



## أثر جودة الحياة الوظيفية على مستوى المرونة التنظيمية في شركات الطيران: دراسة تطبيقية على شركة مصر للطيران

أسماء عبد العاطي محمد

مدرس بقسم مسوح الموارد الطبيعية - معهد البحوث والدراسات البيئية - جامعة مدينة السادات

### معلومات المقال

**الكلمات الدالة:**  
جودة الحياة الوظيفية  
المرونة التنظيمية  
مصر للطيران  
مصر

(JTHH)

Vol. 3 No. 1, (2021)

pp 173-188.

### ملخص البحث

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم أثر جودة الحياة الوظيفية بأبعادها الستة (توافر بيئة عمل صحية وملائمة، والمشاركة في صنع القرار، والأجور والمكافآت والحوافز، والنمط القيادي والإشرافي، وبرامج التنمية والتطوير الوظيفي، والشكاوي والتظلمات) على مستوى المرونة التنظيمية في شركة مصر للطيران. تم توزيع ٢٩١ استمارة على عينة من العاملين في الشركة، وتم تحليل ٢٤٦ استمارة باستخدام بعض الاختبارات الإحصائية مثل الانحدار المتعدد والانحدار البسيط. تم اختبار فروض الدراسة. توصلت النتائج إلى أن جودة الحياة الوظيفية وجميع أبعادها يؤثران معنوياً وإيجابياً في تعزيز مستوى المرونة التنظيمية في شركة مصر للطيران.

### المقدمة

تعد الموارد البشرية حجر الزاوية في تحقيق النجاح لمختلف الشركات، حيث ازدادت قيمة الموارد البشرية بشكل كبير خلال السنوات الماضية في ظل التغيرات السريعة والمتلاحقة في بيئة العمل (رامي، ٢٠٢٠؛ Al-Romeedy, 2019)، وزيادة حدة المنافسة، والتطورات التكنولوجية الكبيرة في مختلف المجالات. أدت تلك التغيرات إلى ضرورة توفير بيئة وظروف عمل مناسبة تساعد في زيادة أداء الموارد البشرية وتعزيز كفاءتها وفعاليتها (بوطالب ونجيمي، ٢٠٢٠؛ Permarupan et al., 2020). وقد ذكر العامري (٢٠٢١) أن جودة الحياة الوظيفية تعد مؤشراً يميز المنظمات التي تهتم به عن غيرها من المنظمات المنافسة، حيث تساعد جودة الحياة الوظيفية في تعزيز مستويات الرضا الوظيفي، وتطوير مهارات وقدرات العاملين، وزيادة قدرتها التنافسية. وقد ارتبطت جودة الحياة الوظيفية بتحقيق العاملين لأهدافهم الخاصة من خلال توفير ظروف وبيئة عمل تتسم بالاستقرار والأمان الوظيفي، وتحقيق التوازن بين الحياة- العمل، وتوافر كافة متطلبات العمل بما يعزز من نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها المتمثلة في النمو والتطور (سعد، ٢٠٢١؛ Sinval et al., 2020). وقد أكد محمد (٢٠١٩) و Zaki and Al-Romeedy (٢٠١٩) على أن أي منظمة تسعى لتحقيق النجاح فينبغي عليها توفير بيئة عمل داعمة ومشجعة للعاملين على التنافس الذي يخدم أهداف المنظمة، لأن هؤلاء العاملين هم أساس هذا النجاح، وهم القادرون على زيادة فاعلية وكفاءة المنظمة في ظل التغيرات التي تشهدها في بيئة عملها. وأضاف محمد (٢٠١٩) بأن كل هذا دفع مختلف المنظمات للاهتمام بتعزيز مرونتها التنظيمية لزيادة قدرتها على التفاعل والمنافسة في بيئة العمل، حيث أصبحت المرونة التنظيمية أحد السمات المميزة للمنظمات الرائدة في بيئة العمل.

### مشكلة الدراسة

يرتكز نجاح أي منظمة في بيئة العمل اليوم على كفاءة وفاعلية العاملين بها، ومستوى رضاهم الوظيفي ودافعيتهم في العمل. وهناك العديد من العوامل التي تؤثر على نجاح المنظمات وكفاءة وفاعلية العاملين بها مثل مناخ العمل المناسب، والعلاقات المتبادلة بين العاملين بعضهم البعض وبين الإدارة، وسياسة الأجور والمكافآت، وفرص التطوير والتدريب، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وبيئة العمل الآمنة، وسياسات الترفيعات المطبقة، والأمان الوظيفي، والاستقرار الوظيفي. تعد هذه العوامل أبعاد جودة الحياة الوظيفية التي ينبغي على كافة المنظمات الاهتمام بتوفيرها وتعزيزها لضمان التنافس في بيئة العمل وتحقيق النمو والتطور. وفي ظل بيئة العمل التي تعمل فيها المنظمات اليوم؛ أصبحت المرونة التنظيمية محوراً رئيسياً في استجابة تلك المنظمات للتغيرات في البيئة العمل، وزيادة قدرتها على المنافسة. كما تعزز المرونة التنظيمية من قدرة المنظمات على تطبيق التغيير الذي ترغب به في سياساتها وممارساتها وعملياتها بنجاح. وبناء على ذلك تتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل التالي: هل تؤثر جودة الحياة الوظيفية على مستوى المرونة التنظيمية في شركة مصر للطيران؟

### أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في تقييمها للعلاقة المتبادلة بين متغيرين اختلفت أهمية إدارية كبيرة في المنظمات، نظراً لتأثيرهما في زيادة القدرة التنافسية لتلك المنظمات، وزيادة كفاءتها في بيئة العمل. كما تتبع أهمية الدراسة من أهمية جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الاستقرار والأمان الوظيفي للعاملين، والذي يدفعهم لبذل المزيد من الجهود في العمل لزيادة المرونة التنظيمية وتحقيق النجاح. كما أن المرونة التنظيمية تعزز من قدرة المنظمات على الاستجابة الفعالة لكافة التغيرات والتطورات في بيئة العمل. كما أن إبراز تأثير جودة الحياة الوظيفية على المرونة التنظيمية في شركات السياحة سيساعد في إدراك مديري تلك الشركات لأهمية جودة الحياة الوظيفية وضرورة الاهتمام بتوفير كافة أبعادها لتحقيق الفاعلة والمرونة في العمل.

### أهداف الدراسة

١. تحديد مستوى جودة الحياة الوظيفية في شركة مصر للطيران.
٢. إبراز مستوى المرونة التنظيمية لشركة مصر للطيران.
٣. تقييم العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والمرونة التنظيمية في شركة مصر للطيران.
٤. قياس أثر جودة الحياة الوظيفية على المرونة التنظيمية في شركة مصر للطيران.

### فروض الدراسة

الفرض الرئيسي للدراسة: تؤثر جودة الحياة الوظيفية على تعزيز مستوى المرونة التنظيمية في شركة مصر للطيران.

### الفروض الفرعية:

١. يؤثر توافر بيئة عمل صحية ملائمة على مستوى المرونة التنظيمية في شركة مصر للطيران.
٢. تؤثر المشاركة في صنع القرار على مستوى المرونة التنظيمية في شركة مصر للطيران.
٣. تؤثر الأجور والمكافآت والحوافز على مستوى المرونة التنظيمية في شركة مصر للطيران.
٤. يؤثر النمط القيادي والإشرافي على مستوى المرونة التنظيمية في شركة مصر للطيران.
٥. تؤثر برامج التنمية والتطوير الوظيفي على مستوى المرونة التنظيمية في شركة مصر للطيران.
٦. تؤثر الشكاوي والتظلمات على مستوى المرونة التنظيمية في شركة مصر للطيران.

### الإطار النظري

#### جودة الحياة الوظيفية

#### مفهوم جودة الحياة الوظيفية

يعد مفهوم جودة الحياة الوظيفية من المفاهيم التي ازدادت أهميتهم لتعزيز قدرة الشركات على مواكبة التطورات والتغيرات، نظراً لارتباط هذا المفهوم بالعديد من العناصر الداعمة لقدرات تلك الشركات (عبيدات، ٢٠٢٠). تشير جودة الحياة الوظيفية إلى كافة الجهود والممارسات التي تقوم بها الشركات لتحقيق أهدافها العامة جنباً إلى جنب مع تحقيق أهداف العاملين الشخصية، وذلك عن طريق ما تضعه تلك الشركات من إجراءات وسياسات وخطط وممارسات إدارية ومناخ تنظيمي وسياسات تحفيزية (الريميدي ومحمد، ٢٠٢٠).

وعرّف بهولي وبوضرة (٢٠٢١) جودة الحياة الوظيفية على أنها مجموعة الممارسات والإجراءات التي تضعها المؤسسة لتطوير بيئة ومناخ العمل، بما يعزز من أداء المؤسسة والعاملين فيها، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة كبيرة، بجانب تلبية رغبات واحتياجات العاملين، وبما يضمن في النهاية زيادة قدرتها التنافسية وبقائها واستمرارها في بيئة العمل. ويرى أبو النور (٢٠٢٠) أن جودة الحياة الوظيفية تشير إلى البيئة والظروف التي يعمل فيها الفرد، وتكون هذه البيئة قادرة على تلبية احتياجاته الوظيفية والشخصية، وتتضمن تلك البيئة حوافز مادية ومعنوية واستقرار وأمان وظيفي وعدالة تنظيمية وعلاقات إنسانية إيجابية تساهم في تحسين ظروف العمل، وتطوير الأداء.

وقد عرف سعد (٢٠٢١) جودة الحياة الوظيفية على أنها الإجراءات والممارسات التي تسعى المنظمة باستمرار لتطبيقها وتحقيقها بما يتوافق مع احتياجات العاملين، وبما يطور من قدرات ومهارات العاملين، ويوفر بيئة وظروف عمل داعمة لرضا وارتباط والتزام العاملين، وتحقيق أهداف كلاً من المنظمة والعاملين فيها. ويعرف العريزي وزيد (٢٠٢٠) جودة الحياة الوظيفية على أنها العمليات والسياسات التي تحسن وتطور من بيئة العمل، وتجعلها بيئة عمل محفزة ومشجعة وإيجابية، مما يؤدي إلى تعزيز السلوكيات الإيجابية لدى العاملين، وزيادة رضائهم الوظيفي، وشعورهم بالأمان الوظيفي، وتجعلهم أكثر إقبالاً على العمل لتنفيذ كل ما يكلفون به من أجل تحقيق أهداف المنظمة ونجاحها.

وأخيراً عرّف النجار (٢٠٢٠) جودة الحياة الوظيفية بأنها الممارسات والإجراءات الهادفة لزيادة الرضا الوظيفي، وتحقيق التوازن بين حياتهم الخاصة والوظيفية، بجانب تطبيق العدالة التنظيمية، والحفاظ على حقوق العاملين في ضوء القوانين

المطبقة بالشركة، وكذلك تحقيق أهداف المنظمة، ودعم الاستقرار والأمان الوظيفي لدفع العاملين لتطوير قدراتهم وزيادة إنتاجيتهم.

### أهمية جودة الحياة الوظيفية

تتم أهمية جودة الحياة الوظيفية في تحقيقها للعديد من المزايا لمختلف المنظمات، وقد ذكر أبو الحسن (٢٠٢١) ومحمود (٢٠٢٠) أن جودة الحياة الوظيفية تحقق المزايا والفوائد التالية:

- تقليل معدلات التأخر والغياب عن العمل.
- تخفيض معدل دوران العمل.
- الحد من سلوكيات الانسحاب الوظيفي (الانسحاب النفسي والانسحاب الجسدي).
- تحسين الأداء التسويقي للشركات.

وتحقق جودة الحياة الوظيفية زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وإشراكهم في وضع الأهداف وآليات تنفيذها، وكذلك تشجيعهم على المشاركة في حل المشكلات، وهذا ينعكس بدوره على سلوكياتهم واتجاهاتهم الإيجابية داخل العمل (على، ٢٠٢٠؛ Ibrahim Alzamel et al., 2020). كما أشار العامري (٢٠٢١) إلى أن جودة الحياة الوظيفية تساهم بشكل واضح في تحقيق المنظمات لأهدافها وخططها الإستراتيجية، كما أن تساعد في تعزيز وتحسين أداء العاملين، وزيادة دوافعهم في العمل، وجعل هؤلاء العاملين أكثر صحة ورضا وظيفي وإنتاجية (Fanggidae et al., 2020).

وقد ذكر أحمد وآخرون (٢٠٢١) وأبو حسين وسلامة (٢٠٢١) أن جودة الحياة الوظيفية تساهم في تحسين بيئة العمل وتطويرها بما يتناسب مع تحقيق متطلبات العاملين، وتعزيز المرونة والولاء الوظيفي، وتحسين سياسات ووظائف إدارة الموارد البشرية. وأضاف على (٢٠٢٠) بأن جودة الحياة الوظيفية تعزز من مستويات الإبداع الإداري، وزيادة الالتزام العاطفي، وزيادة ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية، وتحقيق السعادة الوظيفية، وتخفيض التكاليف، بجانب تعزيز رفاهية العاملين، والحد من الصراعات في العمل، وتحقيق الاستدامة التنظيمية (عباس وعنيد، ٢٠٢١).

وقد تناولت العديد من الدراسات السابقة بعض تأثيرات جودة الحياة الوظيفية على بعض المخرجات التنظيمية، حيث توصلت دراسة ماضي والبشيتي (٢٠٢٠) إلى أن جودة الحياة الوظيفية تؤثر إيجابياً على تعزيز السمعة التنظيمية. كذلك أبرزت دراسة بن عامر وآخرون (٢٠٢١) وجود علاقة قوية بين جودة الحياة الوظيفية والتمكين المهني للعاملين. فيما توصلت دراسة أوبختي وبوجنان (٢٠٢١) إلى وجود تأثير لجودة الحياة الوظيفية على أداء الموارد البشرية.

علاوة على ذلك؛ أوضحت دراسة هنداي والسيد (٢٠٢٠) وجود تأثير إيجابي لجودة الحياة الوظيفية على نية ترك العمل. بينما بينت دراسة بوطالب ونجمي (٢٠٢٠) وجود تأثير إيجابي لجودة الحياة الوظيفية على تعزيز التشارك المعرفي. كما توصلت دراسة سعد (٢٠٢١) والهداب والمخلافي (٢٠٢٠) إلى أن جودة الحياة الوظيفية تؤدي إلى تخفيض مستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين. وأبرزت دراسة العزيزي وزيد (٢٠٢٠) وجود تأثير سلبي لجودة الحياة الوظيفية على الاحتراق الوظيفي، أي أن جودة الحياة الوظيفية تؤدي إلى تخفيض مستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين. وأخيراً توصلت دراسة النجار (٢٠٢٠) ومحمود (٢٠٢٠) إلى وجود تأثير إيجابي لجودة الحياة الوظيفية على الرضا الوظيفي للعاملين.

### أهداف جودة الحياة الوظيفية

تهدف جودة الحياة الوظيفية إلى إيجاد رأس مال بشري مميز وقوي داخل المنظمات، وأكثر مرونة ودافعية للعمل (Alowna et al., 2021; Alserhan et al., 2021). كما تهدف إلى زيادة إدراك العاملين للاستقرار والأمان ببيئة العمل، بجانب إدراكه لدعم الإدارة العليا لهم، والاهتمام بتحسين مستويات رضاهم، زيادة الفاعلية والمرونة التنظيمية (أبو النور، ٢٠٢٠).

فيما أشار عبيدات (٢٠٢٠) إلى أن جودة الحياة الوظيفية تهدف إلى تحقيق ما يلي:

- تعزيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وزيادة الثقة التنظيمية.
- الحد من دوران العمالة، وزيادة ارتباط العاملين بالمنظمة، وزيادة التزامهم التنظيمي.
- تحسين أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم.
- زيادة قدرة المنظمة على جذب أفضل المواهب للعمل بها.
- زيادة المرونة والفاعلية التنظيمية (Mousavi et al., 2020).

## مؤشرات جودة الحياة الوظيفية

أشار أحمد وآخرون (٢٠٢١) إلى أن هناك بعض المؤشرات التي يمكن من خلالها الحكم على جودة الحياة الوظيفية في المنظمات، والتي تشمل ما يلي:

- عدالة وتناسب هيكل الأجور والمكافآت داخل المنظمة.
- وجود سياسات وإلآت عادلة وموضوعية للترقيات.
- توفير الفرص للنمو والتطوير الوظيفي للعاملين.
- وجود سياسات واضحة وعادلة لتوزيع المكافآت والحوافز.
- الأمان والاستقرار والصحة والسلامة في بيئة العمل.
- انخفاض الصراعات والمشكلات في العمل.
- الاهتمام بتطوير رأس المال البشري.
- وجود الثقافة التنظيمية الداعمة للعاملين.
- زيادة حجم الإنتاجية.
- تراجع معدلات الغياب والتأخر عن العمل.

## المرونة التنظيمية

## مفهوم المرونة التنظيمية

يعد مفهوم المرونة التنظيمية من المفاهيم المعقدة نظراً لارتباطه بالعديد من العوامل التي تدعم قدرة المنظمة على الاستجابة مع التغيرات في بيئة العمل والتكيف معها (السوالة، ٢٠٢٠). تشير المرونة التنظيمية إلى قدرات وإمكانيات المنظمة التي تستخدمها لمواكبة كل التغيرات في بيئة العمل، والتكيف معها من خلال الوفاء بمتطلبات التغيير الذي ينعكس على أداء تلك المنظمة، وذلك من خلال إعادة تصميم الهياكل التنظيمية وتطوير الوظائف لتحقيق أعلى استجابة، وتوجيه جهود المنظمة لتحقيق أهدافها بكفاءة، وضمان استدامة ميزتها التنافسية (بوخضرة وبوفاس، ٢٠٢٠).

ويعرف الرشدي (٢٠١٩) المرونة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على مواكبة التغيرات في بيئة العمل بشكل فعال وإستراتيجي ينعكس على استقرارها، ويساهم في نموها وتطورها في بيئة العمل. وقد عرّف النعاس وبن عودة (٢٠٢٠) المرونة التنظيمية بأنها لا تعني فقط قدرة المنظمة على مواكبة والتكيف مع التغيرات في بيئة العمل، بل تعني أيضاً قدرة المنظمة على التنبؤ بتلك التغيرات قبل حدوثها، ووضع إجراءات فعالة للتعامل معها لتقليل تأثيرها على المنظمة والاستفادة من النتائج الإيجابية للتغير.

ويري زكي (٢٠١٩) أن المرونة التنظيمية هي مقدرة المنظمة على العمل في بيئة متغيرة غير مستقرة، وتوجيه كافة الجهود لاستغلال إمكانياتها وقدراتها للتكيف سريعاً من التغيرات الطارئة، ومواجهة الأحداث المفاجئة التي قد تؤثر وتتعوق عمل المنظمة، وجعل المنظمة أكثر استقراراً عند تعرضها لمختلف الأزمات والمواقف الطارئة. كما أن المرونة التنظيمية تعني تسهيل وتبسيط الإجراءات والعمليات التي تنفذها المنظمة، وسرعة إتمام العمليات الإدارية، والتخلي عن الروتين والجمود في العمل، ودعم الأفكار الإبداعية التي تطور وتحسن من العمل، وتختصر وقت تنفيذ المهام (محمود، ٢٠١٦).

## أبعاد المرونة التنظيمية

- أ- المرونة الإستراتيجية: تشير إلى قدرة المنظمة على ضمان استدامة ميزتها التنافسية في ظل بيئة العمل المتغيرة، وفي ضوء التحديات التي تفرضها على المنظمات، وذلك عن طريق وضع البدائل الإستراتيجية، وبما يتوافق مع إمكانياتها وقدراتها. وتساعد المرونة الإستراتيجية المنظمة على زيادة قدرة المنظمة على تقديم منتجات وخدمات مبتكرة تميزها عن منافسيها، بجانب دعم قدرات المنظمة على الاستمرار والنمو في بيئة العمل (محمد والريميدي، ٢٠١٩؛ Bokhari et al., 2020).
- ب- المرونة التشغيلية: تشير إلى العمليات والإجراءات التي تنفذها المنظمة لتحقيق أهدافها. وتكمن أهمية المرونة التشغيلية في دعم قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات الطارئة والمعروفة في بيئة العمل. كما أنها تعزز من قدرة المنظمة على تجنب المخاطر والحد من أثارها المختلفة (Kocyigit & Akkaya, 2020; Jain et al., 2020; Dubey et al., 2021).
- ج- المرونة الهيكلية: تشير إلى قدرة المنظمة على تطوير عملياتها وهياكلها التنظيمية بما يتوافق مع متطلبات بيئة العمل، بجانب تطوير قدراتها التكنولوجية، ومنتجاتها وخدماتها (Kocyigit & Universtiy, 2020).

## أهمية المرونة التنظيمية

اكتسبت المرونة التنظيمية أهمية كبيرة في مختلف المنظمات، حيث تساعد تلك المنظمات في التكيف السريع مع التقلبات في بيئة العمل، وزيادة القدرة على مواجهة التحديات المختلفة. كما تساعد المرونة التنظيمية في تحقيق الفوائد التالية (علقم، ٢٠٢٠؛ أبو عيشة، ٢٠١٧):

- تطوير وزيادة كفاءة العمليات بالمنظمة.
- تعزيز مرونة اتخاذ القرارات.
- تحسين الأداء التنظيمي.
- الحفاظ على فاعلية ومرونة المنظمات.
- الاستغلال الأمثل لموارد المنظمة.

وتكمن أهمية المرونة التنظيمية أيضاً في إدارة وقت المنظمة بفاعلية، وزيادة الجهود المبذولة لتحقيق أهداف المنظمة (Bokhari et al., 2020)، وزيادة الإنتاجية والربحية، بجانب تقليل مستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين (Werner et al., 2021)، وتحسين دوافعهم، وتحسين علاقات العمل، وزيادة قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالعاملين المميزين (السنين، ٢٠٢٠؛ داود، ٢٠١٨).

أن المرونة التنظيمية تساهم في تحقيق العديد من النتائج الإيجابية، والتي تتضمن ما يلي (النعاس وبن عودة، ٢٠٢٠):

- تحقيق المزيد من الإيرادات والأرباح.
- تحسين مستوى خدمة العملاء، مما ينعكس بالإيجاب على رضاهم وولائهم للمنظمة.
- تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة.
- دعم الإبداع والابتكار بالمنظمة.

وذكر السوالقة (٢٠٢٠) أن المرونة التنظيمية تساعد في تطوير المهارات والقدرات الإدارية للمنظمات والتي تجعلها أكثر قدرة على مواجهة الأزمات، وتعزيز المرونة في تنفيذ العمليات والممارسات، وتقييم أداء المنظمة بشكل مستمر للحفاظ على كفاءتها وفعاليتها.

علاوة على ذلك؛ تساعد المرونة التنظيمية في تحقيق الأمان والاستقرار الوظيفي، وتطوير الهياكل التنظيمي (Hillmann & Guenther, 2021)، وسرعة اتخاذ القرارات الفعالة، واستثمار الكفاءات البشرية الموجودة (Duchek, 2020)، والحد من الإخلال الوظيفي، وزيادة فاعلية عمليات إدارة المعرفة، والاستخدام الكثيف للتكنولوجيا الحديثة في العمل (إبراهيم والزهيبي، ٢٠١٩). وقد توصلت دراسة عبد الحميد وآخرون (٢٠٢١) والنعاس وبن عودة (٢٠٢٠) إلى أن المرونة التنظيمية يؤثر بشكل إيجابي على تعزيز ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية. كما أوضحت نتائج دراسة زكي (٢٠١٩) أن المرونة التنظيمية تساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. كذلك أبرزت دراسة الخشالي ويدران (٢٠٢٠) أن المرونة التنظيمية تؤثر معنوياً وإيجابياً في تعزيز التوجه الريادي للمنظمات.

## أهداف المرونة التنظيمية

أشار البدوي والقحطاني (٢٠٢١) إلى أن المرونة التنظيمية تهدف إلى تحقيق ما يلي:

- تبسيط إجراءات تنفيذ المهام، والتنوع في الممارسات.
- زيادة استقلالية العاملين في العمل.
- تعزيز شعور العاملين بتقدير المنظمة لمهاراتهم وجهودهم وإنجازاتهم في العمل، مما يجعلهم يبذلون المزيد من الجهود لإنجاح المنظمة.
- تطوير أداء العاملين والذي ينعكس على تطوير أداء المنظمة ككل.
- وضع إستراتيجيات لزيادة قدرة المنظمة على مواكبة التغيرات ومواجهة التحديات المختلفة مما يعزز من فعاليتها وكفاءتها.
- ضمان حسن سير العمل داخل المنظمة بشكل فعال بما يحقق أهداف المنظمة.
- حسن إدارة الوقت في إنهاء المهام بما لا يخل بمستوى جودة الخدمات المقدمة.
- وضع العديد من الحلول الغير مألوفة للتعامل مع الغموض والمواقف الطارئة.
- التطوير والتغيير المستمر في البيئة الداخلية للمنظمة لمواكبة متطلبات بيئة العمل الخارجية.

**الدراسة الميدانية**

يتناول هذا الجزء الإجراءات التي اتبعها الباحث في الدراسة، والتي تمثلت في المنهج المستخدم في الدراسة، وأداة جمع البيانات التي استخدمها الباحث لتجميع البيانات المطلوبة في الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وصدق أداة الدراسة وثباتها، وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفروض.

**منهج الدراسة**

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لوصف موضوع الدراسة وصفاً شاملاً ودقيقاً من خلال جمع البيانات وتحليلها حول تقييم درجة اهتمام شركة مصر للطيران بجودة الحياة الوظيفية من حيث توافر بيئة عمل صحية وملائمة، والمشاركة في صنع القرار، والأجور والمكافآت والحوافز، والنمط القيادي والإشرافي، وبرامج التنمية والتطوير الوظيفي، والشكاوي والتظلمات، بجانب مستوي المرونة التنظيمية في الشركة من حيث المرونة الإستراتيجية، والمرونة التشغيلية، والمرونة الهيكلية. كما اعتمدت الدراسة على إجراء الدراسة الميدانية على عينة من مجتمع الدراسة للوصول إلى نتائج قابلة للتعميم، والاستفادة منها.

**أداة الدراسة**

تضمنت هذه الاستمارة مجموعة من العبارات المرتبطة بموضوع الدراسة، وتكونت الاستمارة من صفحة الغلاف التي تضمنت نبذة عن الدراسة وعنوانها والهدف منها، وطلب التعاون من العاملين في الشركات الصناعية لتحديد آرائهم على العبارات التي وردت بالاستمارة، وقد تضمنت الاستمارة عدد ٥٤ عبارة، وقد تكونت الاستمارة من البيانات الشخصية، و محورين رئيسيين على النحو التالي:

**البيانات العامة والوظيفية**

اشتمل هذا الجزء على ٤ أسئلة تتضمن ما يلي: النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة.

**المحور الأول: مستوي جودة الحياة الوظيفية في شركة مصر للطيران**

يتناول تقييم مستوي جودة الحياة الوظيفية بشركة مصر للطيران. ويشتمل هذا المحور على ٤١ عبارة تم إعدادها بالاعتماد على دراسة الفارسية (٢٠٢٠)، وتم تقسيمها إلى ٦ أبعاد، وهم توافر بيئة عمل صحية وملائمة (١٠ عبارات)، المشاركة في صنع القرار (٨ عبارات)، الأجور والمكافآت والحوافز (٦ عبارات)، النمط القيادي والإشرافي (٧ عبارات)، برامج التنمية والتطوير الوظيفي (٥ عبارات)، والشكاوي والتظلمات (٥ عبارات).

**المحور الثاني: مستوي المرونة التنظيمية في شركة مصر للطيران**

يتناول تقييم مستوي المرونة التنظيمية في شركة مصر للطيران. ويشتمل هذا المحور على ٩ عبارات تم إعدادها بالاعتماد على دراسة الرشيد (٢٠١٩)، وتم تقسيمها إلى ٣ أبعاد، وهم المرونة الإستراتيجية (٣ عبارات)، والمرونة التشغيلية (٣ عبارات)، والمرونة الهيكلية (٣ عبارات).

وقد تم حساب معدلات استجابات عينة الدراسة باعتماد المعيار الموضح في الجدول التالي في تقدير مستوى الموافقة لدى أفراد مجتمع الدراسة.

**جدول رقم (١) مستوى ودرجات الموافقة على فقرات الاستبانة.**

المستوى	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق الظاهرة لأداة الدراسة، تم عرض الأداة مع أهداف الدراسة وفروضها على عدد من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في إدارة الأعمال وإدارة الموارد البشرية في بعض الكليات (التجارة والسياحة والفنادق)، وذلك للتأكد من مدى ارتباط كل فقرة من فقراتها بالبعد الذي تنتمي إليه، ودرجة وضوح كل فقرة وسلامة صياغتها اللغوية، ودرجة ملائمة تحقيق الهدف الذي وضعت من أجله. وقد تم مراعاة الأخذ بجميع ملاحظات المحكمين وتنفيذ وتعديل الاستمارة وفقاً لها.

ثبات أداة الدراسة:

من أجل التحقق من ثبات أداة الدراسة؛ تم إجراء اختبار الثبات والاتساق الداخلي باستخدام معامل كرونباخ ألفا، وذلك للتأكد من إمكانية الاعتماد على نتائج هذه الدراسة وتعميمها على المجتمع الكلي. ويوضح جدول رقم (٢) نتائج اختبار معامل كرونباخ ألفا.

جدول رقم (٢) قيمة معامل اختبار الثبات والاتساق الداخلي (كرونيباخ ألفا)

عدد العبارات	قيمة كرونباخ ألفا	المتغيرات
١٠	٠,٨٤١	توافر بيئة عمل صحية وملائمة
٨	٠,٧٦٢	المشاركة في صنع القرار
٦	٠,٨٨١	الأجور والمكافآت والحوافز
٧	٠,٨٠٣	النمط القيادي والإشرافي
٥	٠,٩٠٥	برامج التنمية والتطوير الوظيفي
٥	٠,٧٥٥	الشكاوي والتظلمات
٤١	٠,٨٣٧	جودة الحياة الوظيفية
٣	٠,٩١١	المرونة الإستراتيجية
٣	٠,٨٩٧	المرونة التشغيلية
٣	٠,٨٦٤	المرونة الهيكلية
٩	٠,٨٦٣	المرونة التنظيمية

يوضح جدول رقم (٢) أن معامل الثبات للبعد الأول لجودة الحياة الوظيفية (توافر بيئة عمل صحية وملائمة) بلغ ٠,٨٤١، كما بلغ معامل الثبات للبعد الثاني (المشاركة في صنع القرار) ٠,٧٦٢، وبلغت قيمته للبعد الثالث (الأجور والمكافآت والحوافز) ٠,٨٨١، وبلغت قيمته للبعد الرابع (النمط القيادي والإشرافي) ٠,٨٠٣، وبلغت قيمته للبعد الخامس (برامج التنمية والتطوير الوظيفي) ٠,٩٠٥، وبلغت قيمته للبعد السادس (الشكاوي والتظلمات) ٠,٧٥٥. وبلغت قيمته لمتغير جودة الحياة الوظيفية ٠,٨٣٧. وبلغت قيمة معامل الثبات للبعد الأول للمرونة التنظيمية (المرونة الإستراتيجية) بلغ ٠,٩١١، كما بلغ معامل الثبات للبعد الثاني (المرونة التشغيلية) ٠,٨٩٧، وبلغت قيمته للبعد الثالث (المرونة الهيكلية) ٠,٨٦٤. وقد بلغت قيمة معامل الثبات لمتغير المرونة التنظيمية ٠,٨٦٣. وهذه القيم جميعها أكبر من القيمة المقبولة لمعامل الثبات والتي تبلغ ٧٠٪ (Abdelhamid, 2017). وتدل هذه القيم على أنها ذات دلالة مرتفعة وجيدة لأغراض البحث، بحيث يمكن الاعتماد عليها لقياس ما أعدت لأجله، كما يمكن من خلالها الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية في تعميم النتائج.

### مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في شركة مصر للطيران بكافة فروعها في القاهرة الكبرى. وقد تم توزيع عدد ٢٩١ استمارة على عينة عشوائية من العاملين في تلك الشركة، وتم استرداد ٢٦٤ استمارة، وتم الاعتماد على تحليل عدد ٢٤٦ استمارة صالحة لتحليل بياناتها من إجمالي ما تم توزيعه من استمارات، ووجد أن هناك ١٨ استمارة غير صالحة نظراً لنقص بياناتها.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحليل بيانات الدراسة واختبار الفروض، قام الباحث باستخدام برنامج SPSS V. 24، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

١. اختبار معامل الثبات والاعتمادية: وتم استخدامه لقياس مدى ثبات أداة الدراسة.
٢. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري: وذلك لوصف خصائص العينة، وتحديد استجابات أفراد العينة تجاه جميع محاور أداة الدراسة.
٣. معامل ارتباط بيرسون: وذلك لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة.
٤. تحليل الانحدار البسيط: لتحديد أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، وبيان قيمة هذا التأثير.
٥. تحليل الانحدار المتعدد: لتحديد أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وبيان قيمة هذا التأثير.

### نتائج تحليل بيانات الدراسة

#### التحليل الوصفي للسمات الديموجرافية لعينة الدراسة

يوضح جدول رقم (٣) توزيع عينة الدراسة وفقاً للسمات الديموجرافية. وتبرز النتائج بالجدول أن أكثر من نصف العينة ذكوراً بواقع ١٣٤ فرد وبنسبة ٥٤,٥٪. كما توضح النتائج أن أكثر من نصف العينة أيضاً تبلغ أعمارهم (٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة) بواقع ١٣١ فرد وبنسبة ٥٣,٣٪. كذلك تبين النتائج أن أكثر من ثلثي عينة الدراسة حاصلين علي مؤهل بكالوريوس بواقع ٢١٨ فرد وبنسبة ٨٨,٦٪ من إجمالي عينة الدراسة. وأخيراً يُظهر الجدول أن أكثر من نصف العينة تبلغ سنوات خدمتهم (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) بواقع ١٤٦ فرد وبنسبة ٥٩,٢٪.

جدول رقم (٣) توزيع العينة وفقاً للمتغيرات الديموجرافية لعينة الدراسة

المتغيرات	التكرار	%	
النوع	ذكر	١٣٤	٥٤,٥٪
	أنثى	١١٢	٤٥,٥٪
	المجموع	٢٤٦	١٠٠٪

العمر	٣٠ سنة فأقل	٢١	٨,٥%
	٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠	١٣١	٥٣,٣%
	٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠	٨٣	٣٣,٧%
	٥٠ سنة فأكثر	١١	٤,٥%
	المجموع	٢٤٦	١٠٠%
المؤهل العلمي	متوسط	١٢	٤,٩%
	بكالوريوس	٢١٨	٨٨,٦%
	دراسات عليا	١٦	٦,٥%
	المجموع	٢٤٦	١٠٠%
سنوات الخدمة	أقل من ٥ سنوات	٦٩	٢٨%
	من ٥ إلى أقل من ١٠	١٤٦	٥٩,٢%
	من ١٠ إلى أقل من ١٥	١٩	٧,٧%
	١٥ سنة فأكثر	١٢	٦,١%
	المجموع	٢٤٦	١٠٠%

#### التحليل الوصفي لمحاوَر الدراسة

يوضح جدول رقم (٤) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل متغير من متغيرات الدراسة وأبعاده. تبرز النتائج أن شركة مصر للطيران تتميز بتوفر مستوي مرتفع من جودة الحياة الوظيفية، حيث يبلغ المتوسط الحسابي لمستوي جودة الحياة الوظيفية في هذه الشركة ٤,٠٠ والانحراف المعياري ٠,٩٧، وهذا يدل على أن شركة مصر للطيران تسعى بشكل واضح إلى توفير كافة أبعاد جودة الحياة الوظيفية لتعزيز قدراتها التنافسية. كما تبين النتائج توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في شركة مصر للطيران بدرجات متقاربة، حيث نجد أن أكثر الأبعاد توافراً هو بُعد "توافر بيئة عمل صحية وملائمة" بمتوسط حسابي بلغ ٤,١٥ وانحراف معياري ٠,٥٩، وجاء بُعد "الأجور والمكافآت والحوافز" كأقل الأبعاد توافراً بمتوسط حسابي بلغ ٣,٨١ وانحراف معياري ١,١١. كما يتبين من الجدول أن المتوسط الحسابي لمستوي المرونة التنظيمية في شركة مصر للطيران بلغ ٤,٠٤ والانحراف المعياري ٠,٨٩، وهذا يدل على ارتفاع مستوي المرونة التنظيمية في الشركة نظراً لحرص الشركة على الاستجابة السريعة والمناسبة للتغيرات في بيئة العمل. كما أن النتائج تبين أن أعلى أبعاد المرونة التنظيمية كان بُعد "المرونة الإستراتيجية" بمتوسط حسابي بلغ ٤,٠٨ وانحراف معياري ٠,٧٧، بينما جاء بُعد "المرونة التشغيلية" كأقل الأبعاد بمتوسط حسابي بلغ ٤,٠٠ وانحراف معياري ٠,٩٣.

جدول رقم (٤) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجودة الحياة الوظيفية والمرونة التنظيمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
٠,٥٩	٤,١٥	توافر بيئة عمل صحية وملائمة
٠,٩٣	٣,٩٧	المشاركة في صنع القرار
١,١١	٣,٨١	الأجور والمكافآت والحوافز
٠,٧٦	٤,١١	النمط القيادي والإشرافي
١,٠٣	٣,٩١	برامج التنمية والتطوير الوظيفي
٠,٨٩	٤,٠٣	الشكاوي والتظلمات
٠,٩٧	٤,٠٠	جودة الحياة الوظيفية
٠,٧٧	٤,٠٨	المرونة الإستراتيجية
٠,٩٣	٤,٠٠	المرونة التشغيلية
٠,٨٥	٤,٠٥	المرونة الهيكلية
٠,٨٩	٤,٠٤	المرونة التنظيمية

#### اختبار فرضيات الدراسة

**الفرضية الرئيسية للدراسة: تشير الفرضية الرئيسية إلى "تؤثر جودة الحياة الوظيفية علي تعزيز مستوي المرونة التنظيمية في شركة مصر للطيران"**

تُبرز النتائج بجدول رقم (٥) وجود علاقة ارتباط معنوية بين جودة الحياة الوظيفية والمرونة التنظيمية في شركة مصر للطيران، حيث بلغت المعنوية ٠,٠٠٠ (p value < ٠,٠٥). عند معدل خطأ ٥% ودرجة ثقة ٩٥%. وقد بلغت قيمة معامل الارتباط ٠,٧٥٩، وهو ارتباط طردي قوي، وهذا يعني أنه كلما زاد مستوي جودة الحياة الوظيفية في شركة مصر للطيران، كلما زاد مستوي المرونة التنظيمية في الشركة.

جدول رقم (٥) العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والمرونة التنظيمية في شركة مصر للطيران

جودة الحياة الوظيفية	معامل الارتباط	جودة الحياة الوظيفية	المرونة التنظيمية
		١,٠٠٠	**٠,٧٥٩
	المعنوية	.	٠,٠٠٠



٢٤٦	٢٤٦	حجم العينة	المرونة التنظيمية
١,٠٠٠	**٠,٧٥٩	معامل الارتباط	
.	٠,٠٠٠	المعنوية	
٢٤٦	٢٤٦	حجم العينة	

ولإبراز قيمة تأثير جودة الحياة الوظيفية على المرونة التنظيمية في شركة مصر للطيران؛ تم إجراء اختبار تحليل الانحدار المتعدد. ويوضح جدول رقم (٦) نتائج تحليل الانحدار المتعدد.

جدول رقم (٦) أثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية على المرونة التنظيمية

Sig.	f	R2	Sig.	t المحسوبة	B	
٠,٠٠٠	٩٣,٨٢١	٠,٥٩١	٠,٠٠٠	٨,١٦٤	١,١١٢	ثابت الانحدار
			٠,٠٠٠	٢,٧٣٤	٠,٢٥٩	توافر بيئة عمل صحية وملائمة
			٠,٠٠٠	٦,٥٥٢	٠,٧١١	المشاركة في صنع القرار
			٠,٠٠٠	٥,٦١٤	٠,٦٣١	الأجور والمكافآت والحوافز
			٠,٠٠٠	٧,٥١٤	٠,٨٠١	النمط القيادي والإشرافي
			٠,٠٠٠	٢,٩٧١	٠,٢٢٤	برامج التنمية والتطوير الوظيفي
			٠,٠٠٠	٣,٩٩٨	٠,٤٦٩	الشكاوي والتظلمات

يتضح من جدول رقم (٦) أن هناك تأثير معنوي وإيجابي لأبعاد جودة الحياة الوظيفية مجتمعة على مستوى المرونة التنظيمية في شركة مصر للطيران، حيث بلغت قيمة  $F$  المحسوبة (٩٣,٨٢١) بمستوي معنوية (٠,٠٠٠) ( $p \text{ value} < .05$ ) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، ويوضح هذا الجدول نسبة التغيير في مستوى المرونة التنظيمية من خلال جودة الحياة الوظيفية بأبعادها الستة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (٠,٥٩١)، والتي تعني أن المتغير المستقل "جودة الحياة الوظيفية" يؤثر بنسبة (٩٥,١٪) في المتغير التابع "المرونة التنظيمية"، أي أن جودة الحياة الوظيفية تساهم في تعزيز مستوى المرونة التنظيمية بشركة مصر للطيران بنسبة ٥٩,١٪. وبناءً على ذلك؛ يتم قبول الفرض الرئيسي للدراسة.

*الفرضية الفرعية الأولى: "يؤثر توافر بيئة عمل صحية ملائمة على مستوى المرونة التنظيمية في شركة مصر للطيران"*

لتحديد درجة تأثير بُعد توافر بيئة عمل صحية ملائمة على مستوى المرونة التنظيمية في شركة مصر للطيران؛ تم إجراء تحليل الانحدار البسيط. ويوضح جدول رقم (٧) أثر توافر بيئة عمل صحية ملائمة على مستوى المرونة التنظيمية.

جدول رقم (٧) أثر توافر بيئة عمل صحية ملائمة على مستوى المرونة التنظيمية

المتغير	Coefficients	t المحسوبة	مستوي المعنوية	r	R <sup>2</sup>	قيمة f	مستوي المعنوية
ثابت الانحدار	١,١٢٥	٥,٨٥٥	٠,٠٠٠	٠,٧١٦	٠,٥٢٢	٣٢٣,٢٠١	٠,٠٠٠
توافر بيئة عمل صحية ملائمة	٠,٧٨٥	١٤,٢٣٤	٠,٠٠٠				

تُبرز النتائج بجدول رقم (٧) وجود علاقة ارتباط معنوية بين توافر بيئة عمل صحية ملائمة ومستوي المرونة التنظيمية في شركة مصر للطيران، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٧١٦)، وهو ارتباط طردي قوي. كما توضح النتائج أن هناك تأثير معنوي وإيجابي لتوافر بيئة عمل صحية ملائمة على مستوى المرونة التنظيمية في شركة مصر للطيران، حيث بلغت قيمة  $F$  المحسوبة (٣٢٣,٢٠١) بمستوي معنوية (٠,٠٠٠) ( $p \text{ value} < .05$ ) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، ويوضح هذا الجدول نسبة التغيير في مستوى المرونة التنظيمية من خلال توافر بيئة عمل صحية ملائمة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (٠,٥٢٢)، والتي تعني أن المتغير المستقل "توافر بيئة عمل صحية ملائمة" يؤثر بنسبة (٥٢,٢٪) في المتغير التابع "المرونة التنظيمية"، أي أن توافر بيئة عمل صحية ملائمة يساهم في تعزيز مستوى المرونة التنظيمية في شركة مصر للطيران بنسبة ٥٢,٢٪. وبناءً على ذلك يتم قبول الفرض الفرعي الأول.

*الفرضية الفرعية الثانية: "تؤثر المشاركة في صنع القرار على مستوى المرونة التنظيمية في شركة مصر للطيران"*

لتحديد درجة تأثير بُعد المشاركة في صنع القرار على مستوى المرونة التنظيمية في شركة مصر للطيران؛ تم إجراء تحليل الانحدار البسيط. ويوضح جدول رقم (٨) أثر المشاركة في صنع القرار على مستوى المرونة التنظيمية.

جدول رقم (٨) أثر المشاركة في صنع القرار على مستوى المرونة التنظيمية

المتغير	Coefficients	t المحسوبة	مستوي المعنوية	r	R <sup>2</sup>	قيمة f	مستوي المعنوية
ثابت الانحدار	٠,٩٣٢	٩,٥٢٤	٠,٠٠٠	٠,٦٩٢	٠,٤٣٧	١٩٨,٧٤٥	٠,٠٠٠
المشاركة في صنع القرار	٠,٥٥٤	١٧,٢٣٥	٠,٠٠٠				

توضح النتائج بجدول رقم (٨) وجود علاقة ارتباط معنوية بين المشاركة في صنع القرار ومستوي المرونة التنظيمية في شركة مصر للطيران، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٦٩٢)، وهو ارتباط طردي متوسط. كما تبين النتائج وجود تأثير

معنوي وإيجابي للمشاركة في صنع القرار علي مستوي المرونة التنظيمية في شركة مصر للطيران، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (١٩٨,٧٤٥) بمستوي معنوية (٠,٠٠٠) ( $p \text{ value} < .05$ ) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، ويوضح هذا الجدول نسبة التغيير في مستوي المرونة التنظيمية من خلال المشاركة في صنع القرار، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (٠,٤٣٧)، والتي تعني أن المتغير المستقل " المشاركة في صنع القرار " يؤثر بنسبة (٤٣,٧٪) في المتغير التابع "المرونة التنظيمية"، أي أن المشاركة في صنع القرار يساهم في تعزيز مستوي المرونة التنظيمية في شركة مصر للطيران بنسبة ٤٣,٧٪. وبناءً علي ذلك يتم قبول الفرض الفرعي الثاني.

**الفرضية الفرعية الثالثة: " تؤثر الأجور والمكافآت والحوافز علي مستوي المرونة التنظيمية في شركة مصر للطيران "**

لتحديد درجة تأثير بُعد الأجور والمكافآت والحوافز علي مستوي المرونة التنظيمية في شركة مصر للطيران؛ تم إجراء تحليل الانحدار البسيط. ويوضح جدول رقم (٩) أثر الأجور والمكافآت والحوافز علي مستوي المرونة التنظيمية.

**جدول رقم (٩) أثر الأجور والمكافآت والحوافز علي مستوي المرونة التنظيمية**

المتغير	Coefficients	t	مستوي المعنوية	r	R <sup>2</sup>	قيمة f	مستوي المعنوية
ثابت الانحدار	٠,٧٧١	٤,٣٦٨	٠,٠٠٠	٠,٦٣٧	٠,٤١٠	٢٠١,٣٦٢	٠,٠٠٠
الأجور والمكافآت والحوافز	٠,٤٩١	١١,٢٠٨	٠,٠٠٠				

تكشف النتائج بجدول رقم (٩) وجود علاقة ارتباط معنوية بين الأجور والمكافآت والحوافز ومستوي المرونة التنظيمية في شركة مصر للطيران، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ٠,٦٣٧، وهو ارتباط طردي متوسط. كما تبرز النتائج أن هناك تأثير معنوي وإيجابي للأجور والمكافآت والحوافز علي مستوي المرونة التنظيمية في شركة مصر للطيران، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (٢٠١,٣٦٢) بمستوي معنوية (٠,٠٠٠) ( $p \text{ value} < .05$ ) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، ويوضح هذا الجدول نسبة التغيير في مستوي المرونة التنظيمية من خلال الأجور والمكافآت والحوافز، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (٠,٤١٠)، والتي تعني أن المتغير المستقل " الأجور والمكافآت والحوافز " يؤثر بنسبة (٤١٪) في المتغير التابع "المرونة التنظيمية"، أي أن الأجور والمكافآت والحوافز تساهم في تعزيز مستوي المرونة التنظيمية في شركة مصر للطيران بنسبة ٤١٪. وبناءً علي ذلك يتم قبول الفرض الفرعي الثالث.

**الفرضية الفرعية الرابعة: " يؤثر النمط القيادي والإشرافي علي مستوي المرونة التنظيمية في شركة مصر للطيران "**

لتحديد درجة تأثير بُعد النمط القيادي والإشرافي علي مستوي المرونة التنظيمية في شركة مصر للطيران؛ تم إجراء تحليل الانحدار البسيط. ويوضح جدول رقم (١٠) أثر النمط القيادي والإشرافي علي مستوي المرونة التنظيمية.

**جدول رقم (١٠) أثر النمط القيادي والإشرافي علي مستوي المرونة التنظيمية**

المتغير	Coefficients	t	مستوي المعنوية	r	R <sup>2</sup>	قيمة f	مستوي المعنوية
ثابت الانحدار	١,٢٢٣	٩,٢٥١	٠,٠٠٠	٠,٧٨٥	٠,٦٠٨	٣٢٢,٨٤٣	٠,٠٠٠
النمط القيادي والإشرافي	٠,٨٩٧	٢٠,١٤٢	٠,٠٠٠				

تُبرز النتائج بجدول (١٠) وجود علاقة ارتباط معنوية بين النمط القيادي والإشرافي ومستوي المرونة التنظيمية في شركة مصر للطيران، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ٠,٧٨٥، وهو ارتباط طردي قوي. كما تبين النتائج أن هناك تأثير معنوي وإيجابي للنمط القيادي والإشرافي علي مستوي المرونة التنظيمية في شركة مصر للطيران، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (٣٢٢,٨٤٣) بمستوي معنوية (٠,٠٠٠) ( $p \text{ value} < .05$ ) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، ويوضح هذا الجدول نسبة التغيير في مستوي المرونة التنظيمية من خلال النمط القيادي والإشرافي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (٠,٦٠٨)، والتي تعني أن المتغير المستقل " النمط القيادي والإشرافي " يؤثر بنسبة (٦٠,٨٪) في المتغير التابع "المرونة التنظيمية"، أي أن النمط القيادي والإشرافي يساهم في تعزيز مستوي المرونة التنظيمية في شركة مصر للطيران بنسبة ٦٠,٨٪. وبناءً علي ذلك يتم قبول الفرض الفرعي الرابع.

**الفرضية الفرعية الخامسة: " تؤثر برامج التنمية والتطوير الوظيفي علي مستوي المرونة التنظيمية في شركة مصر للطيران "**

لتحديد درجة تأثير بُعد برامج التنمية والتطوير الوظيفي علي مستوي المرونة التنظيمية في شركة مصر للطيران؛ تم إجراء تحليل الانحدار البسيط. ويوضح جدول رقم (١١) أثر برامج التنمية والتطوير الوظيفي علي مستوي المرونة التنظيمية.

**جدول رقم (١١) أثر برامج التنمية والتطوير الوظيفي علي مستوي المرونة التنظيمية**

المتغير	Coefficients	t	مستوي المعنوية	r	R <sup>2</sup>	قيمة f	مستوي المعنوية
ثابت الانحدار	٠,٩٩٨	٨,٥٦٤	٠,٠٠٠	٠,٧١١	٠,٥٥٣	٢٧٦,٥٨١	٠,٠٠٠
برامج التنمية والتطوير الوظيفي	٠,٧٥١	١٦,٥٣٧	٠,٠٠٠				

تبين النتائج بجدول رقم (١١) وجود علاقة ارتباط معنوية بين برامج التنمية والتطوير الوظيفي ومستوي المرونة التنظيمية في شركة مصر للطيران، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ٠,٧١١، وهو ارتباط طردي قوي. كما توضح النتائج أن هناك تأثير معنوي وإيجابي لبرامج التنمية والتطوير الوظيفي علي مستوي المرونة التنظيمية في شركة مصر للطيران، حيث بلغت قيمة  $F$  المحسوبة (٢٧٦,٥٨١) بمستوي معنوية (٠,٠٠٠) ( $p \text{ value} < .05$ ) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، ويوضح هذا الجدول نسبة التغيير في مستوي المرونة التنظيمية من خلال برامج التنمية والتطوير الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (٠,٥٥٣)، والتي تعني أن المتغير المستقل "برامج التنمية والتطوير الوظيفي" يؤثر بنسبة (٥٥,٣٪) في المتغير التابع "المرونة التنظيمية"، أي أن برامج التنمية والتطوير الوظيفي تساهم في تعزيز مستوي المرونة التنظيمية في شركة مصر للطيران بنسبة ٥٥,٣٪. وبناءً علي ذلك يتم قبول الفرض الفرعي الخامس.

**الفرضية الفرعية السادسة: "تؤثر الشكاوي والتظلمات علي مستوي المرونة التنظيمية في شركة مصر للطيران"**

لتحديد درجة تأثير بُعد الشكاوي والتظلمات علي مستوي المرونة التنظيمية في شركة مصر للطيران؛ تم إجراء تحليل الانحدار البسيط. ويوضح جدول رقم (١٢) أثر الشكاوي والتظلمات علي مستوي المرونة التنظيمية.

**جدول رقم (١٢) أثر الشكاوي والتظلمات علي مستوي المرونة التنظيمية**

المتغير	Coefficients	t	مستوي المعنوية	r	R <sup>2</sup>	قيمة f	مستوي المعنوية
ثابت الانحدار	٠,٦٢٥	٦,٥٢١	٠,٠٠٠	٠,٦٠٢	٠,٣٩٩	٢٤١,٢٣٦	٠,٠٠٠
الشكاوي والتظلمات	٠,٤٧١	١٥,٢٥٣	٠,٠٠٠				

توضح النتائج بجدول رقم (١٢) وجود علاقة ارتباط معنوية بين الشكاوي والتظلمات ومستوي المرونة التنظيمية في شركة مصر للطيران، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ٠,٦٠٢، وهو ارتباط طردي متوسط. كما تظهر النتائج أن هناك تأثير معنوي وإيجابي للشكاوي والتظلمات علي مستوي المرونة التنظيمية في شركة مصر للطيران، حيث بلغت قيمة  $F$  المحسوبة (٢٤١,٢٣٦) بمستوي معنوية (٠,٠٠٠) ( $p \text{ value} < .05$ ) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، ويوضح هذا الجدول نسبة التغيير في مستوي المرونة التنظيمية من خلال الشكاوي والتظلمات، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (٠,٣٩٩)، والتي تعني أن المتغير المستقل "الشكاوي والتظلمات" يؤثر بنسبة (٣٩,٩٪) في المتغير التابع "المرونة التنظيمية"، أي أن الشكاوي والتظلمات تساهم في تعزيز مستوي المرونة التنظيمية في شركة مصر للطيران بنسبة ٣٩,٩٪. وبناءً علي ذلك يتم قبول الفرض الفرعي السادس.

### النتائج والتوصيات

توصلت الدراسة إلي ارتفاع مستوي جودة الحياة الوظيفية في شركة مصر للطيران، حيث توافرت أبعادها الستة بدرجة مرتفعة، وجاء بُعد توافر بيئة عمل صحية وملائمة في المرتبة الأولى، يليه النمط القيادي والإشرافي، ثم الشكاوي والتظلمات، ثم المشاركة في صنع القرار، ثم برامج التنمية والتطوير الوظيفي، وأخيراً الأجور والمكافآت والحوافز. كما أبرزت نتائج الدراسة ارتفاع مستوي المرونة التنظيمية في شركة مصر للطيران، حيث كان هناك ارتفاع للأبعاد الثلاثة لها، وكان بُعد المرونة الإستراتيجية الأكثر ارتفاعاً، يليه المرونة الهيكلية، وأخيراً المرونة التشغيلية.

وأوضحت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية وطرديّة قوية بين جودة الحياة الوظيفية والمرونة التنظيمية في شركة مصر للطيران، كما تؤثر جودة الحياة الوظيفية معنوياً وإيجابياً علي مستوي المرونة التنظيمية في شركة مصر للطيران. وفيما يتعلق بالعلاقة والتأثير بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والمرونة التنظيمية، فقد أبرزت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية وطرديّة بين كافة الأبعاد والمرونة التنظيمية، وتراوحت قوة العلاقة ما بين قوية في أبعاد توافر بيئة عمل صحية وملائمة، والنمط القيادي والإشرافي، وبرامج التنمية والتطوير الوظيفي، ومتوسطة في أبعاد المشاركة في صنع القرار، والأجور والمكافآت والحوافز، والشكاوي والتظلمات. وأخيراً أبرزت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي وإيجابي لكل بعد من أبعاد جودة الحياة الوظيفية علي مستوي المرونة التنظيمية في شركة مصر للطيران.

وبناءً علي ذلك؛ توصي الباحث باهتمام شركة مصر للطيران بتحسين نظام الأجور والمكافآت والحوافز بما يتماشى مع الوضع الاقتصادي الحالي لتحقيق مستوي معيشة مناسب للعاملين. كما ينبغي علي الإدارة دعم العاملين وتشجيعهم علي تطوير مهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم من خلال البرامج التدريبية وبرامج التعليم المستمر لتحسين مستويات أدائهم، بما يعكس علي تحسين مستوي المرونة التنظيمية بالشركة. علاوة علي ذلك؛ ينبغي علي الشركة وضع سياسة حوافز داعمة ومشجعة للعاملين ل طرح الآراء والأفكار والمقترحات الإبداعية التي من شأنها تعزيز قدرة الشركة علي مواجهة التغيرات في بيئة العمل المتغيرة والمتقلبة خلال السنوات القليلة الماضية.

ونظراً لأن نتائج الدراسة توصلت إلي وجود أثر إيجابي لجودة الحياة الوظيفية وأبعادها في تعزيز مستوي المرونة التنظيمية؛ فينبغي علي الشركة توفير كافة الموارد المالية والمادية والبشرية الداعمة لتحسين جودة الحياة الوظيفية باستمرار، خاصة أن بيئة العمل التي تعمل بها الشركة متقلبة ومتغيرة باستمرار، بجانب وقوع الكثير من الأحداث الطارئة التي تتطلب أن يكون هناك مستوي عالي من استجابة الشركة لتلك الأحداث لضمان استمرارها في النمو والتطور في بيئة العمل. وأخيراً توصي

---

الدراسة بضرورة إشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرارات، ووضع الخطط الهادفة للتغيير والتطوير، والاستماع لأرائهم واقتراحاتهم فيما يخص ذلك لضمان التزامهم بتنفيذ تلك الخطط، ودفعهم لبذل المزيد من الجهود من أجل النجاح في تنفيذها.

## المراجع

## المراجع العربية

- إبراهيم، حسام الدين والزهبي، رحمة (٢٠١٩) درجة توافر أبعاد المرونة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين، المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، ١٦ (٣)، ٨٣-٤٢.
- أبو الحسن، محمد (٢٠٢١) أثر جودة الحياة الوظيفية علي تحقيق أهداف المنظمة: دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الأزهر.
- أبو النور، محمود (٢٠٢٠) تصور مقترح لتحسين جودة الحياة الوظيفية بكلية التربية النوعية جامعة القاهرة، بحوث في التربية النوعية، ٣٧، ٩١-١٠٨.
- أبو حسين، غادة وسلامة، ابتسام (٢٠٢١) واقع بعد المشاركة في اتخاذ القرارات في جودة الحياة الوظيفية من وجهة عضوات هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة جدة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٥ (٢١)، ٥٧-٤٦.
- أبو عيشة، هبه (٢٠١٧) أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدي مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء وعلاقتها بمستوي المرونة التنظيمية لدي المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، الأردن.
- أحمد؛ صقر، السيد والنجار، علاء الدين (٢٠٢١) علاقة جودة الحياة الوظيفية المدركة بالكفاءة الذاتية لمعلمي التربية الخاصة، مجلة كلية التربية، ١٠٠، ٣٠٩-٣٢٨.
- أوبختي، نصيرة وبوجنان، توفيق (٢٠٢١) جودة الحياة الوظيفية وأثرها علي الموارد البشرية في الجزائر: دراسة حالة مؤسسة CERTAF بمغنية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٧ (٢)، ٤٢-٢٣.
- البدوي، أمل والقحطاني، نوف (٢٠٢١) واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد المرونة التنظيمية وآليات تطويره، مجلة التربية، ١٨٩ (٣)، ٢٩٩-٣٤٩.
- البشرية.
- الخشالي، شاكر وبدران، أروي (٢٠٢٠) أثر المرونة التنظيمية في تعزيز النوجه الريادي: دراسة ميدانية علي شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ١٦ (١)، ٩٣-١٢٤.
- الرشيدي، هدي (٢٠١٩) المرونة التنظيمية وأثرها في مستوي جودة الخدمة في الهيئة العامة للاتصالات وتقنية المعلومات في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.
- الرميدي، بسام ومحمد رضا (٢٠٢٠) أثر جودة الحياة الوظيفية علي الأداء والفاعلية التنظيمية في شركات السياحة المصرية: الإستغراق الوظيفي كمتغير وسيط، مجلة كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات، ٤ (١)، ٢٥-١.
- السنين، بندر (٢٠٢٠) درجة ممارسة المرونة التنظيمية لدي قادة المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء ومتطلبات تفعيلها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك فيصل، السعودية.
- السوالقة، رغدة (٢٠٢٠) درجة ممارسة المرونة التنظيمية لدي مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقتها بمستوي الروح المعنوية لدي معلمهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية، الأردن.
- العامري، عبد الله (٢٠٢١) العوامل المؤثرة في جودة حياة العمل بجامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة بيشة للعلوم الإنسانية والتربوية، ٩، ٢١٤-٢٥٣.
- العريزي، محمود وزيد، مبارك (٢٠٢٠) جودة الحياة الوظيفية وأثرها في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي: دراسة حالة علي جامعة أزال للتنمية البشرية، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ٢٧، ٦-٤٣.
- الفارسية، بدرية (٢٠٢٠) واقع جودة الحياة الوظيفية لدي المشرفين التربويين في سلطنة عمان ومقترحات تعزيزها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس.
- النجار، سامر (٢٠٢٠) أثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية علي مستوي الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية علي المرأة العاملة بقطاع ريادة الأعمال بمنطقة الحدود الشمالية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١١ (١)، ١٠٣-١٥٤.

- النعاس، سعيد وبن عودة، مصطفى (٢٠٢٠) أثر المرونة التنظيمية علي تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة حالة مدبغة الهضاب العليا بالجلفة – الجزائر، مجلة مجاميع المعرفة، ٦(٢)، ٥٦٤-٥٧٨.
- الهداب، تغريد والمخلافي، عبد الملك (٢٠٢٠) أثر جودة الحياة الوظيفية علي الاحتراق الوظيفي: دراسة ميدانية علي عينة من الموظفين الإداريات في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، المجلة العربية للإدارة، ٤٠(٣)، ٢٣٣-٢٥٤.
- بن عامر، فاطنة؛ بن عربي، أحمد وماريف، منور (٢٠٢١) التمكين المهني وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية لدي موظفي الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بتلمسان، مجلة روافد للدراسات والأبحاث العلمية في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ٥(١)، ٦٠-٧٧.
- بهولي، رقية ويوضرسة، زهير (٢٠٢١) التغيير التنظيمي وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإنسانية، ٨(٢)، ٦٢٠-٦٣٣.
- بوخضرة، مريم وبوفاس، الشريف (٢٠٢٠) أثر إعادة هندسة الأعمال في تحقيق المرونة التنظيمية لدي عينة من المؤسسات الصناعية النشطة بولاية سوق أهراس، مجلة العلوم الإنسانية، ٧(٢)، ٦٠٢-٦١٩.
- بوطالب، جهيد ونجمي، عيسى (٢٠٢٠) أثر جودة الحياة الوظيفي في التشارك المعرفي: دراسة تطبيقية علي عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، مجلة الإستراتيجية والتنمية، ١٠(١)، ١٧٩-١٩٨.
- داود، عزت (٢٠١٨) درجة ممارسة التفويض الإداري وعلاقتها بمستوي المرونة التنظيمية لدي مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، الأردن.
- رامي، حسام (٢٠٢٠) دور تخطيط المسار الوظيفي في تطوير جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية، مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٣(٦)، ٨١٥-٨٤٧.
- زكي، محمد (٢٠١٩) المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة: دراسة ميدانية علي الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة مطروح، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ٤، ٦٠٩-٦٦٠.
- سعد، أمنية (٢٠٢١) واقع جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بظاهرة الاحتراق الوظيفي لدي العاملين بمكتبات جامعة الإسكندرية: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات، ٣(٥)، ١٩٣-٢٥٤.
- عباس، بشري وعنيد، حسين (٢٠٢١) تأثير إدارة الجودة الشاملة علي جودة حياة العمل: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة نفط ميسان، مجلة الدراسات المستدامة، ٣، ٤٤٦-٤٧٤.
- عبد الحميد، شيماء؛ عطية، طاهر وحمودة، مني (٢٠٢١) تأثير المرونة في مكان العمل علي سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية، مجلة البحوث المالية والتجارية، ٤، ١٦٣-١٩٠.
- عبيدات، عبير (٢٠٢٠) جودة الحياة الوظيفية وأثرها في الأداء الوظيفي لدي العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة إربد – الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك.
- علقم، لينا (٢٠٢٠) أثر المرونة التنظيمية في كفاءة أداء المنظمة في الشركة الأردنية للتمويل الأصغر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الإسراء الخاصة، الأردن.
- علي، أسماء (٢٠٢٠) تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية باستخدام مدخل التمكين، مجلة كلية التربية، ٣١(١٢١)، ٥٠٧-٥٧٨.
- ماضي، خليل والبشيتي، سها (٢٠٢٠) الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في أثر جودة الحياة الوظيفية علي السمعة التنظيمية الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ٢٨(٤)، ٢٠-٤٧.
- محمد، رضا والرميدي، بسام (٢٠١٩) الدور الوسيط للدعم التنظيمي في العلاقة بين البصمة الوراثية التنظيمية والمرونة الإستراتيجية والأداء المستدام: دراسة تطبيقية علي شركة مصر للطيران، مجلة كلية السياحة والفنادق – جامعة مدينة السادات، ٣(٢)، ١٨-٤١.
- محمد، سارة (٢٠١٩) المرونة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدي العاملين بالجهاز الإداري بكلية التربية الرياضية للبنات جامعة حلوان، مجلة أسويط لعلوم وفنون التربية الرياضية، ٤٨(٣)، ٢٩٥-٣٤٢.

- محمود، أيسم (٢٠٢٠) جودة الحياة الوظيفية والرضا الوظيفي لدي أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، مجلة بحوث في التربية النوعية، ٣٧، ٢٨١-٣١٠.
- محمود، أيسم (٢٠٢٠) رؤية مقترحة لتحسين جودة الحياة الوظيفية لدي أعضاء هيئة التدريس بكلية الدراسات العليا للتربية – جامعة القاهرة، المجلة التربوية، ٧٨، ١٦٥٣-١٧٣٤.
- محمود، إيمان (٢٠١٦) العلاقة بين الأنماط القيادية ومستوى المرونة التنظيمية لدي مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة الزرقاء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، الأردن.
- هنداوي، حالة والسيد، محمود (٢٠٢٠) أثر جودة حياة العمل علي نية ترك العمل: دراسة تطبيقية علي محكمة شمال القاهرة الابتدائية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ٢، ٤١٩-٤٤٨.

### المراجع الأجنبية

- Abdelhamid, B. (2017). The Effect of Organizational Justice on Organizational Commitment in the Egyptian Travel Agencies–From Employees Perspectives. *Minia Journal of Tourism and Hospitality Research*, 2(1), 38-56.
- Alowna, B., Al-fakehb, F., & Aburummanc, A. (2021). The role of quality of work life in Jordanian hotel industry. *Management Science Letters*, 11(2), 347-356.
- Al-Romeedy, B. (2019). Strategic Agility as a Competitive Advantage in Airlines–Case Study: Egypt Air. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 3(1), 1-15.
- Alserhan, H., Al-Adamat, A., & Al-Adamat, O. (2021). The mediating effect of employee happiness on the relationship between quality of work-life and employee intention to quit: A study on fast-food restaurants in Jordan. *Management Science Letters*, 11(3), 933-938.
- Bokhari, I. H., Muhammad, A. B., & Zakaria, N. (2020). Succession planning, strategic flexibility as predictors of business sustainability in family-owned SMEs: Moderating role of organization improvisation. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 14(1), 368-387.
- Dubey, R., Gunasekaran, A., Childe, S. J., Fosso Wamba, S., Roubaud, D., & Foropon, C. (2021). Empirical investigation of data analytics capability and organizational flexibility as complements to supply chain resilience. *International Journal of Production Research*, 59(1), 110-128.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215-246.
- Fanggidae, T. S., Djani, W., & MNB, N. (2020). Analysis Of The Effect Of Quality Of Work Life And Organizational Culture On Employee Engagement At Pt Jasa Raharja (Company) East Nusa Tenggara Branch. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 4(02), 15-33.
- Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Organizational resilience: a valuable construct for management research?. *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 7-44.
- Ibrahim Alzamel, L. G., Abdullah, K. L., Chong, M. C., & Chua, Y. P. (2020). The quality of work life and turnover intentions among Malaysian nurses: the mediating role of organizational commitment. *Journal of the Egyptian Public Health Association*, 95(1), 1-8.
- Jain, N. K., Panda, A., & Choudhary, P. (2020). Institutional pressures and circular economy performance: The role of environmental management system and organizational

- flexibility in oil and gas sector. *Business Strategy and the Environment*, 29(8), 3509-3525.
- Koçyiğit, Y., & Akkaya, B. (2020). The role of organizational flexibility in organizational agility: A research on SMEs. *Business Management and Strategy*, 11(1), 110-123.
- Kocyiğit, Y., & Universtiy, I. G. (2020). The direction of the interactive relation between organizational flexibility and transformational leadership behaviours: A comparative analysis. *Academy of Strategic Management Journal*, 19(3), 1-11.
- Mousavi, S. M., Samavatyan, H., & Nouri, A. (2020). Effectiveness of work life quality improvement training and enrichment of marital life training on increasing the quality of work life and job satisfaction among of Dual-Career Couples. *Biannual Journal of Applied Counseling*, 9(2), 109-131.
- Permarupan, P. Y., Mamun, A. A., Hayat, N., Saufi, R. A., & Samy, N. K. (2020). Effects of quality of work-life on emotional exhaustion: A study among nurses in Malaysia. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 35(2), 117-136.
- Sinval, J., Sirgy, M. J., Lee, D. J., & Marôco, J. (2020). The quality of work life scale: validity evidence from Brazil and Portugal. *Applied Research in Quality of Life*, 15(5), 1323-1351.
- Werner, M. J. E., Yamada, A. P. L., Domingos, E. G. N., Leite, L. R., & Pereira, C. R. (2021). Exploring organizational resilience through key performance indicators. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 38(1), 51-65.
- Zaki, H. and Al-Romeedy (2019). The Effect of High-Performance Work Practices on the Creative Performance and Talented Employee Retention: The Mediating Role of Job Embeddedness. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels, Alexandria University*, 16(1), 48-68.