

أثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي لدى موظفي

شركات الاتصالات الأردنية

The effect of Applying the Flexible Work System to Job

Satisfaction for the Employees of Jordanian

Telecommunication Companies

إعداد

مصطفى أحمد داود ديب

إشراف

الدكتورة نهلة نهاد الناظر

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة

الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

كانون ثاني ، 2021

## التفويض

أنا مصطفى أحمد داود ديبب أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً

للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والشركات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: مصطفى أحمد داود ديبب

التاريخ: 2021 / 2 / 1

التوقيع: مصطفى ديبب

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: أثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي لدى موظفي شركات الاتصالات الأردنية.

للباحث: مصطفى أحمد داود دبدب.

وأجيزت بتاريخ: 2021 / 01 / 25.

### أعضاء لجنة المناقشة:

التوقيع	جهة العمل	الصفة	الاسم
	جامعة الشرق الأوسط	عضواً ورئيساً	أ. د. أحمد علي صالح
	جامعة الشرق الأوسط	عضواً ومشرفاً	د. نهلة نهاد الناظر
	جامعة الشرق الأوسط	عضواً داخلياً	د. فايز أحمد البديري
	جامعة البلقاء التطبيقية	عضواً - ممتحناً خارجياً	د. خليل أحمد الحيارى

## الشكر والتقدير

الشكر الجزيل لكل من وقف معي في فترة دراستي واطح بالذكر أبي وأمي الغاليين على قلبي

واشكر جميع أصدقائي وإخواني العزيزين

واشكر أساتذتي في قسم إدارة الأعمال جميعًا في جامعة الشرق الأوسط الذين اجادوا عليّ

بعلمهم

واطح بالذكر الدكتورة الفاضلة نهلة نهاد الناظر المشرفة على رسالتي بما قدمت الي من

نصائح قيمة

شكرا لكم جميعًا

## الإهداء

أهدي هذا الإنجاز لكل من ساندني في طريق دراستي ....

إلى من جرع كأساً فارغاً ليستقيني

إلى من حصد الأشواك على دربي ليمهد لي طريق العلم

إلى القلب الكبير (أبي العزيز) ...

إلى بلسم الحب والحنان والقلب الأبيض الناصع (أمي الحبيبة) ...

إلى جامعتي ممثلة بأعضاء هيئة التدريس في قسم إدارة الأعمال الذين زرعوا التفؤؤل في

دربي وقدموا لي كل المساعدة ...

الباحث

## فهرس المحتويات

### الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

2	(1-1) المقدمة:
5	(2-1) مشكلة الدراسة:
7	(3-1) أهداف الدراسة:
8	(4-1) أسئلة الدراسة وفرضياتها:
8	(1-4-1) أسئلة الدراسة:
9	(2-4-1) فرضيات الدراسة:
10	(3-4-1) أنموذج الدراسة:
11	(5-1) أهمية الدراسة:
12	(6-1) التعريفات المفاهيمية والإجرائية:
12	(1-6-1) مصطلحات الدراسة:
16	(7-1) حدود الدراسة:
16	(8-1) محددات الدراسة:

### الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

18	(1-2) المقدمة:
18	(2-2) نظام العمل المرن:
21	(1-2-2) أبعاد العمل المرن:
24	(2-2-2) مزايا نظام العمل المرن:
26	(3-2-2) أشكال العمل المرن:
28	(4-2-2) الحواجز والمعوقات التي تعيق نظام العمل المرن:

- 29 ..... (3-2) الرضا الوظيفي:
- 32..... (1-3-2) أهمية الرضا الوظيفي:
- 34..... (2-3-2) أبعاد الرضا الوظيفي:
- 36..... (3-3-2) أثر الرضا الوظيفي:
- 37..... (4-3-2) العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:
- 40..... (5-3-2) خصائص الرضا الوظيفي:
- 41..... (6-3-2) مظاهر الرضا الوظيفي:
- 41..... (7-3-2) مخاطر غياب الرضا الوظيفي:
- 43 ..... (4-2): الدراسات السابقة:
- 52 ..... (5-2) ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

### الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

- 54 ..... (1-3) المقدمة:
- 54 ..... (2-3) منهج الدراسة:
- 54 ..... (3-3) مجال الدراسة:
- 55 ..... (4-3) مجتمع الدراسة وعينتها:
- 60 ..... (5-3) أدوات الدراسة:
- 60 ..... (6-3) صدق أداة الدراسة (الصدق الظاهري):
- 69 ..... (7-3) ثبات أداة الدراسة:
- 70 ..... (8-3) تصحيح أداة الدراسة:
- 71 ..... (9-3) متغيرات الدراسة:
- 71 ..... (10-3) المعالجات الإحصائية:

## الفصل الرابع: عرض النتائج

73	.....:المقدمة (1-4)
73	.....:الإحصاءات الوصفية: (2-4)
73	.....:العمل المرن: (1-2-4)
74	.....:مقياس ممارسات العمل: (1-1-2-4)
75	.....:مقياس ممارسات التوظيف: (2-1-2-4)
76	.....:مقياس ترتيبات العمل: (3-1-2-4)
77	.....:الرضا الوظيفي: (2-2-4)
78	.....:مقياس اتجاهات الوظيفة: (1-2-2-4)
79	.....:أداء الموظف: (2-2-2-4)
80	.....:الفرضية الرئيسية: (3-2-4)
80	.....:الفرضية الفرعية الأولى: (1-3-2-4)
81	.....:الفرضية الفرعية الثانية: (2-3-2-4)
82	.....:الفرضية الفرعية الثالثة: (3-3-2-4)
83	.....:الفرضية الفرعية الرابعة: (4-3-2-4)
84	.....:الفرضية الفرعية الخامسة: (5-3-2-4)
85	.....:الفرضية الفرعية السادسة: (6-3-2-4)

## الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

90	.....:المقدمة: (1-5)
92	.....:مناقشة النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة: (2-5)
100	.....:التوصيات: (3-5)
102	.....:المراجع:

102	.....	المراجع العربية:
106	.....	المراجع الأجنبية:
110	.....	الملاحق:

## قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1-1	عدد موظفي شركات الاتصالات	15
1-3	التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة	57
2-3	التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة لمتغير الجنس	57
3-3	التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة لمتغير العمر	58
4-3	التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة لمتغير المؤهل الوظيفي	58
5-3	التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة لمتغير المستوى الوظيفي	59
6-3	التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة لمتغير الخبرة العملية في الوظيفة الحالية	60
7-3	التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة لمتغير الخبرة العملية في شركات الاتصال	60
8-3	مصفوفة تشبعات (معدلات التحميل) فقرات أبعاد العمل المرن	62
9-3	مصفوفة تشبعات (معدلات التحميل) فقرات أبعاد الرضا الوظيفي	64
10-3	مؤشرات الموائمة التامة لمقياس العمل المرن بأبعاده	66
11-3	مؤشرات الموائمة التامة لمقياس الرضا الوظيفي بأبعاده	68
12-3	نتائج كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha) للكشف عن معاملات الاتساق الداخلي لمقاييس الدراسة	70
1-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقاييس العمل المرن ككل	74
2-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مقياس ممارسات العمل	75
3-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مقياس ممارسات التوظيف	76
4-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مقياس ترتيبات العمل	77
5-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقاييس الرضا الوظيفي ككل	78
6-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مقياس اتجاهات الوظيفة	79
7-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مقياس أداء الموظف	80
8-4	تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) للكشف عن أثر ممارسات العمل على اتجاهات الوظيفة في الشركات المبحوثة	81

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
82	تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) للكشف عن أثر لممارسات العمل على أداء الموظف في الشركات المبحوثة	9-4
83	تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) للكشف عن أثر لممارسات التوظيف على اتجاهات الوظيفة في الشركات المبحوثة	10-4
84	تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) للكشف عن أثر لممارسات التوظيف على أداء الموظف في الشركات المبحوثة	11-4
85	تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) للكشف عن أثر ترتيبات العمل على اتجاهات الوظيفة في الشركات المبحوثة	12-4
86	تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) للكشف عن أثر ترتيبات العمل على أداء الموظف في الشركات المبحوثة	13-4
87	تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للكشف عن أثر مجالات العمل المرن مجتمعة على مقياس الرضا الوظيفي ككل	14-4

## قائمة الأشكال

الصفحة	المحتوى	رقم الشكل
37	أثر الرضا الوظيفي	1-2
38	العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي	2-2
67	الاوزان الانحدارية ومعاملات التحديد لابعاد العمل المرن بفقراته	1-3
69	الاوزان الانحدارية ومعاملات التحديد لابعاد الرضا الوظيفي بفقراته	2-3
89	أنموذج التأثيرات ما بين العمل المرن والرضا الوظيفي في شركات الاتصالات الاردنية	1-4

## قائمة الملاحق

الصفحة	المحتوى	الرقم
111	قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)	.1
113	الاستبانة	.2

## أثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي لدى موظفي شركات الاتصالات الأردنية

إعداد الطالب

مصطفى أحمد داود دبدب

إشراف

الدكتورة نهلة نهاد الناظر

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق نظام العمل المرن، ضمن بيئة الوقايه الصحيه المشدده، وبأبعده الثلاث (ممارسات العمل، ممارسات التوظيف وترتيبات العمل) على مستوى الرضا الوظيفي ببعديه (اتجاهات الوظيفة وأداء الموظف) لدى العاملين في شركات الاتصالات الاردنية الثلاث.

لقد اعتمدت هذه الدراسة الاستبانة كأداة مناسبة لجمع البيانات المطلوبه لاجراء الاختبارات الاحصائية المناسبة، حيث تم سحب عينه عشوائيه بسيطة مكونة من (400) فرد من مجتمع الدراسة المكون من (19090) فردًا يعملون بالشركات الثلاث وبنسبة عينه قدرها (2%).

توصلت هذه الدراسة لمجموعة من النتائج استنادا للاختبارات الاحصائية هي " وجود أثر إيجابي قوي لنظام العمل المرن على الرضا الوظيفي وبمعامل تحديد ( $R^2$ ) قدره (0.656) عند مستوى دلالة احصائية قدره ( $\alpha \geq 0.050$ ).

وإعتمادًا على النتائج التي تم التوصل إليها قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، كان أبرزها:

- على شركات الاتصالات الثلاث العمل على توسيع ممارسات العمل المرن من أجل رفع مستوى الرضا الوظيفي وزيادة استقرار الموظفين في عملهم، وتقليل حركة دوران والوصول إلى الولاء الوظيفي.
- إعداد برامج تدريبية للموظفين في موضوعات مثل تنظيم الوقت وجدولة الأعمال وتبادل المهام والعمل الفرقي على أن يتم ذلك من خلال ممارستهم نظام العمل المرن.
- إدخال أبعاد نظام العمل المرن في معايير الترقية إضافة للخبرات والمؤهلات والكفاءات، وإعتماده كأساس لتقديم الحوافز والمكافآت وتحديد اجور العاملين.
- تطوير عملية إعداد الخطط الاستراتيجية في الشركات لتأخذ بنظر الاعتبار تحقيق التطبيق الصحيح لنظام العمل المرن.

**الكلمات المفتاحية:** الرضا الوظيفي، إتجاهات الوظيفة، أداء الموظف، العمل المرن، ممارسات العمل،

**ممارسات التوظيف، ترتيبات العمل، شركات الاتصالات الأردنية.**

**The effect of Applying the Flexible Work System to Job Satisfaction for the  
Employees of Jordanian Telecommunication Companies**

**Prepared by**

**Mustafa Ahmed Dawood Dabdab**

**Supervised by**

**Dr. Nahla Nihad Al Nazer**

**Abstract**

This study aimed at determining the effect of implementing the flexible work system, within the strict health prevention environment, in its three dimensions (work practices, employment practices and work arrangements) on the level of job satisfaction in its two dimensions (job trends and employee's performance) among the employees of the three Jordanian telecommunications companies.

The study utilized the questionnaire as an appropriate tool to collect the data required to conduct the appropriate statistical tests, as a simple random sample consisting of (400) individuals was drawn from the study population consisting of (19090) individuals working in the three companies at a sample percentage of (2%).

One of the most important results reached by this study based on the results of statistical tests is "the existence of a strong positive effect of the flexible work system (with its three dimensions combined) on job satisfaction (in two dimensions), with a coefficient of determination of (0.656) at a level of statistical significance of ( $\alpha \leq 0.050$ ).

Depending on the findings, the study presented a set of recommendations, the most prominent of which were:

- The three telecommunications companies should work to expand flexible work practices in order to raise the level of job satisfaction, increase employee stability in their work, and reduce turnover and reach job loyalty.
- Preparing training programs for employees on topics such as time management, scheduling work, task exchange and teamwork, provided that this is done through their practice of the flexible work system.
- The introduction of the flexible work system dimensions in the promotion criteria in addition to the expertise, qualifications and competencies, and adopting it as a basis for providing incentives and rewards and determining the wages of workers.
- Developing the process of preparing strategic plans in companies to take into account the correct application of the flexible work system.

**Key words: job satisfaction, job trends, employee performance, flexible work, work practices, employment practices, work arrangements, Jordanian telecom companies.**

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

(1-1) المقدمة:

(2-1) مشكلة الدراسة:

(3-1) أهداف الدراسة:

(5-1) أهمية الدراسة:

(6-1) التعريفات المفاهيمية والإجرائية:

(7-1) حدود الدراسة:

(8-1) محددات الدراسة:

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### (1-1) المقدمة:

يرتبط مفهوم العمل بالحركة والنشاط والتفاعل جسدياً وفكرياً، إذ كان العمل قديماً مرتبطاً بتلبية احتياجات الناس وتأمين مستلزماتهم الذاتية، وقد تطور هذا المفهوم مع تطور المجتمعات وحاجات الناس فلم يعد العمل مقتصرًا على الأمور الشخصية بل أصبح العمل بأجر وبمقابل من أجل تأمين تلك الاحتياجات التي اختلفت وتطورت وتحولت من الأساسيات إلى الكماليات ووسائل الراحة والرفاهية.

فالرضا الوظيفي هو الشعور النفسي عند الموظف بالقناعة والارتياح والسعادة نتيجة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات الشخصية مع العمل نفسه وبيئة العمل، ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة، كما يمثل الرضا الوظيفي أيضاً حصيلة لمجموعة العوامل ذات الصلة بالعمل الوظيفي والتي تقاس أساساً بقبول الفرد بذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعلية بالإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن للفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق ( Neirotti, 2019).

إن الرضا الوظيفي يعبر عن الحالة العاطفية الإيجابية للفرد والناجمة عن تقييم تجربة العمل في وظيفة محددة، بما يعكس الفرق ما بين توقع الموظف من الوظيفة وما يحصل عليه منها واقعياً، حيث أن أغلب هذه التوقعات هي توقعات ذات طابع شخصي لاختلافها ما بين موظف وآخر نتيجة للعديد من العوامل النفسية والوظيفية المختلفة، فالرضا الوظيفي يزيد من قدرة الفرد العامل على التكيف مع بيئة العمل ويعزز رغبته بالإبداع والابتكار وخاصة عند شعور الموظف بالأمان والطمأنينة مما يزيد من مستوى الطموح والتقدم لديه (البصير، 2016).

ومع نمو نوعية الأعمال وطبيعتها ظهرت أشكال عدة لتنظيم العمل وطرق القيام به من حيث شكل الدوام وأوقاته وآلية الإنجاز ومرونته، فقد تبنت العديد من الدول المتقدمة والشركات المختلفة استراتيجيات في العمل تختلف في طبيعتها، فمنها ما يسمى باستراتيجية ساعات العمل المرنة؛ لأن مواصفات العمل التقليدية التي تتمثل في أن يوم العمل هو عبارة عن دوام ثمان ساعات ثابتة قد واجهت تحديات عديدة منها مشكلة ضعف دوافع الأفراد للعمل والغيابات المتكررة، وعليه فقد انتقل المدراء إلى أشكال دوام مبتكرة أقل صرامة من تلك ذات الساعات الثابتة بهدف إعطاء العاملين حرية أكبر في جدولة ساعات العمل الخاصة بهم (النوافعة، 2018: Altindag and Siller، 2014).

إن بمفهوم الدوام المرن هو التغيير في ساعات العمل العادية التي تطبق في الشركات بشكل عام ومتعارف عليه، قد يأخذ ذلك عدة أشكال منها التزام الموظف بالتواجد في مكان العمل خلال فترة أساسية ومحددة من اليوم، وبغير ذلك يجوز له ترتيب ساعات العمل بما يناسبه مع ترك الحرية للموظف في اختيار هذه الساعات الحرة يومياً أو أسبوعياً مثلاً، وإن الشركات يحق لها تبني ترتيبات العمل المرن ما دامت لا تتعارض مع الحقوق والالتزامات المفروضة بموجب القانون أو العلاقة التعاقدية (عمورة، 2014).

وحتى تحقق ترتيبات العمل المرن الأهداف المرجوة منها؛ لا بد من أن تتناسب مع احتياجات وواقع عمل الشركة من أجل أن تساهم في زيادة الإنتاجية والعمل وبكفاءة من خلال الاستجابة إلى احتياجات الموظف الأساسية، والتي تؤدي إلى ارتفاع الرضا والاستقرار الوظيفي، وبناءً على ذلك يجب أن تكون القواعد والإجراءات الناظمة لترتيبات العمل المرن عملية تتسم بالشفافية والعدالة، سواءً تم تضمينها في النظام الداخلي للشركة أو مدونات وقواعد وعقود العمل المختلفة، ولتشجيع

الشركات على تبني مثل هذه الترتيبات لآبد من بناء ونشر الوعي حول الآثار الإيجابية للعمل المرن، وتتضمن أيضاً التحفيز على الابتكار وزيادة التنافسية (بن منصور، 2014).

وقد أوضح العامري (2017) بأن هنالك علاقة رابطة وطردية ما بين الرضا الوظيفي للموظفين في قطاعات مختلفة مع نظام العمل المستخدم والمطبق عليهم ومن ذلك نظام العمل المرن، كذلك فقد أثبت Govender *et al* (2018) أن هنالك علاقة إيجابية ما بين الرضا الوظيفي ونظام العمل المرن إذ أن استخدام التنظيم المرن للعمل يؤثر إيجابياً في رضا الموظفين عن وظيفتهم ويساعد في استمرارهم في عملهم ورفع نسبة الإنجاز لديهم.

ويعتبر نظام العمل المرن من الأنظمة التي تركز على احتياجات ورغبات العاملين وبيئة العمل، وقد يكون وسيلة لخلق المزيد من فرص العمل. إن الغرض والهدف الأساسي لهذا النظام هو تحقيق الرضا الوظيفي ومن خلاله يتم الوصول إلى الولاء الوظيفي، ولا شك أن تحقيق الرضا الوظيفي سيثمر كفاءة في الأداء وجودة في الإنتاج وإرتفاعاً في مستوى تقديم الخدمات والبشاشة في التعامل مع الزبون، ولقد اشارت نتائج العديد من تطبيقات هذا النظام في الشركات المختلفة إلى تحسين مستوى أداء الموظفين بشكل عام وإرتفاع مستوى رضاهم (عمورة، 2014).

## (2-1) مشكلة الدراسة:

نتيجة لتطور الحياة وتعدد مجالاتها والتزاماتها على سعيد الفرد والمجتمع، فقد ظهرت العديد من التحديات التي أصبحت تواجه الإنسان على سعيد حياته العائلية والعملية من أجل الوفاء والالتزام بمتطلبات العمل، خصوصاً وقد أصبح العمل للإنسان يعني شيئاً أكبر مما كان متعارف عليه قديماً، فقد أصبح العمل ذا نصيب كبير في تحقيق الرضا الذاتي الذي يؤثر على شتى جوانب حياته الشخصية بدلاً من كونه نشاطات تجلب الرزق وتبقي الإنسان على قيد الحياة فقط (خضر والباشقلي، 2015).

وفي ظل المنافسة الشديدة والمتغيرات العديدة في نطاق الأعمال التي يحفل بها عصرنا الحالي، أخذت المنظمات بشتى أنواعها تسعى بجد نحو الاستفادة من طاقات وإخلاص موظفيها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية ومواجهة تحديات العصر الحالي؛ إن هذا الأمر دفع الشركات المختلفة إلى اتخاذ سياسات وإجراءات عمل تؤثر بشكل مباشر على الحياة الشخصية للموظف وعلى قدرته على الموازنة بين حياته العملية والخاصة وكان ذلك سبباً لظهور العديد من العقبات لدى الموظفين أثناء محاولتهم الوفاء بالالتزامات العائلية ومتطلبات العمل، تبع ذلك ظهور أصوات عدة تنادي بأهمية إتخاذ سياسات وإجراءات عمل صديقة لحياة الإنسان الوظيفية والخاصة (صالح وحسين، 2010).

ويعد العمل بالساعات المرنة أحد أهم التوجهات الحديثة في العمل فهو يضمن للأفراد القيام بأعمالهم في الأوقات التي تناسبهم وفي نفس الوقت المحافظة على سير العمل من دون تحمل المنظمة أية أعباء إضافية، حيث حققت آلية العمل هذه نجاحاً كبيراً ، لذلك أولت العديد من الدول المتقدمة اهتماماً بأسلوب العمل هذا واعتمدته كأسلوب بديل للعمل بساعات تقليدية، إن هذا النظام اليوم يُستخدم على نطاق واسع حيث لاقت خياراته المتنوعة إقبالاً من قبل الأفراد والمنظمات على

مستوى العالم، وحققت الرضا الوظيفي لدى أغلب الموظفين والعاملين في تلك الشركات (صالح، وعلي، 2018: Govender، 2018).

قام الباحث بإجراء مقابلات غير مهيكلة في شركة اورنج وشركة زين تم من خلالها سؤال العاملين عن مستوى الرضا الوظيفي وتبين أن هناك رضا واضح لدى العاملين إلا أن مستوى الرضا وابعاده غير واضحة كما أن علاقتها بنظام العمل المرن غير مبحوثة، وبناءً على ما جاء أعلاه فإن مشكلة هذه الدراسة هي محاولة الاجابة عن التساؤل التالي: "هل أن تطبيق نظام العمل المرن يمكن أن يكون اداة أو وسيلة لرفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركات الاتصالات الاردنية الثالث".

### (3-1) أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى بيان أثر نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي لدى موظفي شركات الاتصالات الأردنية من خلال:

- تقديم إطار نظري لنظام العمل المرن وأهميته تطبيقه في شركات الاتصالات الأردنية يمكن أن تستفيد منه إدارات الشركات لتطوير نظم وبيئات العمل التي تعتمد عليها.
- تحديد مستوى تطبيق نظام العمل المرن في شركات الاتصالات الأردنية ومدى تفاعل العاملين مع ذلك.
- تحديد مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين شركات الاتصالات الأردنية.
- تحديد أثر تطبيق نظام العمل المرن على تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركات الاتصالات الأردنية.

(4-1) أسئلة الدراسة وفرضياتها:

(1-4-1) أسئلة الدراسة:

تحاول هذه الدراسة الإجابة على السؤال الرئيسي الآتي: هل يؤثر تطبيق نظام العمل المرن على

الرضا الوظيفي في شركات الاتصالات الأردنية؟

ويشتق منه الأسئلة التالية:

1. هل يوجد أثر لممارسات العمل على أداء الموظف في الشركات المبحوثة؟
2. هل يوجد أثر لممارسات العمل على اتجاهات الوظيفة في الشركات المبحوثة؟
3. هل يوجد أثر لممارسات التوظيف على أداء الموظف في الشركات المبحوثة؟
4. هل يوجد أثر لممارسات التوظيف على اتجاهات الوظيفة في الشركات المبحوثة؟
5. هل يوجد أثر لترتيبات العمل على أداء الموظف في الشركات المبحوثة؟
6. هل يوجد أثر لترتيبات العمل على اتجاهات الوظيفة في الشركات المبحوثة؟

## (2-4-1) فرضيات الدراسة:

اعتمادًا على أسئلة الدراسة تم صياغة الفرضية الرئيسة الآتية:

H01 - لا يوجد أثر لتطبيق نظام العمل المرن بأبعاده (ممارسات العمل، ممارسات التوظيف، وترتيبات العمل) على الرضا الوظيفي بأبعاده (أداء الموظف واتجاهات الوظيفة) في الشركات المبحوثة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

ويشتق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

H01-1 لا يوجد أثر لممارسات العمل على أداء الموظف في الشركات المبحوثة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

H01-2 لا يوجد أثر لممارسات العمل على اتجاهات الوظيفة في الشركات المبحوثة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

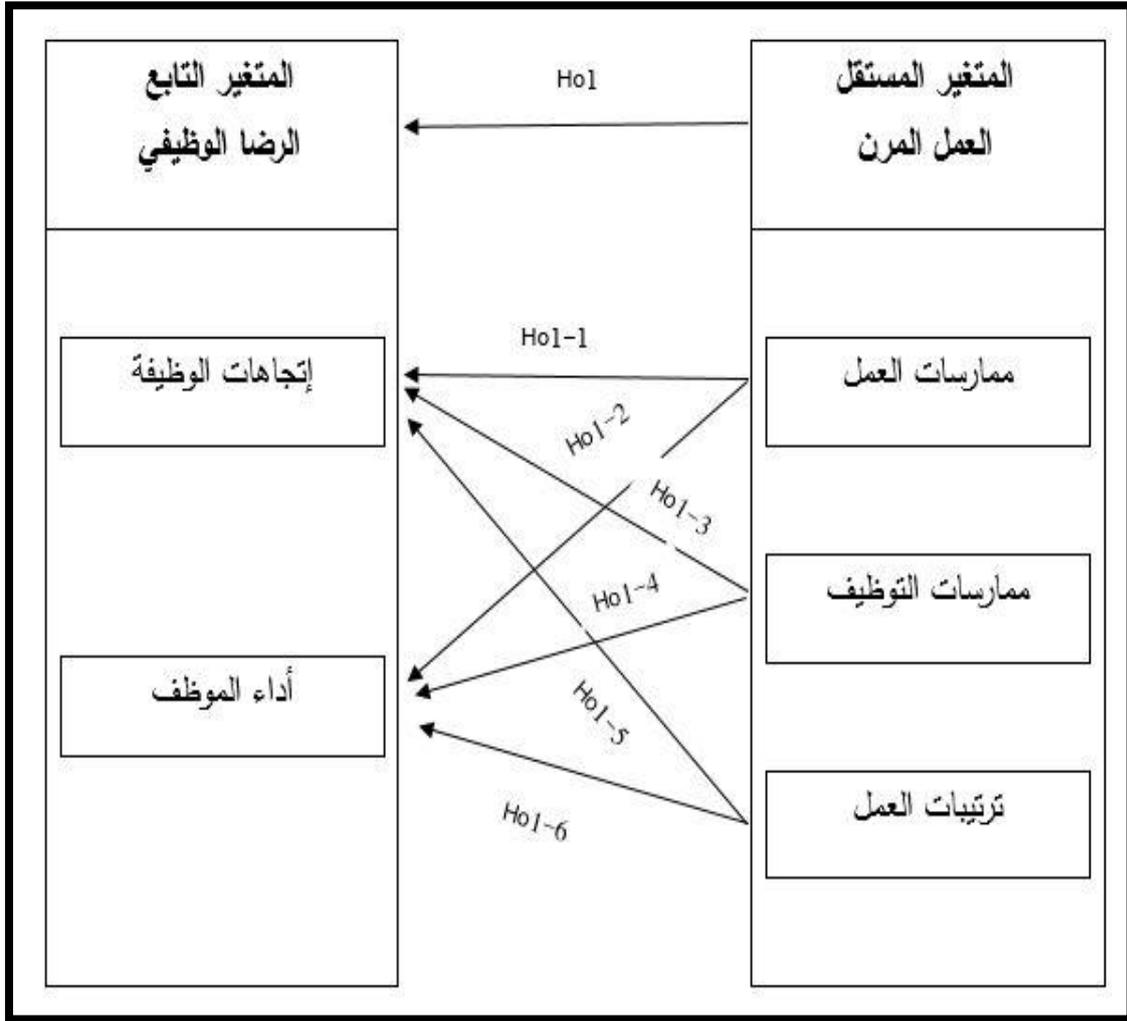
H01-3 لا يوجد أثر لممارسات التوظيف على أداء الموظف في الشركات المبحوثة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

H01-4 لا يوجد أثر لممارسات التوظيف على اتجاهات الوظيفة في الشركات المبحوثة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

H01-5 لا يوجد أثر لترتيبات العمل على أداء الموظف في الشركات المبحوثة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

H01-6 لا يوجد أثر لترتيبات العمل على اتجاهات الوظيفة في الشركات المبحوثة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

## (3-4-1) نموذج الدراسة:



يعرض الشكل (1-1) نموذج الدراسة ويبين المتغيرات التي تحتويها الدراسة الحالية وأبعادها

المصدر: نموذج الدراسة من تطوير الباحث بالاستناد للدراسات التالية:

المتغير المستقل: العمل المرن: ممارسات العمل (Altindag & Siller, 2014) وممارسات

التوظيف (Neirotti et al, 2019) وترتيبات العمل (Govender et al,2018).

المتغير التابع: الرضا الوظيفي: أداء الموظف (حاج بو غراقة، 2019: Possenriede and

(Plantenga, 2014)، واتجاهات الوظيفة (العامري، 2017)

## (5-1) أهمية الدراسة:

تتناول هذه الدراسة موضوعاً هاماً يتعلق بمدى إمكانية تطبيق نظام ساعات العمل المرنة في شركات الاتصالات الأردنية المختلفة وأثرها على الرضا الوظيفي لدى موظفي هذه الشركات، ولا بد من الإشارة إلى إن غالبية الدول المتقدمة قد ذهبت إلى تبني أساليب متنوعة للعمل المرن واستخدامه كوسيلة فاعلة لمواجهة مشكلة البطالة وتوفيره فرص عمل جديدة، الأمر الذي يجعل الأخذ به واعتماده في شركات الاتصالات الأردنية ضرورة يحتمها الوضع الحالي والتطور التقني العالمي، وبذلك فإن هذه الدراسة تكتسب أهميتها من خلال:

### - الأهمية النظرية:

تنبع أهمية هذه الدراسة من محاولة أكاديمية لتحقيق الآتي:

1. المساهمة في تعزيز الإطار المفاهيمي لنظام الدوام المرن وفائدة ذلك في تعزيز الرضا الوظيفي لدى الموظفين بمختلفة درجاتهم ورتبهم.
2. السعي إلى تعزيز الأدب النظري والمكتبة العلمية العربية بدراسة علمية ميدانية تبحث في موضوع نظام العمل المرن في جوانبه التطبيقية.
3. تحفز الدارسين والمهتمين للتوسع في موضوع العمل المرن وتطبيقاته في الصناعة وميادين الخدمة المختلفة.

### الأهمية العملية:

1. قد تقدم هذه الدراسة نتائج مؤشرات موضوعية للمدراء والمسؤولين في شركات الاتصالات تسهل عليهم تطبيق نظام العمل المرن وترشيد العلاقات المتعلقة بتنفيذه.

2. مساعدة المدراء والمسؤولين على تطوير سياسات وخطط بديلة للعديد من جوانب العمل مثل تعيين الموظفين الجدد، والتدريب، وضمان سير العمل وجودته وزيارة الإنتاجية، واستمرارية تقديم الخدمة، وتحسين ظروف العمل بشكل عام بما يضمن الرضا الوظيفي في هذه الشركات.
3. أن نتائج هذه الدراسة قد تحفز متخذ القرار لتفعيل نظام العمل المرن لما له من أثر قد يكون كبيراً على الرضا الوظيفي للعاملين في هذه الشركات وغيرها.

### (6-1) التعريفات المفاهيمية والإجرائية:

#### (1-6-1) العمل المرن Flexible working:

هو نظام تبادلي المنفعة ما بين الفرد ورب العمل يقوم فيه رب العمل بتقديم بديل مناسب لتعديل جدولة العمل من حيث المكان أو الزمان من أجل تحقيق مصلحة تبادلية ما بين الفرد والشركة وتحقيق مكاسب لكلاهما (بن منصور، 2014)، أو هو توفر الخيار للفرد العامل عندما يريد العمل فقد يسمح له بالدوام في الساعات التي تناسبه على شرط التواجد في الساعات المركزية (عمورة، 2014).

ويعرف العمل المرن إجرائياً بأنه عبارة عن سياسات وإجراءات شركات الاتصالات الأردنية والمتعلقة بممارسات العمل وممارسات التوظيف وترتيبات العمل وما توفره من بدائل للموظفين بالتحكم بساعات عملهم وطريقة تنفيذ العمل وإدارة الوقت.

- ممارسات العمل: هي كل العمليات التي تشكل صيغة عمل الشركة وتختص بها وهي قد تكون ممارسات إدارية من حيث التنظيم وطريقة الإدارة أو ممارسات تجارية متعلقة بأنشطة الشركة وطبيعة عملها (Daniel, 2016).

التعريف الإجرائي لممارسات العمل: هو تحديد سياسات وإجراءات العمل الإدارية في شركات الاتصالات، مع إمكانية تعيين أحد بدائل العمل المرن.

- ممارسات التوظيف: تتعلق بطريقة اختيار وانتقاء الموظفين والأسس المتحكمة بذلك أو غيرها من الممارسات المختلفة، وهي مجموعة من العمليات المتتالية والتي يتم من خلالها تنظيم وتأهيل عدد من العاملين من أصحاب المؤهلات للوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب، لتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة حيث يتم قياسه ذلك من خلال الاستقطاب والتعيين والاختيار (Possenriede and Plantenga, 2014).

التعريف الإجرائي: هي السياسات التي تمارسها شركات الاتصالات في انتقاء واختيار المرشحين للعمل بكل شفافية ووضوح.

- ترتيبات العمل: هي الخيارات والبدائل المختلفة لنظام العمل المرن وأهمها تقاسم الوظيفة، ساعات العمل المرنة، العمل بوقت جزئي، أسبوع العمل المضغوط والعمل عن بعد، وهي طريقة القيام بالعمل وأسلوب إدارته وتنظيم كافة مجرياته المختلفة (Possenriede and Plantenga, 2014).

التعريف الإجرائي لترتيبات العمل: هي السياسات والإجراءات التي تتخذها شركات الاتصالات والتي تنظم بدائل العمل المرن وتساعد العاملين على تنظيم أوقات العمل وتوزيع المهام.

### (1-6-2) الرضا الوظيفي Job Satisfaction :

هو شعور الشخص العامل بدرجة من الراحة تجاه وظيفته ومكونات بيئة العمل، وهو مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمدّه الموظف من وظيفته وجماعة العمل التي يعمل معها، والرؤساء الذين يخضع لهم بالإضافة إلى التنظيم والبيئة التي يعمل بها، وهو يتضمن استجابات متعددة الأبعاد النفسية لوظيفة معينة واحدة لأنه يمثل مشاعر العاملين تجاه عملهم من حقوق وواجبات مختلفة (البصير، 2016: صالح وعلي 2018).

ويعرف الرضا الوظيفي إجرائياً بأنه الشعور الإيجابي الذي يشعر به الموظف على مستوى الشركة بالارتياح والقناعة نتيجة ممارسات العمل والتوظيف وترتيبات العمل المختلفة التي تم قياسها من خلال أداة هذه الدراسة.

- أداء الموظف: هو يعني مدى إنجاز هذا الموظف لعمله وللمهام المطلوبة منه بكفاءة وإخلاص ضمن وقت مناسب ومميز (حاج بوغراقة، 2019).

**التعريف الإجرائي لأداء الموظف:** هو الدرجة أو التقدير التي يحصل عليها الموظف والتي تعكس تقييم أداءه وفق النماذج المستخدمة في شركات الاتصالات.

- اتجاهات الوظيفة هي الاتجاهات الخاصة للموظف نحو العمل وهي تعتبر من مقاييس الرضا الوظيفي، لذلك فهي تتناسب طردياً وإيجابياً مع الرضا الوظيفي بشكل عام (Govender *et al*، 2018).

**التعريف الإجرائي لاتجاهات الوظيفة:** هو مشاعر الموظف الإيجابية تجاه عمله والمتمثلة بشعوره بالأمان والثقة والعدالة والشفافية والاحترام والتقدير ووضوح الأهداف والخدمات المناسبة.

شركات الاتصالات الأردنية: هي الشركات الأردنية المختصة بتقديم خدمة الاتصالات في المجتمع

الأردني وتتبع لوزارة الاتصالات وتديرها شركات خاصة. <http://www.trc.gov.jo/>

حيث تأسست مجموعة زين في الأردن في عام 1994م كمزود لخدمات تكنولوجيا المعلومات كفرع من شركة زين الام الكويتية ويعمل بها حوالي 6000 موظف في فروعها المختلفة والتي تقدم خدمات متنوعة لحوالي 100 شريك مختص بهذا المجال، أما شركة اورنج والتي تم تأسيسها في الأردن في عام 1999م تحت اسم موبايلكم بهدف بناء شبكة اتصالات متنقلة وحديثة اذ يبلغ عدد العاملين فيها ما يقارب 12 ألف موظف، وقد تأسست شركة امنية في عام 2005م حيث وصل عدد مشتركها في عام 2012م إلى 2.4 مليون مشترك.

موظفو شركات الاتصالات الأردنية:

هم كافة الموظفين العاملين في شركات الاتصالات الأردنية من كافة المستويات الوظيفية، ويشمل ذلك المستوى الإداري وخدمات المشتركين وموظفي الخدمات المساندة وغيرهم.

<http://www.trc.gov.jo/>

الشكل (1-1) عدد موظفي شركات الاتصالات

الرقم	الشركة	عدد الموظفين
1.	شركة زين	6000
2.	شركة اورنج	11600
3.	شركة امنية	1490

**(7-1) حدود الدراسة:**

تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي:

- الحدود البشرية: وتتمثل الحدود البشرية بتطبيقها على موظفي شركات الاتصالات الأردنية (الخلوية).
- الحدود المكانية: وتتمثل في شركات الاتصالات الأردنية وتحددت الدراسة باقسام شركات الاتصالات في مدينة عمان لصعوبة تغطية كافة محافظات المملكة في ظل ظروف جائحة كورونا.
- الحدود الزمانية: فترة إجراء الدراسة للعام 2021/2020.
- الحدود التطبيقية: وتتضمن أبعاد العمل المرن (ممارسات العمل، ممارسات التوظيف، ترتيبات العمل)، وأبعاد الرضا الوظيفي (اتجاهات الوظيفة، أداء الموظف).

**(8-1) محددات الدراسة:**

تتلخص محددات الدراسة في الجوانب التالية:

- إن تطبيق الدراسة الحالية على موظفي شركات الاتصالات الأردنية في عمان فقط، وبالتالي قد لا يمكن تعميم نتائج الدراسة على القطاعات الأخرى لأنها لم تشمل كل بيئات عمل هذه الشركات في الأردن وذلك لان ظروف الدراسة غير طبيعية بسبب جائحة كورونا ويمكن أن تؤثر على مزاج المستجيبين ونوعية اجاباتهم من الناحية النفسية والوظيفية.
- تعتمد نتائج هذه الدراسة وإمكانية تعميمها على صدق الاستبانة وثباتها ومدى ثقة إجابة أفراد عينة الدراسة وموضوعيتها.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

(1-2) نظام العمل المرن:

(2-2) الرضا الوظيفي:

(3-2): الدراسات السابقة:

(4-2) ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### (1-2) المقدمة:

سيناقش هذا الفصل المفاهيم الأساسية والمرتكزات الفكرية لنظام العمل المرن بما يشمل ممارسات العمل والتوظيف وترتيبات العمل المختلفة ويناقش أثر ذلك على الرضا الوظيفي لدى العاملين من حيث مستوى أدائهم واتجاهاتهم نحو الوظيفة بشكل عام.

#### (2-2) نظام العمل المرن:

تعتبر المرونة في عصرنا الحالي ضرورة حتمية لتكيف المنظمات مع المتغيرات الحاصلة في المحيط الداخلي أو الخارجي لها، وهي متنوعة ومتعددة مما يجعل الشركات أمام مجالات مرونة مختلفة منها التكنولوجية والإنتاجية والعملية والمرونة المتعلقة بنظام العمل وغيرها، لقد ارتبط مفهوم المرونة بمضامين متعددة ولكنها دائما ترتبط بالتكيف والتأقلم، ففي العمل ترتبط مع الإنتاج وتنظيم العمل وحدود ساعات العمل والتكنولوجيا والتنظيم الوظيفي والعقود وسوق العمل وفي الغالب ترتبط بكل ذلك (دحدوح، 2016).

واجه نظام العمل الثابت أو التقليدي والسائد في أغلب الشركات والأعمال مشكلات عدة ومختلفة تنظيمية وبشرية ورقابية وإنسانية، مما دفع منظمات الاعمال إلى استبداله بنظام العمل المرن ليتغلب على هذه المشكلات فكان أول ظهور له في عام 1967م في المصنع الألماني للطائرات، فقد أثبت هذا النظام نجاحه وانتشر تطبيقه بعد ذلك بسرعة في الشركات الخاصة في الدول الأوروبية وأمريكا، وفي عام 1975م بلغت نسبة تطبيق هذا النظام حوالي 33% في الشركات الخاصة و60% في الإدارات الحكومية الألمانية (خضر والباشقلي، 2015).

ويعرف نظام العمل المرن بقدرة الموارد البشرية على التكيف مع المتغيرات المرتبطة بالكميات والنوعيات ووقت العمل بحيث يجب تقليل تكلفة هذا التكيف من وجهة نظر صاحب العمل (هوارى وخلصي، 2017)، وكما عرفه آخر بأنه نظام يعطي الأفراد حرية في اختيار أوقات العمل حسب رغبتهم وخارج مواعيد العمل المقررة رسمياً بشرط إتمام ساعات محددة ومهام معينة ووجود من يحل محلهم عند تغيبهم عن العمل (العامري، 2016)، ومن الجدير بالذكر بأن مفهوم العمل المرن قد تطور ليأخذ أشكالاً وخيارات مختلفة تتبثق كلها من فكرة مراعاة ظروف العاملين الشخصية ورغباتهم الخاصة في تحديد ساعات العمل التي تناسبهم، مع مراعاة مصلحة العمل وجودته وديمومة تقديم الخدمة للمستفيدين منها (لمية، 2017)، ويعرفه (دحدوح، 2016) بأنه برنامج يسمح للأفراد العاملين القيام بأعمالهم حسب أسبوع عمل اعتيادي من الساعات يرتبونها بأنفسهم، وينقسم العمل عن بعد إلى قسمين الأول هو عمل كامل عن بعد أي أن الفرد يعتمد على العمل عن بعد كعمل أساسي مطلق، والثاني هو عمل عن بعد جزئي وهو اعتماد الفرد على العمل الحر كعمل ثانوي.

هذا وقد بينت الدراسات الميدانية أن لهذا النوع من العمل أهمية كبيرة مرتبطة بالفرد والشركة والمجتمع مما يزيد من إنتاجية الموظفين ويحقق للفرد توفير وقت راحة مناسبة ورضا أكبر وفرص أكثر للحياة الاجتماعية مما يسهم في تحقيق التوازن بين عمل الموظف وحياته الشخصية، ويقلل من المصاريف المترتبة على استئجار المكاتب ومستلزماتها ويسمح للمؤسسات باستغلال معداتها ومبانيها بشكل أفضل وانجح وزيادة الإنتاج والمنافسة وتحقيق الجودة واستمرارية الخدمة، ويسهم مجتمعياً بتقليل حوادث السير والضغط على المواصلات والاستجابة السريعة لحاجات المستفيدين من الخدمة (Possenriede and Plantenga, 2014).

إن نظام العمل المرن يوفر للأفراد العاملين حرية اختيار أوقات العمل تحت مسؤوليتهم وخارج مواعيد العمل المقررة قانونياً على شرط إيقافهم إتمامهم الساعات المقررة ووجود من يحل محلهم عند تغيبهم (بن منصور، 2014).

ومن فوائد هذا النظام أنه يزيد الثقة بالموظفين أنفسهم ويسمح للأفراد بقضاء أوقات أطول مع عوائلهم والحصول على وقت راحة يناسبهم وتقليل التمييز والتسلط الإداري وتوفير فرص عمل أكثر ووقت أكبر للتركيز على الحياة خارج العمل مما يزيد الرضا الوظيفي لديهم (العامري، 2016).

إضافة لذلك فهو يسمح للمنظمات باستغلال مبادئها ومبانيها بشكل أفضل ويساعد في زيادة المنافسة وتقديم الخدمة بشكل مستمر وتقليل التنقل الوظيفي ودوران العمل (هوارى وخلصي، 2017).

وقد يكون لنظام العمل بعض السلبيات التي قد تخرجه عن هدفه السليم والصحيح، حيث أن نظام العمل هذا قد يؤدي إلى قلة انضباط الموظفين بشكل عام مما يؤثر سلباً على إنتاجيتهم وأدائهم للمهام الواجب تنفيذها والمطلوبة منهم، كما انه قد يسبب ضعفاً في تواصل الموظفين مع بعضهم البعض مما قد يثير تساؤلاً كبيراً حول مدى أمان وسرية المعلومات والبيانات المختلفة والذي ينتج بسبب غياب الإشراف المباشر من المسؤولين باختلاف مستوياتهم الوظيفية، وقد ينتج أيضاً من ذلك غياب روح العمل الجماعي وبعض الأدوار والمسميات الوظيفية المختلفة (Aziri، 2011).

## (2-2-1) أبعاد العمل المرن:

فالعمل المرن هو نظام مريح حقق نجاحه في كثير من الشركات والأوقات، من خلال ارتباطه بعدة أبعاد تهتم بالممارسات المختلفة في بيئة العمل وطبيعة التوظيف والترتيبات المتعلقة بذلك، وحتى تحقق ترتيبات العمل المرن الأهداف المرجوة منها، لا بد من أن تتناسب مع احتياجات وواقع عمل الشركة من أجل أن تساهم في زيادة الإنتاجية والعمل بكفاءة من خلال الاستجابة إلى احتياجات الموظف الأساسية، والتي تؤدي إلى ارتفاع الرضا والاستقرار الوظيفي، وعليه، يجب أن تكون القواعد والإجراءات الناظمة لترتيبات العمل المرن عملية وتتسم بالشفافية والعدالة، سواء تم تضمينها في النظام الداخلي للشركة أو مدونات وقواعد العمل أو عقود العمل المختلفة، ولتشجيع الشركات على تبني مثل هذه الترتيبات لا بد من بناء الوعي حول الآثار الإيجابية للعمل المرن، ومن أهمها تمكين المرأة وذوي الاحتياجات الخاصة من المشاركة في سوق العمل وتتضمن أيضاً التحفيز على الابتكار وزيادة التنافسية (بن منصور، 2014).

### 1. ترتيبات العمل:

إن ترتيبات العمل المرنة هي بالفعل قضايا ناشئة في مجال الإدارة، فقد أصبح العالم قرية عالمية واحدة، وبالتالي كموظف في أي منظمة لا ينبغي تجاهل التوازن بين الحياة الشخصية ومسؤوليات العمل، إذا كان لأداء الموظف أن يتحقق من أداء الموظفين يتم تعريف العمل المرن على أنها مهمة متعلقة بالعمل يتوقع لها مدى النجاح المهام من قبل الموظفين، ويمكن قياس الأداء شهرياً أو ربع سنوي أو نصف سنوي حتى يتمكن من توفير تحسين للقطاع المحدد للأعمال (Dessler، 2008).

وأضاف (Armstrong 2009) انه عنصر من الدوافع وقدرات الموظف، يتطرق المؤلف إلى أنه يمكن تحسينه من خلال وضع برامج التدريب بعناية مع الحوافز المناسبة سواء النقدية أو غير النقدية لتحسين الأداء العام للمؤسسة.

وقد قامت العديد من الشركات العالمية بإجراء تغييرات جوهرية في بنيتها التنظيمية، حيث عملت على التقليل من المستويات الإدارية وإكسابها خاصية التفلطح مما أدى إلى ظهور ما يعرف بالتنظيمات الجماعية الديمقراطية التي تعتمد على المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار وليس على تدرج السلطة فكانت البديل الأنسب لمفهوم التنظيمات البيروقراطية الرشيدة، وقد اعتمدت التنظيمات الحديثة على فرق العمل من اجل إنجاز أعمالها ومن هذه الفرق ما يطلق عليه فرق تحويل المدخلات إلى مخرجات وفرق تكاملية التي تعمل على تكاملية تقديم الخدمة للعميل في المناطق الجغرافية المختلفة بالإضافة إلى فرق الإدارة وفرق الجودة، ومن ضمن التغييرات التي قامت بها الشركات العالمية تقليص حجم العمالة وزيادة الكفاءة المركزية وكذلك قامت هذه الشركات بالعمل على تحويل التنظيم إلى نسق معرفي مرن على مستوى كافة العمليات التنظيمية المختلفة (علام، 2016).

وغالبًا ما تُستخدم ترتيبات العمل المرنة مثل دوام جزئي مرن، والعمل بنظام المناوبات وساعات العمل المضغوطة، ومشاركة العمل لمساعدة الموظفين في تحقيق التوازن بين أسرتهم وحياتهم العملية (Lim&Teno، 2000)، خلال ساعات العمل الأساسية التي عادة ما تكون ثابتة أو بين فترة وأخرى وقت بداية مسموح به ووقت الانتهاء الأسبق المسموح به، وتدعم ترتيبات العمل المرنة زيادة الإنتاجية ومشاركة الموظفين فيه مع تعزيز رفاهيتهم الشخصية وصحتهم وسعادتهم، وعلى عكس ذلك إذا ما تم مقارنة ذلك مع أولئك الذين يعملون في بيئات عمل قليلة المرونة فإنهم

يواجهون الكثير من المشاكل والصعوبات في عملهم وفي بيوتهم بسبب ضغوط العمل غير المحدودة والناجم عن المرونة المنخفضة (Kelliher and Anderson, 2008).

## 2. ممارسات العمل:

وان تحسين ظروف العمل وممارساته المختلفة من خلال تقديم كافة أشكال الدعم التي تشمل الجوانب الفنية واللوجستية والعاطفية وتعزيز استقلال العمال حتى لو جزئياً وضمن تعليمات معينة، إضافة إلى مرونة التوظيف هي أكثر العوامل أهمية حتى من الأدوات التكنولوجية في تحقيق نجاح العمل، كذلك فإن زيادة المرونة في ممارسات العمل المتنوعة تزيد من فرص الموظفين في التعامل مع مهامهم وواجباتهم المختلفة لما يوفر ذلك من زيادة في الإنتاجية ومن مستوى الأداء النشط والفاعل خلال ساعات العمل المتفق عليها (قشطة، 2017).

إن العمل بنظام المناوبات هو مجموعة من فترات العمل غالباً ما يتم تصميمها لتوفير تغطية على مدار 24 ساعة كنظم المناوبة أو في بعض الأحيان تعمل كنظام بنظام الفترتين أو "نوبة الشفق" التي تستمر من 5 مساءً إلى 9 مساءً. العمل بدوام جزئي هو عندما تكون ساعات التعاقد مع الموظف أقل من ساعات العمل بدوام كامل القياسية والتي يمكن أن تنطوي على العمل فقط عدد ساعات العمل على أي عدد من الأيام. يعمل عقد مؤقت موظفين إضافيين بعقود قصيرة الأجل ذات أطول فترة مختلفة (Cole, 2002: Kiran and Khurram, 2018).

## 3. ممارسات التوظيف:

وتشمل سياسة وممارسات التوظيف كافة المعايير والأسس التوجيهية المميزة التي تعتمد عليها الشركات القيام بعملية التوظيف، والتي تساعد أيضاً في دمج التدابير المختلفة والتي تسمح بالاحتفاظ بالموظفين وخاصة ذوي المهارة والخبرة منهم، وتتضمن سياسات التوظيف عدداً من الخطوات الجوهرية المعبرة عن فلسفة التوظيف ومعايير وعملياته لدى الشركة علاوة على الرؤية الخاصة

بطبيعة استراتيجيات الموارد البشرية فيها، بحيث تعكس الإطار العملي لممارسات التوظيف الخاصة بالشركة وتعمل على تعزيز الشفافية والالتزام بتشريعات وقوانين العمل المعمول فيها (ابوالخير، 2017).

### (2-2-2) مزايا نظام العمل المرن:

يتميز نظام العمل المرن بخاصية التلاؤم الكبيرة مع ظروف العمل، ويخلق بيئة عمل توازن بين واجبات العمل والالتزامات الشخصية، الأمر الذي من شأنه تفادي التصادم داخل التنظيم الشركاتي وتخفيض التكاليف التشغيلية بالنسبة للشركة وزيادة الإنتاجية عبر تقليل نسبة الغياب، وعليه يفضل العديد العمل عن بعد ما له من مردود مالي جيد إضافة لمزايا متعددة ويمكن اختصار مزايا العمل عن بعد بما يلي (Lee et al, 2017):

- الراحة وزيادة الإنتاجية: ينتج من عدم خسارة الوقت في التنقل من وإلى العمل في ظل صعوبة وسائل النقل وعدم ملائمتها، والازدحام المستمر والتعرض لدرجات الحرارة المختلفة والإرهاق الناتج من ذلك.
- قلة الأعداء المرضية: حيث تفقد الشركات في قطاعات العمل المختلفة الكثير من الوقت بسبب الظروف الطارئة لمرض الموظفين وتعرضهم لحالات صحية سيئة، وبالتأكيد مع التمتع بصحة جيدة نفسيًا وجسديًا بسبب تطبيق العمل من أي مكان فإن نسبة غياب الموظفين بسبب ظروف صحية أو مرضية وخاصة في فصل الشتاء تقل بنسبة كبيرة جداً بالمقارنة مع الموظفين من النمط التقليدي وهو ما يؤثر بشكل إيجابي على سير الأعمال (قشطة، 2017).

- توفير المال: يساهم العمل عن بعد في توفير الأموال للعاملين فهم ليسوا مضطرين لدفع أموال للتنقل أو شراء وجبات الطعام أو الملابس باستمرار.
  - استغلال أفضل للوقت: أن عدم الذهاب للعمل يوميًا يساعد على توفير الوقت الذي قد يضيع في التنقل والبحث عن مواقف للسيارات وإنتظار الحافلات وغيرها.
  - تقليل الضغط والتوتر: يتيح نظام العمل عن بعد للموظفين راحةً وبعدهً عن الضغوط والتوتر المرتبطة بالعمل وظروفه المختلفة.
  - زيادة الإنتاجية: أثبتت الدراسات أن العمل من المنزل يزيد من إنتاجية أغلب الموظفين وذلك يعود لتوفير ظروف مناسبة للتركيز والتحرر من الشكل النمطي للدوام.
  - تنظيم جدول أعمال الفرد بنفسه: وهذا يتيح العمل من المنزل واختيار ساعات العمل المناسبة للفرد، إذ تفضل معظم الأمهات العمل صباحًا أو في أوقات متأخرة من الليل مثلاً (Al-Kasasbeh, 2016).
  - الحرية أثناء العمل: حيث يتمكن الموظف من أخذ وقت استراحة مناسب له والعودة لمتابعة العمل وقتما يشاء، من دون الحاجة للترتيب المسبق مع المدير أو الزملاء في العمل.
  - الاستمرارية والولاء للشركة: يتيح الشعور بالراحة والرضا عن العمل وطبيعته المرنة، الاستمرار بالعمل لدى الشركة وعدم الحاجة لتغيير الوظيفة لأي سبب كان.
- وقد حدد مؤتمر "مرونة مكان العمل في الاقتصاد العالمي، الذي عقد في عام 1995م عدد من الفوائد العملية لنظام العمل المرن (Avery and Zabe, 2001: Kiran and Khurram, 2018)، إجمالاً بما يلي:
- رفع مستوى رضا العملاء من الخدمة المقدمة لهم.
  - التقليل من معدل دوران الموظفين وتركهم للعمل.

- التقليل من نسب التغيب عن العمل.
- رفع الروح المعنوية للموظفين.
- أسلوب مكافأة للموظفين بدلاً عن تقليص العمالة.
- احدى أدوات التوظيف والتقليل من البطالة.

### (2-2-3) أشكال العمل المرن:

وقد عرف (2016) Al-Kasasbeh عدة أشكال مختلفة للعمل المرن التي تم تطبيقها منذ أن

أصبح العمل بهذا الشكل معروفًا لدى الناس، وهذه الأشكال هي:

- العمل بعض الوقت: وفيه يحق للعامل أن يخفض ساعات عمله إذا سمحت طبيعة العمل بذلك.
- العمل ضمن ساعات مرنة: وهنا يكون للعامل بعد موافقة صاحب العمل الحق في توزيع ساعات العمل المحددة يومياً بشكل يتوافق مع حاجات العامل بشرط ألا يقل مجموع ساعات عمله عن ساعات العمل المعروفة المعتادة واليومية.
- أسبوع العمل المكثف: للعامل الحق في هذا الشكل وبعد موافقة صاحب العمل أن يوزع ساعات عمله الأسبوعية على عدة أيام تقل عن الأيام المعتاد للعمل في مؤسسته بشرط ألا تزيد عن احدى عشرة ساعة في اليوم.
- السنة المرنة: ويتم هذا بالتوافق مع صاحب العمل وأحكام قانون العمل المعمول به، إذ يقوم العامل بتوزيع أيام عمله السنوية على عدة أشهر محددة في السنة.

• العمل عن بعد: حيث يتم في هذا الشكل من العمل القيام بكافة أعمال الوظيفة بعيدا عن مقر ومبنى الشركة وفي البيت وعن طريق الإنترنت من دون الالتزام بساعات العمل المحددة أو مكان معين للدوام.

وقد أفاد أبو الخير (2017) بأن برنامج العمل المرن يمكن أن يطبق على كل الوظائف وفي كل المجالات في عصرنا هذا، ويمكن أن يناسب أكثر بعض القطاعات والأشخاص مثل الباحثين عن عمل كنوع من المساعدة وتقليل البطالة نسبيا، كذلك يمكن أن يناسب الأشخاص الراغبين في زيادة دخلهم المادي وربات البيوت والطلاب والطالبات الراغبين في العمل ضمن ظروف تتناسبهم أكثر من الالتزام بمكان ووقت محدد للعمل، بالإضافة أن هذا النظام قد يناسب مختلف احجام واشكال منشآت القطاع الخاص.

ويهدف برنامج العمل المرن في الغالب إلى خلق المزيد من فرص العمل التي تتناسب الظروف والاحتياجات لبعض الافراد أو الشركات مما يقلل من مشكلة البطالة ويقدم دخلا اضافيا للافراد حسب متطلباتهم الشخصية والجهد الذي يقومون به، كذلك فانه يساعد في تلبية احتياجات القطاع الخاص المختلفة والمتنوعة من كفاءات وظيفية ومن كوادر بشرية من دون أن يترتب عليها زيادة كبيرة في الانفاق ويسهم نظام العمل المرن ايضا على استقطاب المواهب والمبدعين، اذ يجب أن يكون هنالك بعض الضوابط المنظمة والعامّة لهذا النوع من العمل كأن يكون هنالك عقد عمل مكتوب ومحدد المدة يخضع لاحكام نظام العمل المعمول به وأن يتم الاتفاق بين الطرفين على تحديد المقابل المادي وهل يعتمد على ذلك على عدد الساعات ام على كمية وطبيعة الانجاز والأداء (Al-Kasasbeh, 2016).

وقد أظهرت بعض الأبحاث أن 83% من الأفراد في حال تم تخيرهم سيفضلون وظيفة في بيئة عمل توفر سياسيات مرنة عن بيئة العمل التي لا توفر تلك المرونة، وأن ما يقرب من الثلث من

الأفراد سوف يفضلون اختيار موقع العمل عن الحصول على زيادة في معدل الإجازات، وان 75% من الناس يعتقدون بأن العمل المرن قد أصبح أمراً طبيعياً في هذه المرحلة، حيث اعتمدت ما يقارب 85% من الشركات في خلال العشر سنوات الماضية سياسات العمل المرنة أو خططت لتبني تلك السياسات، حيث أن تغيير الثقافة التنظيمية يمثل العائق الرئيسي لاعتماد سياسات العمل المرن لا سيما داخل الشركات التي تمتلك نهج عمل غير مرن طويل الأمد، إذ يعتبر الكثيرون أن مساحات العمل المرنة هي المعيار الجديد للمؤسسات التي تحرص على تحقيق وتعزيز الإنتاجية والمهارة واستقطاب أفضل العقول المواهب، حيث وُجد أن مساحات العمل المرن تسهم في تحسين التوازن بين العمل والحياة، وان مساحة العمل المرنة تُشجع على إيجاد بيئة عمل أكثر شمولاً، مع فوائد للآباء العائدين والعاملين الأكبر سناً والأشخاص الذين يعانون من التوتر أو يعانون من مشاكل في الصحة العقلية، وهي تساعد على تقليل الاوقات التي يهدرها الموظفون في التنقل وفي زيادة الإنتاجية وتسريع التسويق وتقليل النفقات الرأسمالية والتشغيلية وإدارة المخاطر (علام، 2016).

#### (2-2-4) الحواجز والمعوقات التي تعيق نظام العمل المرن:

تختلف وتتعدد العقبات التي تواجه تبني نظام العمل المرن بشكل عام حسب رأي المختصين، حيث أن ذلك قد تم تحديده واختصاره في ست عقبات أو مجموعات من طبيعتها أن تعترض تطبيق هذا النظام من العمل (احميدة، 2012، Kiran and Khurram, 2018)، وهي:

- العقبات الناتجة من سياسة تعريف العمل التي تكون في العديد من الحالات فردية وغير متناسقة مع بعضها البعض، وغالبا ما تقتصر العديد من الشركات إلى سياسات عمل مكتوبة ايضا.

- عقبات مرتبطة بنظم المعلومات والتقارير والحواجز الإدارية والثقافية والاساطير والمفاهيم الخاطئة المتعلقة بالخيارات البديلة للعمل.

- الاعتقاد السائد بأن العمل هو ساعات محددة يجب على العاملين قضاءها ضمن موقع محدد.
- استخدام نظام الفرد الواحد الذي يتم عبر تقاسم الوظيفة أو بشكل تعاقبي لاجزاء من الوقت.
- استخدام نظام المكافأة التقليدي المرتبط بطول ساعات العمل وهو شكل من أشكال الإشراف أو الإدارة التقليدية.

- خوف بعض المدراء من مطالبة جميع الموظفين العمل بهذا النظام المرن مع عدم الحاجة لذلك.

ويستنتج الباحث أن نظام الوقت المرن هو الوقت الذي يقوم فيه الموظف بالعمل بدوام كامل من خلال جدولة وقته بشكل يساهم في القيام بعمله في نهاية اليوم لتغطية العمل المطلوب منه، وإن منح الموظفين الفرصة للعمل بمزيد من المرونة يمنحهم المزيد من الاستقلالية على حياتهم العملية وهذا يعطيهم شعورا بالرضا الوظيفي والولاء لصاحب العمل.

### (2-3) الرضا الوظيفي:

يعتبر مفهوم الرضا الوظيفي من أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي غموضا لأنه عبارة عن حالة انفعالية من الصعب قياسها ودراستها بالموضوعية المطلوبة، مما أدى إلى ظهور العديد من البحوث والدراسات حول هذا الموضوع، ومن أهم أسباب تعدد البحوث حول هذا المفهوم هو اعتبار موضوع الرضا الوظيفي كمتغير مستقل احيانا يؤثر في سلوك العمال كالأداء والتغيب والاتصال الرسمي والغير الرسمي، وفي احيان أخرى يعتبر متغيرا تابعا يتأثر بالأجر والراتب ونظام المنح والمكافآت والقيادة ونظام اتخاذ القرارات وغير ذلك من المواضيع والمتغيرات النفسية والاجتماعية

والمادية، بالإضافة إلى عدم اتفاق الباحثين على تعريف دقيق للرضا في العمل وتداخله مع مفاهيم مثل الروح المعنوية والدافعية (نجم، 2018).

وذكر الرخيص (2017) بأن موضوع الرضا الوظيفي حظي باهتمام المدارس الإدارية المتعاقبة، إذ أن رواد نظرية الإدارة العلمية مثل تايلور وفايول وفبير من أوائل الذين اهتموا بهذا المفهوم وحاولوا تفسيره والبحث في عوامله ومسبباته وقد تركز اهتمامهم بالحوافز المادية باعتبارها الحافز الوحيد المحقق للرضا عن العمل، وعلى النقيض من السابق نجد أن مدرسة العلاقات الإنسانية أولت الجوانب الإنسانية للعامل اهتمامًا كبيرًا، فقد جاءت تجارب هوثورن لتؤكد أن العوامل المادية لم تكن الحافز الوحيد المحقق للرضا عن العمل، بل إن هناك عوامل متعددة كان لها كبير الأثر في تحقيق هذا الرضا.

وقد ارتبطت نظرية العاملين لهيرزبرج بتطبيق نظرية ماسلو للحاجات في مواقع العمل، فقد قالت بأن هنالك مجموعتين من العوامل ذات العلاقة بالرضا الوظيفي وهي العوامل المحفزة التي تعتبر بمثابة دوافع تؤدي إلى رضا العاملين عن أعمالهم وأطلق عليها عوامل مرتبطة بالوظيفة أو العمل نفسه، وقد حصرها في إحساس الفرد بالإنجاز، وتحمل المسؤولية، وتوفير فرص الترقية للوظائف الأعلى، والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل؛ أما المجموعة الثانية فهي العوامل الوقائية التي تؤدي إلى عدم رضا العمال عن أعمالهم، وأطلق عليها عوامل محيطة بالوظيفة أو العمل، وقد حصرها في تلك الظروف التي تحيط بالعمل كالرئاسة أو الإدارة أو الإشراف أو نمط القيادة، وطبيعة العلاقات بين الفرد وزملائه، وبينه وبين رؤسائه، وظروف البيئة المحيطة بالعمل ككل (الشوابكة والطعاني، 2013: نجم، 2018).

إذ أن الرضا الوظيفي من الأمور المتعلقة بسير العمل ونجاحه إذ يرتبط بالعامل وينعكس على العمل، وهو الشعور الإيجابي لدى العامل وبدرجات مختلفة تجاه عمله وبيئة العمل تلك (المية،

(2017)، ويعرفه (Shermerhon، 2000) على أنه الشعور الإيجابي لدى العامل وبدرجات مختلفة تجاه عمله وبيئة عمله، وإذا كان الشعور سلبيا فإننا نتحدث عن عدم الرضا الوظيفي. كذلك يرى (Hulim and Judge، 2003) أن الرضا الوظيفي يشتمل استجابات متعددة الأبعاد النفسية لوظيفة معينة واحدة وهي إما أن تكون استجابات معرفية أو سلوكية أو عاطفية. والرضا الوظيفي هو أيضا شعور العامل الإيجابي تجاه عمله وتجاه المهام التي يقوم بها خلال قيامه بهذا العمل، فكلما كان هذا الشعور الإيجابي أكبر زاد الإنتاج والإبداع وبذل الجهد والإخلاص، فهو عامل نفسي يتمثل في انطباق الموظف عن عمله ومهامه ورؤسائه وبيئة العمل، وهو قد يتعلق مباشرة مع قدرة العامل في التكيف مع العمل وبيئته ومع التأقلم مع متطلبات العمل نتيجة لارتياحه النفسي عن أمور متعلقة بذاته ومتطلباته ورغباته المختلفة (اليعقوبي، 2016: Pagani and Origo، 2008).

فالرضا الوظيفي هو ارتياح ناتج من عدة متغيرات بيئية يدركها الفرد ويدرك تأثيرها عليه لتكون نتيجة إيجابية لديه، حيث يعرف بأنه الموقف العام للفرد تجاه وظيفته والفرق ما بين المكافئة التي يحصل عليها مع الذي يتوقعه، حيث يتحدد الرضا الوظيفي بتأثير العوائد التي يحصل عليها الفرد في الشركة وما تحققه له من إشباعات وعدالة، وقد يكون الرضا الوظيفي داخليا مما ينعكس على النشاط والإحساس بالإنجاز لدى الأفراد، كذلك فقد يرتبط مع الحوافز المادية والمعنوية والعلاقات ومع العوامل الأخرى كالنظافة والتهوية والمتعة وبيئة العمل وغيرها، فيرتبط ذلك بالارتياح الداخلي والظاهري ومستوى الإنجاز والجودة (شروف، 2016: Eleftherios، 2016).

وهو استجابة شعورية من قبل الفرد بمقدار ما تشبعه المكانة المادية والاجتماعية الخاصة به من خلال انتمائه للمؤسسة حسب توقعه وطبيعة شخصيته، أي انه شعور يعبر عنه الفرد العامل من خلال مستوى تفاعله مع بيئته العملية بشكل مظاهر مختلفة ومرتبطة بموقف العمل كالرضا عن

الأجر وعن العلاقة مع الزملاء ومع رؤساء العمل وعن التدريب والنمو الشخصي وعن الاتصال والتواصل في مؤسسة العمل وعن الأمن الوظيفي والمشاركة في وضع الأهداف وطرق العمل والاستقلالية في التفكير والتنفيذ وتحقيق الذات (علام، 2016).

### (1-3-2) أهمية الرضا الوظيفي:

يساعد الرضا الوظيفي الفرد على التأقلم مع متطلبات العمل المتنوعة ومع زملائه، ويسهم في زيادة الإنتاجية والأبداع الوظيفي، ويتأثر الرضا الوظيفي بعوامل مختلفة منها الراتب والترقيات وطبيعة العمل والإشراف والزملاء وغيرها من العوامل المتعددة، حيث أن منها عوامل شخصية كالعمر والجنس والمستوى التعليمي والحالة الاجتماعية ومدة الخدمة، وعوامل بيئية كالعمل ذاته والراتب والمزايا والإشراف (Daniel، 2016).

إن للرضا الوظيفي فوائد متعددة منها السلوكية والاجتماعية ومنها الفوائد المادية والمعنوية، وتكمن أهمية الرضا الوظيفي في تحقيق الرضا العام عن العمل ككل نتيجة إدراكه للعوامل التالية المتعلقة بالأداء (البليهد، 2014: الرخيص، 2017)، وهي:

- شعور الفرد بأن قدراته تمكنه من تحقيق الأهداف المرغوبة والأداء المطلوب.
- ارتباط أداء الفرد بالمكافئات والحوافز.
- إدراك الفرد بأن الحوافز والمكافئات ذات قيمة بالنسبة له.
- إدراك الفرد للعدالة في توزيع المكافئات والحوافز المختلفة للعمل.
- إدراك أهمية مستوى الإنجاز للفرد والشركة.

وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أهمية الرضا الوظيفي والذي ينعكس إيجابيا على الفرد وعلى

الشركة يمكن اختصاره بالتالي (البليهد، 2014: Kiran and Khurram, 2018):

- معرفة الحالة النفسية والمعنوية للعاملين في الشركة من أجل الوقوف على الجوانب والمتغيرات المؤثرة على ذلك.
  - تحديد العوامل السلبية المؤثرة على مخرجات وانتاجية الافراد ومستويات الاداء بشكل عام في الشركات المختلفة ومحاولة تفادي هذه الآثار.
  - خفض التكلفة في الشركات ومعرفة المهارت اللازمة للاداء البشري والتي تزيد من مستويات الرضا لدى الموظفين.
  - تحديد العوامل والمعطيات التي تسهم في زيادة مقدرة ورغبة الافراد في العمل ومن معدلات الإنتاجية لديهم.
  - زيادة مستويات الولاء الوظيفي والاحتفاظ بالخبرات البشرية من خلال توفير الاجواء المناسبة التي تحفز الموظفين وتشجعهم على البقاء في الشركة وعدم الانتقال إلى مؤسسات اخرى منافسة.
  - معرفة أبعاد ومكونات بيئة التنظيم الاداري الذي يعمل ضمنه الافراد والعمل على تطويره بغرض توفير الاجواء التنظيمية المناسبة التي تعزز مستويات الاداء البشري ومعنويات الموظفين.
  - تطوير الخدمات المختلفة للمؤسسات من خلال تحفيز الموظفين نحو الاداء المتميز والذي يرضي تطلعات ورغبات العملاء.
- وباختصار فإن الرضا الوظيفي هو دالة لسعادة الإنسان واستقراره في عمله وما يحققه له هذا العمل من وفاء وإشباع لحاجاته، ويمكن القول بشكل عام أن الرضا الوظيفي يتكون من الرضا عن الوظيفة والرضا عن علاقات العمل والرضا عن زملاء العمل والرضا عن الرؤساء والرضا عن بيئة العمل والرضا عن سياسات الأفراد.

## (2-3-2) أبعاد الرضا الوظيفي:

يعبر الرضا الوظيفي عن حالة شعورية إيجابية لدى الموظف عن عمله بما يشمل كافة الإجراءات والترتيبات المتعلقة بذلك، وهذا يتمثل في أداء الموظف في عمله وللمهام المرتبطة بذلك من خلال قيامه بكافة الممارسات المناسبة لمتطلبات العمل بشكل ينعكس ايجابياً على مصلحة وسير مجريات العمل كاملة، أو هو درجة إنجاز وإتمام المهام المختلفة والممثلة لوظيفة الفرد، بشكل يعكس طبيعة تحقيق الفرد واشباعه لمتطلبات الوظيفة وتحقيق النتائج المطلوبة منه، أما فيما يتعلق بإتجاهات الوظيفة لدى الموظف وإرتباطها بالرضا الوظيفي فهي تعبير من النواتج الأكيدة التي يحققها رضى الموظف عن وظيفته وبالتالي تتشكل لديه عدة اتجاهات إيجابية تسهم في قيامه بعمله بالشكل المطلوب (Eleftherios, 2009).

وبناءً على ما سبق يمكن للباحث تحديد ابعاد الرضا الوظيفي بما يلي:

### 1. اتجاهات الوظيفية:

إن دراسة سلوك العاملين لا يمكن أن يتم بعيداً عن دراسة مشاعرهم وأحاسيسهم وما يؤدي إلى تفاعل الفرد وولائه تجاه مكان عمله، فالأحاسيس والمشاعر يمكن إخفاؤها بسهولة وهذا يشير إلى صعوبة التعرف على اتجاهات الموظفين في كثير من الأحيان، إذ أن المشاعر لا يمكن فهمها بشكل مجرد في حد ذاتها ولكن يتم ذلك من خلال إدراكها عن طريق الموقف الكلي لسلوك الفرد العامل خلال قيامه بمهام عمله (سارة، 2016).

وهناك عدة مفاهيم تعكس اتجاهات الموظف أو مشاعره تجاه منظمته، وفي الحقيقة أن تلك المفاهيم متداخلة ويصعب في كثير من الأحيان عزل بعضها عن بعض، ومن أهم هذه المفاهيم مفهوم الولاء التنظيمي أو الانتماء التنظيمي أو الولاء المؤسسي أو الانتماء المؤسسي والالتزام

التنظيمي وهو يتداخل مع مفهوم الولاء التنظيمي والذي يشير إلى درجة ارتباط الموظف بالمنظمة، ويعكس مستوى إيمانه بأهدافها وقيمتها، ويعبر عن مدى قناعاته بالبقاء بها والالتزام بتحقيق أهدافها ورسالتها (العوني، 2015).

أما المصطلح الثالث فهو المواطنة التنظيمية وهو يشير إلى السلوك الاختياري الذي يهدف إلى تحسين الأداء من أجل تحقيق أهداف المنظمة وزيادة فعاليتها دون أن يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي، أي أن الموظف يعمل بشكل زائد عما هو مطلوب أو مقرر منه في الوظيفة من دون انتظار مقابل مادي محدد، وهو مستمد من مفهوم المواطنة بشكل عام والذي يرعي الحقوق والواجبات ويوازن بينها (العوني، 2015).

أما اتجاهات الموظفين غير الراضين عن العمل فقد توصف بعدة سلوكيات مثل الانسحاب المتمثل في ميل بعض الافراد الانسحاب تماماً وتقديم استقالتهم غير مبالين بأي أضرار يمكن أن تلحق بهم، والاعتراض المتمثل في المطالبة المستمرة بتحسين الأوضاع، والإذعان وقبول الوضع على ما هو عليه والبقاء والاستمرار في العمل على أمل التغيير يوماً ما دون بذل أي جهد لتحقيق هذا التغيير المنشود، واللامبالاة وعدم الاكتراث بالعمل والإهمال والتسبب فيؤدي الموظف مهامه بشكل روتيني دون إتقان أو تركيز، مما قد يسبب انخفاض الإنتاجية بشكل عام وتدني الأرباح وزيادة معدل دوران الموظفين في المؤسسة (حمية، 2018).

## 2. أداء الموظف

يتوقف الأداء في العمل على القدرة والمعرفة، وعليه فان تكليف الموظفين باعمال ومهام تتناسب مع قدرتهم ومعرفتهم يؤدي إلى تدعيم أدائهم، وهذا ينعكس على الرضا الوظيفي لان هنالك علاقة طردية ما بين الرضا الوظيفي والأداء الذي هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون

منها عمله كما ونوعا، فكلما ارتفع رضا الموظف عن عمله زاد حماسه للعمل، وان تحقيق العامل لأداء عال في ظل نظام حوافز محدد وعادل، يحصل عليها نتيجة أدائه المرتفع فتزداد بذلك إشباعاته المادية من جهة وتزداد مكانته بين زملائه في المنظمة، وهذا ما يدفع العامل إلى الشعور بالفخر والاعتزاز بالنفس (لوري، 2019).

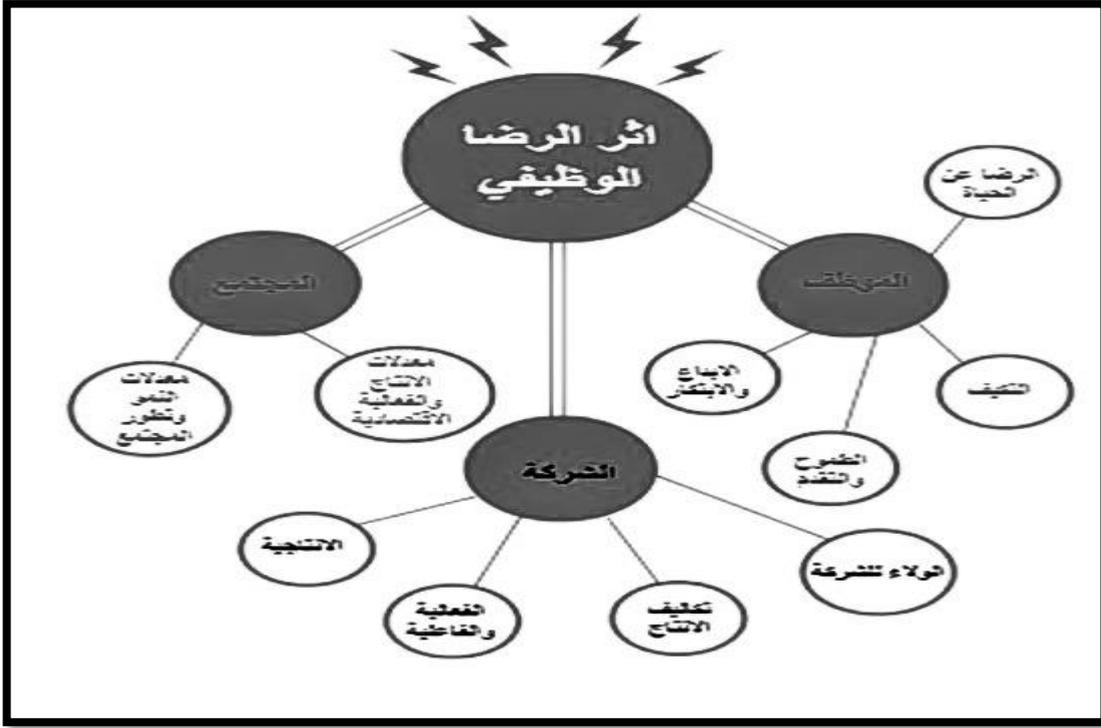
من جهة أخرى فإن العلاقة ما بين الأداء والرضا هي علاقة غير مباشرة فالأداء يحدده الجهد المبذول في العمل، أما الجهد فيحدده كل من قيمة العوائد ومدى توقع الفرد لحصوله عليها، ومن هنا يعتبر الرضا محددًا غير مباشر للأداء، أما الرضا فيتحدد بناءً على قيمة ما يحصل عليه الفرد من عوائد وتقديره لمدى عدالة هذه العوائد، في حين أن العوائد التي يحصل عليها الفرد تتحدد على أساس ما يحققه فعلاً من أداء في عمله، ويتفق الجميع على أن الحوافز تشكل أحد أهم المتغيرات المستقلة للرضا والدافعية (المعاينة، 2017).

حيث أن للأداء مكونات مختلفة تشمل كمية الجهد المبذول ونوعية هذا الجهد بالإضافة إلى أنماط الانجاز أي أن أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال قيامه بوظيفته التي يعمل بها، إذ تؤثر عدة عوامل مختلفة في أداء الموظفين منها مدى إدراك العامل للمؤثرات المحيطة به في عمله وإطاره القيمي والاتجاهات والدوافع ومستوى التفكير الإبداعي الذي يمتلكه الفرد، وقد تؤثر العوامل البيئية المحيطة بالعامل على مستوى أدائه العام في مختلف الاوقات (سارة، 2016).

### (2-3-3) أثر الرضا الوظيفي:

إن للرضا الوظيفي آثار وأبعاد عدة تعود على الموظف والشركة والمجتمع (الشكل 2-1)، منها الرضا بسياسات العمل المختلفة في الشركة، إضافة إلى الرضا بالعلاقات المختلفة والتي تشمل

الزملاء والمرؤسيين والجمهور، والرضا بالعمل ذاته وواجباته ومسؤولياته ومهامه المختلفة، مما يقدم للفرد فوائد هامة كالتأثير الإيجابي على الصحة النفسية والعقلية والجسدية للموظف، ويقلل التغيب عن العمل ويزيد من تفاعل الفرد الاجتماعي الفعال والايجابي في البيت والشركة وقد يقلل ذلك من الأخطاء وحوادث العمل ويزيد من الإنتاج والاهتمام بالجودة (احميدة، 2012: حاج بوغراقة، 2019).



الشكل (1-2): أثر الرضا الوظيفي (Aziri, 2011).

### (2-3-4) العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

هنالك العديد من العناصر الهامة والعوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي (الشكل رقم 2-2)، اذ يمكن تقسيمه إلى عدة عوامل هي العوامل الداخلية الخاصة بالفرد والعوامل الخاصة بمحتوى الوظيفة والعوامل الخاصة بالاداء والعوامل الخاصة بمستوى الإنجاز، حيث يبدأ شعور الرضا

الوظيفي بالنمو لدى الموظفين عند احساسهم بأهميتهم واهمية ما يقوموا به من عمل في نجاح الشركة وكذلك عند شعورهم بوجود ترابط بينهم وبين مديريهم والذي يظهر عن طريق العلاقة الجيدة بين المديرين والموظفين بالإضافة إلى اهتمام المديرين بتحفيظهم الدائم والمستمر (الشمري، 2013).

كما وقد لخص ندى (2002) الوارد في الشوابكة والطعاني (2013) العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي من خلال نتائج عدة دراسات تمثلت في العوامل الشخصية مثل: (العمر، والذكاء، والخبرة، والشخصية، والقدرة المهنية)، والعوامل الإنسانية مثل: (الانتماء إلى الشركة، والتعامل والصدقات مع الآخرين، والمشاركة في اتخاذ القرار، والاعتبار)، والعوامل البيئية مثل: (محتوى العمل والنمو المهني، وفرص الترقية والظروف المادية، ونمط الاشراف والإدارة).



الشكل (2-2): العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي ( Yu, 2016: Eleftherios, 2009).

(2009).

حيث يمكن تحقيق ذلك من خلال العديد من محفزات الشعور بالرضا الوظيفي المؤثرة على الاشخاص بشكل عام منها الحصول على الأجر الذي يتناسب مع الأداء وفق معايير موضوعه مسبقا مع ضمان أن يكفي ذلك الاجر اشباع رغبات الموظف وغالبا ما ينظر الموظفون للأجر على انه اعتراف من الشركة بجهودهم وإعطاء الفرص للموظفين للتطوير من خلال الترقيات والعمل على تحسين ظروف وبيئة العمل ووجود تواصل فعال بين المديرين والموظفين ( Singh and Jain،2013).

ومن أهم عناصر الرضا الوظيفي ايضا والتي يمكن أن تساعد غالبًا في تحقيقه هي الأجر الذي يتقاضاه الموظف نظير القيام بعمله وطبيعة العمل المهام التي يتضمنها ونوع الإدارة السائدة في الشركة ومدى توظيف الفرد لقدراته وخبراته ومدى تنوع المهام والواجبات الموكلة للموظف والعمل بروح الفريق الواحد، واذ تلعب العديد من هذه العوامل المختلفة دورا مهما في حدوث الرضا الوظيفي (الرخيص، 2017).

وتشمل هذه العوامل أقساما ثلاثة أولها العوامل الداخلية وهي ذات مصدرين هما السعادة التي تستمد من نشاط العمل والشعور بالإنجاز لدى الشخص وما يترتب عليه من جوانب النجاح الاجتماعية والشخصية المختلفة، وثانيها عوامل الرضا المصاحبة والمرتبطة بالجوانب والظروف النفسية والفيزيائية المحيطة بالفرد في بيئة العمل مثل التهوية والنظافة ووجود الزملاء المناسبين، أما القسم الثالث من هذه العوامل في عوامل خارجية وتشمل الأجور والمكافئات والعلاقات المتنوعة الإيجابية (Yu،2009).

### (2-3-5) خصائص الرضا الوظيفي:

لمفهوم الرضا الوظيفي العديد من الخصائص والمميزات (الشمري، 2013: ابوالخير، 2017:

نجم، 2018)، إذ يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

- تعدد مفاهيم وطرق قياس الرضا الوظيفي نتيجة تعدد التعريفات وتباينها ووجهات نظر العلماء المختلفة من حيث أسسها ومرجعياتها المتباينة.
- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي ونتيجة للتنوع بين الأفراد من حيث متطلباتهم وتطلعاتهم فإن هنالك تنوع في طرق القياس المستخدمة لذلك.
- تعلق الرضا الوظيفي بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني مما يزيد من صعوبة تحقيقه وقياسه والتعامل معه.
- الرضا الوظيفي هو عبارة عن حالة من القناعة والقبول تنشأ من تفاعل الفرد مع العمل وبيئة العمل وعن إشباع الحاجات والطموحات والرغبات مما يؤدي ذلك إلى الثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته المختلفة.
- يرتبط الرضا الوظيفي بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي لكونه محصلة للعديد من الخبرات المرغوبة وغير المرغوبة المرتبطة بالعمل وطبيعته وفي مدى تحقيق الأهداف والوصول إلى الغايات.
- أن رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى، كما أن ما قد يؤدي إلى رضا فرد معين ليس ضرورياً أن يكون له نفس قوة التأثير على أفراد آخرين نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.

### (2-3-6) مظاهر الرضا الوظيفي:

من أبرز مظاهر الرضا الوظيفي التي يمكن رصدها لدى العاملين في الشركات المختلفة هو مستوى الاندماج مع الزملاء في العمل والتعاون ما بين الموظف وزملائه الآخرين ومدى نمو العلاقات الشخصية الوظيفية بشكل إيجابي والشعور بالانتماء للعمل والولاء لمجموعة وفريق العمل وارتفاع مستوى الإنتاجية وجودتها للموظف منفردا وفريق العمل ككل وزيادة الولاء والاستقرار التنظيمي للمؤسسة (الشوايكة وطعاني، 2013: البليهد، 2014).

بالإضافة إلى شعور الموظف بالواقعية والتفائل الدائم وسلامة الصحة البدنية والنفسية للموظف والنشاط الدائم والاستعداد للتدريب والتغيير الاحساس بالامن والاستقرار الوظيفي وتعلم الواجبات الوظيفية الجديدة بسرعة وقلة حدوث ظاهرة التغيب ودوران العمل وزيادة الفوائد والعوائد الاقتصادية للمؤسسة جراء تقليل التكاليف المتعلقة بالغياب (Daniel, 2016).

### (2-3-7) مخاطر غياب الرضا الوظيفي:

كما أن للرضا الوظيفي من أهمية وفوائد تعود على الفرد والشركة والمجتمع، فإن لغيابه مخاطر عدة (نجم، 2018: Eleftherios, 2016)، تتمثل فيما يلي:

- الخلل والضعف في استغلال واستثمار الأفراد العاملين بالشكل المناسب نتيجة عدم إحساسهم بالرضا الوظيفي وفتور همتهم في البذل والعطاء الإبداعي الابتكاري للمؤسسة.
- زيادة معدلات الدوران والتسرب الوظيفي من الشركة.
- تعرض خبرات الشركة وأسرارها إلى الضياع والفقد والتوزيع المجاني على الشركات الأخرى المنافسة.

- ضياع تكلفة التعيين والتدريب التي انفقتها الشركة على الموظفين أثناء عملها بالشركة نتيجة لتسرب جزء منهم إلى خارج الشركة.
  - تكلفة تعيين وتدريب الأفراد البدلاء الجدد.
  - تكلفة فارق المستوى في الكفاءة ما بين الأفراد الجدد والعاملين المغادرين للمؤسسة.
- أما مؤشرات عدم الرضا الوظيفي فتكمن في عدة مظاهر وسلوكيات يمكن رصدها وتحديدها مثل التغيب المستمر عن العمل بعذر أو بغير عذر والتباطؤ في العمل بالإضافة إلى ضعف الإنتاجية للفرد، وكثرة الشكاوى والتظلمات والإضراب عن العمل بشكل فردي أو جماعي وترك العمل نتيجة لعدم الرضا عن بعض الأمور المتعلقة بالعمل وإجراءاته، ويمكن أن تكون اصابات العمل المتكررة من المؤشرات المهمة على ذلك (Yu،2009).

(2-4): الدراسات السابقة:

1. دراسة Pagani and Origo (2008) بعنوان:

"Workplace flexibility and job satisfaction: some evidence from Europe "

مرونة مكان العمل والرضا الوظيفي: بعض الأدلة من أوروبا

هدفت إلى دراسة مرونة مكان العمل على الرضا الوظيفي في المجتمع الأوروبي وطبقت في أوروبا، وكانت عينة الدراسة عينة تمثيلية من الموظفين الأوروبيين وأداة جمع العينة هي المسح الشامل الاحصائي، وقد خلصت هذه الدراسة إلى وجود رابط إيجابي ما بين مرونة المكان الوظيفي والرضا الوظيفي وبالأخص مع وجود محفزات داخلية في العمل مرتبطة بطبيعة العمل بذاته.

2. دراسة صالح وحسين (2010)، بعنوان:

"رغبات العاملين من الاستفادة من ساعات العمل المرنة دراسة في جامعة الموصل. مجلة

تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية"

هدفت لدراسة رغبات العاملين من الاستفادة من ساعات العمل المرنة طبقت في جامعة الموصل، وتم اختبار نوعين من العينات وهما أفراد هيئة التدريس من حملة الدكتوراه والماجستير والثانية من الموظفين وعددهم 650 موظف وقد تم استخدام أسلوب الاستبيان لرصد آراء ومواقف الأفراد وتبين أن التدريسيون يستفيدون من ساعات الدوام المرن أكثر من غيرهم وعبرت العينة عن رغبتها بالدوام المرن لأنه يحقق العديد من الأهداف لهم.

### 3. دراسة Aziri (2011) في مراجعته لمفهوم الرضا الوظيفي في الدراسات المختلفة

#### "JOB SATISFACTION: A LITERATURE REVIEW"

إن الرضا الوظيفي هو أحد أكثر المجالات تعقيدًا التي تواجه مديري اليوم عندما يتعلق الأمر بإدارتهم، وبالنسبة للموظفين فقد أظهرت العديد من الدراسات تأثيرًا كبيرًا بشكل غير عادي على الرضا الوظيفي على الدافع في حين أن مستوى التحفيز له تأثير على الإنتاجية، وبالتالي أيضًا على أداء الأعمال، ولسوء الحظ لم يحظ الرضا الوظيفي بالاهتمام المناسب من مديري منظمات الأعمال المختلفة.

### 4. دراسة Singh and Jain (2013)، بعنوان:

#### A STUDY OF EMPLOYEES' JOB SATISFACTION AND ITS IMPACT ON THEIR PERFORMANCE

##### " دراسة رضا الوظيفي للموظفين وتأثيره على أدائهم "

اجريت هذه الدراسة في الهند على عمال مصانع النسيج في جنوب غرب البلاد، بحيث تبين أن العمال السعداء هم عمال منتجون ومن المرجح أن يكون العمال المنتجون سعداء. الموظف الرضا الوظيفي ضروري لمواجهة التحديات الديناميكية والمتزايدة باستمرار للحفاظ على إنتاجية المنظمة من خلال الحفاظ قوتهم العاملة منخرطة ومحفزة باستمرار. علاوة على ذلك، الضغوط البيئية، وارتفاع التكاليف الصحية وتشكل الاحتياجات المختلفة للقوى العاملة أيضًا تحديًا للإدارة. يمكن التغلب على هذا من خلال إنشاء عمل البيئة التي تحافظ على الرضا الوظيفي للموظفين وكذلك تحفز الناس نحو الأداء الاستثنائي في مكان العمل لتحقيق التوازن بين العمل والحياة. تحدد هذه

الورقة الخطوط العريضة لمختلف المتغيرات المسؤولة من أجل إرضاء الموظف والطرق المختلفة التي يمكن من خلالها تحقيق أقصى قدر من رضا الموظفين.

5. دراسة Altindag and Siller (2014) بعنوان:

**"Effects of Flexible Working Method on Employee Performance: An Empirical Study in Turkey"**

**آثر طريقة العمل المرن على أداء الموظف: دراسة تجريبية في تركيا**

تناولت هذه الدراسة تأثير طريقة العمل المرن وتأثيرها على أداء الموظفين في المجتمع التركي، وطبقت على مجموعة من العمال في شركة تيبب في تركيا من خلال استبانة تكونت من 44 فقرة، تمت الإجابة على الاستطلاع من قبل 200 فرد في تركيا، وتم تحليله باستخدام برنامج SPSS، وقد وجدت أن طريقة تطبيق العمل المرن لها تأثير كبير على أداء الموظفين، حيث أن العديد من طرق العمل المرن يكون لها أثر إيجابي على استدامة العمل والموظفين وتقليل الدوران الوظيفي ووفائهم لعملهم.

6. دراسة Possenriede and Plantenga (2014) بعنوان:

**"Temporal and Locational Flexibility of Work، Working–Time Fit, and Job Satisfaction"**

**"المرونة الزمنية والمكانية للعمل، وتناسب وقت العمل للرضا الوظيفي"**

اجريت هذه الدراسة في هولندا على بيانات القوى العاملة الهولندية بعينة اجمالية (7771) عاملاً، وهدفت إلى تحليل آثار الترتيبات التي توفر المرونة الزمنية والمكانية للعمل، وهي

الوقت المرن والعمل عن بعد والعمل بدوام جزئي، على رضا الموظفين عن التوافق بين وقت العمل والحياة الخاصة ورضاهم الوظيفي بشكل عام، وقد أظهرت النتائج أن ترتيبات العمل وخاصة الوقت المرن، ترتبط بشكل عام بزيادة كبيرة في الرضا عن وقت العمل الملائم والرضا الوظيفي بشكل عام، ولا تختلف هذه الآثار بين الموظفين الذكور والإناث وبين الموظفين الذين لديهم أطفال أو بدون أطفال.

7. دراسة Eleftherios (2015)، بعنوان:

**"Do the Flexible Employment Arrangements Increase Job Satisfaction and the Loyalty of the Employees? An Evidence from Great Britain"**

هل يزداد الرضا الوظيفي وولاء الموظفين بازدياد ترتيبات التوظيف المرن؟ دليل من المملكة المتحدة

تم اجراء هذه الدراسة على 250 عاملا من عاملي شركة Bayesian Networks (BN) and Directed Acyclic Graphs (DAGs) وتحليل الاستبانة من خلال برنامج ANOVA-SPSS، حيث هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة ما بين الرضا الوظيفي وولاء الموظفين وأنواع مختلفة من ترتيبات التوظيف المرنة باستخدام استطلاع علاقات الموظفين في مكان العمل، وبعد تحليل النتائج تبين وجود تأثير سببي إيجابي بين ترتيبات التوظيف المتنوعة على الرضا الوظيفي وولاء الموظفين بشكل عام.

8. دراسة لبصير (2016)، بعنوان:

" أثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي لأفراد العاملين بقطاع تكنولوجيا الإعلام والاتصال"

توصلت هذه الدراسة التي اجريت في الجزائر وشملت 231 استبانة للعاملين في قطاع تكنولوجيا الإعلام والاتصالات والتي تم تحليلها بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS، إلى أن مجتمع الدراسة متقبل لتطبيق فكرة نظام العمل المرن، كما أنه يوجد أثر ايجابي دال إحصائيا لتطبيق هذا النظام على الرضا الوظيفي بنوعيه الخارجي والداخلي، ويرجع هذا التأثير للمؤشرات التالية؛ خيارات العمل المرنة، قوانين وسياسات الشركة، دعم العاملين ونوع العمل أو الوظيفة، في حين أن مؤشر دعم الإدارة غير دال إحصائياً.

9. دراسة Daniel (2016)، بعنوان:

" Employee satisfaction and use of flexible working arrangements"

رضا الموظفين واستخدام ترتيبات العمل المرن

اجريت هذه الدراسة المسحية على الأسر البريطانية العاملة وتم استخلاص النتائج بواسطة برنامج التحليل الاحصائي بطريقة ANOVA، حيث قارنت ما بين أثر نظام العمل الثابت والمرن على جنس الموظف فوجدت أن النساء في الغالب هي التي تفضل نظام العمل المرن والجزئي على نظام العمل الثابت، وهي لأنه يتوافق مع تحقيق الواجبات المنزلية والاجتماعية المختلفة.

## 10. دراسة دحدوح (2016)، بعنوان:

### " دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء موظفي الشركات الجامعية"

تم اجراء هذه الدراسة على موظفي المؤسسات الجامعية في الجزائر حيث تم اختيار 94 موظفا طبقت عليهم اداتا الملاحظة والاستبيان وتم تحليلها بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS، واستنتجت إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى الإداريين عينة الدراسة تعزى للمتغيرات التالية (النوع الاجتماعي، العمر، المسمى الوظيفي، الخبرة، طبيعة الدوام، المؤهل العلمي، الراتب والحوافز، الاستقرار الوظيفي، العلاقة الانسانية، ظروف وبيئة العمل، الترقيات.

## 11. دراسة العامري (2017) بعنوان:

### "علاقة جوانب العمل بمستوى الرضا الوظيفي ومعدلات السعادة الوظيفية لدى العاملين في

### المدارس الحكومية والخاصة: دراسة على مجلس أبو ظبي للتعليم في مدينة العين"

تم اجراء هذه الدراسة على 688 عاملا من العاملين في المدارس الحكومية والخاصة في الإمارات من خلال استبانة تم تحليلها بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS ، كانت نسبة الرضا الوظيفي في هذه الدراسة مرتفعة إلى حد ما، مع وجود علاقة طردية وقوية وذات دلالة إحصائية بين درجة السعادة ودرجة الرضا، وأن جوانب العمل الرئيسية المتعلقة بفرص الترقية والمزايا والحوافز والتدريب نالت أقل درجات الرضا بين العاملين، بينما حصلت جوانب العمل الرئيسية المتعلقة بنمط الإدارة والعلاقة مع الزملاء والعلاقة مع الرئيس المباشر على درجات رضا أعلى.

## 12. دراسة Xianyin (2017) بعنوان:

**"The influence factors of jobsatisfaction and its relationship with turnover intention: Taking early-career employees as an example "**

عوامل التأثير في الرضا الوظيفي وعلاقتها بالدوران الوظيفي: الموظفين في بداية حياتهم المهنية كمثال.

تبين أن الرضا الوظيفي للموظفين في بداية حياتهم المهنية له تأثير كبير على سلوك الموظف في العمل وموقف العمل. حققت هذه الدراسة في عوامل التأثير على الرضا الوظيفي وعلاقتها بنية دوران. تم اختيار الموظفين في بداية حياتهم المهنية ليكونوا موضوع البحث.

تم توزيع الاستبيانات واستخدمت طريقة أخذ العينات العشوائية الطبقية لتحليل 418 عينة للموظفين الجدد في مصانع الأثاث في الصين التي تم جمعها. أبعاد الوظيفة تم تحليل الرضا عن طريق تحليل العامل الاستكشافي والتأكيد تحليل العوامل، وتم إنشاء نموذج المعادلة الهيكلية للمناقشة العلاقة بين الرضا الوظيفي ونية الدوران. أولاً من أجل الموظفين في بداية حياتهم المهنية، يتكون الرضا الوظيفي كعامل ترتيب أعلى من 6 عوامل من الدرجة الأولى؛ تأثير النمو الشخصي على الرضا الوظيفي هو أعظم، مع معامل مسار يصل إلى 918، يأتي بعد ذلك الراتب والرفاهية والعمل نفسه والعلاقات الشخصية وسلوك القائد. بالإضافة إلى ذلك، الكفاءة الوظيفية لها تأثير ضئيل على الرضا الوظيفي؛ معامل مساره هو فقط 214. ثانيًا، للرضا الوظيفي تأثير سلبي كبير على نية الدوران، مما يشير إلى أن هيكل الرضا الوظيفي يتمتع الموظفون في بداية حياتهم المهنية بخصائصها الفريدة لأنهم يركزون المزيد عن مجال النمو الشخصي والتنمية، من خلال تحسين الرضا الوظيفي، يمكن أن يكون سلوك دوران الموظفين في بداية حياتهم المهنية فعالاً خاضع للسيطرة.

### 13. دراسة Govender (2018) بعنوان:

#### " Flexible Work Arrangements، Job Satisfaction and Performance"

##### ترتيبات العمل المرن والرضا الوظيفي والأداء

هدفت هذه الدراسة التي تم اجرائها على 92 عاملا في شركة Durban Westville Eskom الواقعة في جنوب افريقيا وتم استخدام برنامج SPSS في تحليل النتائج، من اجل معرفة مدى تأثير ترتيبات العمل على الرضا الوظيفي، حيث اثبتت أن تنظيم العمل وخاصة العمل المرن يسهم بشكل كبير في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين، وأن هنالك علاقة إيجابية ما بين مستوى الأداء ونظام العمل المرن.

### 14. دراسة صالح وعلي (2018)، بعنوان:

#### " تباين الرضا الوظيفي وفقا لأبعاد الذكاء الانفعالي لدى موظفي رئاسة جامعة القادسية"

تم اجراء هذه الدراسة في العراق على العاملين في جامعة القادسية وقد تم جمع 203 استبانة، حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن موظفي رئاسة الجامعة يعانون من الاستياء الوظيفي ولكنهم يتسمون بالذكاء الانفعالي ولن الرضا الوظيفي يتباين وفقا لتدبير الانفعالات.

### 15. دراسة النوافعة (2018) بعنوان:

#### " أثر الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية على الولاء الوظيفي في الجامعات الأردنية الخاصة"

اجريت هذه الدراسة على العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة وقد تم جمع 92 استبانة وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وبرنامج SPSS في تحليل النتائج، توصلت هذه الدراسة إلى أن مستوى الرضا الوظيفي والولاء الوظيفي في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان كان بدرجة

متوسطة، وأن هناك أثر للرضا الوظيفي بمتغيراته على الولاء الوظيفي، وأوصت الدراسة الجامعات الأردنية الخاصة بالاهتمام أكثر بالحوافز من أجل رفع مستوى الرضا الوظيفي وبذلك يرتفع مستوى الولاء ويستقر الموظفون في عملهم، وتقل حركة دوران العمل لأعضاء الهيئة الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان.

#### 16. دراسة Neirotti (2019) بعنوان:

**"Designing flexible work practices for job satisfaction: the relation between job characteristics and work disaggregation in different types of work arrangements"**

تصميم ممارسات عمل مرنة للرضا الوظيفي: العلاقة بين الخصائص الوظيفية وتصنيف العمل في أنواع مختلفة من ترتيبات العمل

اجريت هذه الدراسة على العاملين في قطاع الاتصالات في بيرمنجهام على عينة مكونة من 987 عاملا وتم استخلاص النتائج بواسطة برنامج التحليل الاحصائي بطريقة ANOVA، توصلت هذه الدراسة إلى أن خصائص العمل المرنة الايجابية المختلفة تلعب دورا هاما ومؤثرا في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين، ولكن تأثيرها يكون قليلا على ممارسات التوظيف وتطبيقات الإدارة بشكل عام.

## 17. دراسة حاج بوغراقة (2019) بعنوان:

" أثر الرضا الوظيفي لعمال الإدارات العمومية في تحسين أدائهم "

تناولت هذه الدراسة الرضا الوظيفي وأثره على تحسين الأداء لدى كافة موظفي جامعة الجيلاني بونعامة بخميس مليانة في الجزائر حيث تم تحليل 50 استبانة بطريقة التحليل الاحصائي المناسبة، حيث وجد أن هنالك عدة عوامل تؤثر على مستوى أداء العاملين مثل الرضا الوظيفي وشكل الدوام والامكانيات والحوافز المادية والمعنوية كالإجازات مثلا.

### (2-5) ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

نرى مما سبق:

1. إن اغلب الدراسات السابقة التي درست نظام العمل المرن والرضا الوظيفي رغم تنوعها إلا أنها لم تتوحد في الابعاد التي اعتمدها كل على حده تناولته بشكل عام، كما هو الحال في الدراسة الحالية التي ربطت اهم أبعاد العمل المرن مع بعض أبعاد الرضا الوظيفي.
2. إن هذه الدراسة تناولت ثلاثة أبعاد لنظام العمل المرن مقابل بعدين للرضا الوظيفي الأكثر شيوعاً وهذا يساعد في تمييز مدى تأثير نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي.
3. طبقت هذه الدراسة على قطاع خدمي حيوي جداً في الأردن وهي شركات الاتصالات الأردنية، إذ لم تطبق الدراسات السابقة على هذا القطاع وبهذا التوجه على حد علم الباحث.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

(1-3) منهج الدراسة:

(2-3) مجال الدراسة:

(3-3) مجتمع الدراسة وعينتها:

(4-3) أدوات الدراسة:

(5-3) صدق اداة الدراسة:

(6-3) ثبات أداة الدراسة:

(7-3) تصحيح أداة الدراسة:

(8-3) متغيرات الدراسة:

(9-3) المعالجات الإحصائية:

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

#### (1-3) المقدمة:

يتضمّن هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة ومجتمعها وعينتها، وأداة الدراسة التي تمّ استخدامها لجمع البيانات ودلالات صدقها وثباتها، كما يتضمّن إجراءات الدراسة والأساليب الإحصائية التي استخدمت للتوصل إلى نتائج الدراسة.

#### (2-3) منهج الدراسة:

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم وصف خصائص الظاهرة وتحديد أثر المتغيرات ذات العلاقة بالظاهرة وتحديد علاقتها ببعضها ومن ثم تفسيرها، إذ يعد هذا المنهج الأكثر ملائمة وانتشاراً في مثل هذه الدراسات مما يحقق أهداف الدراسة الحالية. ولقد اعتمدت الباحثة على الاستبانة كونها أداة مناسبة في جمع البيانات خاصة في الدراسات المسحية الميدانية.

#### (3-3) مجال الدراسة:

يتكون مجال هذه الدراسة من شركات الاتصالات الأردنية في مدينة عمّان والبالغ عددها ثلاثة شركات، وهم شركة زين وأمنية واورنج. <http://www.trc.gov.jo/>

### (3-4) مجتمع الدراسة وعينتها:

**مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين العاملين في الشركات المبحوثة وقد بلغ عددهم 19090 وموزعين على النحو الآتي: موظفي شركة زين 6000 موظفًا وشركة اورنج 11600 موظفًا، وشركة امنية 1490 موظفًا.

**عينة الدراسة:** تم إختيار عينة عشوائية بسيطة من الموظفين في جميع المستويات الوظيفية في الشركات المبحوثة، حيث تم تحديد العدد التقريبي لحجم العينة بالرجوع إلى المراجع الإحصائية والمعادلات المختصة بذلك.

وذلك لان هذا النوع من العينات فرضته الظروف الحالية بسبب جائحة كورونا حيث لا يمكن أن نصل إلى اعضاء العينة بسهولة لذلك وقع الاختيار على العينة العشوائية البسيطة كون تواجد الموظفين غير منتظم في شركات الاتصالات بسبب الجائحة والالتزام بالتباعد الاجتماعي والعمل وفق التعليمات المنصوص عليها (العمل بنصف الطاقة العاملة).

وتم التحليل لهذه الدراسة من أفراد العينة من جميع مستويات الإدارات في شركات الاتصالات الأردنية في مدينة عمان وعلى هذا الأساس تم توزيع الإستبانات عليهم والبالغ عددها (602) إستمارة إلا أن الإستبانات المرتجعة والصالحة للتحليل كانت (400) إستبانة وفيما يأتي عرض وتحليل الخصائص العينة بحسب النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل الوظيفي، المستوى الوظيفي، الخبرة العملية في الوظيفة الحالية، والخبرة العملية في شركات الاتصالات.

وعدد عينة الدراسة بلغ 400 فرد وموزعين على النحو الآتي:

جدول (1-3)

التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرارات	الشركة
30.0%	120	شركة زين
58.0%	232	شركة أورانج
12.0%	48	شركة أمنية
100%	400	المجموع

جدول (2-3)

التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة لمتغير النوع الاجتماعي

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة
51.3%	205	ذكر
48.8%	195	أنثى
100%	400	المجموع

يتبين من الجدول (2-3) التكرارات والنسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة لمتغير النوع الاجتماعي،

حيث تبين أن فئة "ذكر" جاءت بأعلى تكرار (205) وبنسبة مئوية بلغت (51.3%)، بينما جاءت

فئة "أنثى" بأقل تكرار (195) وبنسبة مئوية بلغت (48.8%).

جدول (3-3)

التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة لمتغير العمر

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة العمرية
30.75%	123	أقل من 30 سنة
36.00%	144	30-أقل من 40 سنة
30.50%	122	40-أقل من 50 سنة
2.75%	11	أكثر من 50 سنة
100%	400	المجموع

يتبين من الجدول (3-3) التكرارات والنسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة لمتغير العمر، حيث تبين أن الفئة العمرية "30-أقل من 40 سنة" جاءت بأعلى تكرار (144) وبنسبة مئوية بلغت (36.00%)، وجاءت الفئة العمرية "أقل من 30 سنة" بتكرار (123) وبنسبة مئوية بلغت (30.75%) بينما جاءت الفئة العمرية "40-أقل من 50 سنة" بتكرار (122) وبنسبة مئوية بلغت (30.50%)، بينما جاءت الفئة العمرية "أكثر من 50 سنة" بأقل تكرار (11) وبنسبة مئوية بلغت (2.75%).

جدول (4-3)

التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة لمتغير المؤهل الوظيفي

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل
5.0%	20	الدبلوم
53.2%	213	بكالوريوس
39.5%	158	ماجستير
2.3%	9	دكتوراه
100%	400	المجموع

يتبين من الجدول (3-4) التكرارات والنسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة لمتغير المؤهل الوظيفي، حيث تبين أن المؤهل بكالوريوس " جاء بأعلى تكرار (213) وبنسبة مئوية بلغت (53.2%)، تلاه المؤهل "ماجستير" بتكرار (158) وبنسبة مئوية (39.5%)، بينما جاء المؤهل "الدبلوم" بتكرار (20) وبنسبة مئوية بلغت (5.0%)، وجاء المؤهل "دكتوراه (9) وبنسبة مئوية (2.3%).

جدول (3-5)

التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة لمتغير المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى الوظيفي
15.8%	63	إدارة عليا
14.5%	58	إدارة وسطى
69.7%	279	إدارة تنفيذية
100.0%	400	المجموع

يتبين من الجدول (3-5) التكرارات والنسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة لمتغير المستوى الوظيفي، حيث تبين أن المستوى "إدارة تنفيذية" جاء بأعلى تكرار (279) وبنسبة مئوية بلغت (69.7%)، بينما جاء المستوى "إدارة وسطى" بأقل تكرار (58) وبنسبة مئوية بلغت (14.5%).

## جدول (6-3)

التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة لمتغير الخبرة العملية في الوظيفة الحالية

النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة
44.5%	178	أقل من 5 سنوات
38.0%	152	من 5 - أقل من 10 سنة
10.7%	43	من 10-أقل من 15 سنة
6.8%	27	15 سنة فأكثر
100.0%	400	المجموع

يتبين من الجدول (6-3) التكرارات والنسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة لمتغير الخبرة العملية في الوظيفة الحالية، حيث تبين أن الخبرة "أقل من 5 سنوات" جاءت بأعلى تكرار (178) ونسبة مئوية بلغت (44.5%)، بينما جاءت الخبرة "من 5 - أقل من 10 سنة" بأقل تكرار (152) ونسبة مئوية بلغت (38.0%)، ثم جاءت الخبرة "من 10-أقل من 15 سنة" بتكرار (43) ونسبة مئوية (10.7%)، بينما جاءت الخبرة "15 سنة فأكثر" بأقل تكرار (27) ونسبة مئوية (6.8%).

## جدول (7-3)

التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة لمتغير الخبرة العملية في شركات الاتصالات

النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة
41.7%	167	أقل من 5 سنوات
33.3%	133	من 5 - أقل من 10 سنة
18.0%	72	من 10-أقل من 15 سنة
7.0%	28	15 سنة فأكثر
100%	400	المجموع

يتبين من الجدول (3-7) التكرارات والنسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة لمتغير الخبرة العملية في شركات الإتصالات، حيث تبين أن الخبرة "أقل من 5 سنوات" جاءت بأعلى تكرار (167) وبنسبة مئوية بلغت (41.7%)، تلاها الخبرة "من 5-أقل من 10 سنة" بتكرار (133) وبنسبة مئوية (33.3%)، ثم تلاها الخبرة من 10 - أقل من 15 سنة" بتكرار (72) وبنسبة مئوية (18.0%)، بينما جاءت الخبرة "15 سنة فأكثر" بأقل تكرار (28) وبنسبة مئوية بلغت (7.0%).

### (3-5) أدوات الدراسة:

المصادر الثانوية: تضم الكتب والمقالات العلمية المنشورة في المجالات العملية ومحركات البحث العالمية.

المصادر الأولية: من خلال تطوير استبانة وهي الأداة الرئيسية التي تم تطويرها لقياس متغيرات الدراسة واخضاعها للصدق والثبات.

### (3-6) صدق أداة الدراسة (الصدق الظاهري):

تم اختبار صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على تسعة مختصين ومحكمين أكاديميين من ذوي الاختصاص (الملحق رقم 1) للتعرف على آرائهم عن مدى صلاحية الفقرات ومدى وملاءمتها لقياس متغيرات الدراسة، حيث تم إبداء بعض الملاحظات والتي ساعدت في توضيح بعض الجمل والعبارات وإعادة صياغتها بالشكل المناسب، وقد تم حساب نسبة الإتفاق بين المحكمين لكل فقرة بواسطة معادلة بلوم والتي تنص على طرح عدد المحكمين الذين عارضوا من عدد الذين اتفقوا على الفقرة مقسومًا على العدد الكلي ومضروبًا بـ 100%، حيث بلغ معدل نسبة الاتفاق ما بين المحكمين 81.3% وهذه نسبة جيدة في مثل هذه الدراسات.

### (3-6-1) التحليل العاملي الاستكشافي:

عند إجراء التحليل العاملي الاستكشافي لمتغيرات الدراسة تبين أن المتغير المستقل (العمل المرن) قد تكون من ثلاثة أبعاد (ممارسات العمل، ممارسات التوظيف، ترتيبات العمل) تبين أن قيمة اختبار KMO (0.763) ووفقاً لقاعدة Kaiser (1974) والتي تنص على أن الحد الأدنى المقبول لقيمة اختبار KMO هو (0.50) فإنه يتضح بأن القيمة المستخرجة لعامل اختبار KMO هي (0.763) وهي أكبر من القيمة المحددة وبالتالي فإن حجم العينة يعتبر كافياً وملائماً للدراسة، بحيث تبين في الجدول (3-8) بأن معظم قيم KMO كانت أعلى من 50% وهذا يتوافق مع شرط كفاية العينة التي دل عليه الاختبار، وإن قيم معامل التشعب في أغلبها زادت عن 40% مما يشير إلى أن فقرات الاستبانة قد تحملت على عامل واحد فقط لذلك فهي قادرة على قياس هذا العامل أو البعد بشكل مناسب.

كما أن الحد الأدنى للقيم الذاتية Eigen Value لكل عامل كان أعلى من القيمة (1)، وكل الفقرات المكونة العمل المرن تجاوزت معدلات تحميلها (0.50). كما بلغت نسبة التفسير الكلي لمقياس العمل المرن بأبعاده (55.079%).

ويوضح الجدول (3-8) مصفوفة تشعبات (معدلات التحميل) فقرات أبعاد العمل المرن.

#### الجدول (3-8)

##### مصفوفة تشعبات (معدلات التحميل) فقرات أبعاد العمل المرن

ت	الفقرات	معدلات تحميل الفقرات الأبعاد أنواع العمل المرن		
		ممارسات العمل	ممارسات التوظيف	ترتيبات العمل
1	توجد أسس علمية سليمة تطبق عند تحديد إجراءات العمل بالشركة التي أعمل بها.	0.704		
2	تتيح السياسات المطبقة خيارات للعاملين في جدولة وقت عملهم.	0.733		
3	تعتبر إجراءات الشركة المتعلقة بعدد ساعات العمل غير قابلة للتعديل.	0.685		
4	تطبيق أحد بدائل العمل المرن لا يؤثر على مجريات العمل، في الوظيفة الحالية.	0.629		
5	يصعب اعتماد برامج العمل المرن في حالة كون العمل يحتاج تواصلًا مع الزبائن.	0.640		
6	يتمتع القائمون على عملية إختيار المرشحين للعمل بقدر مناسب من المهارات المطلوبة التي تمكنهم من إتخاذ القرار بموضوعية.		0.690	
7	يمارس القائمون على عملية إختيار الموظفين عملهم بنزاهة.		0.794	

8			يوجد في الشركة إجراءات واضحة في اختيار المرشحين للعمل بكل وضوح.
9	0.434		توفر الشركة سياسات تدعم خيارات العمل المرن في الإحتفاظ بالعاملين.
10	0.651		يؤثر عدم إدراك العاملين لبدائل العمل المرن على الإقبال عليه.
11	0.332	0.703	تساعد ساعات العمل اليومية على التوفيق بين العمل والحياة الشخصية.
12	0.719		تساعد بدائل العمل المرن في توفير وقت كاف للاهتمام بالحياة الشخصية.
13	0.717		يساعد اختيار العاملين لساعات بدء ونهاية العمل في تقليص عدد الغيابات والتأخيرات
14	0.713		يساهم توزيع مهام الوظيفة مع زميل آخر في الانضباط في العمل.
15	0.766		تناسبني إمكانية العمل بوقت جزئي مقارنة بوقت العمل الحالي.
16	0.749		يسهل اعتماد أحد بدائل العمل المرن كون العمل يحتاج شخصاً واحداً لإنجازه.

كما اوضحت نتائج اختبار التحليل العاملي الإستكشافي للمتغير التابع (الرضا الوظيفي) والذي تكون من بعدين (اتجاهات الوظيفة، أداء الموظف) أن قيمة اختبار KMO بلغت (0.90) وهي أكبر من (0.50) وفقاً لقاعدة Kaiser، وبالتالي فإن حجم العينة يعتبر ملائماً وكافياً للدراسة، بحيث تبين في الجدول (3-9) بأن كل قيم KMO كانت أعلى من 50% وهذا يتوافق مع شرط كفاية العينة التي دل عليه الاختبار، وان قيم معامل التشعب جميعها كانت أعلى من 40% مما يشير إلى أن فقرات الاستبانة قد تحملت على عامل واحد فقط لذلك فهي قادرة على قياس هذا العامل أو البعد بشكل مناسب.

كما أن الحد الأدنى للقيم الذاتية Eigen Value لكل عامل كان أعلى من القيمة (1)، وكل الفقرات المكونة العمل المرن تجاوزت معدلات تحميلها (0.50). كما بلغت نسبة التفسير الكلي لمقياس الرضا الوظيفي بأبعاده (41.409%).

ويوضح الجدول (3-9) مصفوفة تشبعت (معدلات التحميل) فقرات أبعاد الرضا الوظيفي.

### الجدول (3-9)

#### مصفوفة تشبعت (معدلات التحميل) فقرات أبعاد الرضا الوظيفي

ت	الفقرات	معدلات تحميل الفقرات أبعاد الرضا الوظيفي	
		اتجاهات الوظيفة	أداء الموظف
1	تشعر بالأمان الوظيفي في الشركة	0.659	
2	يوجد لديك المعلومات الكافية للقيام بعملك على أكمل وجه	0.657	
3	يتعامل مديرك المباشر معك بعدالة كافية	0.663	
4	يأخذ مديرك أفكارك بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار .	0.559	
5	تجد تقديرا من قبل مديرك في حال قيامك بعمل مميز أو إضافي	0.676	
6	يقوم مديرك المباشر بمناقشة أدائك خلال عملية التقييم (توضيح نقاط الضعف وإمكانية التطوير)	0.657	
7	يعتبر النموذج الحالي المستخدم لتقييم الأداء مناسباً لوظيفتك	0.631	
8	تعكس نتيجة تقييم الأداء الخاصة بك حقيقة أدائك بالعمل فعليا	0.623	
9	يوجد لديك ثقة بما يتم أخبارك به من قبل الإدارة	0.652	
10	يقوم مديرك المباشر بتطوير أدائك الذي يزيد من خبراتك العملية.	0.650	

### (3-6-2) التحليل العاملي التوكيدي

لإجراء التحليل العاملي التوكيدي من المفترض مراعاة الاعتبارات التالية:

-تحديد الأنموذج البنائي والذي يتضمن المتغيرات غير المقاسة والمتغيرات المقاسة.

-التحقق من جودة المطابقة للأنموذج المفترض للحكم على صدق عباراته بالإعتماد على المعايير التالية:

- 1- GFI (Goodness of Fit Index) مؤشر موائمة الجودة.
- 2- AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index) مؤشر موائمة الجودة المعدل.
- 3- NFI (Normed Fit Index) مؤشر الموائمة الطبيعي.
- 4- CFI (Comparative Fit Index) مؤشر الموائمة المقارن.
- 5- TLI (Tucker - Lewis Index) مؤشر توكير - لويس.
- 6- RMSEA (Root Mean Error of Approximation) مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي.

قبول الأوزان الإنحدارية المعيارية والتي تعرف بمعاملات الصدق أو التشبع التي يجب ألا تقل عن (0.50)

وبناء عليه بلغت قيمة  $X^2$  (143.250) لمتغير العمل المرن بأبعاده وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  حرية (101). وقد تبين أن قيمة الحد الأدنى للتباين (1.418) مما يعني أن متغير العمل المرن بأبعاده ذو مستوى موائمة جيدة، لأنه من المفترض ألا تتجاوز قيمة الحد الأدنى للتباين (5) حسب اقتراح Arbuckle (2008).

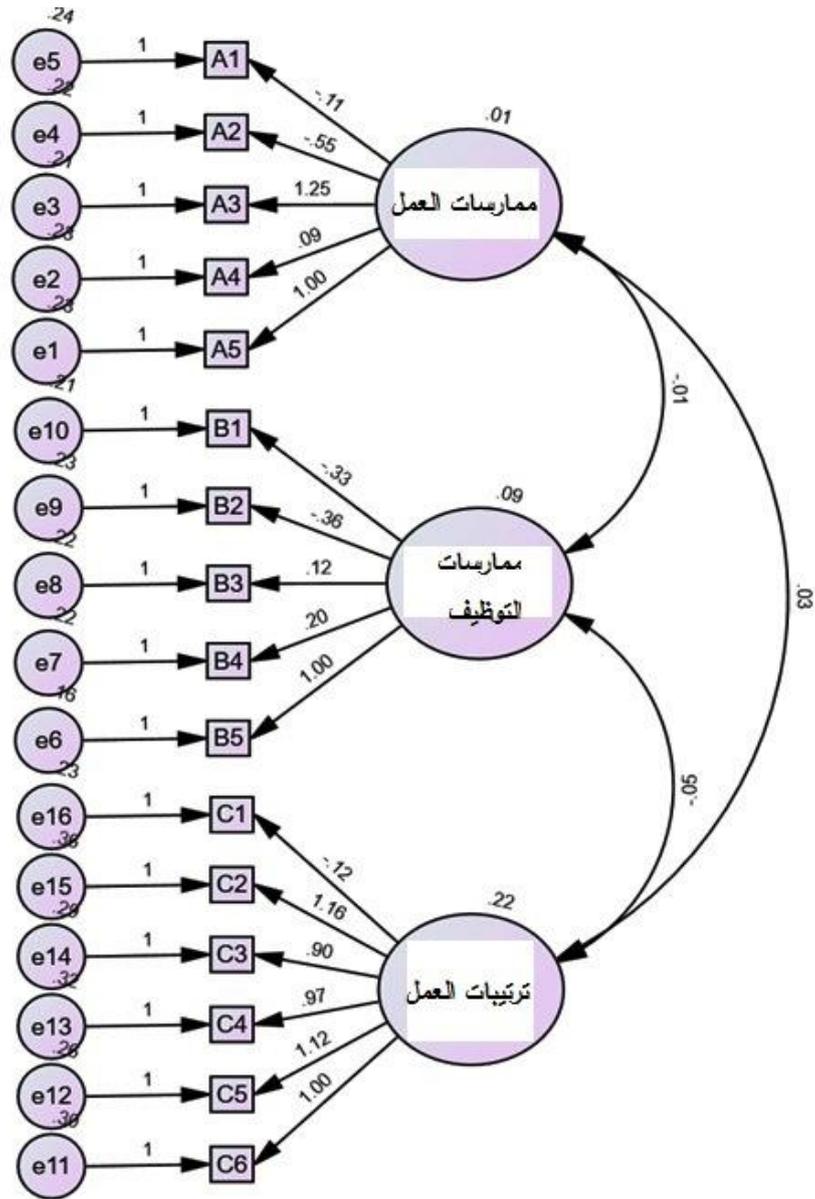
ويبين الجدول (3-10) مؤشرات الموائمة الكلية لمقياس العمل المرن حيث بلغت قيمة (GFI) و (AGFI) (0.956) و (0.940) على التوالي حيث أن هذه القيم قريبة من الموائمة التامة. كما بلغت قيم (NFI) و (TLI) و (CFI) (0.793) و (0.912) و (0.926) وهي مقاربة لقيمة الواحد الصحيح. فيما بلغت قيمة الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي (RAMSE) (0.032) وهي قريبة من الصفر وهذا دليل على ملائمة المتغيرات المستخدمة في هذه الدراسة لبعضها البعض.

## الجدول (10-3)

مؤشرات الموائمة التامة لمقياس العمل المرن بأبعاده

الأنموذج			
الانموذج المستقل Independence Model	الانموذج المشبع Saturated Model	الانموذج الافتراضي Default Model	
0.109	-	0.032	RAMSE الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي
691.632	0.000	143.250	X <sup>2</sup> قيمة مربع كاي
120	0	101	DF درجات الحرية
5.764	-	1.418	X <sup>2</sup> /DF الحد الأدنى للتباين
0.767	1.00	0.956	GFI مؤشر موائمة الجودة
0.736	-	0.940	AGFI مؤشر موائمة الجودة المعدل
0.000	1.00	0.793	NFI مؤشر الموائمة الطبيعي
0.000	-	0.912	TLI مؤشر توكرولويس
0.000	1.00	0.926	CFI مؤشر الموائمة المقارن

الشكل (1-3) الاوزان الانحدارية ومعاملات التحديد لابعاد العمل المرن بفقراته:



أما فيما يتعلق بالرضا الوظيفي فقد بلغت قيمة  $X^2$  (59.716) لمتغير العمل المرن بأبعاده وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بدرجات حرية (34)، وقد تبين أن قيمة الحد الأدنى للتباين (1.756) مما يعني أن متغير العمل المرن بأبعاده ذو مستوى موائمة جيدة، لأنه من المفترض ألا تتجاوز قيمة الحد الأدنى للتباين (5) حسب اقتراح Arbuckle (2008).

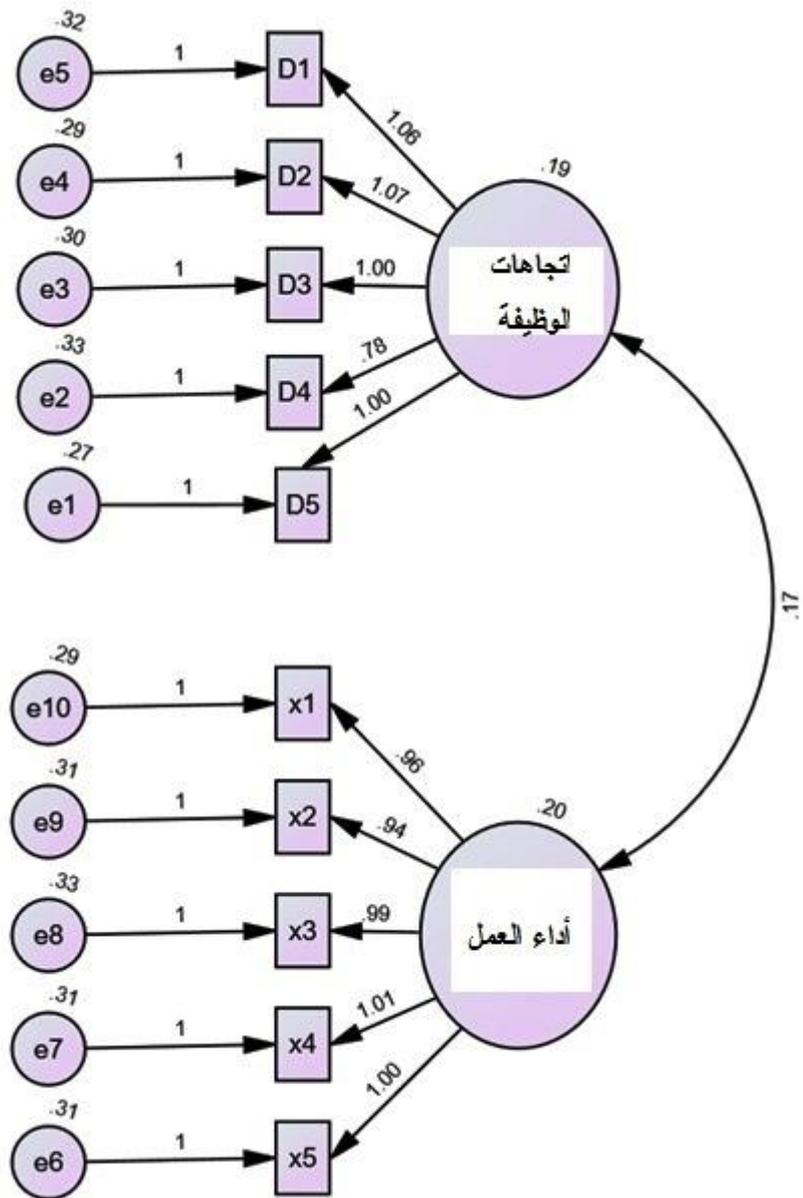
ويبين الجدول (3-11) مؤشرات الموائمة لمقياس الرضا الوظيفي وأبعاده حيث بلغت قيمة (GFI) و (AGFI) (0.971) و (0.953) على التوالي حيث أن هذه القيم قريبة من الموائمة التامة. كما بلغت قيم (NFI) و (TLI) و (CFI) (0.944) و (0.967) و (0.975) وهي مقاربة لقيمة الواحد الصحيح. فيما بلغت قيمة الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي (RAMSE) (0.044) وهي قريبة من الصفر.

### الجدول (3-11)

#### مؤشرات الموائمة التامة لمقياس الرضا الوظيفي بأبعاده

الأنموذج			
الانموذج المستقل Independence Model	الانموذج المشبع Saturated Model	الانموذج الافتراضي Default Model	
0.109	-	0.044	RAMSE الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي
1065.606	0.000	59.716	X <sup>2</sup> قيمة مربع كاي
45	0	34	DF درجات الحرية
23.680	-	1.756	X <sup>2</sup> /DF الحد الأدنى للتباين
0.473	1.00	0.971	GFI مؤشر موائمة الجودة
0.355	-	0.953	AGFI مؤشر موائمة الجودة المعدل
0.000	1.00	0.944	NFI مؤشر الموائمة الطبيعي
0.000	0	0.967	TLI مؤشر توكرولويس
0.000	1.00	0.975	CFI مؤشر الموائمة المقارن

الشكل (2-3) الازان الانحدارية ومعاملات التحديد لابعاد الرضا الوظيفي بفقراته:



## (7-3) ثبات أداة الدراسة:

بهدف التأكد من ثبات أداة الدراسة، تم تطبيق معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha) لجميع مقاييس الدراسة، جدول (3-14) يوضح ذلك.

## جدول (3-12)

نتائج كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha) للكشف عن معاملات الاتساق الداخلي لمقاييس الدراسة

المقياس	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
ممارسات العمل	5	0.84
ممارسات التوظيف	5	0.75
ترتيبات العمل	6	0.78
<b>مقياس العمل المرن ككل</b>	<b>16</b>	<b>0.80</b>
اتجاهات الوظيفة	5	0.89
أداء الموظف	5	0.91
<b>مقياس الرضا الوظيفي ككل</b>	<b>10</b>	<b>0.94</b>

يتضح من الجدول (3-14) أن معامل الاتساق لمقاييس "العمل المرن" ككل بلغ (0.80)، حيث بلغ معامل الاتساق لمقياس "ممارسات العمل" (0.84)، بينما بلغ معامل الاتساق لمقياس "ممارسات التوظيف" (0.75)، كما بلغ معامل الاتساق لمقياس "ترتيبات العمل" (0.78). كما بلغ معامل الاتساق لمقاييس "الرضا الوظيفي" ككل (0.94)، حيث بلغ معامل الاتساق لمقياس "اتجاهات الوظيفة" (0.89)، بينما بلغ معامل الاتساق لمقياس "أداء الموظف" (0.91)، وجميعها معاملات اتساق مرتفعة ومقبولة لتطبيق هذه الدراسة.

### (3-8) تصحيح أداة الدراسة:

تكوّنت الاستبانة بصورتها النهائية من (26) فقرة، حيث تم استخدام مقياس ليكرت للتدرج الخماسي بهدف قياس آراء أفراد عينة الدراسة، وكانت اوزان الاجابات هي: اوافق بشدة (5)، اوافق (4)، محايد (3)، لا اوافق (2)، لا اوافق بشدة (1)، وذلك بوضع إشارة (√) أمام الإجابة التي تعكس درجة موافقتهم، كما تمّ الاعتماد على التصنيف التالي للحكم على المتوسطات الحسابية كالتالي:

(أعلى قيمة - أقل قيمة) / 5 وتساوي: (5-1) / 5 = 0.80 طول الفئة.

- 1.80- فما دون منخفضة جداً.

- من 1.81-2.60 منخفضة.

- من 2.61 إلى 3.40 متوسطة.

- من 3.41 - 4.20 مرتفعة.

- أكثر من 4.20 مرتفعة جداً.

### (9-3) متغيرات الدراسة:

#### المتغيرات المستقلة:

- مقياس العمل المرن وله ثلاثة مقياسين: "ممارسات العمل" و"ممارسات التوظيف" و"ترتيبات العمل".

#### المتغيرات التابعة: وهم مقياسين:

- مقياس الرضا الوظيفي وله مقياسين: "اتجاهات الوظيفة" و"أداء العمل".

### (10-3) المعالجات الإحصائية:

للإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام الأساليب والمعالجات الإحصائية المناسبة التي تم إجراؤها

باستخدام حزمة الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Version 25SPSS)، وعلى النحو الآتي:

- استخراج التكرارات والنسب المئوية لتوزيع إجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة.  
- استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقاييس الدراسة ككل وفقرات كل مقياس على حدة.

- إجراء تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) وتحليل الانحدار المتعدد

(Multiple regression) للكشف عن أثر مقاييس العمل المرن على مقاييس الرضا الوظيفي

والمقياس ككل.

## الفصل الرابع

### عرض النتائج

(1-4) المقدمة:

(2-4) الإحصاءات الوصفية:

(1-2-4) العمل المرن:

(2-2-4) الرضا الوظيفي:

(3-2-4) الفرضية الرئيسية:

## الفصل الرابع

### عرض النتائج

#### (1-4) المقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة التي هدفت إلى تحديد مستوى ممارسات العمل والتوظيف وترتيبات العمل المختلفة وأثر ذلك على الرضا الوظيفي لدى العاملين من حيث مستوى أدائهم واتجاهاتهم نحو الوظيفة بشكل عام. كما يتضمن الإحصاءات الوصفية لأبعاد وفقرات مقاييس الدراسة.

#### (2-4) الإحصاءات الوصفية:

#### (1-2-4) العمل المرن:

#### جدول رقم (1-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقاييس العمل المرن ككل

الرقم	المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	ممارسات العمل	3.72	0.31	مرتفعة	2
2	ممارسات التوظيف	3.63	0.40	متوسطة	3
3	ترتيبات العمل	3.75	0.40	مرتفعة	1
	مقاييس العمل المرن ككل	3.70		مرتفعة	

يعرض الجدول (1-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقاييس العمل المرن ككل، حيث جاء المتغير رقم (3) الذي نص على: "ترتيبات العمل" بأعلى متوسط حسابي (3.75) وكانت الدرجة مرتفعة، بينما جاء المقياس رقم (1) الذي نص على: "ممارسات العمل" بأقل متوسط

حسابي (3.72) وكانت الدرجة مرتفعة، وجاءت المتغيرات ككل بمتوسط حسابي (3.70) وكانت الدرجة مرتفعة.

#### (1-1-2-4) مقياس ممارسات العمل:

##### جدول رقم (2-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مقياس ممارسات العمل

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	توجد أسس علمية سليمة تطبق عند تحديد إجراءات العمل بالشركة التي أعمل بها.	3.63	0.68	متوسطة	3
2	تتيح السياسات المطبقة خيارات للعاملين في جدولة وقت عملهم.	3.78	0.74	مرتفعة	2
3	تعتبر إجراءات الشركة المتعلقة بعدد ساعات العمل غير قابلة للتعديل.	3.55	0.73	متوسطة	5
4	تطبيق أحد بدائل العمل المرن لا يؤثر على مجريات العمل، في الوظيفة الحالية.	3.58	0.63	متوسطة	4
5	يصعب اعتماد برامج العمل المرن في حالة كون العمل يحتاج تواصلًا مع الزبائن.	4.07	0.63	مرتفعة	1
	<b>مقياس ممارسات العمل ككل</b>	<b>3.72</b>		<b>مرتفعة</b>	

يبين الجدول (2-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس ممارسات العمل، حيث جاءت الفقرة رقم (5) التي نصت على: "يصعب اعتماد برامج العمل المرن في حالة كون العمل يحتاج تواصلًا مع الزبائن" بأعلى متوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري بلغ (0.63) وكانت الدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (3) التي تنص على: "تعتبر إجراءات الشركة المتعلقة بعدد

ساعات العمل غير قابلة للتعديل" بأقل متوسط حسابي (3.55) وبانحراف معياري بلغ (0.73) وكانت الدرجة متوسطة، وجاء المقياس ككل بمتوسط حسابي (3.72) وكانت الدرجة مرتفعة.

#### (2-1-2-4) مقياس ممارسات التوظيف:

##### جدول رقم (3-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مقياس ممارسات التوظيف

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	يتمتع القائمون على عملية اختيار المرشحين للعمل بقدر مناسب من المهارات المطلوبة التي تمكنهم من اتخاذ القرار بموضوعية.	3.61	0.70	متوسطة	3
2	يمارس القائمون على عملية اختيار الموظفين عملهم بنزاهة.	3.69	0.69	مرتفعة	2
3	يوجد في الشركة إجراءات واضحة في اختيار المرشحين للعمل بكل وضوح.	3.50	0.64	متوسطة	5
4	توفر الشركة سياسات تدعم خيارات العمل المرن في الاحتفاظ بالعاملين.	3.57	0.71	متوسطة	4
5	يؤثر عدم إدراك العاملين لبدائل العمل المرن على الإقبال عليه.	3.76	0.80	مرتفعة	1
<b>مقياس ممارسات التوظيف ككل</b>		<b>3.63</b>		<b>متوسطة</b>	

يوضح الجدول (3-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس ممارسات التوظيف، حيث جاءت الفقرة رقم (5) التي نصت على: "يؤثر عدم إدراك العاملين لبدائل العمل المرن على الإقبال عليه" بأعلى متوسط حسابي (3.76) وبانحراف معياري بلغ (0.80) وكانت الدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (3) التي تنص على: "يوجد في الشركة إجراءات واضحة في اختيار

المرشحين للعمل بكل وضوح" بأقل متوسط حسابي (3.50) وبانحراف معياري بلغ (0.64) وكانت الدرجة متوسطة، وجاء المقياس ككل بمتوسط حسابي (3.63) وكانت الدرجة متوسطة.

#### (3-1-2-4) مقياس ترتيبات العمل:

##### جدول رقم (4-4)

##### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مقياس ترتيبات العمل

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	تساعد ساعات العمل اليومية على التوفيق بين العمل والحياة الشخصية.	3.78	0.69	مرتفعة	3
2	تساعد بدائل العمل المرن في توفير وقت كاف للاهتمام بالحياة الشخصية.	3.65	0.74	متوسطة	4
3	يساعد اختيار العاملين لساعات بدء ونهاية العمل في تقليص عدد الغيابات والتأخيرات	4.10	0.64	مرتفعة	1
4	يساهم توزيع مهام الوظيفة مع زميل آخر في الانضباط في العمل.	3.61	0.72	متوسطة	5
5	تناسبني إمكانية العمل بوقت جزئي مقارنة بوقت العمل الحالي.	3.69	0.74	مرتفعة	2
6	يسهل اعتماد أحد بدائل العمل المرن كون العمل يحتاج شخصاً واحداً لإنجازه.	3.65	0.74	متوسطة	4
<b>مقياس ترتيبات العمل ككل</b>		<b>3.75</b>		<b>مرتفعة</b>	

يتبين من الجدول (4-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس ترتيبات العمل، حيث جاءت الفقرة رقم (3) التي نصت على: "يساعد اختيار العاملين لساعات بدء ونهاية العمل في تقليص عدد الغيابات والتأخيرات" بأعلى متوسط حسابي (4.10) وبانحراف معياري بلغ (0.64) وكانت الدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (4) التي تنص على: "يساهم توزيع مهام الوظيفة

مع زميل آخر في الانضباط في العمل" بأقل متوسط حسابي (3.61) وبانحراف معياري بلغ (0.72) وكانت الدرجة متوسطة، وجاء المقياس ككل بمتوسط حسابي (3.75) وكانت الدرجة مرتفعة.

#### (4-2-2) الرضا الوظيفي:

##### جدول رقم (4-5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقاييس الرضا الوظيفي ككل

الرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات	الرقم
2	مرتفعة	0.43	3.60	اتجاهات الوظيفة	1
1	مرتفعة	0.45	3.66	أداء الموظف	2
مرتفعة			3.63	مقاييس الرضا الوظيفي ككل	

يبين الجدول (4-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقاييس الرضا الوظيفي ككل، حيث جاء المتغير رقم (2) الذي نص على: "أداء الموظف" بأعلى متوسط حسابي (3.66) وبانحراف معياري بلغ (0.45) وكانت الدرجة مرتفعة، بينما جاء المتغير رقم (1) الذي نص على: "اتجاهات الوظيفة" بأقل متوسط حسابي (3.60) وبانحراف معياري بلغ (0.43) وكانت الدرجة متوسطة، وجاءت المقاييس ككل بمتوسط حسابي (3.63) وكانت الدرجة مرتفعة.

## (4-2-2-1) مقياس اتجاهات الوظيفة:

## جدول رقم (4-6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مقياس اتجاهات الوظيفة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	توجد أسس علمية سليمة تطبق عند تحديد إجراءات العمل بالشركة التي أعمل بها.	3.72	0.81	مرتفعة	1
2	تتيح السياسات المطبقة خيارات للعاملين في جدولة وقت عملهم.	3.66	0.72	مرتفعة	2
3	تعتبر إجراءات الشركة المتعلقة بعدد ساعات العمل غير قابلة للتعديل.	3.54	0.64	متوسطة	4
4	تطبيق أحد بدائل العمل المرن لا يؤثر على مجريات العمل، في الوظيفة الحالية.	3.45	0.52	متوسطة	5
5	يصعب اعتماد برامج العمل المرن في حالة كون العمل يحتاج تواصلًا مع الزبائن.	3.65	0.73	مرتفعة	3
<b>مقياس اتجاهات الوظيفة ككل</b>		<b>3.60</b>		<b>مرتفعة</b>	

يبين الجدول (4-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس اتجاهات الوظيفة، حيث جاءت الفقرة رقم (1) التي نصت على: "توجد أسس علمية سليمة تطبق عند تحديد إجراءات العمل بالشركة التي أعمل بها" بأعلى متوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري بلغ (0.81) وكانت الدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (4) التي تنص على: "تطبيق أحد بدائل العمل المرن لا يؤثر على مجريات العمل، في الوظيفة الحالية" بأقل متوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري بلغ (0.52) وكانت الدرجة متوسطة، وجاء المقياس ككل بمتوسط حسابي (3.60) وكانت الدرجة مرتفعة.

## (4-2-2) أداء الموظف:

## جدول رقم (4-7)

## المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مقياس أداء الموظف

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	يتمتع القائمون على عملية اختيار المرشحين للعمل بقدر مناسب من المهارات المطلوبة التي تمكنهم من اتخاذ القرار بموضوعية.	3.72	0.79	مرتفعة	2
2	يمارس القائمون على عملية اختيار الموظفين عملهم بنزاهة.	3.61	0.70	مرتفعة	4
3	يوجد في الشركة إجراءات واضحة في اختيار المرشحين للعمل بكل وضوح.	3.51	0.58	متوسطة	5
4	توفر الشركة سياسات تدعم خيارات العمل المرنة في الاحتفاظ بالعاملين.	3.64	0.75	مرتفعة	3
5	يؤثر عدم إدراك العاملين لبدائل العمل المرنة على الإقبال عليه.	3.85	0.74	مرتفعة	1
<b>مقياس أداء الموظف ككل</b>		<b>3.66</b>		<b>مرتفعة</b>	

يتبين من الجدول (4-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس أداء الموظف، حيث جاءت الفقرة رقم (5) التي نصت على: "يؤثر عدم إدراك العاملين لبدائل العمل المرنة على الإقبال عليه" بأعلى متوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري بلغ (0.74) وكانت الدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (3) التي تنص على: "يوجد في الشركة إجراءات واضحة في اختيار المرشحين للعمل بكل وضوح" بأقل متوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري بلغ (0.58) وكانت الدرجة متوسطة، وجاء المقياس ككل بمتوسط حسابي (3.66) وكانت الدرجة مرتفعة.

(3-2-4) الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر لتطبيق نظام العمل المرن بأبعاده (ممارسات العمل، ممارسات التوظيف، ترتيبات العمل) على الرضا الوظيفي بأبعاده (اتجاهات الوظيفة، أداء الموظف) في الشركات المبحوثة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ويشتق من هذه الفرضية الفرعية التالية:

(1-3-2-4) الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر لممارسات العمل على اتجاهات الوظيفة في الشركات المبحوثة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### جدول (8-4)

تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) للكشف عن أثر لممارسات العمل على اتجاهات الوظيفة في الشركات المبحوثة

المتغير المستقل	قيمة t	دلالة إحصائية "t"	قيمة beta	قيمة R	قيمة R <sup>2</sup>	قيمة F	دلالة "F" الإحصائية	Durbin - Watson	نتيجة الفرضية
ممارسات العمل	4.446	0.000	0.276	0.276	0.076	32.755	0.000	1.493	ترفض

\*\*\* المتغير التابع: اتجاهات الوظيفة

يتبين من الجدول (8-4) أن قيمة (F) بلغت (32.755) وبدلالة إحصائية (0.000)، وكما بلغت قيمة (R) (0.276) وهي تمثل معامل الارتباط بين المتغير المستقل وهو ممارسات العمل والمتغير التابع اتجاهات الوظيفة.

وبلغت قيمة (R<sup>2</sup>) (0.076) والتي تمثل نسبة تفسير الاختلافات في المتغير التابع اتجاهات الوظيفة الناتجة عن الاختلافات في المتغير المستقل "ممارسات العمل"، وحيث بلغت قيمة (t) (4.446) وبدلالة إحصائية (0.000) وبنسبة تفسير (2.76%) والتي تمثل قيمة (beta). وبالتالي ترفض الفرضية الأولى والتي تنص على: لا يوجد أثر لممارسات العمل على اتجاهات

الوظيفة في الشركات المبحوثة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وتقبل الفرضية البديلة يوجد أثر لممارسات العمل على اتجاهات الوظيفة في الشركات المبحوثة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ).

(2-3-2-4) الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر لممارسات العمل على أداء الموظف في الشركات المبحوثة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### جدول (4-9)

تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) للكشف عن أثر لممارسات العمل على أداء الموظف في الشركات المبحوثة

المتغير المستقل	قيمة t	دلالة إحصائية "t"	قيمة beta	قيمة R	قيمة R <sup>2</sup>	قيمة F	دلالة "F" الإحصائية	-	Durbin	نتيجة الفرضية
								Watso	n	
ممارسات العمل	4.700	0.000	0.261	0.261	0.068	29.048	0.000	1.584		ترفض

\*\*\* المتغير التابع: أداء الموظف

يتبين من الجدول (4-9) أن قيمة (F) بلغت (29.048) وبدلالة إحصائية (0.000)، وكما بلغت قيمة (R) (0.261) وهي تمثل معامل الارتباط بين المتغير المستقل وهو ممارسات العمل والمتغير التابع أداء الموظف.

وبلغت قيمة (R<sup>2</sup>) (0.068) والتي تمثل نسبة تفسير الاختلافات في المتغير التابع أداء الموظف الناتجة عن الاختلافات في المتغير المستقل "ممارسات العمل"، وحيث بلغت قيمة (t) (4.700) وبدلالة إحصائية (0.000) وبنسبة تفسير (2.61%) والتي تمثل قيمة (beta). وبالتالي ترفض الفرضية الأولى والتي تنص على: لا يوجد أثر لممارسات العمل على أداء الموظف في الشركات المبحوثة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وتقبل الفرضية البديلة توجد علاقة ذات دلالة

إحصائية أثر لممارسات العمل على أداء الموظف في الشركات المبحوثة عند مستوى الدلالة  
 $(\alpha \geq 0.05)$ .

(3-3-2-4) الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر لممارسات التوظيف على إتجاهات الوظيفة  
 في الشركات المبحوثة عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

#### جدول (10-4)

تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) للكشف عن أثر لممارسات التوظيف على  
 إتجاهات الوظيفة في الشركات المبحوثة

المتغير المستقل	قيمة t	دلالة إحصائية "t"	قيمة Beta	قيمة R	قيمة R <sup>2</sup>	قيمة F	دلالة "F" الإحصائية	Durbi n- Watson n	نتيجة الفرضية
ممارسات التوظيف	3.849	00.00	-0.80	0.189	0.036	14.811	0.000	1.457	ترفض

\*\*\* المتغير التابع: اتجاهات الوظيفة

يتبين من الجدول (10-4) أن قيمة (F) بلغت (14.811) وبدلالة إحصائية (0.000)، وكما بلغت قيمة (R) (0.189) وهي تمثل معامل الارتباط بين المتغير المستقل وهو ممارسات التوظيف والمتغير التابع اتجاهات الوظيفة.

وبلغت قيمة (R<sup>2</sup>) (0.036) والتي تمثل نسبة تفسير الاختلافات في المتغير التابع اتجاهات الوظيفة الناتجة عن الاختلافات في المتغير المستقل "ممارسات التوظيف"، وحيث بلغت قيمة (t) (3.849) وبدلالة إحصائية (0.000) وبنسبة تفسير (18.9%) والتي تمثل قيمة (Beta). وبالتالي ترفض الفرضية والتي تنص على: لا يوجد أثر لممارسات التوظيف على إتجاهات الوظيفة في الشركات المبحوثة عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  وتقبل الفرضية البديلة: يوجد أثر

لممارسات التوظيف على اتجاهات الوظيفة في الشركات المبحوثة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq$ ) (0.05).

(4-3-2-4) الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر لممارسات التوظيف على أداء الموظف في الشركات المبحوثة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### جدول (4-11)

تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) للكشف عن أثر ممارسات التوظيف على أداء الموظف في الشركات المبحوثة

المتغير المستقل	قيمة t	دلالة إحصائية "t"	قيمة beta	قيمة R	قيمة R <sup>2</sup>	قيمة F	دلالة "F" الإحصائية	Durbin - Watson	نتيجة الفرضية
ممارسات التوظيف	5.401	0.000	0.190	0.190	0.036	14.959	0.000	1.549	ترفض

\*\*\* المتغير التابع: أداء الموظف

يتبين من الجدول (4-11) أن قيمة (F) بلغت (14.959) وبدلالة إحصائية (0.000)، وكما بلغت قيمة (R) (0.190) وهي تمثل معامل الارتباط بين المتغير المستقل وهو ممارسات التوظيف والمتغير التابع أداء الموظف.

وبلغت قيمة (R<sup>2</sup>) (0.036) والتي تمثل نسبة تفسير الاختلافات في المتغير التابع أداء الموظف الناتجة عن الاختلافات في المتغير المستقل وهو ممارسات التوظيف، وحيث بلغت قيمة (t) (5.401) وبدلالة إحصائية (0.000) وبنسبة تفسير (19.0%) والتي تمثل قيمة (beta). وبالتالي ترفض الفرضية والتي تنص على: لا يوجد أثر لممارسات التوظيف على أداء الموظف في الشركات المبحوثة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وتقبل الفرضية البديلة: يوجد أثر

لممارسات التوظيف على أداء الموظف في الشركات المبحوثة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ).

(5-3-2-4) الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر لترتيبات العمل على اتجاهات الوظيفة

في الشركات المبحوثة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

جدول (12-4)

تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) للكشف عن أثر ترتيبات العمل على اتجاهات الوظيفة في الشركات المبحوثة

المتغير المستقل	قيمة t	دلالة إحصائية "t"	قيمة Beta	قيمة R	قيمة R <sup>2</sup>	قيمة F	دلالة "F" الإحصائية	Durbi n- Watso n	نتيجة الفرضية
ترتيبات العمل	6.491	0.000	0.662	0.662	0.438	309.931	0.000	1.749	ترفض

\*\*\* المتغير التابع: اتجاهات الوظيفة

يتبين من الجدول (12-4) أن قيمة (F) بلغت (309.931) وبدلالة إحصائية (0.000)، وكما بلغت قيمة (R) (0.662) وهي تمثل معامل الارتباط بين المتغير المستقل وهو ترتيبات العمل والمتغير التابع اتجاهات الوظيفة.

وبلغت قيمة (R<sup>2</sup>) (0.438) والتي تمثل نسبة تفسير الاختلافات في المتغير التابع اتجاهات الوظيفة الناتجة عن الاختلافات في المتغير المستقل "ترتيبات العمل"، وحيث بلغت قيمة (t) (6.491) وبدلالة إحصائية (0.000) وبنسبة تفسير (66.2%) والتي تمثل قيمة (beta). وبالتالي ترفض الفرضية الأولى والتي تنص على: لا يوجد أثر لترتيبات العمل على اتجاهات الوظيفة في الشركات المبحوثة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وتقبل الفرضية البديلة يوجد أثر لترتيبات العمل على اتجاهات الوظيفة في الشركات المبحوثة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

(4-2-3-6) الفرضية الفرعية السادسة: لا يوجد أثر لترتيبات العمل على أداء الموظف في الشركات المبحوثة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### جدول (4-13)

تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) للكشف عن أثر ترتيبات العمل على أداء

الموظف في الشركات المبحوثة

المتغير المستقل	قيمة t	دلالة إحصائية "t"	قيمة beta	قيمة R	قيمة R <sup>2</sup>	قيمة F	دلالة "F" الإحصائية	Durbi n- Watso n	نتيجة الفرضية
ترتيبات العمل	5.795	0.000	0.691	0.691	0.477	363.55 7	0.00	1.704	ترفض

\*\*\* المتغير التابع: أداء الموظف

يتبين من الجدول (4-13) أن قيمة (F) بلغت (363.557) وبدلالة إحصائية (0.00)، وكما بلغت قيمة (R) (0.691) وهي تمثل معامل الارتباط بين المتغير المستقل وهو ترتيبات العمل والمتغير التابع أداء الموظف.

وبلغت قيمة (R<sup>2</sup>) (0.477) والتي تمثل نسبة تفسير الاختلافات في المتغير التابع أداء الموظف الناتجة عن الاختلافات في المتغير المستقل "ترتيبات العمل"، وحيث بلغت قيمة (t) (5.795) وبدلالة إحصائية (0.000) وبنسبة تفسير (69.1%) والتي تمثل قيمة (beta). وبالتالي ترفض الفرضية والتي تنص على: لا يوجد أثر لترتيبات العمل على أداء الموظف في الشركات المبحوثة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وتقبل الفرضية البديلة يوجد أثر لترتيبات العمل على أداء الموظف في الشركات المبحوثة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وتم تطبيق الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للكشف عن أثر مجالات العمل المرنة

مجتمعة على مقياس الرضا الوظيفي ككل، جدول (25) يوضح ذلك.

## جدول (4-14)

تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للكشف عن أثر مجالات العمل المرن مجتمعة على مقياس الرضا الوظيفي ككل

المتغير المستقل	قيمة t	دلالة إحصائية "t"	قيمة Beta	قيمة R	قيمة R <sup>2</sup>	قيمة F	دلالة "F" الإحصائية	Durbin - Watson n	نتيجة الفرضية
ممارسات العمل	7.621	0.000	0.226						
ممارسات التوظيف	6.822	0.000	0.202	0.810	0.656	251.943	0.000	1.518	ترفض
ترتيبات العمل	24.825	0.000	0.733						

\*\*\* المتغير التابع: مقياس الرضا الوظيفي ككل

يتبين من الجدول (4-14) أن قيمة (F) بلغت (251.943) وبدلالة إحصائية (0.00)، وكما بلغت قيمة (R) (0.810) وهي تمثل معامل الارتباط بين المتغير المستقل وهو أبعاد مقاييس العمل المرن والمتغير التابع مقياس الرضا الوظيفي ككل.

وبلغت قيمة (R<sup>2</sup>) (0.656) والتي تمثل نسبة تفسير الاختلافات في المتغير التابع وهو الرضا الوظيفي ككل الناتجة عن الاختلافات في البعد الأول للمتغير المستقل "ممارسات العمل"، وحيث بلغت قيمة (t) (7.621) وبدلالة إحصائية (0.000) وبنسبة تفسير (22.6%) والتي تمثل قيمة (beta).

كما بلغت قيمة (R<sup>2</sup>) (0.656) والتي تمثل نسبة تفسير الاختلافات في المتغير التابع مقياس الرضا الوظيفي ككل الناتجة عن الاختلافات في البعد الثاني للمتغير المستقل "ممارسات التوظيف"، وحيث بلغت قيمة (t) (6.822) وبدلالة إحصائية (0.000) وبنسبة تفسير (20.2%) والتي تمثل قيمة (beta).

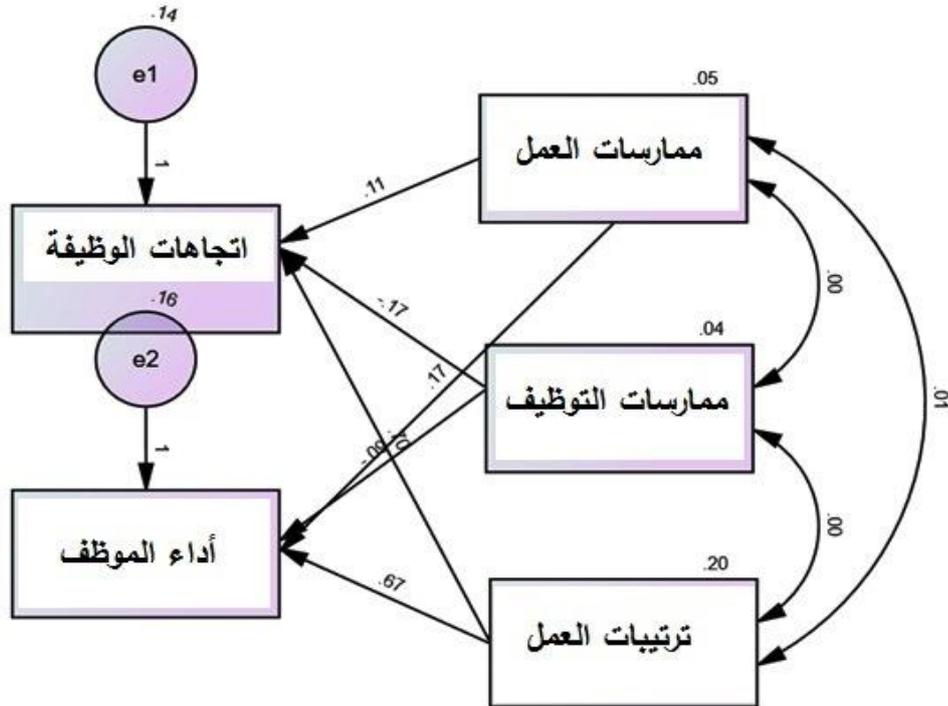
بينما بلغت قيمة (R<sup>2</sup>) (0.656) والتي تمثل نسبة تفسير الاختلافات في المتغير التابع مقياس الرضا الوظيفي ككل الناتجة عن الاختلافات في البعد الثالث للمتغير المستقل "ترتيبات العمل"،

وحيث بلغت قيمة (t) (24.825) وبدلالة إحصائية (0.000) وبنسبة تفسير (73.3%) والتي تمثل قيمة ( $\beta$ ) والتي تدل على أن مساهمة ترتيبات العمل كانت هي الأكثر والأكبر من بين أبعاد العمل المرن على الرضا الوظيفي. وبالتالي ترفض الفرضية والتي تنص على: لا يوجد أثر لترتيبات العمل على أداء الموظف في الشركات المبحوثة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وتقبل الفرضية البديلة بحيث تصبح: يوجد أثر لترتيبات العمل على أداء الموظف في الشركات المبحوثة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ).

الشكل (1-4) نموذج التأثيرات ما بين العمل المرن والرضا الوظيفي في شركات الاتصالات

الأردنية:



chi-square =75.860

Df =1

P =.000

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

(1-5) المقدمة:

(2-5) مناقشة النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة:

(3-5) التوصيات:

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

#### (1-5) المقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة التي هدفت إلى التعرف على ممارسات العمل والتوظيف وترتيبات العمل المختلفة ويناقد أثر ذلك على الرضا الوظيفي لدى العاملين من حيث مستوى أدائهم واتجاهاتهم نحو الوظيفة بشكل عام.

- أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور العمل المرن ككل، حيث جاء المحور رقم (3) الذي نص على: "ترتيبات العمل" بأعلى متوسط حسابي (3.75) وبانحراف معياري بلغ (0.40) وكانت الدرجة مرتفعة، بينما جاء المحور رقم (1) الذي نص على: "ممارسات العمل" بأقل متوسط حسابي (3.72) وبانحراف معياري بلغ (0.31) وكانت الدرجة مرتفعة، وممارسات التوظيف بمتوسط حسابي (3.63) وبانحراف معياري بلغ (0.40) وجاءت المحاور ككل بمتوسط حسابي (3.70) وبانحراف معياري (0.25) وكانت الدرجة مرتفعة.

وتعزى هذه النتيجة إلى تنوع ظروف العمل وظروف الأشخاص وأصحاب العمل وما تطلبت من إحداث نظم تتلاءم مع عصر العولمة والتكنولوجيا المساعدة وغيرها من التغيرات الاقتصادية والاجتماعية، ووعي الشركات بأن تضمين شروط وضوابط استخدام ترتيبات العمل في النظام الداخلي وبما ينسجم مع احتياجات وطبيعة الموظف كما تعزى هذه النتيجة إلى حرص الشركة على ممارسات التوظيف تهدف إلى الاحتفاظ بالموظفين وعدم تكبد نفقات إضافية متعلقة بالتوظيف والتدريب لموظفين جدد، وزيادة قدرة الشركة على جذب موظفين ذو كفاءة بالإضافة إلى حرص

الشركة في تنظيم ممارسات العمل بحيث توجد ساعات عمل تتناسب بشكل أفضل مع احتياجاتهم إلى لتعزيز القدرة على تقديم خدمة أفضل للاستجابة لاحتياجات العملاء ضمن أوقات تتناسب مع احتياجاتهم.

كما تعزى هذه النتيجة إلى توجه الشركات إلى إتباع نظام العمل له القدرة على التكيف مع المتغيرات المرتبطة بالكميات والنوعيات ووقت العمل وشكل ساعات العمل والتكنولوجيا والتنظيم الوظيفي والعقود وسوق العمل بتكلفة قليلة.

وانتقت هذه النتيجة مع دراسة Pagani and Origo (2008) التي خلصت إلى وجود رابط إيجابي ما بين مرونة المكان الوظيفي والرضا الوظيفي وبالأخص مع وجود محفزات داخلية في العمل مرتبطة بطبيعة العمل بذاته، ودراسة صالح وحسين (2010)، التي توصلت إلى أن الموظفون يستفيدون من ساعات الدوام المرن أكثر من غيرهم وعبروا عن رغبتها بالدوام المرن لأنه يحقق العديد من الأهداف لهم.

ودراسة Daniel (2016) التي وجدت أن النساء في الغالب هي التي تفضل نظام العمل المرن والجزئي على نظام العمل الثابت، وهي لأنه يتوافق مع تحقيق الواجبات المنزلية والاجتماعية المختلفة.

- أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الرضا الوظيفي ككل بدرجة متوسطة، حيث جاء المحور رقم (2) الذي نص على: "أداء الموظف" بأعلى متوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري بلغ (0.45) وكانت الدرجة متوسطة، بينما جاء المحور رقم (1) الذي نص على: "اتجاهات الوظيفة" بأقل متوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري بلغ (0.43) وكانت الدرجة متوسطة، وجاءت المحاور ككل بمتوسط حسابي (3.63) وكانت الدرجة مرتفعة.

وتعزى هذه النتيجة إلى إدراك الشركة إلى أن تعزيز الأداء الوظيفي واتجاهات الوظيفة يعد رد فعل طبيعي لرفع الرضا الوظيفي لدى الموظفين عن طريق تعزيز جهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام وشعور الموظف بالمشاركة الوظيفية وبالتالي تعزيز الشعور بالانتماء لها وبالتالي تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد كما تعزى هذه النتيجة إلى حرص الشركة على تهيئة الظروف التي تساعد على الطموح والإبداع بالعمل داخل المنظمة لتحقيق أداء وظيفي متكامل يساعد في رفع شعور الرضا الوظيفي.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة Posseriede and Plantenga (2014) أن ترتيبات العمل ترتبط بشكل عام بزيادة كبيرة في الرضا عن وقت العمل الملائم والرضا الوظيفي بشكل عام. ودراسة لبصير (2016) التي بينت انه يوجد أثر إيجابي دال إحصائيا لتطبيق النظام على الرضا الوظيفي بنوعيه الخارجي والداخلي، ويرجع هذا التأثير للمؤشرات التالية؛ خيارات العمل المرنة، قوانين وسياسات الشركة، دعم العاملين ونوع العمل أو الوظيفة، ودراسة العامري (2017) التي بينت وجود علاقة طردية وقوية وذات دلالة إحصائية بين درجة السعادة ودرجة الرضا.

#### (2-5) مناقشة النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة:

##### المتغير الأول: نظام العمل المرن

وجاءت مناقشة النتائج التي تعلق بالفرضية الرئيسية: "لا يوجد أثر لتطبيق نظام العمل المرن بأبعاده (ممارسات العمل، ممارسات التوظيف، ترتيبات العمل) على الرضا الوظيفي بأبعاده (اتجاهات الوظيفة، أداء الموظف) في الشركات المبحوثة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )" من

خلال الفرضيات الفرعية التي تفرعت منها كالاتي:

مناقشة الفرضية الفرعية الأولى والتي جاء نصها: "لا يوجد أثر لممارسات العمل على اتجاهات الوظيفة في الشركات المبحوثة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )".

- أظهرت النتائج وجود أثر لممارسات العمل على اتجاهات الوظيفة في الشركات المبحوثة. وتعزى هذه النتيجة إلى أن ممارسات العمل وما تحتويه يعد من الأمور التنظيمية التي تربط الأوضاع والعلاقات الوظيفية بين الموظف والوظيفة عن طريق الرضا عن نظم وأساليب وإجراءات العمل وعن ظروف وشروط العمل ولدور هذه الممارسات ودورها في إيجاد الإشباع لدى الفرد التي تجعله راضيًا عن عمله مقبلًا عليه أو العكس، وتساعد ممارسات العمل الموظف من تحديد ما إذ كانت الوظيفة محققة لطموحاته ورغباته وميوله المهنية والشخصية ومتناسبًا معها أم لا وبالتالي تحديد ما يريده الفرد من عمله وما يحصل عليه في الواقع وبالتالي تحديد الاتجاهات الوظيفة لديه. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة Neirotti et al (2019) توصلت هذه الدراسة إلى أن خصائص العمل المرن الإيجابية المختلفة تلعب دورا هاما ومؤثرا في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين، ولكن تأثيرها يكون قليلا على ممارسات التوظيف وتطبيقات الإدارة بشكل عام.

مناقشة الفرضية الفرعية الثانية والتي جاء نصها: "لا يوجد أثر لممارسات العمل على أداء الموظف في الشركات المبحوثة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )".

أظهرت النتائج أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأثر ممارسات العمل على أداء الموظف في الشركات المبحوثة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وتعزى هذه النتيجة إلى أن ممارسات العمل تمنح العامل رؤية ومعرفة بمتطلباتها واحتياجاتها، وأهمية الوظيفة التي يمارسها له، وتنوع مهارات الوظيفة المطلوب توافرها لديه عند ممارسة الوظيفة،

والحصول على التغذية الراجعة للوظيفة التي يمكن من خلالها الوقوف على حجم النتائج الفعلية التي تحققت عند أداء الوظيفة وبالتالي تحقيق أداء مميز؛ حيث يجب أن تتناسب ممارسات العمل مع احتياجات وواقع عمل الشركة مع احتياجات الموظف.

كما تعزى هذه النتيجة إلى الفرد العامل إذا شعر أن حصوله على عناصر ممارسات عمل مرنة مرتبطة بضرورة تحقيق مستوى معين من الأداء، فسيعمل على تحقيق أداء عال حتى يحصل على تلك الممارسات.

كما تعزى هذه النتيجة لدور ممارسات العمل في انضباط الموظفين بشكل عام مما يؤثر سلباً على إنتاجيتهم وأدائهم للمهام الواجب تنفيذها والمطلوبة منهم، ولدوره في تحقيق تواصل الموظفين مع بعضهم البعض وبين الموظفين والمسؤولين وبناء روح العمل الجماعي والأدوار والمسميات الوظيفية المختلفة التي تؤثر على الأداء.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة Singh and Jain (2013) التي توصلت إلى أن تحفز الناس نحو الأداء الاستثنائي في مكان العمل يكون بتحقيق التوازن بين العمل والحياة. كما اتفقت مع دراسة Altindag and Siller (2014) التي وجدت أن طريقة تطبيق العمل المرن لها تأثير كبير على أداء الموظفين، حيث أن العديد من طرق العمل المرن يكون لها أثر إيجابي على استدامة العمل والموظفين وتقليل الدوران الوظيفي ووفائهم لعملهم.

مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة والتي جاء نصها: "لا يوجد أثر لممارسات التوظيف على اتجاهات الوظيفة في الشركات المبحوثة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )".

أظهرت النتائج أنه يوجد أثر لممارسات التوظيف على اتجاهات الوظيفة في الشركات المبحوثة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى تطور ممارسات التوظيف لتأخذ أشكالاً وخيارات مختلفة تنبثق كلها من فكرة مراعاة ظروف العاملين الشخصية ورغباتهم الخاصة في تحديد ساعات العمل التي تناسبهم، وكما تحرص جميعها على توفير الفرص للتطوير المستمر وتوظيف المهارات والخبرات، وتقديم الخدمة بشكل مستمر للموظفين، وقد تعزى هذه النتيجة إلى اعتمادها في العديد من الأحيان إلى متغيرات وسيطة تربط بين المتغيرين ممارسات التوظيف واتجاهات الوظيفة.

وانتقلت هذه النتيجة مع دراسة (Neirotti et al 2019) توصلت هذه الدراسة إلى أن خصائص العمل المرنة الإيجابية المختلفة تلعب دوراً هاماً ومؤثراً في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين، ولكن تأثيرها يكون قليلاً على ممارسات التوظيف.

#### المتغير الثاني: الرضا الوظيفي

مناقشة الفرضية الفرعية الرابعة والتي جاء نصها: "لا يوجد أثر لممارسات التوظيف على أداء الموظف في الشركات المبحوثة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )".

أظهرت النتائج أنه يوجد أثر لممارسات التوظيف على أداء الموظف في الشركات المبحوثة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ).

وتعزى هذه النتيجة إلى طبيعة أداء الموظف في الشركات بأنها عملية مستمرة تسعى إلى كشف نقاط القوى والضعف لدى الموظفين ومدى نجاحهم في تحقيق الأهداف الموضوعية وتوظيف مهاراتهم وخبراتهم ويكون ذلك من خلال أداء الأعمال ضمن فترة من الزمن في حين تأخذ يكون أثر ممارسات التوظيف لفترة قصيرة كما ترتبط ممارسات التوظيف بتقدير الشركات لحاجاتها من الموارد البشرية.

كما تعزى هذه النتيجة إلى تأثير ممارسات التوظيف على اتجاهات الوظيفة لدى الموظفين كما ذلك في النتيجة السابقة؛ حيث ترتبط اتجاهاتهم الوظيفية بشعور العامل الإيجابي تجاه عمله وتجاه المهام التي يقوم بها خلال قيامه بهذا العمل، فكلما كان هذا الشعور الإيجابي أكبر زاد الإنتاج والإبداع وبذل الجهد والإخلاص المرتبط برفع أداء الموظف.

**مناقشة الفرضية الفرعية الخامسة والتي جاء نصها: "لا يوجد أثر لترتيبات العمل على اتجاهات الوظيفة في الشركات المبحوثة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )."**

أظهرت النتائج أنه يوجد أثر لترتيبات العمل على اتجاهات الوظيفة في الشركات المبحوثة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ).

وتعزى هذه النتيجة إلى أن اتجاهات العاملين في الشركة من الأمور الضرورية لأن الأفراد العاملين تكون لديهم اتجاهات معينة نحو العمل ونحو رؤسائهم ونحو فلسفة وسياسة الشركة في تنفيذ مهامها، ويكون الاتجاهات هي المحرك لدوافع الموظفين في الشركة، من خلال تعزيز الاتجاهات الإيجابية، حيث ترتبط ممارسات العمل على الظروف النفسية والمادية التي يتحملها

الموظف داخل الشركة والتي تنعكس على نوعية الحياة داخل بيئة العمل وخارجها وانعكاسها على اتجاه الفرد وسلوكه نحو الوظيفة.

كما تعزى هذه النتيجة إلى توجه الموظف إلى المسلك الذي تكافئهم الشركة عليه، فمن الممكن إذن أن يكون توقع ممارسات العمل حافز قوي لأنثاره مستوى السلوك يدفع إلى اختيار شركة معينة، وتعمل ممارسات العمل كعوامل تعزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي، كما أن لها دور في إشباع حاجات معينة تسير السلوك في اتجاه معين أو يتغير اتجاهه أو يتم اكتساب أنماط سلوكية جديدة جزئياً على أساس تلك السياسات التي لها دور في توازن بين واجبات العمل مع الالتزامات الشخصية وبالتالي تقليل الضغط والتوتر التي تتيح الشعور بالراحة والرضا عن العمل وطبيعته المرنة، وبالتالي عن رغبته في الاستمرار بالعمل لدى الشركة وعدم الحاجة لتغيير الوظيفة واتفقت هذه النتيجة مع دراسة حاج بوغراقة (2019) أن هنالك عدة عوامل تؤثر على مستوى أداء العاملين مثل الرضا الوظيفي وشكل الدوام والإمكانات والحوافز المادية والمعنوية كالإجازات مثلاً، ودراسة (Govender، 2018) اثبت أن تنظيم العمل وخاصة العمل المرن يسهم بشكل كبير في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

مناقشة الفرضية الفرعية السادسة والتي جاء نصها: "لا يوجد أثر لترتيبات العمل على أداء الموظف في الشركات المبحوثة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

أظهرت النتائج أنه يوجد أثر لترتيبات العمل على أداء الموظف في الشركات المبحوثة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ).

وتعزى هذه النتيجة إلى دور ترتيبات العمل في تنظيم وجدولة الوقت وإيجاد جو أكثر راحة للموظف وعدم خسارة الوقت في التنقل من وإلى العمل، واستغلال الوقت بشكل أفضل مما يتيح إمكانية التخطيط للمهام والواجبات المختلفة المترتبة على الموظف حتى يتمكن من تحقيق أهداف العمل، وأولوياته في الوقت المتاح والمحدد لها، كما تسهم ترتيبات العمل في إدراك ما يمكن للموظف من تحقيقه بشكل واقعي وملائم لظروفه وإمكانياته المتاحة خلال الوقت معين، عن طريق معرفة ما إذ كان لديه الوقت الكافي لأداء كل مهامه الأساسية، كما تعمل ترتيبات العمل على ضمان سير العمل بثبات في تحقيق أهداف الموظف الشخصية والمهنية على حد سواء مع مراعاة لظروفه، كما تعزى هذه النتيجة دور ممارسات العمل على قدرة الموظف في التغلب على المهام الطارئة وغير المخطط لها، والقدرة على جدولة المهام بصورة تحقق نوع من التوازن الجيد بين العمل والحياة الشخصية. فيعد نظام الوقت المرن هو الوقت الذي يقوم فيه الموظف بالعمل بدوام كامل من خلال جدولة وقته بشكل يساهم في القيام بعمله في نهاية اليوم لتغطية العمل المطلوب منه وتحقيق أداء أعلى بمعالجة أمور قد تكون عبارة عن نقاط الضعف في طبيعة العمل النمطي.

كما تعزى هذه النتيجة إلى الفرد العامل إذا شعر أن حصوله ظروف عمل جيدة مرتبطة بضرورة تحقيق مستوى معين من الأداء، فسيعمل على تحقيق أداء عال حتى يحصل عليها فيكون حافز قوي لإثارة الأداء الوظيفي.

كما تعزى هذه النتيجة إلى أن التحرر من الشكل النمطي للدوام يزيد من إنتاجية أغلب الموظفين وذلك يعود لتوفير ظروف مناسبة للتركيز، واختيار ساعات العمل المناسبة، وإعطاء الموظف حرية أثناء العمل من دون الحاجة للترتيب المسبق مع المدير أو الزملاء في العمل.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة حاج بوغراقة (2019) التي أكدت أن هنالك عدة عوامل تؤثر على مستوى أداء العاملين مثل الرضا الوظيفي وشكل الدوام والإمكانات والحوافز المادية والمعنوية كالإجازات مثلاً. ودراسة (Govender, 2018) التي اثبت أن هنالك علاقة إيجابية ما بين مستوى الأداء ونظام العمل المرن.

عمومًا وإعتمادًا على اختبارات الفرضيات وما تم مناقشته من نتائج يمكننا القول أن نظام العمل وضمن الظروف السائدة في العالم اليوم زتعرضه لجائحة كورونا من متطلبات وقائية، أصبح اداة ادارية مهمة لتحقيق منافع مشتركة لكل من العاملين ومنظمات الأعمال المختلفة، بينما يوفر النظام استجابة لتحقيق احتياجات ورغبات العاملين فيما يتعلق بتوقيات العمل ووردياته وجداوله وبما يرفع مستوى رضاهم فهو يحقق للشركات مستوى التزام اعلى بالعمل من قبل العاملين، جودة في الأداء، تحسين في الإنتاجية وخفض للكلف.

فأداء العامل يتحسن ويتطور ويكون أكثر جودة وإنتاجية عنما يرفع مستوى رضاه الوظيفي وتحسين جودة الأداء وارتفاع الإنتاجية والالتزام العالي بالتوقيات والإجراءات وقواعد العمل تعطي خدمات ومنتجات جيدة وكلف اقل وأرباح أكثر وتعزيز للميزة التنافسية للشركة، وهذه دعوة لمنظمات الأعمال في المملكة الأردنية الهاشمية لتطبيق نظام العمل المرن والانتقاع بما يحقق من مزايا ومنافع.

### (3-5) التوصيات:

قام الباحث بوضع مجموعة من التوصيات بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجاء أبرزها ما يلي:

- على شركات الاتصالات الثلاث العمل على توسيع ممارسات العمل المرن من أجل رفع مستوى الرضا الوظيفي وزيادة استقرار الموظفين في عملهم، وتقليل حركة دوران والوصول إلى الولاء الوظيفي.
- العمل على التطوير والتحسين المستمر لتكون في أنظمة العمل المرن وسياساته لتكون مناسبة لأكبر عدد من الموظفين ومتماشية مع التغيرات والتطورات التكنولوجية والتشغيلية.
- إعداد برامج تدريبية للموظفين في موضوعات مثل تنظيم الوقت وجدولة الأعمال وتبادل المهام والعمل الفرقي على أن يتم ذلك من خلال ممارستهم نظام العمل المرن.
- إدخال أبعاد نظام العمل المرن في معايير الترقية إضافة للخبرات والمؤهلات والكفاءات .
- اعتماد نظام العمل المرن كأساس لتقديم الحوافز والمكافآت وتحديد اجور العاملين.
- تطوير عملية إعداد الخطط الاستراتيجية في الشركات لتأخذ بنظر الاعتبار تحقيق التطبيق الصحيح لنظام العمل المرن.
- إجراء دراسات أخرى مستقبلية مشابهة تتناول موضوع العمل المرن يؤخذ بها وجهة نظر الموظفين أنفسهم والمديرين وربطها بمتغيرات مختلفة عن التي في الدراسة الحالية.

### مقترحات لمشاريع بحثية:

1. دراسة ميدانية للعمل المرن والأداء عن بعد في المؤسسات المعرفية.
2. دراسة ميدانية للعمل المرن في المؤسسات الصناعية.
3. اتجاهات تطبيق العمل المرن في المؤسسات الحكومية.
4. العمل المرن وتطبيقاته في مؤسسات الأعمال: دراسة مقارنة بين وجهتي نظر العاملين (الموظفين) والإدارة.

## المراجع:

## المراجع العربية:

أبو الخير، محمد. (2017). دور العوامل الشخصية والبيئية في نجاح ممارسات العمل الحر "دراسة تطبيقية على خريجي مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة، (رسالة ماجستير منشورة)، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

احميدة، محي الدين. (2012). اتجاهات العاملين حيال نظام العمل المرن وعلاقتها بالعوامل الديموغرافية والوظيفية. (رسالة ماجستير)، جامعة بني غازي، ليبيا.

البلهد، نورة. (2014). مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 10 (1): 147-164.

الرخيص، مها. (2017). أبعاد ومكونات الرضا الوظيفي لدى العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 1 (1): 97-111.

الشمري، محمد. (2013). دور العلاقات العامة في وكالة الأنباء الكويتية "كونا" في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين فيها. (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

الشوابكة، يونس والطعاني، حسن. (2013). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين في المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية. دراسات، العلوم التربوية، 40 (1): 181-202.

بن منصور، رفيقة. (2014). الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص. (رسالة ماجستير)، جامعة الحاج لخضر، الجزائر.

تعليمات العمل المرن. (2018). قانون العمل الأردني، المادة 13، نظام العمل المرن رقم 22 لسنة 2017.

حاج بوغراقة، عبد العزيز. (2019). أثر الرضا الوظيفي لعمال الإدارات العمومية في تحسين أدائهم. (رسالة ماجستير)، جامعة الجيلاني بونعامة، المغرب.

حمية، حمزة. (2018). الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة الرواد للصناعة والخدمات بالمنطقة الصناعية كوين الوادي. (رسالة ماجستير)، جامعة حمة لخضر بالوادي، الجزائر.

خضر، شهاب والباشقلي، محمود. (2015). اختبار العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والقلق التنظيمي: دراسة تطبيقية لآراء الكوادر الوظيفية في عينة من كليات جامعة دهاوك. المجلة العربية للإدارة، 35 (1): 335-359.

دحدوح، مريم. (2016). دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء موظفي الشركات الجامعية. (شهادة ماجستير)، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.

دليو، فضيل. (2014). معايير الصدق والثبات في البحوث الكمية والكيفية. مجلة العلوم الاجتماعية. 83 (19): 112-122.

سارة، مولاي. (2016). الرضا الوظيفي وأثره على تحسين وتطوير أداء العاملين بالمصارف الجزائرية. مجلة الاقتصاد والتنمية، 6 (2): 173-197.

- شروف، ميسون. (2016). الرضا الوظيفي لدى العاملات في مكاتب وزارة الشؤون الاجتماعية في جنوب الضفة الغربية من وجهات نظرهن. (رسالة ماجستير)، جامعة النجاح، فلسطين.
- شفيق، شاطر. (2010). أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالشركة الصناعية. (رسالة ماجستير)، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر.
- صالح، سرمد وحسين، إسماء. (2010). رغبات العاملين من الاستفادة من ساعات العمل المرنة دراسة في جامعة الموصل. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 6 (17): 9-32.
- صالح، علي وعلي، رباب. (2018). تباين الرضا الوظيفي وفقا لأبعاد الذكاء الانفعالي لدى موظفي رئاسة جامعة القادسية. المجلة العربية لعلم النفس، 6 (1): 55-77.
- العامري، منى. (2017). علاقة جوانب العمل بمستوى الرضا الوظيفي ومعدلات السعادة الوظيفية لدى العاملين في المدارس الحكومية والخاصة: دراسة على مجلس أبوظبي للتعليم في مدينة العين. (رسالة ماجستير)، جامعة الإمارات العربية المتحدة، الإمارات.
- العوني، مشاعر. (2015). الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين: بالتطبيق على ديوان الضرائب. (رسالة ماجستير)، جامعة النيلين، السودان.
- عباس، عبد الباسط وحمادي، سليمان. (2009). الحوافز وأثرها على الأداء. مجلة تنمية الرافدين، 93 (31): 105-123.
- عمورة، ريم. (2014). أثر العوامل المعنوية الخاصة بالعاملين على نوايا ترك العمل. (رسالة ماجستير)، جامعة دمشق، سورية.
- علام، اعتماد. (2016). ثقافة العمل المرن في القرن الحادي والعشرين التحولات والتحديات. المجلة العربية لعلم الاجتماع، 9 (1): 7-39.

قشطة، إبراهيم. (2017). أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على نجاح العمل الحر "دراسة تطبيقية على شركات الترجمة العاملة في قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

لبصير، هند. (2016). أثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي لأفراد العاملين بقطاع تكنولوجيا الإعلام والاتصال. (رسالة دكتوراه)، جامعة محمد خيضر، الجزائر.

لروي، آمال. (2019). أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين، دراسة حالة: الوكالة الولائية للتشغيل لبسكرة والوكالات المحلية التابعة لها. (رسالة ماجستير)، جامعة محمد خيضر، الجزائر.

لمية، سادات. (2017). المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي. (رسالة ماجستير)، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر.

المعايطه، عبدالله. (2017). الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين (دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة). مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 2 (1): 58-76.

نجم، علي. (2018). قابلية خريجي الجامعات للعمل عن بعد وعلاقته بالإنتاجية. (رسالة ماجستير)، جامعة الأزهر-غزة، فلسطين.

النوافعة، راجي. (2018). أثر الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية على الولاء الوظيفي في الجامعات الأردنية الخاصة. (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

هوارى، بغو وخلصي، مراد (2017). الرضا الوظيفي وعلاقته بدافعية الإنجاز في الوظيفة العمومية بالجزائر دراسة ميدانية بمقر ولاية أم البواقي. *مجلة التنظيم والعمل*، 6 (4): 81-98.

اليقوبي، عبد الله. (2016). أثر خصائص العمل على الدافعية والرضا الوظيفي للعاملين بشكل حر دراسة حالة على العاملين بشكل حر عبر الإنترنت في مجال تكنولوجيا المعلومات في قطاع غزة. (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

#### المراجع الأجنبية:

Altindag E. Siller F. (2014). Effects of Flexible Working Method on Employee Performance: An Empirical Study in Turkey. **Bus Eco J**, 5 (2) : 104. doi:10.4172/2151-6219.1000104

Al-Kasasbeh M. (2016). Influence of Flexible Working-Time Arrangements on Faculty Satisfaction and Human Resource Retention at Amman Arab University in Jordan. **International Journal of Human Resource Studies**, 6 (3): 17-32.

Armstrong، M. (2009). **Armstrong's Handbook Of human resource Management practice**. 11th edition.

Avery and Zabel. (2001). **The flexible workplace: A sourcebook of information and research**, 1<sup>st</sup> ed, British Library Cataloguing: 1-12.

Aziri, B. (2011). JOB SATISFACTION: A LITERATURE REVIEW.

**Management Research and Practice**, 3 (4): 77–86.

Cole, G. A. (2002). **Personnel and human resource management**.

Cengage Learning EMEA.

Daniel W. (2016). **Employee satisfaction and use of flexible working**

**arrangements**. *Work, Employment & Society*, 31 (5): DO –

10.1177/095001701663144

Dessler, G. (2008). **Human resource management**. London: Pearson

Education Limited, 130–147.

Eleftherios G. (2015). Do the Flexible Employment Arrangements

Increase Job Satisfaction and the Loyalty of the Employees? An

Evidence from Great Britain. Online at [https://mpra.ub.uni-](https://mpra.ub.uni-muenchen.de/68669/)

[muenchen.de/68669/](https://mpra.ub.uni-muenchen.de/68669/) MPRA Paper No. 68669, posted 06 Jan 2016

00:34 UTC

KIPKOECH, K. V. (2018). **Flexible working arrangements on**

**employee performance in Kericho County Referral Hospital**,

Kenya (Doctoral dissertation, KENYATTA UNIVERSITY).

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.

Kiran M. and Khurram S. (2018). **Flexitime and employee happiness at workplace: A quantitative study of software houses, Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)**, ISSN 2309–8619, Johar Education Society, Pakistan (JESPK), Lahore, 12, (3): 1008–1024

Govender L. (2018). Flexible Work Arrangements, Job Satisfaction and Performance. **Journal of Economics and Behavioral Studies**, 10: DOI: [10.22610/jebs.v10i3.2333](https://doi.org/10.22610/jebs.v10i3.2333)

Hulin, CL and Judge, TA. (2003). **Job attitudes, Handbook of psychology: industrial and organizational psychology**, Hoboken, N J: Wiley.

Lee, X. Yang, B. Li, W. (2017). The influence factors of job satisfaction and its relationship with turnover intention: Taking early-career employees as an example. **Anales de psicología**, 33 (3): 697–707.

Neirotti P, Raguseo E, Gastaldi L. (2019). **Designing flexible work practices for job satisfaction: the relation between job characteristics and work disaggregation in different types of work arrangements**. doi.org/10.1111/ntwe.12141

- Pagani L, Origo F. (2008). Workplace flexibility and job satisfaction: some evidence from Europe. **International Journal of Manpower**: 29 (6): 539–566. <https://doi.org/10.1108/01437720810904211>
- Possenriede D, Plantenga J. (2014). **Temporal and Locational Flexibility of Work, Working–Time Fit, and Job Satisfaction**. IZA Discussion Paper No. 8436: <http://ftp.iza.org/dp8436.pdf>
- Shermerhorn, JR. (2000). **Comportement humain ET organisation**, 2<sup>nd</sup> édition, village mondiale, Paris.
- Singh, JK and Jain, M. (2013). A Study of Employees Job Satisfaction and its Impact on their Performance. **Journal of Indian Research**, 1 (4): 105–111.
- Yu, X. (2009). **Job Satisfaction of University Academics in China**, Thesis submitted to require the degree of doctor of philosophy, faculty of humanities and social Sciences, School of Education Communication and Language Sciences, Newcastle upon Tyne, England, 2009.

الملاحق:

الملحق رقم (1):

## قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)

الجامعة	الرتبة	الاسم	الرقم
الاردنية	أستاذ دكتور	أ.د محمد النعيمي	1.
عمان العربية	أستاذ دكتور	أ.د شوقي ناجي جواد	2.
الاسراء	أستاذ دكتور	أ.د زكريا الدوري	3.
البلقاء	أستاذ دكتور	أ.د ياسر منصور	4.
الشرق الاوسط	أستاذ دكتور	أ.د احمد علي صالح	5.
الشرق الاوسط	أستاذ مشارك	د. عبدالله البطاينة	6.
الشرق الاوسط	أستاذ مشارك	د. سمير الجبالي	7.
البتراء	أستاذ مشارك	د. عبدالكريم الزعبي	8.
الشرق الاوسط	أستاذ مشارك	د. ديما القواسمي	9.

الملحق رقم (2):

### الاستبانة

إلى السادة الافاضل العاملين في قطاع شركات الاتصالات الأردنية

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بدراسة بعنوان " أثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي لدى موظفي شركات الاتصالات الأردنية "

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشرق الأوسط، وعلى هذا الأساس قام الباحث بتطوير الاستبانة التالية، وبما أنكم من المهتمين في هذا المجال، والمعنيين في الامرة مباشرة، لذا نرجو من حضرتكم قرائتها بتمعن والاجابة على فقراتها بوضع اشارة (√) التي تعكس رأيكم في كل فقرة.

وسيكون لارائكم الاثر الفعال في مساعدة الباحث في خدمة البحث العلمي علماً بان المعلومات الواردة في الاستبانة هي فقط لاغراض البحث العلمي، وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

### مع فائق الاحترام والتقدير

الباحث:

مصطفى أحمد داود دبذب

إشراف:

د. نهلة نهاد الناظر

أولاً:

## المعلومات الديموغرافية:

يرجى اختيار الإجابة المناسبة عن طريق وضع إشارة (√) في المكان المناسب:

النوع الاجتماعي	<input type="checkbox"/>	ذكر	<input type="checkbox"/>	أنثى
2. العمر	<input type="checkbox"/>	أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/>	30-أقل من 40 سنة
	<input type="checkbox"/>	40-أقل من 50 سنة	<input type="checkbox"/>	50 سنة فأكثر
3. المؤهل الوظيفي	<input type="checkbox"/>	الدبلوم	<input type="checkbox"/>	بكالوريوس
	<input type="checkbox"/>	ماجستير	<input type="checkbox"/>	دكتوراه
4. المستوى الوظيفي	<input type="checkbox"/>	إدارة عليا	<input type="checkbox"/>	إدارة وسطى
	<input type="checkbox"/>	إدارة تنفيذية	<input type="checkbox"/>	
5. الخبرة العملية في الوظيفة الحالية	<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/>	من 5 - أقل من 10 سنة
	<input type="checkbox"/>	من 10-أقل من 15 سنة	<input type="checkbox"/>	15 سنة فأكثر
6. الخبرة العملية في شركات الاتصال	<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/>	من 5 - أقل من 10 سنة
	<input type="checkbox"/>	من 10-أقل من 15 سنة	<input type="checkbox"/>	15 سنة فأكثر

## ثانياً:

1. المقياس المستخدم سيكون مقياس ليكرت الخماسي:

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	2	3	4	5

## ثالثاً:

### معايير وفقرات الاستبانة:

رقم الفقرة	الفقرة	التقييم	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	2	3	4	5	6	7	8
	<p>المحور الأول: العمل المرن: عبارة عن سياسات وإجراءات شركات الاتصالات والمتعلقة بممارسات العمل وممارسات التوظيف وترتيبات العمل وما توفره من بدائل للموظفين بالتحكم بساعات عملهم وطريقة تنفيذ العمل وإدارة الوقت.</p>						
	<p>1. ممارسات العمل: هو تحديد سياسات وإجراءات العمل الإدارية في شركات الاتصالات، مع إمكانية تعيين أحد بدائل العمل المرن.</p>						
1.	توجد أسس علمية سليمة تطبيق عند تحديد إجراءات العمل بالشركة التي أعمل بها.						
2.	تتيح السياسات المطبقة خيارات للعاملين في جدولة وقت عملهم.						
3.	تعتبر إجراءات الشركة المتعلقة بعدد ساعات العمل غير قابلة للتعديل.						
4.	تطبيق أحد بدائل العمل المرن لا يؤثر على مجريات العمل، في الوظيفة الحالية.						
5.	يصعب اعتماد برامج العمل المرن في حالة كون العمل يحتاج تواصلًا مع الزبائن.						

2. ممارسات التوظيف: هي السياسات التي تمارسها شركات الاتصالات في إنتقاء واختيار المرشحين للعمل بكل شفافية ووضوح.				
				6. يتمتع القائمون على عملية إختيار المرشحين للعمل بقدر مناسب من المهارات المطلوبة التي تمكنهم من إتخاذ القرار بموضوعية.
				7. يمارس القائمون على عملية إختيار الموظفين عملهم بنزاهة.
				8. يوجد في الشركة إجراءات واضحة في اختيار المرشحين للعمل بكل وضوح.
				9. توفر الشركة سياسات تدعم خيارات العمل المرن في الإحتفاظ بالعاملين.
				10. يؤثر عدم إدراك العاملين لبدائل العمل المرن على الإقبال عليه.
ترتيبات العمل: هي السياسات والإجراءات التي تتخذها شركات الاتصالات والتي تنظم بدائل العمل المرن وتساعد العاملين على تنظيم أوقات العمل وتوزيع المهام.				
				11. تساعد ساعات العمل اليومية على التوفيق بين العمل والحياة الشخصية.
				12. تساعد بدائل العمل المرن في توفير وقت كاف للاهتمام بالحياة الشخصية.
				13. يساعد اختيار العاملين لساعات بدء ونهاية العمل في تقليص عدد الغيابات والتأخيرات
				14. يساهم توزيع مهام الوظيفة مع زميل آخر في الانضباط في العمل.
				15. تناسبني إمكانية العمل بوقت جزئي مقارنة بوقت العمل الحالي.
				16. يسهل اعتماد أحد بدائل العمل المرن كون العمل يحتاج شخصاً واحدا لإنجازه.
المحور الثاني: الرضا الوظيفي: هو الشعور الإيجابي الذي يشعر به الموظف على مستوى الشركة بالارتياح والقناعة نتيجة ممارسات العمل والتوظيف وترتيبات العمل المختلفة.				
1. اتجاهات الوظيفة: هو مشاعر الموظف الإيجابية تجاه عمله والمتمثلة بشعوره بالأمان والثقة والعدالة والشفافية والاحترام والتقدير ووضوح الأهداف والخدمات المناسبة.				
				1. تشعر بالأمان الوظيفي في الشركة
				2. يوجد لديك المعلومات الكافية للقيام بعملك على أكمل وجه
				3. يتعامل مديرك المباشر معك بعدالة كافية

					4. يأخذ مديرك أفكارك بعين الاعتبار عند اتخاذها للقرار.
					5. تجد تقديرا من قبل مديرك في حال قيامك بعمل مميز أو إضافي
2. أداء الموظف: هو الدرجة أو التقدير التي يحصل عليها الموظف والتي تعكس تقييم أداءه وفق النماذج المستخدمة في شركات الاتصالات.					
					6. يقوم مديرك المباشر بمناقشة أدائك خلال عملية التقييم (توضيح نقاط الضعف وإمكانية التطوير)
					7. يعتبر النموذج الحالي المستخدم لتقييم الأداء مناسباً لوظيفتك
					8. تعكس نتيجة تقييم الأداء الخاصة بك حقيقة أدائك بالعمل فعليا
					9. يوجد لديك ثقة بما يتم أخبارك به من قبل الإدارة
					10. يقوم مديرك المباشر بتطوير أدائك الذي يزيد من خبراتك العملية.