-٥) أن أبعاد نظام العمل المرن في الإدارة العامة بلغ المتوسط العام لها (٤.١٣) من أصل ٥ ويعني توافر أبعاد نظام العمل المرن في الإدارة العامة بدرجة مرتفعة، وقد جاء (بعد ترتيبات العمل) هو البعد الأكثر أهمية بالمرتبة الأولى، ثم يليه بعد ممارسات العمل في أبعاد نظام العمل المرن، ثم ممارسات التوظيف في المرتبة الثالثة والأخيرة بين أبعاد نظام العمل المرن في الإدارة العامة، وهذا يشير إلى أن بعد ترتيبات العمل هو حجر الأساس في أبعاد نظام العمل المرن في الإدارة نتيجة توفره بدرجة عالية.

**النتائج المتعلقة بال محور الثاني: الرضا الوظيفي ( بعد اتجاهات الوظيفة )**  
**النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني: ما مستوي رضا الموظفين في الإدارة العامة؟**

ويوضح الجدول رقم (٥.٤) المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات بعد اتجاهات الوظيفة في الإدارة العامة

#### جدول رقم (٥.٤)

#### المتوسطات الحسابية لعبارات بعد اتجاهات الوظيفة في الإدارة العامة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق مطلقاً (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق بشدة (٥)	العبارات
١	٠.٨٧٩	٤.٢٧	-	٢	٢١	٦٠	٧١	تعتمد الإدارة التي اعلم بها على أسس علمية في تحديد إجراءات العمل
٤	٠.٨٢٩	٤.١١	١	٨	٢٨	٥٣	٦٥	السياسات المطبقة تراعى العاملين تجاه جدولة أوقات أعمالهم ومهامهم الوظيفية
٥	٠.٨٢٤	٤.١٠	١	٩	٢٦	٥٥	٦٤	الإجراءات والسياسات تجاه عدد ساعات العمل ثابتة وغير قابلة للتغيير
٢	٠.٧٨١	٤.٢٣	-	٢	٢٨	٥٧	٦٨	تطبيق أحد بدائل العمل المرن لا يشكل عائقاً أمام انجاز المهام في الوظيفة الحالية
٣	٠.٨٤٦	٤.١٢	١	٥	٢٩	٥٩	٦١	المهام التي تتطلب تواملاً مباشراً مع المراجعين يصعب معها تطبيق العمل المرن
٤.١٧			المتوسط الحسابي لعبارات بعد اتجاهات الوظيفة					

المصدر / نتائج تحليل البيانات

ويتضح من الجدول رقم (٥.٤) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد اتجاهات الوظيفة في الإدارة العامة بلغ (٤.١٧) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر بعد اتجاهات الوظيفة في الإدارة العامة بدرجة مرتفعة حيث بلغت نسبة التوافر ٨٣.٤%.

وفيما يتعلق بالعبارات الفرعية ببعد اتجاهات الوظيفة في الإدارة العامة فقد جاء ترتيب العبارات الخاصة به على النحو التالي:

- جاءت العبارة "تعتمد الإدارة التي اعمل بها على أسس علمية في تحديد إجراءات العمل" في المرتبة الأولى بين عبارات بعد اتجاهات الوظيفة في الإدارة العامة بمتوسط بلغ (٤.٢٧) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جدا وبنسبة توافر بلغت ٨٥.٤%.
- جاءت العبارة "تطبيق أحد بدائل العمل المرن لا يشكل عائقاً أمام انجاز المهام في الوظيفة الحالية" في المرتبة الثانية بين عبارات بعد اتجاهات الوظيفة في الإدارة العامة بمتوسط بلغ (٤.٢٣) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جدا وبنسبة توافر بلغت ٨٤.٦%.
- جاءت العبارة "السياسات المطبقة تراعي العاملين تجاه جدولة أوقات أعمالهم ومهامهم الوظيفية" في المرتبة الثالثة بين عبارات بعد اتجاهات الوظيفة في الإدارة العامة بمتوسط بلغ (٤.١٢) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت ٨٢.٤%.
- جاءت العبارة "السياسات المطبقة تراعي العاملين تجاه جدولة أوقات أعمالهم ومهامهم الوظيفية" في المرتبة الرابعة بين عبارات بعد اتجاهات الوظيفة في الإدارة العامة بمتوسط بلغ (٤.١١) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت ٨٢.٢%.
- جاءت العبارة "الإجراءات والسياسات تجاه عدد ساعات العمل ثابتة وغير قابلة للتغير" في المرتبة الخامسة بين عبارات بعد اتجاهات الوظيفة في الإدارة العامة

بمتوسط بلغ (٤.١٠) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة ونسبة توافر بلغت ٨٢%.

ويوضح الشكل رقم (٤-٨) الترتيب النسبي للعبارات الفرعية لبعدها اتجاهات الوظيفة وفقاً لدرجة توافرها.



### شكل رقم (٤-٨) :

الترتيب النسبي للعبارات الفرعية لبعدها اتجاهات الوظيفة وفقاً لدرجة توافرها  
النتائج المتعلقة بالمحور الثاني : الرضا الوظيفي ( بعد أداء الموظف )

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني: ما مستوى رضا الموظفين في الإدارة العامة؟

ويوضح الجدول رقم (٤.٦) المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات بعد أداء الموظف في الإدارة العامة

جدول رقم (٦.٤)  
المتوسطات الحسابية لعبارات بعد أداء الموظف

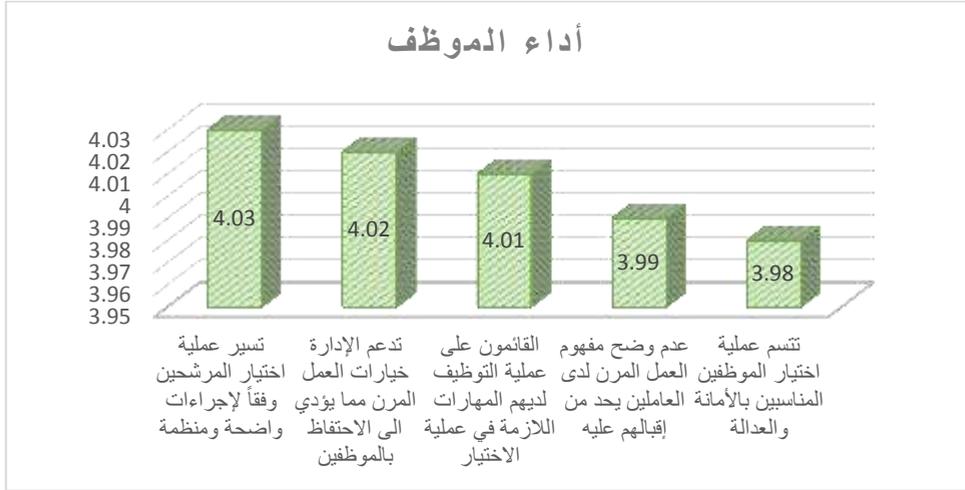
الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق مطلقاً (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق بشدة (٥)	العبارات	
٣	٠.٧٨١	٤.٠١	٢	١٤	٢٣	٥٦	٦٠	القائمون على عملية التوظيف لديهم المهارات اللازمة في عملية الاختيار	
٥	٠.٩١٢	٣.٩٨	٥	١٤	١٩	٥٨	٥٩	تنتم عملية اختيار الموظفين المناسبين بالأمانة والعدالة	
١	٠.٨٧٥	٤.٠٣	٣	١٣	٢٤	٥٢	٦٣	تسير عملية اختيار المرشحين وفقاً لإجراءات واضحة ومنظمة	
٢	٠.٨٣٢	٤.٠٢	٤	١٢	٢٣	٥٤	٦٢	تدعم الإدارة خيارات العمل المرن مما يؤدي الى الاحتفاظ بالموظفين	
٤	٠.٤٣٧	٣.٩٩	٥	١٢	٢١	٥٩	٥٨	عدم وضوح مفهوم العمل المرن لدى العاملين يحد من إقبالهم عليه	
٤.٠١			المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد أداء الموظف في الإدارة العامة						

المصدر / من إعداد الباحث بناء على نتائج تحليل البيانات

ويتضح من الجدول رقم (٦.٤) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد أداء الموظف في الإدارة العامة بلغ (٤.٠١) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر بعد أداء الموظف في الإدارة العامة بدرجة مرتفعة حيث بلغت نسبة التوافر ٨٠.٢%.

وفيما يتعلق بالعبارات الفرعية ببعد أداء الموظف في الإدارة العامة فقد جاء ترتيب العبارات الخاصة به على النحو التالي:

- جاءت العبارة "تسير عملية اختيار المرشحين وفقاً لإجراءات واضحة ومنظمة" في المرتبة الاولى بين عبارات بعد أداء الموظف في الإدارة العامة بمتوسط بلغ (٤.٠٣) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت ٨٠.٦%.
  - جاءت العبارة "تدعم الإدارة خيارات العمل المرن مما يؤدي الى الاحتفاظ بالموظفين" في المرتبة الثانية بين عبارات بعد أداء الموظف في الإدارة العامة بمتوسط بلغ (٤.٠٢) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت ٨٠.٤%.
  - جاءت العبارة "القائمون على عملية التوظيف لديهم المهارات اللازمة في عملية الاختيار" في المرتبة الثالثة بين عبارات بعد أداء الموظف في الإدارة العامة بمتوسط بلغ (٤.٠١) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت ٨٠.٢%.
  - جاءت العبارة "عدم وضوح مفهوم العمل المرن لدى العاملين يحد من إقبالهم عليه" في المرتبة الرابعة بين عبارات بعد أداء الموظف في الإدارة العامة بمتوسط بلغ (٣.٩٩) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت ٧٩.٨%.
  - جاءت العبارة "تتسم عملية اختيار الموظفين المناسبين بالأمانة والعدالة" في المرتبة الخامسة بين عبارات بعد أداء الموظف في الإدارة العامة بمتوسط بلغ (٣.٩٨) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت ٧٩.٦%.
- ويوضح الشكل رقم (٤-٩) الترتيب النسبي للعبارات الفرعية لبعد أداء الموظف وفقاً لدرجة توافرها.



شكل رقم (٤-٩) :

الترتيب النسبي للعبارات الفرعية لبعء أداء الموظف وفقاً لدرجة توافرها

جدول (٤-٧) :

مستوى الرضا الوظيفي وأبعاده في الإدارة العامة

الترتيب	الوسط	البعء
١	٤.١٧	اتجاهات الوظيفة
٢	٤.٠١	أداء الموظف
	٤.٠٩	المتوسط العام لأبعاد الرضا الوظيفي

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي.

يتضح من جدول (٤-٧) أن أبعاد الرضا الوظيفي في الإدارة العامة بلغ المتوسط العام لها (٤.٠٩) من أصل ٥ ويعني توافر أبعاد الرضا الوظيفي في الإدارة العامة بدرجة مرتفعة، وقد جاء (بعء اتجاهات الوظيفة) هو البعد الأكثر أهمية بالمرتبة الأولى، ثم يليه بعد أداء الموظف في أبعاد الرضا الوظيفي في الإدارة العامة، وهذا يشير إلى أن بعد اتجاهات الوظيفة هو حجر الأساس في أبعاد الرضا الوظيفي في الإدارة نتيجة توفره بدرجة عالية

التساؤل الثالث: ما أثر تطبيق ابعاد نظام العمل المرن في تحقيق رضا الموظفين في الإدارة العامة؟

وللتعرف عما إذا كان هناك علاقة طردية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين تطبيق أبعاد نظام العمل المرن والرضا الوظيفي، قام الباحث باستخدام معامل بيرسون لمعرفة العلاقة ما بين المتغيرات وجاءت النتائج كما يلي:

#### جدول رقم (٤-٨)

معامل بيرسون للعلاقة ما بين المتغيرات

الرضا الوظيفي		تطبيق نظام العمل المرن
مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	
٠.٠٠١	٠.٦٤٨**	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على تحليل البيانات

يتضح من الجدول (٤-٨) وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية ما بين تطبيق أبعاد نظام العمل المرن والرضا الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (٠.٦٤٨) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (٠.٠٥)، وتفسر هذه النتيجة تأثير تطبيق أبعاد نظام العمل المرن لدى العاملين في الإدارة العامة على الرضا الوظيفي للعاملين في الإدارة.

#### جدول (٤-٩)

نتائج تحليل التباين للانحدار

المصدر	قيمة R <sup>2</sup> معامل التحديد	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى دلالة (ف)
الانحدار	٠.٠٧٩	٢٥٤.٣٦٩	٥	٧٨٩.٧٩٠	١.٣٢	**٠.٠٠٠
الخطأ		٢٧٦.٧١١	٧٣	٥٩٧.٨١١		
المجموع		٢٥٦.٧٧٨	٧٨			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على تحليل البيانات

\*\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ )

يتضح من الجدول رقم (٤-٩) أن مربع معامل الارتباط المتعدد R square أو معامل التحديد يساوي (٠.٠٨٦) للمتغير المستقل وهو (أبعاد نظام العمل المرن) وهذا يعني أن هذا المتغير يفسر (٨.٦%) من التباين الكلي للرضا الوظيفي للعاملين في الإدارة. كما يوضح الجدول صلاحية النموذج للتنبؤ بالتأثير على الرضا الوظيفي للعاملين من خلال الدرجة الكلية لتطبيق أبعاد نظام العمل المرن، نظرا لمعنوية قيمة (ف) عند مستوى شك منخفض وهو (٠.٠٠٠) للمتغير المستقل على المتغير التابع.

#### جدول رقم (٤-١٠)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتنبؤ بقيم العمل من خلال الدرجة الكلية لأبعاد نظام العمل المرن

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
الثابت	124.087	8.124	0.248	15.275	**0.000
ممارسات العمل	0.176	0.295	0.035	2.634	**0.050
ممارسات التوظيف	0.711	0.274	0.158	2.734	**0.007
ترتيبات العمل	0.954	0.382	0.150	2.494	**0.013

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على تحليل البيانات.

\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١)  $(\alpha \leq 0.01)$

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (٤-١٠) ومن متابعة معاملات (Beta) واختبار (ت) أن الثابت دال إحصائيا، وأن تأثير أبعاد نظام العمل المرن (ممارسات العمل، ممارسات التوظيف، ترتيبات العمل) على الرضا الوظيفي تأثير دال إحصائيا.

ومن الجدول السابق يمكن صياغة معادلة الانحدار المتعدد التي تعين على التنبؤ بالتأثير على الرضا الوظيفي للعاملين في الإدارة من خلال الدرجة الكلية لأبعاد نظام العمل المرن.

## ملخص نتائج الدراسة:

يتضح من خلال استعراض نتائج تحليل البيانات الميدانية التي استندت عليها الدراسة من خلال الإجابة على تساؤلات الدراسة التوصل إلى عدد من النتائج على النحو التالي:

- تبين أن المتوسط الحسابي العام لمدى توافر أبعاد نظام العمل المرن في الإدارة العامة بلغ (٤.١٣) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر أبعاد نظام العمل المرن بدرجة مرتفعة حيث بلغت نسبة التوافر ٨٢.٦%، وفيما يتعلق بأبعاد نظام العمل المرن فقد جاءت كالاتي:
  - جاء بعد ترتيبات العمل في المرتبة الأولى بين أبعاد نظام العمل المرن بمتوسط بلغ (٤.١٦) وهو متوسط يشير إلى توافر بعد ترتيبات العمل في الإدارة العامة بدرجة مرتفعة حيث بلغت نسبة التوافر ٨٣.٢%.
  - جاء بعد ممارسات العمل في المرتبة الثانية بين أبعاد نظام العمل المرن بمتوسط بلغ (٤.١٣) وهو متوسط يشير إلى توافر بعد ممارسات العمل في الإدارة العامة بدرجة مرتفعة حيث بلغت نسبة التوافر ٨٢.٦%.
  - جاء بعد ممارسات التوظيف في المرتبة الثالثة بين أبعاد نظام العمل المرن بمتوسط بلغ (٤.١٠) وهو متوسط يشير إلى توافر بعد ممارسات التوظيف في الإدارة العامة بدرجة مرتفعة حيث بلغت نسبة التوافر ٨٢%.
- تبين أن المتوسط الحسابي العام لمدى توافر أبعاد الرضا الوظيفي في الإدارة العامة بلغ (٤.٠٩) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر أبعاد الرضا الوظيفي بدرجة مرتفعة حيث بلغت نسبة التوافر ٨١.٨%، وفيما يتعلق بأبعاد الرضا الوظيفي فقد جاءت كالاتي:
  - جاء بعد اتجاهات الوظيفة في المرتبة الأولى بين أبعاد الرضا الوظيفي بمتوسط بلغ (٤.١٧) وهو متوسط يشير إلى توافر بعد اتجاهات الوظيفة في الإدارة العامة بدرجة مرتفعة حيث بلغت نسبة التوافر ٨٣.٤%.

- جاء بعد أداء الموظف في المرتبة الثانية بين أبعاد الرضا الوظيفي بمتوسط بلغ (٤.٠١) وهو متوسط يشير إلى توافر بعد أداء الموظف في الإدارة العامة بدرجة مرتفعة حيث بلغت نسبة التوافر ٨٠.٢%.
- بينت الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية ايجابية بين تطبيق أبعاد نظام العمل المرن والرضا الوظيفي في الإدارة العامة ولهذه النتيجة تأثير ايجابي على تطبيق أبعاد نظام العمل المرن لدى العاملين على الرضا الوظيفي في الإدارة العامة.

#### توصيات الدراسة:

١. ضرورة العمل على اعتماد برامج العمل المرن في حالة كون العمل يحتاج تواصلًا مع المراجعين.
٢. توعية الموظفين بكافة المستويات الإدارية بأهمية تطبيق ممارسات نظام العمل المرن.
٣. الاهتمام بالتطبيقات والمنصات الرقمية التي تعزز وتسهل تطبيق نظام العمل المرن.
٤. العمل على ان تكون ساعات العمل اليومية وسيلة التوفيق بين العمل والحياة الشخصية.
٥. ضرورة العمل على مرونة الإجراءات والسياسات تجاه ساعات العمل في نظام العمل المرن.
٦. ضرورة ان تتسم عملية اختيار الموظفين المناسبين بالموضوعية.

#### مقترحات الدراسة :

- توصي الدراسة بإجراء مجموعة من الأبحاث والدراسات المستقبلية وهي:
١. دراسة المتغيرات والابعاد التي تربط بين نظام العمل المرن والرضا الوظيفي في الدراسات المختلفة والتوسع في تطبيق تلك الدراسات في كافة القطاعات داخل المملكة العربية السعودية
  ٢. دراسة الأبحاث والدراسات المتعلقة بكيفية الاستفادة من ممارسات نظام العمل المرن لدى الشركات والمؤسسات والوزارات بأفضل طريقة ممكنة.

## قائمة المراجع

### أولاً : المراجع العربية

- أبو الخير ، محمد (٢٠١٧). دور العوامل الشخصية والبيئية في نجاح ممارسات العمل الحر " دراسة تطبيقية على خريجي مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة ، رسالة ماجستير منشور ، الجامعة الاسلامية ، فلسطين
- المشالحة ، سجاد جميل (٢٠٢٢) اثر نظام العمل المرن على دافعية العاملين : الدور المعدل للقيادة الخادمة على الجمعيات الخيرية الاردنية ، رسالة ماجستير ، جامعة عمان العربية ، كلية الاعمال ، الاردن
- عابدين ، عبد الرحمن فوزي (٢٠٢٠). ترتيبات العمل المرن واثره على الارتباط الوظيفي : دراسة تطبيقية على العاملين بشركات الانترنت في قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، فلسطين
- دبدب ، مصطفى احمد داود (٢٠٢١). اثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي لدي موظفي شركات الاتصالات الاردنية ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الاوسط ، كلية الاعمال ، الاردن
- رشايدة ، نور محمد (٢٠٢١). مدي تطبيق العمل المرن من وجهة نظر العاملين في الوظائف الاشرافية في الجامعات الحكومية الاردنية : دراسة استكشافية ، رسالة ماجستير ، جامعة اليرموك ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، الأردن
- بن منصور ، رفيقة (٢٠١٤). الاستقرار الوظيفي وعلاقته بقاء العاملين في القطاع الخاص ، رسالة ماجستير ، جامعة الحاج لخضر ، الجزائر.
- الرخيص ، مها(٢٠١٧). ابعاد ومكونات الرضا الوظيفي لدي العاملين في الهيئة العامة للتعليم التنظيمي ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية ، ١(١) : ٩٧-١١١
- البليهد ، نورة (٢٠١٧). مستوي الرضا الوظيفي لدي الموظفين في جامعة الأميرة نورة وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية ، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، ١٠(١): ١٤٧-١٦٤
- لبصير ، هند (٢٠١٦). اثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي لافراد العاملين بقطاع تكنولوجيايات الاعلام والاتصال ، رسالة دكتوراه ، جامعة محمد خيضر ، الجزائر .
- المعاينة ، عبد الله خالد(٢٠١٧). الرضا الوظيفي واثره على اداء العاملين : دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الاردنية المساهمة العامة المحدودة ، المجلة العربية للعلوم ونشر الابحاث، ٢(١)٥٨-٧٥

- فنص ، سهيرة ادريس (٢٠١٣). الرضا الوظيفي : المفهوم-المصادر-طرق القياس، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية جامعة قناة السويس ، كلية التجارة بالاسماعيلية ، مج ٤ عمورة ، ريم (٢٠١٤) اثر العوامل المعنوية الخاصة بالعاملين على نوايا ترك العمل ، دراسة ماجستير ، جامعة دمشق سورية .
- هواري ، بغو وخلصي ، مراد (٢٠١٧). الرضا الوظيفي وعلاقته بدافعية الانجاز في الوظيفة العمومية بالجزائر دراسة ميدانية بمقر ولاية ام البواقي ، مجلة التنظيم والعمل ، ٦(٤) " ٩٨-٨١
- العامري ، مني (٢٠١٧). علاقة جوانب العمل بمستوى الرضا الوظيفي ومعدلات السعادة الوظيفية لدي العاملين في المدارس الحكومية والخاصة :دراسة على مجلس ابو ظبي للتعليم في مدينة العين ، رسالة ماجستير ، جامعة الامارات العربية المتحدة ، الامارات .
- لمية ، سادات (٢٠١٧). المناخ التنظيمي واثره على الرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير ، جامعة زيان عاشور بالجلفة ، الجزائر .
- دحوح ، مريم (٢٠١٦). دور الرضا الوظيفي في تحسين اداء موظفي الشركات الجامعية ، رسالة ماجستير ، جامعة العربي بن مهيدي ، الجزائر .
- توفيق ، دعاء أحمد (٢٠٢١). الابعاد الاجتماعية للعمل المرن في ظل الازمات دراسة ميدانية على عينة من الخبراء والعمال بمصنع نستله ١ مصر ، مجلة كلية التربية جامعة عين شمس ، ٢٧(٣) ، ٣١٤-٢٥٣
- قشطة ، ابراهيم (٢٠١٧). اثر العوامل الشخصية والتنظيمية على نجاح العمل الحر دراسة تطبيقية على شركات الترجمة العاملة في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاسلامية ، فلسطين .
- المنصوري ، عبد الجليل (٢٠١٢) . اتجاهات العاملين حيال نظام العمل المرن وعلاقتها بالعوامل الديموغرافية والوظيفية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة بنغازي ، بنغازي ، ليبيا
- الهليل ، وسيم والراجودي ، كفاح(٢٠١٣). اثر ترتيبات العمل المرنة على انتاجية العاملين في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، دراسة ميدانية على شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بقطاع غزة ، مجلة الجامعة الاسلامية للاقتصاد والاعمال ، ٢١(١) :٤٧٩-٥٠٣
- الشمري ، عبد الرحمن بن عبد الله والحضيف ، ملاك بنت عبد العزيز (٢٠١٦). امكانية تطبيق نظام الدوام المرن للمرأة من وجهة نظر الموظفين الاداريات بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية ، المجلة العربية للإدارة ، (٩) ، ١٠١-١٤٤

- نجم ، على (٢٠١٨). قابلية خريجي الجامعات للعمل عن بعد وعلاقته بالإنتاجية ، رسالة ماجستير ، جامعة الأزهر ، غزة ، فلسطين
- الشريدة، سالم تيسير، (٢٠٠٨). الرضا الوظيفي: أطر نظرية وتطبيقات عملية. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- حريم، حسين، (٢٠٠٩). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. عمان: دار الحامد.
- الشوابكة ، بونس والطعاني ، حسن (٢٠١٣). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين في المكتبات الجامعية الرسمية الاردنية ، دراسات ، العلوم التربوية ، ٤٠ (١) : ١٨١-٢٠٢ حاج بوغراقة ، عبد العزيز (٢٠١٩). اثر الرضا الوظيفي لعمال الادارات العمومية في تحسين ادائهم، رسالة ماجستير، جامعة الجبلاني ، بونعامة ، المغرب .
- علام ، اعتماد (٢٠١٦)ز ثقافة العمل المرن في القرن الحادي والعشرين التحولات والتحديات، المجلة العربية لعلم الاجتماع ، ٩ (١) : ٧-٣٩
- سارة ، مولاي (٢٠١٦). الرضا الوظيفي واثره على تحسين وتطوير اداء العاملين بالمصارف الجزائرية ، مجلة الاقتصاد والتنمية ، ٦ (٢) : ١٧٣-١٩٧
- العنزي، سعد علي حمود (٢٠١٢). الرضا الوظيفي والأداء في شركة التأمين الوطنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- حسن، سالي عبد محمد (٢٠٠٢). العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية في قطاع الدول، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة عين شمس، القاهرة.
- وناس، سوسن عبد الأمير (٢٠٠٨). تأثير الشفافية المنظمة في الرضا الوظيفي تحليل آراء عينة من العاملين في ديوان هيئة التعليم التقني، أطروحة دكتوراه، فلسفة في الإدارة العامة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بعباد
- العسال، مروة محمد رضا حسن محمود (٢٠٠٤). أثر تطبيق منهج التعلم المستمر على الرضا الوظيفي بالمنظمة، دراسة تطبيقية على القطاع الفندقي بمحافظة القاهرة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- حمية ، حمزة (٢٠١٨). الرضا الوظيفي واثره على اداء العاملين في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة الرواد للصناعة والخدمات بالمنطقة الصناعية كونين الوادي ، رسالة ماجستير ، جامعة حمة لخضر بالوادي ، الجزائر .

العوني ، مشاعر (٢٠١٥). الرضا الوظيفي واثره على اداء العاملين : بالتطبيق على ديوان الضرائب ، رسالة ماجستير ، جامعة النيلين ، السودان .  
لرؤي ، امال (٢٠١٩). اثر الرضا الوظيفي على اداء العاملين : دراسة حالة الوكالة الولائية للتشغيل لبسكرة والوكالات المحلية التابعة لها ، رسالة ماجستير ، جامعة محمد خضير ، الجزائر .

### ثانيا : المراجع الأجنبية

Chen, M.K.& Sheldon, M (2016) Dynamic pricing in a labor market: surge pricing and flexible work on the uber platform. economics and computation, 16,455

Kelliher c and Anderson d. (2008). for better or for worse? an analysis of how flexible working practices influence employees" perceptions of job quality. the international journal of human resource management ,19(3): 419-431

Armstrong, M (2009). Armstrong's handbook of human resource management practice, 11 th edition

Dessler, G (2008). Human resource management, London: Pearson education limited, 130-147

Clarke, M., S., & Holdsworth, L. (2018). Empowering leaders and proactive employees: the key to success for flexible work teams. Academy of management proceeding, 18(1), 16-57.