



## ترتيبات العمل المرن وأثره على الارتباط الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بشركات الانترنت في قطاع غزة

خلود عطية احمد الفليت\*<sup>a</sup> ، عبدالرحمن فوزي سالم عابدين<sup>b</sup>  
الجامعة الإسلامية / كلية التجارة - فلسطين

### المخلص

### معلومات المقالة

هدف هذا البحث إلى التعرف على أثر ترتيبات العمل المرن على الارتباط الوظيفي وتم تطبيق البحث على العاملين في شركات الانترنت في قطاع غزة، وطرحنا الدراسة سؤال رئيس وهو: "ما أثر ترتيبات العمل المرن على الارتباط الوظيفي"، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة، وبلغ مجتمع البحث (344) موظفاً، حيث تم توزيع (182) استبانة على مجتمع البحث باستخدام العينة العشوائية، وتم استرداد (132) استبانة وتجميع إجابات العاملين بشركات الانترنت في قطاع غزة وتحليلها إحصائياً باستخدام برنامج "SPSS"، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن معامل الارتباط بين الكمية والارتباط الوظيفي ككل يساوي 0.564، ومعامل الارتباط بين الوقت والارتباط الوظيفي ككل يساوي 0.611، ومعامل الارتباط بين المكان والارتباط الوظيفي ككل يساوي 0.537، ومعامل الارتباط بين الاستمرارية والارتباط الوظيفي ككل يساوي 0.566، ومعامل الارتباط بين أبعاد ترتيبات العمل المرن ككل والارتباط الوظيفي ككل يساوي 0.668. وقدم هذا البحث مجموعة من التوصيات أهمها: العمل على تحديث الأنظمة المستخدمة بخصوص العمل المرن بما يساهم في تقليل ساعات العمل في شركات الانترنت، والاستعانة بالتكنولوجيا ووسائل التواصل الاجتماعي أثناء العمل خارج المكتب، وتقديم الحوافز لأصحاب الأفكار الريادية والمبدعين، والافتخار بالعاملين لخلق روح التفاني والتحدى لديهم.

تاريخ البحث  
الاستلام: ٢٠٢١/٤/١٣  
تاريخ التعديل: ٢٠٢١/٥/٢٦  
قبول النشر: ٢٠٢١/٥/٢٦  
متوفر على الأنترنت: ٢٠٢١/٩/١٩

### الكلمات المفتاحية:

ترتيبات العمل المرن  
الارتباط الوظيفي  
كمية العمل  
وقت العمل  
موظفي شركات الانترنت

## Flexible Work Arrangements and its Impact on Career Linkage: An Applied Study on Employees of Internet Companies in Gaza Strip

Kholoud A.A.Elfalet\*<sup>a</sup> , Abdulrahman F.S.Abdeen<sup>b</sup>  
Islamic University / Faculty of Commerce - Palestine.

### Abstract

The study aims to determine the nature of the effect of flexible work arrangements on job engagement. The study is applied on employees of internet companies in the Gaza Strip. To achieve the goal of the study, a questionnaire has been designed consisting of two areas. The study population reached (344) employees. By using the questionnaire as a tool for the study, (182) questionnaires have been distributed on the study population, where (132) questionnaires have been retrieved and the answers of employees of internet companies in the Gaza Strip are collected and statistically analyzed using the "SPSS" program. The study showed a set of results: the existence of a positive relationship between the dimensions of flexible work and the dimensions of the job link. A positive effect between flexibility in the workplace and flexibility in the continuity of work on enthusiasm and dedication. A positive impact of both flexibility in work time and flexibility in the amount of work on consuming, and having a positive effect on business continuity on burnout. The study recommended that it is necessary to work on updating the systems used in relation to flexible work especially in light of the spread of the Corona epidemic. Working on adopting flexible dates for the start and end of work in a way that contributes to reducing working hours, and to use technology and social media while working outside the office. Providing incentives for entrepreneurs and innovators of the workers to create a spirit of dedication and challenge.

\*  
Corresponding author : E-mail addresses : kholoud2falet@gmail.com.

Key word: Flexible Work Arrangements, Career Linkage, Amount of work , work time , Employees of Internet Companies.

## المقدمة

محددة جداً، و يحظى مفهوم الارتباط الوظيفي بأهمية كبيرة من قبل الباحثين في مجال السلوك التنظيمي حيث ظهرت اهميته عندما وجدت المنظمات، ان جهود ادارة الرقابة والقيادة لم تعد صالحة للاحتفاظ بالعمالة الماهرة ولن تجدي نفعا بالنسبة لذلك أيضاً، ويمكن القول أن ارتباط العاملين بوظائفهم واعمالهم يعتبر المحرك الرئيسي للنجاح التنظيمي حيث أن المستويات الاعلى من الارتباط في الشركات المختلفة تعزز من ولاء العاملين وتحسين الاداء لديهم (حسام الدين، ٢٠١٩)، وقد قام الباحثان بإجراء مقابلة مع مدير شركة مدى في غزة، حيث أكد على أهمية العمل المرن باعتباره خيار ناجح في أزمة كورونا لضبط وتسهيل آليات العمل، ويمكن للموظفين من خلاله العمل عن بعد سواء عبر الهاتف أو عبر وسائل التواصل الاجتماعي (مقابلة مع المهندس/ أنس حجازي، مدير شركة مدى في غزة، بتاريخ ١٠/١١/٢٠٢٠)، فيما مدير شركة سبيد كليك في غزة بأن آليات العمل المرن خيار مطروح لدى الشركة من فترة طويلة ويتم العمل به، ولكن برزت الحاجة له في الفترة الأخيرة وخصوصاً في ظل انتشار وباء كورونا، حيث يمكن للموظفين العمل عن بعد لإنجاز جميع الخدمات والمعاملات الخاصة بالمستفيدين، واقتصار الحضور لمقر الشركة للأمور الضرورية والتي لا يمكن تأديتها عن بعد (مقابلة مع المهندس/ وائل النباهين، مدير شركة سبيد كليك في غزة، بتاريخ ١٠/١١/٢٠٢٠)، وبناءً على ما سبق تم صياغة السؤال الرئيس: "ما أثر ترتيبات العمل المرن على الارتباط الوظيفي على العاملين بشركات الانترنت في قطاع غزة؟"

## أهداف البحث

١. التعرف على ماهية ترتيبات العمل عن بعد والارتباط الوظيفي.
٢. التوصل لمجموعة من النتائج والتوصيات التي ستقدم للإدارة العليا في شركات الانترنت محل الدراسة للاستفادة منها في تطوير العمل لديهم.
٣. إثراء المكتبة العربية بدراسات تجمع بين علمي إدارة المعرفة والإدارة الالكترونية.

## أهمية البحث

تتبع أهمية البحث موضوع الدراسة كونها مرتبطة بمتغيرين هاميين على مستوى الدراسات المتعلقة بالموارد البشرية وهما ترتيبات العمل المرن والارتباط الوظيفي حيث سيعمل الباحثان على اظهار أهمية ترتيبات العمل المرن وأثره على الارتباط الوظيفي لتسمح للعاملين من إدارة وقت ومكان وكيفية انجاز

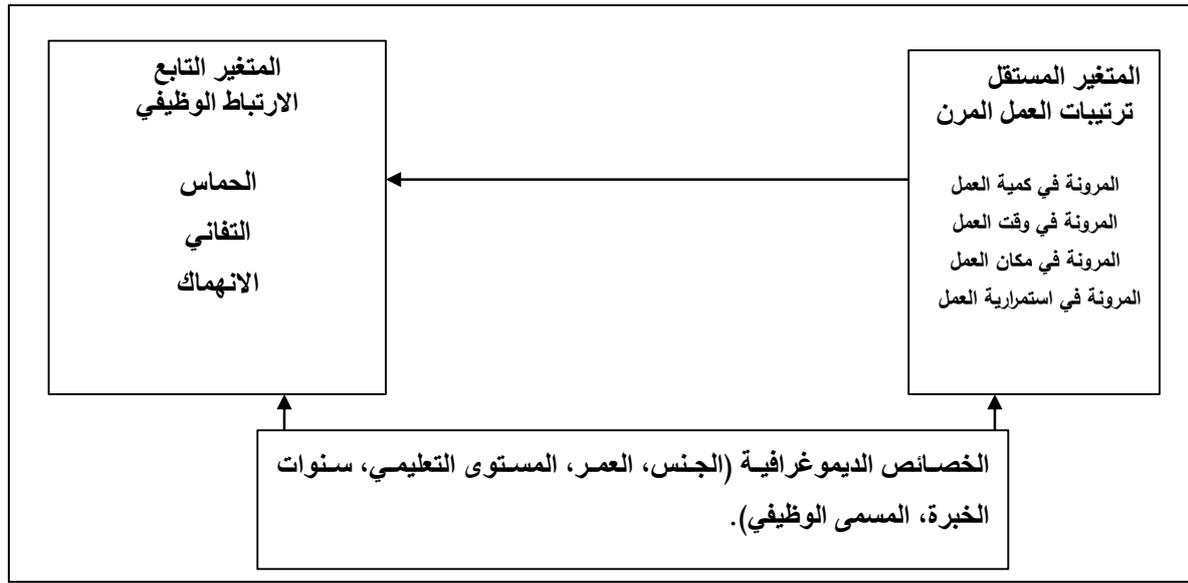
إن تطور هذا العالم أصبح يعمل الناس لساعات عمل طويلة فان ذلك سيبضر بصحة وحياة الناس العملية. لذلك استخدمت معظم الدول المتقدمة والمتطورة خلال السنوات القليلة السابقة استراتيجيات واليات عمل حديثة اطلقت عليها ترتيبات العمل المرن حيث الهدف من تلك الاستراتيجيات اعطاء حرية اكبر للموظفين من حيث ساعات العمل الواجب ان يقوموا فيها والايام التي يرغبون العمل فيها، حيث ان وجود مرونة في العمل سيكون له اثار وجوانب ايجابية في نتائج العمل الموكل للموظفين. واستجابة للتنافسية العامة، والحاجة للمرونة والابداع، أصبحت المنظمات أكثر اتجاها لتبني أشكالاً حديثة لتنظيم العمل؛ تعتمد في مبدئها على توظيف عدد قليل من الأفراد المتميزين بالمهارات العالية والخبرات الكافية. هذه المستجدات خلقت تحدياً للأفراد العاملين؛ فالفرد في بحثه عن الاستقرار والامان وتلبية متطلبات الحياة يسعى للتكيف مع متغيراتها واستثمارها لصالحه من خلال بحثه عن وظيفة مستقرة وأمنة تحقق له احتياجاته و متطلباته. إذن في سعيه لتحقيق كل هذا، تظهر الحاجة في قدرة الفرد على ربط مختلف المسؤوليات والمتطلبات المهنية من جهة والاحتياجات الشخصية والعائلية من جهة أخرى.

لذلك تسعى المنظمات المعاصرة الي احداث الموازنة بين حاجاتها وحاجات ورغبات الافراد العاملين فيها من خلال ايجاد الوسائل المناسبة لجعل العمل أكثر قدرة على اشباع تلك الحاجات، لتنعكس على الراحة النفسية للفرد وعلى سلوكياته في العمل، وبذلك يتأثر مستوي ادائه في العمل ايجابياً، وتعدد الطرق المتاحة أمام المنظمة في احداث هذه الموازنة، ومن أبرزها الاساليب الحديثة في تنظيم العمل المرن، والاتجاه نحو مرونة أكثر لتحقيق منافع مزدوجة للمنظمة من جهة الفرد ومن جهة العامل (لبصير، ٢٠١٦).

## مشكلة البحث

يعتبر العمل بالساعات المرنة واحد من 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، أي أعباء إضافية هذه آلية من العمل حققت نجاحاً كبيراً لذلك فقد أولت العديد من الدول المتقدمة اهتماماً كبيراً بهذا الأسلوب من العمل، واعتماده أسلوب بديل للعمل بساعات تقليدية قد تم استخدامه على نطاق واسع حيث لاقت خياراته المتنوعة اقبالاً كبيراً من قبل الأفراد والمنظمات. ولكن فكرة هذه الأسلوب من العمل لم تحظ بنفس الإقبال والاهتمام من قبل المنظمات في قطاع غزة حيث لا زال يشوبه الغموض وعدم الفهم وتطبيقاته

العمل وتحقيق نتائج إيجابية من ارتفاع الرضا الوظيفي وزيادة معدلات الأداء. نموذج البحث



فروض البحث

(النوع فئة العمر مستوى التعليم سنوات الخبرة المسمى الوظيفي).

حدود البحث

للبحث حدين وهما كما يلي:-  
الحدود المكانية: تم إعداد هذا البحث بالتطبيق على العاملين بشركات الانترنت - قطاع غزة  
الحدود الزمانية: تم إجراء هذا البحث في العام ٢٠٢٠.

بعض الدراسات السابقة

١- بعض الدراسات العربية التي تناولت موضوع الدراسة ما يلي:

**الفرضية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين أبعاد ترتيبات العمل المرنة (الكمية والوقت والمكان والاستمرارية) وأبعاد الارتباط الوظيفي (الحماس، التفاني، الانهماك)  
**الفرضية الثانية:** توجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد ترتيبات العمل المرنة على أبعاد الارتباط الوظيفي في شركات الانترنت في قطاع غزة.  
**الفرضية الثالثة:** يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين آراء العاملين بشركات الانترنت في مستوى ترتيبات العمل المرنة والارتباط الوظيفي وفقا لمتغيرات

١. (حسام الدين، ٢٠١٩)

العنوان	البيانات
تأثير ترتيبات العمل المرنة على الارتباط الوظيفي " بالتطبيق على العاملين بشركات الأدوية التابعة للقطاع الخاص في محافظة الدقهلية)	العنوان
دراسة حالة ١٧٣٥ موظف في ٣٥ شركة أدوية تابعة للقطاع الخاص في محافظة الدقهلية.	العينة
رسالة ماجستير غير منشورة	النوع
الاستقرائي التحليلي	المنهج
التعرف على رغبات العاملين في اعتماده اسلوب بديل لساعات العمل التقليدية الحالية والعمل وفق اسلوب جديد يسمح بالمرونة في اختيار ساعات الدوام	الأهداف
وجود ارتباط معنوي إيجابي قوي بين المرونة في استمرارية العمل والارتباط الوظيفي	النتائج
تم الاستفادة منها في تصميم الاطار النظري.	مجال الاستفادة
٢. دراسة (العرايشي، ٢٠١٧)	
(الطبيعة القانونية لعقد العمل عن بعد في التشريع الأردني)	العنوان
المسح الشامل في الأردن	العينة
رسالة ماجستير غير منشورة	النوع
الوصفي التحليلي	المنهج

الأهداف  
توفير الحماية اللازمة للعمال الذين يستخدمون هذا النوع الجديد من العقود.  
النتائج  
صعوبة تطبيق قانون العمل في مجال العمل عن بعد في العديد من النواحي نظراً إلى عدم مراعاة طبيعية العمل عن بعد.  
مجال الاستفادة:  
تم الاستفادة منها في تصميم الاطار النظري.

## ٢- بعض الدراسات الأجنبية:- ومن الدراسات الاجنبية التي موضوع الدراسة:

العنوان	١ . دراسة ( Groen, et. al ، ٢٠١٨ )
النوع	إدارة ترتيبات العمل المرنة: العمل عن بعد وضوابط المخرجات بحث علمي محكم
المنهج	المسح الشامل
الأهداف	التحقيق في كيفية معالجة المديرين للتحديات التي تواجه ترتيبات العمل المرنة
النتائج	وُجد بأنه من بين العاملين في العمل عن بعد، فإن حصة ساعات العمل عن بعد ترتبط بشكل إيجابي بالتركيز على ضوابط المخرج النهائي.
مجال الاستفادة	تسليط الضوء على إدارة الوقت
العنوان	٢ . دراسة ( Azar et. al ، ٢٠١٨ )
العينة	الارتباط النموذجي بين استخدام ترتيبات العمل المرنة والنتائج التنظيمية.
النوع	وتم توزيع الاستبانات على مجتمع الدراسة الذي بلغت حجم عينته ٢٨٩ شخصاً بالغاً عاملاً بحث علمي
المنهج	الوصفي التحليلي
الأهداف	التعرف على الارتباط بين استخدام ترتيبات العمل المرنة وأثره على النتائج النهائية للمنظمة
النتائج	أن الرضا الوظيفي والصراع بين العمل والحياة توسطت في العلاقة بين استخدام ترتيبات العمل المرنة ونوايا المبيعات، بعد التحكم في الجنس والعمر والحالة الاجتماعية وعدد الأطفال، عدد المعالين (رعاية المسنين) والخبرة العملية، بالإضافة إلى ذلك، وجد الباحثون أن سلوك التخطيط (العنصر الأساسي لسلوك إدارة الوقت) ويعزز تأثير استخدام ترتيبات العمل غير المرنة في الحد من الصراع بين العمل والحياة.
مجال الاستفادة:	اختيار المنهج الملائم

## موقع البحث الحالي من الأبحاث السابقة:

مصادقيتها ودقتها، مما يجعل هذه الدراسة من الدراسات الرائدة في هذا المجال وتشكل مورد بحثي جديد للمكتبة الفلسطينية والعربية حول هذا المحور.

أسلوب البحث: تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي

### الاطار النظري

ويتناول هذا الاطار ترتيبات العمل المرنة والارتباط الوظيفي.

أولاً: ترتيبات العمل المرنة:

١ . مفهوم ترتيبات العمل المرنة: عرف ( Noe et al 2003:18). نظام العمل المرنة هو طريقة قيّمة لتخفيض الضغوط والنزاعات في المحاولة لموازنة العمل والنشاطات الأخرى. أما لبصير (٢٠١٦) فهو نظام تبادلي للمنفعة بين الموظف وصاحب العمل بحيث تسمح لصاحب العمل بتعديل جداول العمل سواء في الوقت أو المكان من أجل تحقيق

- موقع البحث الحالي من الأبحاث السابقة: الأبحاث السابقة ركزت على متغيرات عدة باستخدام كل من الصحة والعمر كمتغيرات معدلة للعلاقة في تأثير ترتيبات العمل المرنة على الارتباط الوظيفي، وكشفت النتائج أن تأثير ترتيبات العمل المرنة على الارتباط الوظيفي متوقف على الصحة.

- ويتميز البحث الحالي عن الأبحاث السابقة: يتميز هذا البحث بأنه يتناول أثر ترتيبات العمل المرنة على الارتباط الوظيفي وتطبيقها على العاملين بشركات الانترنت في قطاع غزة، والتي لم يسبق أن ربطت دراسة عربية هذين المتغيرين في دراسة واحدة، ولوجود فجوة بحثية في ذات السياق، وبالتالي الاستفادة منها، كما تتميز هذه الدراسة باعتمادها على قياس المتغيرات من خلال استخراج مجموعة من المؤشرات السابقة بالنظر للدراسات السابقة، بالإضافة إلى القياس الإحصائي للبيانات مما يعطي نتائج واقعية أكثر ويعزز من

الدراسات السابقة لترتيبات العمل المرنة وتمثل في: المرونة في وقت العمل ومكان وحجم العمل واستمرارية العمل.

### ثانياً: الارتباط الوظيفي

تعددت التصورات والتنظيرات حياله وفقاً لاختلاف بيئة العمل والرؤى الفكرية للباحثين، وتعد دراسة (Kahn, 1990) من أولى الدراسات العلمية التي قدمت مفهوم الارتباط، فقد عرفه (Zhang, 2014) الدرجة التي يلتزم بها الفرد عاطفياً وفكرياً تجاه منظمته أو وظيفته والسعي لبذل الجهود الإضافية من أجل إنجاز الأعمال. وعرفه (De Clercq et al., 2014) التصاق الموظف بمنظمته ورغبته في بذل أقصى مجهود بهدف تحقيق النتائج والأهداف المرجوة. ورأى (الكردي، ٢٠١٦) أنه مستوى التزام الموظف بعمله ومدى شعوره بالفخر اتجاه العمل المنوط به واستعداده لبذل أقصى جهد في العمل وشعوره بالحماس والنشاط ومدى إخلاصه لمنظمته. وهو العلاقة الإيجابية بين الموظف ومنظمته الناتجة عن التزامه الذهني والعاطفي والبدني تجاه منظمته ورغبته المستمرة لبذل أقصى جهد لتحقيق أهدافها والسعي لتكون منظمة ناجحة. (الخشاب، ٢٠١٧) وحدد (المغربي، ٢٠١٢) عشرة عوامل رئيسية لتعريف الارتباط الوظيفي:

١. **الالتزام:** يشير إلى مقدار الالتزام الذي يُبديه الموظف حيال مؤسسته.
٢. **السلوك:** يتجلى الارتباط الوظيفي باتجاه وسلوك إيجابي للموظف حيال قيم وأهداف المؤسسة؛ ومن ثم وجود احترام متبادل بين الموظف والمنظمة وتبادل للمنافع واهتمام بالتطوير والتدريب للعاملين بما يعود بالمصلحة على الطرفين.
٣. **الأهداف:** تعد أهداف المنظمة بالنسبة للموظف المرتبط وظيفياً جزءاً من أهدافه الخاصة التي يسعى إلى تحقيقها بجدية وتفاني ويعمل مع زملائه دائماً من أجل إنجازها بأفضل صورة.
٤. **الاتصالات:** تتسم الاتصالات بين العاملين رؤسائهم وكذلك العاملين بعضهم ببعض وفي مختلف الاتجاهات بالفاعلية في المؤسسات التي يتميز موظفيها بالارتباط الوظيفي، كنتيجة طبيعية للاهتمام بتحقيق الأهداف.
٥. **الانحياز:** يشعر الموظف المرتبط وظيفياً بالانحياز الإيجابي لمؤسسته وهو بذلك يعمل دائماً من أجل نجاحها وتقديمها.
٦. **التركيز على العملاء:** نظراً لأهمية العميل لتطور المنظمة وحفاظها على مكانتها وتنافسيتها؛ فإن سعي الموظفين المرتبطين وظيفياً يكون منصباً على الاهتمام المخلص بالعميل ورعايته وتلبية متطلباته واحتياجاته.
٧. **الشراكة:** يتعامل الموظف المرتبط وظيفياً بمنظمته كأنه شريك ومالك للمنظمة وأن تطورها يعني تطوره والعكس

المصلحة المزدوجة بين المنظمة والموظف وتحقيق المنافع لكل منهم. نظام تبادلي للمنفعة بين الموظف وصاحب العمل بحيث تسمح لصاحب العمل بتعديل جداول العمل سواء في الوقت أو المكان من أجل تحقيق المصلحة المزدوجة بين المنظمة والموظف وتحقيق المنافع لكل منهم. وعليه يُعرف الباحثان ترتيبات العمل المرنة تعريفاً إجرائياً بأنها: عبارة عن مجموعة خيارات بديلة للعمل، توفر للموظفين في شركات الانترنت العاملة في قطاع غزة حرية الاختيار من بدائل مختلفة، من جداول العمل سواء كانت رسمية أو غير رسمية متعلقة بوقت العمل أو مكان العمل أو كيفية القيام بأداء العمل من أجل تحقيق مصالح مشتركة بين الموظفين والمنظمة والوصول إلى تحقيق الأهداف بأفضل كفاءة ممكنة.

### ٢. أبعاد العمل المرن:

- أ. وقت العمل المرن flexitime هو عبارة عن خطة يستخدمها الموظف لتقسيم وقت عمله إلى جزأين كما يلي:
    - الجزء الأول: هو وقت أساسي غالباً يقع في منتصف يوم العمل.
    - الجزء الثاني: هو الوقت المرن الذي يتيح للموظف الحرية في قضاء وقت عمله.
  - ب. أسبوع العمل المضغوط: هو عبارة عن الطريقة التي يتم على أساسها ضغط أيام العمل الأسبوعية لتصبح أربعة أيام فقط يعمل فيها الموظف عشر ساعات يومياً.
  - ج. المشاركة في الوظيفة job sharing هي مشاركة موظفين أو أكثر في وقت العمل اليومي لوظيفة واحدة
  - د. المشاركة في العمل work sharing هي تخفيض ساعات العمل اليومي لكل موظف خاصة في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة بديلة لفصل العاملين (dessier, 2014)
- بينما أوصى كل من rudolph & baltes (٢٠١٦) مصممو برامج ترتيبات العمل المرن بدمج مقياس العمر الشخصي لفصل التعقيدات الخاصة ببرامج ترتيبات العمل المرن وأشار (Clarke & holdsworth 2017) إلى أن ترتيبات العمل المرن تنطوي على بُعدين أساسيين هما:
- أ. **الوقت المرن:** ويعرف على أنه نظام يسمح للموظفين بتغيير أوقات البدء والانتهاؤ بشرط العمل لساعات معينة ويتم ضبط ساعات العمل الأساسية في الأسبوع أو الشهر ويشمل الدوام الجزئي، والعمل على المدى القصير، وتقاسم الوظائف. وهناك من يرى انها هي قدرة الموظف على تغيير وقت أداء العمل بحيث يكون قادراً على التحكم في مواعيد بدء أو إنهاء العمل (يونس، ٢٠١٦)،
  - ب. **ساعات العمل المضغوطة:** وتعرف على أنها قيام الموظفين بالعمل ساعات عمل أكثر في أيام أقل في الأسبوع.
- في هذه الدراسة تناول الباحثان أبعاد ترتيبات العمل المرن من خلال أربعة أبعاد أساسية شاملة للأبعاد التي أوردتها

- ٩ . ولاء العاملين للمنظمة وأهدافها.
- ١٠ . زيادة رضا العاملين وزيادة الشعور بمعنى وجدوى العمل لدى العاملين.
- يتضح مما سبق حجم الدور الذي يقوم به الارتباط الوظيفي في المنظمة والمزايا التي يمكن أن يقدمها للمؤسسة في حال اعتنت بخلق وتعزيز الارتباط الوظيفي لدى موظفيها، ويمكن القول أن أهمية الارتباط الوظيفي تنقسم إلى ثلاثة أقسام، منه مزايا ترتبط بالمنظمة ومن خلال زيادة الإنتاجية ورفع مستويات الأداء وتخفيض التكاليف ودعم المركز التنافسي، والقسم الثاني هو مزايا ترتبط بالموظف نفسه من جانب رفع مستوى الإبداع والابتكار والأداء والولاء لديه ومن ثم تعزيز ثقته بنفسه وتحقيق ذاته وشعوره بالاستقرار في العمل والرضا الوظيفي مما ينعكس على صحته النفسية ورفاهه، والقسم الثالث يتعلق بالمجتمع ومدى انعكاس هذه المزايا عليه من خلال تحسين الخدمات المقدمة للعملاء وشعور الجمهور بالرضا حيال المنظمة وخدماتها وكذلك دعم الاقتصاد والسلام المجتمعي بما أن العاملين في المنظمة هم جزء من المجتمع يؤثرون ويتأثرون فيه؛ ومدى رضاهم وصحتهم النفسية تنعكس بطريقة ما على المجتمع بأسره.

### الإطار العملي

#### أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحثان، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها؛ فإن المجتمع المستهدف يتكون من (٣٤٤) موظفاً. قام الباحثان باستخدام طريقة العينة العشوائية، حيث تم توزيع (١٨٢) استبانة موزعة على العاملين في شركة مدى، وشركة حضارة للاستثمار التكنولوجي، وشركة نت ستريم، وشركة فيوجن لخدمات الانترنت والاتصالات، وشركة سيبيد كليك، وقد تم استرداد (١٣٢) استبانة، بنسبة ٧٢.٥%.

ويتضح فيما يلي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية الشخصية للأفراد فيها:

جدول (١): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية

النسبة المئوية %	العدد		
٧٢.٥	٩٥	ذكر	الجنس
٢٧.٥	٣٦	أنثى	
٤٥.٠	٥٩	أقل من ٤٠	العمر
٤٣.٥	٥٧	من ٣٠ إلى أقل من ٤٥	
١١.٥	١٥	٤٥ سنة فأكثر	
٧٤	٩٧	بكالوريوس فأقل	المستوى العلمي
٢٠.٧	٢٧	ماجستير	
٥.٤	٧	دكتوراه	
٣٦.٦	٤٨	أقل من ٥ سنوات	عدد سنوات الخدمة

٤٣.٥	٥٧	من ٥- أقل من ١٠ سنوات	
١٩.٩	26	١٠ سنوات فأكثر	
٣٥.١	٤٦	إداري مبيعات	المسمى الوظيفي
١٠.٧	١٤	إداري تسويق	
٢.٣	٣	إداري دعاية	
١٢.٢	16	مشرف	
٣٩.٧	٥٢	أخرى (إداري الدعم الفني)	

وكذلك فإن العديد من المؤسسات تسعى للتدوير واستقطاب كفاءات جديدة وهو ما يعزو حصول سنوات الخدمة ١٠ سنوات فأكثر على النسبة الأقل. أخيراً بالنسبة للمسمى الوظيفي فقد حصل موظفي الدعم الفني على أعلى نسبة (٤٠%) ويعزو الباحثان ذلك إلى كثرة المراجعات والاتصالات على موظفي الدعم الفني في الشركة، وذلك لكثرة المتابعات وطلبات الصيانة والاستشارات المختلفة مثل تعريف جهاز الراوتر أو تعريف الشبكة أو ضبط إعدادات الانترنت أو رفع وخفض السرعة وغيرها من الخدمات الأخرى، وهو ما يفسر حصولها على النسبة الأكبر من الاستجابة.

#### تانياً: أداة الدراسة

تم إعداد استبانة حول "تربيتات العمل المرن وأثره على الارتباط الوظيفي لدى العاملين بشركات الانترنت في قطاع غزة".

وقد تم استخدام المقياس من ١-١٠ لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة، حيث أنه كلما اقتربت الدرجة من الرقم ١٠ دل ذلك على الموافقة الشديدة على ما ورد في الفقرة والعكس صحيح، والجدول (٤) يوضح ذلك:

جدول (٢): درجات المقياس المستخدم في الاستبانة

الاستجابة	غير موافق بشدة	موافق بشدة
الدرجة	١	١٠

• **الصدق البنائي Structure Validity:** يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

أ. **ثبات الاستبانة:** يقصد بثبات الاستبانة هو أن تعطي الاستبانة نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها عدة مرات متتالية، ويقصد به أيضاً إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه، وانسجامه، واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة (الجرجاوي، ٢٠١٠: ٩٧).

يتضح من الجدول أن ما نسبته 72.5% من عينة الدراسة هم من الذكور، وحسب إحصائية الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني أظهرت أن القوى العاملة لصالح الذكور أكثر من الإناث لذلك فإن نسبة الذكور هي النسبة الأكبر حيث بلغت (٧٢.٥%) (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، ٢٠٢٠). أما بالنسبة لمتغير العمر يلاحظ أن فئة الشباب (أقل من ٤٠ سنة) هي النسبة الأكبر (٤٥%)، ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام المؤسسات باستقطاب جيل الشباب لما يتمتع به من أفكار ريادية وقدرتهم على مواكبة التطور والتأقلم مع المتغيرات الجديدة، وقابليتهم للتعلم واكتساب الخبرات والمهارات بشكل كبير. وعن متغير المؤهل العلمي ويلاحظ بأن النسبة الأكبر هي لحملة درجة البكالوريوس (٧٤%)، ويعزو الباحثان ذلك إلى كثرة أعداد خريجي درجة البكالوريوس، وكذلك عدم اهتمام هذه المؤسسات بتوظيف خريجي الدراسات العليا وذلك لأن تكلفة توظيفهم عالية، وبالنسبة لسنوات الخدمة فهي لصالح من يعمل منذ أكثر من خمس سنوات (٥٧%)، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن الموظف بعد ١٠ سنوات من العمل يكتسب مهارة وخبرة تؤهله للحصول على منصب أعلى في المؤسسة أو يتم تدويره إلى وظيفة أخرى،

ثالثاً: **صدق الاستبانة Validity:** صدق الاستبانة يعني: "أن تقيس الاستبانة ما وضعت لقياسه" (الجرجاوي، ٢٠١٠: ١٠٥)، كما يقصد بصدق الاستبانة: "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، ٢٠٠١: ١٧٩).

• **الاتساق الداخلي Internal Validity:** يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قامت الباحثان بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد استخدمته الباحثان لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة وكذلك لدراسة العلاقة بين المجالات.

٦. نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد ( Linear Multiple Regression- Model). اختبار تحليل التباين (Independent Samples T test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات
٧. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات

### ثالثاً: تحليل البيانات

- أ. تحليل فقرات المحور الأول: ترتيبات العمل المرن:
  ١. تحليل فقرات مجال "الكمية":

جدول (٣): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "الكمية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
١	تتوفر أنظمة وتعليمات واضحة لتحديد إجراءات العمل بمؤسستي.	٨.٢٩	٢.٠٠٩	82.90	3	كبيرة
٢	الأنظمة والتعليمات الخاصة بمؤسستي تدعم خيار العمل المرن.	٨.٣٤	١.٥٤٣	83.40	1	كبيرة
٣	تساهم خيارات العمل المرن بتشجيعي على استغلال قدراتي وخبراتي بشكل أفضل.	٨.٣٢	١.٦٧٥	83.20	2	كبيرة
٤	مشاركتي في تحديد أوقات دوامي يزيد من إخلاصي للعمل. جميع فقرات المجال معاً	٨.٠٩	١٩1.9	80.90	4	كبيرة
		٨.٢٦	١.٥٢٠	82.60		كبيرة جداً

على أقل متوسط حسابي في هذا المجال، ويعزو الباحثان ذلك إلى أهمية إعطاء صلاحيات للعاملين لتحديد أوقات عملهم بشكل مرن بما لا يتعارض مع سياسات المؤسسة، وبما يلي تحقيق الخدمة على أكمل وجه، وهو ما ينعكس بالإيجاب على أداء العاملين.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال "الكمية" يساوي ٨.٢٦ أي أن الوزن النسبي ٨٢.٦٠%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، ويعزو الباحثان ذلك إلى أهمية مجال الكمية من خلال توفر الأنظمة والتعليمات المحددة لإجراءات العمل والتي تدعم العمل المرن، من خلال تحديد وقت دوام الوقت المرن بما يتناسب مع العاملين والمؤسسة.
- وافقت هذه النتائج مع دراسة (حسام الدين، ٢٠١٩) في دعم خيار العمل المرن في المؤسسة وإشراك العاملين في تحديد

وقد تحقق الباحثان من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وظهرت قيمة معامل ألفا كرونباخ بلغت لجميع فقرات الاستبانة (٠.٩١٢)، وهذا يعني أن الثبات مرتفع.

### ب. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

١. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
٢. المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي والانحراف المعياري.
٣. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
٤. اختبار كولموجوروف - سمرنوف (Kolmogorov- (K-S) Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
٥. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار

جدول (٣): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "الكمية"

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية "الأنظمة والتعليمات الخاصة بمؤسستي تدعم خيار العمل المرن" يساوي ٨.٣٤ (الدرجة الكلية من ١٠) أي أن الوزن النسبي ٨٣.٤٠%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد حصلت هذه الفقرة على أعلى متوسط حسابي في هذا المجال، ويعزو الباحثان ذلك إلى أهمية العمل المرن في كسب ولاء العاملين من خلال تحديد الأنظمة والتعليمات الضابطة للعمل المرن بما يعود بالفائدة على المؤسسة والعاملين، وهو ما يفسر حصول هذه الفقرة على النسبة الأعلى بين فقرات هذا المجال.
- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "مشاركتي في تحديد اوقات دوامي يزيد من إخلاصي للعمل" يساوي ٨.٠٩ أي أن الوزن النسبي ٨٠.٩٠%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد حصلت هذه الفقرة

أوقات الدوام الخاصة بهم، كما اتفقت مع دراسة ( Rudolph & Batles, 2017 ) في المشاركة في العمل من خلال تحديد ترتيبات العمل المرنة من قبل العاملين، ويرجع سبب الاتفاق إلى استخدام نفس منهج وأداة الدراسة في كلا الدراستين.

فيما اختلفت هذه النتائج مع دراسة (العرايشي، ٢٠١٧) التي ركزت على الطبيعة القانونية لعقود العمل وتشريعاتها، ودراسة (الشمري، ٢٠١٦م).

### ٢. تحليل فقرات مجال "الوقت":

جدول (٤): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "الوقت"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
١	أشارك بتحديد موعد بدء ونهاية العمل في شركتي.	8.39	١.٩٤٠	83.90	1	كبيرة
٢	أعيد جدولة وقت عملي إذا ما أتاحت لي الفرصة.	٧.٤٧	٢.٦٢٣	74.70	3	كبيرة
٣	أقوم بضغط اسبوع العمل عن طريق العمل لساعات أطول أيام أقل.	٧.٠٣	٢.٨٥٣	70.30	5	كبيرة
٤	ساعات عملي اليومية تساعدني بالتوفيق بين عملي وحياتي الشخصية.	٧.٦١	٢.٢٣١	76.10	2	كبيرة
٥	تتيح المؤسسة خيارات للعاملين في جدولة أوقات دوامهم.	٧.١٣	٢.٦٥٣	71.30	4	كبيرة
	جميع فقرات المجال معاً	٧.٥٣	٢.٠٢٨	75.30		كبيرة

ويعزو الباحثان ذلك إلى رغبة العديد من العاملين لضغط أوقاتهم بعدد ساعات أطول في اليوم مقابل حصولهم على أيام إجازات أكثر وتقليل عدد أيام الدوام الأسبوعية بما يساهم في تقليل الوقت اللازم لإنجاز الخدمة وتقليل التكاليف على المؤسسة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال الوقت " يساوي ٧.٥٣ أي أن الوزن النسبي ٧٥.٣٠%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، ويعزو الباحثان ذلك إلى أهمية الوقت في رضا العاملين والمستفيدين على حد سواء، فكلما كانت الوقت اللازم لإنجاز المهام أقل كلما زاد مستوى الرضا من العاملين والمستفيدين.

### ٣. تحليل فقرات مجال "المكان":

جدول (٥): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "المكان"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
١.	أستطيع ممارسة عملي من خارج مكتب العمل.	٧.٣٧	٢.٥٧٣	73.70	5	كبيرة
٢.	أقوم بعملية باستخدام وسائل الاتصال المختلفة (الهاتف المحمول، البريد الإلكتروني).	٧.٣٨	٢.٥٥٢	73.80	4	كبيرة
٣.	لا أشعر بالراحة بمكان عملي.	٧.٨٧	١.٤٧٢	78.70	2	كبيرة
٤.	برامج العمل المرنة يوفر أجواء من المتعة في مكان العمل.	٧.٩٣	١.٦٠٨	79.30	1	كبيرة
٥.	اعتقد أن تطبيق برامج العمل المرنة يضعف الرقابة على الموظفين.	7.66	١.٨٥٤	76.60	3	كبيرة
	جميع فقرات المجال معاً	7.64	١.٨٢	76.40		كبيرة

شعور العاملين بالثقة نتيجة منحهم إمكانية إنجاز أعمالهم من خارج المكتب، وكذلك توفير أجواء مناسبة بشكل أكبر من بيئة المكتب المغلقة، وهو ما يساعد في ممارسة وإنجاز الأعمال بشكل أفضل وبسرعة أكبر وبجودة أعلى.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال "المكان" يساوي ٧.٦٤ أي أن الوزن النسبي ٧٦.٤٠%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، ويعزو الباحثان ذلك إلى أهمية المكان في تحقيق الأداء والإنجاز المطلوب فيختلف مستوى الأداء حسب المكان ففي بيئة المكتب الروتينية والمغلقة تقل المتعة وبالتالي يقل مستوى الأداء والإنجاز على عكس الأماكن المفتوحة والتي يكون فيها مجال للحرية بشكل أكبر وتقل القيود المفروضة على العاملين.

اختلاف هذه النتائج مع دراسة (الشمري، ٢٠١٦) ٤. تحليل فقرات مجال "الاستمرارية":

المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "برامج العمل المرن يوفر أجواء من المتعة في مكان العمل" يساوي ٧.٩٣ (الدرجة الكلية من ١٠) أي أن الوزن النسبي ٧٩.٣٠%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد حصلت هذه الفقرة على أعلى متوسط حسابي في هذا المجال، ويعزو الباحثان ذلك شعور العاملين بالرضا والسرور نتيجة تلبية مطالبهم بتحديد أوقات دوام مرنة تتناسب مع ظروفهم الداخلية والخارجية، ويؤدي ذلك إلى زيادة مستويات الأداء والإنتاج لمستويات أعلى وهو ما يعود بالإيجاب على المؤسسة والعاملين.

المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "أستطيع ممارسة عملي من خارج مكتب العمل" يساوي ٧.٣٧ أي أن الوزن النسبي ٧٣.٧٠%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد حصلت هذه الفقرة على أقل متوسط حسابي في هذا المجال، ويعزو الباحثان ذلك إلى

جدول (٦): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "الاستمرارية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
١.	تتسم سياسات المؤسسة في دعم خيارات العمل المرن وتشجيع العاملين على الاستغلال الأمثل لقراتهم وخبراتهم بالعمل.	٧.٨٣	١.٧٨٣	78.30	4	كبيرة
٢.	وجود برامج العمل المرن يوفر أجواء الراحة والمتعة بالعمل.	٨.٠٨	١.٥٥٩	70.80	5	كبيرة
٣.	أفضل العمل مع المدراء من الرجال أكثر من المدراء من النساء بسبب المرونة في العمل لديهم أكثر.	٧.٩٦	١.٩٧٠	79.60	3	كبيرة
٤.	تطبيق العمل المرن يعزز رغبة العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة.	٨.٠٩	١.٥١٣	80.90	2	كبيرة
٥.	تعتبر ترتيبات العمل المرن لأئمة للعمل خاصة في ظل أزمة تفشي مرض الكورونا ٢٠٢٠ (كوفيد ١٩).	٨.٤٥	١.٧٨٩	84.50	1	كبيرة
	جميع فقرات المجال معاً	٨.٠٨	١.٣٠٢	80.80		كبيرة

العمل المرن بما يتلاءم مع الظروف الطارئة مثل مرض كورونا.

المتوسط الحسابي للفقرة الثانية "وجود برامج العمل المرن يوفر أجواء الراحة والمتعة بالعمل" يساوي ٨.٠٨ أي أن الوزن النسبي ٧٠.٨٠%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد حصلت هذه الفقرة على أقل متوسط حسابي في هذا المجال، ويعزو الباحثان ذلك إلى أهمية العمل المرن في خلق جو مريح وممتع فالعمل المرن بطبيعته يتميز بتوافقه مع ظروف العاملين وبما يتناسب مع ظروفهم المختلفة.

المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة "تعتبر ترتيبات العمل المرن لأئمة للعمل خاصة في ظل أزمة تفشي مرض الكورونا ٢٠٢٠ (كوفيد ١٩)." يساوي ٨.٤٥ (الدرجة الكلية من ١٠) أي أن الوزن النسبي ٨٤.٥٠%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد حصلت هذه الفقرة على أعلى متوسط حسابي في هذا المجال، ويعزو الباحثان ذلك إلى أهمية مرونة العمل في ظل الظروف المتقلبة والطارئة، فمع انتشار مرض كورونا المستجد يلاحظ تغير آليات العمل بشكل كبير، فأصبح العمل عن بعد والعمل المرن من الأمور المتاحة في العديد من المؤسسات، ويرتبط هذا الأمر بمدى تقبل المؤسسة لترتيبات

أهمية الاستمرارية في العمل من خلال توفير أجواء مناسبة للعاملين وبنفس الوقت متوافقة مع سياسات المؤسسة مثل دعم العمل المرن وتطبيقه.

٥. تحليل جميع مجالات ترتيبات العمل المرن:

جدول (٧): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لجميع مجالات "ترتيبات العمل المرن"

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
الكمية	٨.٢٦	١.٥٢٠	٨٢.٦٠	1	كبيرة
الوقت	٧.٥٣	٢.٠٢٨	75.30	4	كبيرة
المكان	٧.٦٤	١.٥٨٢	76.40	3	كبيرة
الاستمرارية	8.08	١.٣٠٢	80.80	2	كبيرة
جميع فقرات ترتيبات العمل المرن	٧.٨٦	١.٣٨٢	78.60		كبيرة

ب- تحليل فقرات الاستبانة الثانية: الارتباط الوظيفي

١. تحليل فقرات مجال "الحماس":

جدول (٨): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "الحماس"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
١	أزداد سعادة وسرور عند ذهابي للعمل.	٧.٨٣	٢.٠١٤	78.30	7	كبيرة
٢	أثناء القيام بعملتي تزداد طاقاتي في العمل.	٧.٩٦	١.٩٦٤	79.60	3	كبيرة
٣	أبدع في عملي في أصعب الظروف.	٨.١٣	١.٦٤٩	81.30	1	كبيرة
٤	لدي الحرية في اختيار طريقة إنجاز الواجبات المطلوبة.	٧.٨٣	١.٩٤٨	78.30	6	كبيرة
٥	أستمر في عملي إن تطلب الأمر لساعات طويلة.	٧.٩٠	٢.٠٥٦	79.00	5	كبيرة
٦	مرونة العمل تشعرتني بالراحة.	٧.٩٣	١.٧٥٤	79.30	4	كبيرة
٧	أشعر بسعادة أكبر عندما يتم تنويع مهام عملي.	٧.٩٩	٢.٠٠٩	79.90	2	كبيرة
	جميع فقرات المجال معاً	٧.٩٤	١.٦١٧	79.40		كبيرة

على هذه الفقرة، وقد حصلت هذه الفقرة على أقل متوسط حسابي في هذا المجال، ويعزو الباحث ذلك إلى رضا العاملين بشكل كبير وشعورهم بالسعادة والسرور في العمل نتيجة تلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم وتوفير بيئة مناسبة للعمل متوافقة مع ميولهم ومتناسبة مع سياسات المؤسسة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال "الحماس" يساوي ٧.٩٤ أي أن الوزن النسبي ٧٩.٤٠%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية شعور العاملين بالسعادة والسرور والراحة بما يحقق الحماس لديهم وزيادة طاقة العمل والإبداع في مختلف الظروف.

المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "أبدع في عملي في أصعب الظروف" يساوي ٨.١٣ (الدرجة الكلية من ١٠) أي أن الوزن النسبي ٨١.٣٠%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد حصلت هذه الفقرة على أعلى متوسط حسابي في هذا المجال، ويعزو الباحث ذلك إلى ولاء العاملين للمؤسسة بما ينعكس بشكل إيجابي على الإبداع في عملهم وخاصة في الظروف المعقدة والتي تحتاج جهد وإبداع بشكل أكبر.

المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "أزداد سعادة وسرور عند ذهابي للعمل" يساوي ٧.٨٣ أي أن الوزن النسبي ٧٨.٣٠%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة

٢. تحليل فقرات مجال "التفاني":

جدول (٩): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "التفاني"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
١	أقبل التحدي في المهام التي أقوم بها داخل العمل.	٨.٢٩	١.٤٧٦	82.90	1	كبيرة
٢	أفتخر بالعمل الذي أقوم به.	٨.٢٧	١.٧٢٧	82.70	2	كبيرة
٣	التحفيز الذي أحصل عليه بعد إنجازي للعمل موضوعي.	٧.٦٧	٢.١٩٥	76.70	5	كبيرة
٤	أشعر بالرضا عن مسؤولي المباشر في العمل.	٨.١٢	١.٨٧٢	81.20	3	كبيرة
٥	يساعدني عملي على إبراز كل طاقاتي وأفكاري داخل العمل.	٧.٧٢	٢.١٩١	77.20	4	كبيرة
	جميع فقرات المجال معاً	٨.٠١	١.٥٢٧	80.10		كبيرة

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "التحفيز الذي حصل عليه بعد إنجازي للعمل موضوعي" يساوي ٧.٦٧ أي أن الوزن النسبي ٧٦.٧٠%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد حصلت هذه الفقرة على أقل متوسط حسابي في هذا المجال، ويعزو الباحثان ذلك إلى تطبيق المؤسسة سياسة تحفيز مناسبة مع الإنجاز الذي يقوم به العاملين مما يولد لديهم شعور بالتحدي والتحفيز أثناء أداء العمل، وهو ما يساهم في زيادة الإنتاج وزيادة كفاءة العاملين.

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "أقبل التحدي في المهام التي أقوم بها داخل العمل." يساوي ٨.٢٩ (الدرجة الكلية من ١٠) أي أن الوزن النسبي ٨٢.٩٠%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد حصلت هذه الفقرة على أعلى متوسط حسابي في هذا المجال، ويعزو الباحثان ذلك إلى شعور العاملين بالتحدي أثناء عملهم نتيجة تطبيق نظام مكافآت وحوافز يتوافق مع قدرات وإمكانيات العاملين في المؤسسة، وهو ما يولد لديهم شعور بالتحدي والتشجيع أثناء إنجاز المهام المطلوبة.

٣. تحليل فقرات مجال "الانهماك":

جدول (١١): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "الانهماك"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
١	الواجبات والمسؤوليات المنوطة بي تتلاءم مع مؤهلاتي ومركزي الوظيفي.	٧.٧٠	٢.١٢٤	77.00	2	كبيرة
٢	غالباً أنهمك أثناء العمل بأشياء أخرى (بمكالمات جوال خاصة بي).	٧.٢٩	٢.٣٦٨	72.90	6	كبيرة
٣	إذا اتحت لي فرصة عمل أخرى سأفكر في ترك عملي الحالي.	٧.٦٣	١.٩٦٥	76.30	4	كبيرة
٤	أشعر بالاستعراق الشديد في عملي لدرجة عدم شعوري بمرور الوقت.	٧.٦٧	1.899	76.70	3	كبيرة
٥	تهتم الشركة باقتراحاتي في حال كانت ذات قيمة.	٧.٤١	٢.٢٥٦	74.10	5	كبيرة
٦	تشعر بالأمان داخل الشركة لذلك لا أفكر بتركها.	٧.٨٣	١.٩٦١	78.30	1	كبيرة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
	جميع فقرات المجال معاً	٧.٥٩	١.٥٧١	75.90		كبيرة

في المؤسسة مما يزيد مستوى الولاء والإبداع لدى العاملين بشكل أكبر.

٤. تحليل جميع مجالات الارتباط الوظيفي:  
 - المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " تشعير بالأمان داخل الشركة لذلك لا افكر بتركها." يساوي ٧.٨٣ (الدرجة الكلية من ١٠) أي أن الوزن النسبي ٧٨.٣٠%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد حصلت هذه الفقرة على أعلى متوسط حسابي في هذا المجال، ويعزو الباحثان ذلك أهمية عنصر الأمان بالنسبة للعاملين وهو ما يؤدي إلى تحقيق الأمان الوظيفي والاستقرار

المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " تشعير بالأمان داخل الشركة لذلك لا افكر بتركها." يساوي ٧.٨٣ (الدرجة الكلية من ١٠) أي أن الوزن النسبي ٧٨.٣٠%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد حصلت هذه الفقرة على أعلى متوسط حسابي في هذا المجال، ويعزو الباحثان ذلك أهمية عنصر الأمان بالنسبة للعاملين وهو ما يؤدي إلى تحقيق الأمان الوظيفي والاستقرار

جدول (١٢): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لجميع مجالات "الارتباط الوظيفي"

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
الحماس	٧.٩٤	١.٦١٧	79.40	2	كبيرة
التفاني	٨.٠١	١.٥٢٧	80.10	1	كبيرة
الانهماك	٧.٥٩	١.٥٧١	75.90	3	كبيرة
جميع فقرات الارتباط الوظيفي	٧.٨٤	١.٤٠١	78.40		كبيرة

الفرضية الأولى الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد ترتيبات العمل المرن وأبعاد الارتباط الوظيفي.

رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة

جدول (١٣): يوضح نتائج معامل الارتباط بيرسون

أبعاد ترتيبات العمل المرن	المؤشرات الاحصائية	أبعاد الارتباط الوظيفي		
		الحماس	التفاني	الانهماك
الكمية	معامل الارتباط	٠.٥٤٩	٠.٤٨٠	٠.٤٦٠
	القيمة الاحتمالية (Sig)	٠.٠٠٠	0.000	0.000
الوقت	معامل الارتباط	٠.٥٩٤	٠.٤٣٨	٠.٥٦٦
	القيمة الاحتمالية (Sig)	٠.٠٠٠	0.000	0.000
المكان	معامل الارتباط	٠.٤٩٧	٤١0.3	0.564
	القيمة الاحتمالية (Sig)	٠.٠٠٠	0.000	0.000
الاستمرارية	معامل الارتباط	٠.٥٨٨	٠.٤٦٥	٠.٤٣١
	القيمة الاحتمالية (Sig)	٠.٠٠٠	0.000	0.000
ترتيبات العمل المرن	معامل الارتباط	٠.٦٥٢	٠.٤٩٨	٠.٦٠٢
	القيمة الاحتمالية (Sig)	٠.٠٠٠	0.000	0.000

(الحماس، التفاني، الانهماك) يساوي على التوالي ٠.٥٤٩، ٠.٤٨٠، ٠.٤٦٠ والقيمة الاحتمالية (sig) لكل منها تساوي

- تبين من الجدول أعلاه بأن معامل الارتباط بين الكمية كأحد أبعاد ترتيبات العمل المرن وأبعاد الارتباط الوظيفي

ارتباطية إيجابية بين أبعاد ترتيبات العمل المرن وأبعاد الارتباط الوظيفي.

- وتبين أن معامل الارتباط بين ترتيبات العمل المرن ككل والارتباط الوظيفي ككل يساوي ٠.٦٦٨، والقيمة الاحتمالية (sig) لكل منها تساوي ٠.٠٠٠٠ وهي أقل من مستوى الدلالة ٠.٠٥ مما يشير على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ترتيبات العمل المرن ككل والارتباط الوظيفي ككل.

- مما سبق يتضح وجود علاقة بين أبعاد ترتيبات العمل المرن وأبعاد الارتباط الوظيفي، حيث يدل وجود علاقة بين كل من عنصر (الكمية والوقت والمكان والاستمرارية) وبين عنصر (الحماس) على أهمية توفير الأنظمة والتعليمات الموضحة لخيارات العمل المرن في زيادة تحقيق السعادة والطاقة الإيجابية لدى العاملين مما يعزز من إبداعهم في العمل في أصعب الظروف، ويؤدي إلى الاستمرار في العمل لساعات طويلة نتيجة تحقيق المرونة في أوقات العمل، وبدل وجود علاقة بين كل من عنصر (الكمية والوقت والمكان والاستمرارية) وبين عنصر (التفاني) على أهمية قبول التحدي في العمل والتفاخر بالعمل والتحفيز المستمر والمساعدة على إبراز الأفكار والطاقت الإيجابية والتي تؤدي إلى الارتقاء بأداء المؤسسة، ويدل وجود علاقة بين كل من عنصر (الكمية والوقت والمكان والاستمرارية) وبين عنصر (الانهماك) على أهمية وجود واجبات ومسؤوليات متناسبة مع المؤهلات والمركز الوظيفي تحقق الأمان داخل المؤسسة بحيث لا يتم التفكير في تركها، وتعزيز أداء العاملين من خلال تبني اقتراحاتهم الإيجابية.

**الفرضية الثانية الرئيسية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد ترتيبات العمل المرن على أبعاد الارتباط الوظيفي في شركات الانترنت في قطاع غزة.

٠.٠٠٠ وهي أقل من مستوى الدلالة ٠.٠٥ مما يشير على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الكمية وأبعاد الارتباط الوظيفي.

- تبين من الجدول أعلاه بأن معامل الارتباط بين الوقت كأحد أبعاد ترتيبات العمل المرن وأبعاد الارتباط الوظيفي (الحماس، التفاني، الانهماك) يساوي على التوالي ٠.٥٩٤، ٠.٤٣٨، ٠.٥٦٦ والقيمة الاحتمالية (sig) لكل منها تساوي ٠.٠٠٠٠ وهي أقل من مستوى الدلالة ٠.٠٥ مما يشير على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الوقت وأبعاد الارتباط الوظيفي.

- تبين من الجدول أعلاه بأن معامل الارتباط بين المكان كأحد أبعاد ترتيبات العمل المرن وأبعاد الارتباط الوظيفي (الحماس، التفاني، الانهماك) يساوي على التوالي ٠.٤٩٧، ٠.٣٤١، ٠.٥٦٤ والقيمة الاحتمالية (sig) لكل منها تساوي ٠.٠٠٠٠ وهي أقل من مستوى الدلالة ٠.٠٥ مما يشير على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين المكان وأبعاد الارتباط الوظيفي.

- تبين من الجدول أعلاه بأن معامل الارتباط بين الاستمرارية كأحد أبعاد ترتيبات العمل المرن وأبعاد الارتباط الوظيفي (الحماس، التفاني، الانهماك) يساوي على التوالي ٠.٥٨٨، ٠.٤٦٥، ٠.٤٣١ والقيمة الاحتمالية (sig) لكل منها تساوي ٠.٠٠٠٠ وهي أقل من مستوى الدلالة ٠.٠٥ مما يشير على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الاستمرارية وأبعاد الارتباط الوظيفي.

- تبين من الجدول أعلاه بأن معامل الارتباط بين أبعاد ترتيبات العمل المرن ككل وأبعاد الارتباط الوظيفي (الحماس، التفاني، الانهماك) يساوي على التوالي ٠.٦٥٢، ٠.٤٩٨، ٠.٦٠٢ والقيمة الاحتمالية (sig) لكل منها تساوي ٠.٠٠٠٠ وهي أقل من مستوى الدلالة ٠.٠٥ مما يشير على وجود علاقة

جدول (١٤) يوضح نتائج نموذج الانحدار المتعدد

ترتيب المتغيرات	القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار (T)	التأثير Beta	معاملات الانحدار		المتغيرات
				الخطأ المعياري Stderror	معاملات النموذج Coefficient	
	٠.٠٠٠	٣.٨٦٣		٦٣٧٠.	٢.٤٥٩	المقدار الثابت (Constant)
2	0.019	2.414	٠.٢٥١	٠.٠٩٩	٠.٢٣٩	الكمية
1	0.016	٢.٤٤٨	٠.٢٨٩	٠.٠٨٢	٠.٢٠٠	الوقت
4	0.032	١٦١2.	٠.١٤٤	٠.٠٩٣	٠.٢٠١	المكان
3	٠.٠٢٥	٢.٢٦٨	٠.٢٢٦	٠.١٠٧	٠.٢٤٣	الاستمرارية

معامل التحديد ( $R^2$ ) = ٠.٤٥١، قيمة اختبار ( $F$ ) = ٢٥.٨٢٨، القيمة الاحتمالية (Sig) لاختبار ( $F$ ) = ٠.٠٠٠٠

مناسبة للعمل بما يساهم في زيادة الإنتاج والدافعية لدى العاملين.

**الفرضية الثالثة الرئيسية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات آراء المبحوثين حول ترتيبات العمل المرن الارتباط الوظيفي وفقاً للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T لعينتين مستقلتين " واختبار " التباين الأحادي "، والجدول التالي يوضح ذلك

البيانات الشخصية	اسم الاختبار	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
الجنس	T لعينتين مستقلتين	٠.٢١٢	٠.٨٣٣
العمر	التباين الأحادي	٨.٠٧٠	0.001
المستوى العلمي	التباين الأحادي	2.690	0.079
عدد سنوات الخدمة	التباين الأحادي	3.309	0.040
المسمى الوظيفي	التباين الأحادي	١.٨٣٠	٠.١٢٧

٢. معامل الارتباط بين أبعاد ترتيبات العمل المرن ككل وأبعاد الارتباط الوظيفي (الحماس، التفاني، الانهماك) يساوي على التوالي ٠.٦٥٢، ٠.٤٩٨، ٠.٦٠٢، والقيمة الاحتمالية (sig) لكل منها تساوي ٠.٠٠٠، وهي أقل من مستوى الدلالة ٠.٠٥ مما يشير على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين أبعاد ترتيبات العمل المرن وأبعاد الارتباط الوظيفي.

٣. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد ترتيبات العمل المرن على الارتباط الوظيفي، وكان أكثر الأبعاد تأثيراً على الترتيب حسب قيمة الاختبار (T) (الوقت، الكمية، لاستمرارية، المكان).

٤. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ترتيبات العمل المرن وأبعاد الارتباط الوظيفي.

٥. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة تُعزى الى البيانات الشخصية "الجنس، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي"

٦. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة تُعزى الى العمر.

- وكان أكثر الأبعاد تأثيراً على الترتيب حسب قيمة الاختبار (T) على النحو الآتي (الوقت، الكمية، لاستمرارية، المكان)، ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية عنصر الوقت في أي مؤسسة فكلما اهتمت المؤسسة بالوقت تزيد قوتها و منافستها، وعنصر الكمية له أهمية كبيرة ويأتي في المرتبة الثانية نظراً لأهمية وجود الأنظمة والتعليمات الخاصة بالاستفادة من القدرات والخبرات بشكل كبير، من خلال تعزيز مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار مثل تحديد أوقات دوام عمل مرنة، ويأتي في المرتبة الثالثة الاستمرارية من خلال التركيز على السياسات المرنة في الاستفادة من قدرات وخبرات العاملين، والعمل على توفير أجواء مناسبة للإبداع لتحقيق أهداف المؤسسة، ويأتي في المرتبة الرابعة المكان وذلك من خلال توفير أجواء

من النتائج الموضحة في الجدول السابق تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 للبيانات الشخصية "الجنس، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي" وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة تُعزى الى البيانات الشخصية "الجنس، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي"، بينما تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة 0.05 لمتغير "العمر" وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة تُعزى الى العمر.

#### الاستنتاجات والتوصيات

##### الاستنتاجات

بعد استعراض الاطار النظري والعملي لهذه الدراسة توصلت إلى عدة نتائج وهي:

١. وجود قوانين يتم تطبيقها عند تحديد إجراءات العمل في المؤسسة، وخاصة عند تحديد خيارات العمل المرن، بما يساهم في زيادة الإنتاجية والاحتفاظ بالعاملين لأطول وقت ممكن.

المغربي، عبد الحميد فتاح. (٢٠١٢). أثر الثقافة التنظيمية على الارتباط الوظيفي بالتطبيق على الأجهزة الحكومية السعودية. *المجلة المصرية للدراسات التجارية* \_ مصر، ٣٦(٣)، ١-٣٩.

Azar, S., Khan, A., & Van Eerde, W. (2018). Modelling linkages between flexible work arrangements' use and organizational outcomes. *Journal of Business Research*, 91, 134–143. doi:10.1016/j.jbusres.2018.06.004

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

De Clercq, D., Bouckennooghe, D., Raja, U. and Matsyborska. (2014). "Ser vant leadership and work engagement: The contingency effects of leader–follower social capital", *Human Resource Development Quarterly*, 25 (2): 183-21- 2

Dessler, G. (2014). *Human Resource Management*, 14th Edition, person .

Groen, B. A. C., van Triest, S. P., Coers, M., & Wtenweerde, N. (2018). Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls. *European Management Journal*. doi:10.1016/j.emj.2018.01.007

Rudolph & Baltes, (2017) Study: Age and health jointly moderate the influence of flexible work arrangements on work engagement: Evidence from two empirical studies.

Joo, B. and Lee, I. (2017). "Workplace happiness: work engagement, career satisfaction, and subjective well-being", *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 5 (2): 206-2- 21..

Schaufeli, W.B., and others. (2002). The measurement of Engagement and Burnout: A two sample confirmatory factor Analytic Approach. *Journal of Happiness studies*, Vol. 3, 71- 92

Slåtten, Terje & Mehmetoglu, Mehmet. (2011). Antecedents and effects of engaged frontline

## التوصيات

من النتائج التي توصلت إليها الباحثان تم التوصيل للتوصيات الآتية:

١. على شركات الأنترنت العاملة في قطاع غزة الاهتمام بالمبدعين من موظفيها من خلال نقلهم لمستويات أعلى أو فرزهم في أقسام خاصة بهم تساهم في تنمية إبداعهم.
٢. ضرورة وضع سياسات تحفيزية للاقتحار بالعاملين وتحقيق شعورهم بالفخر للمؤسسة وهو ما يساهم في الارتقاء بأداء المؤسسة.
٣. تطبيق مبدأ التفاني والتحدي أثناء العمل مما يولد روح المنافسة والتحدي بين العاملين بين الموظفين عن طريق وضع محفزات لذلك
٤. الاهتمام بعنصر الوقت للعاملين من خلال إشعار العامل بأهمية عمله وتوفير عناصر تحقق الرفاهية أثناء العمل، وإعطاء دورات تدريبية لذلك.
٥. العمل على تحديث الأنظمة المستخدمة بخصوص العمل المرن بما يساهم في تقليل ساعات العمل في شركات الأنترنت، والاستعانة بالتكنولوجيا ووسائل التواصل الاجتماعي أثناء العمل خارج المكتب

## المصادر

حسام الدين. (٢٠١٩). تأثير ترتيبات العمل المرن على الارتباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بشركات الأدوية التابعة للقطاع الخاص في محافظة الدقهلية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جمهورية مصر العربية.

الخشاب. فهد بطي. (٢٠١٧). أثر الرضا في الارتباط الوظيفي لدى العاملين في رئاسة وزراء دولة الكويت (رسالة ماجستير منشورة)، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت.

الشمري، عبد الرحمن بن عبد الله، والحضيف، ملاك بنت عبد العزيز. (٢٠١٦). إمكانية تطبيق نظام الدوام المرن للمرأة من وجهة نظر الموظفات الإداريات بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للإدارة*، (٩)، ١٠١ - ١٤٤.

عمر، العرايشي. (٢٠١٧). الطبيعة القانونية لعقد العمل عن بعد في التشريع الأردني (رسالة ماجستير منشورة)، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة مؤتة.

الكردي، محمد عبد الجبار حسين علي. (٢٠١٦). الارتباط الوظيفي للعاملين لدى الشركات الصناعية في عمان (رسالة ماجستير منشورة) كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت.

لبصير، هند. (٢٠١٦). أثر جودة حياة العمل في التقليل من حوادث العمل – دراسة حالة مؤسسة مطاحن سوفيا الوادي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

employees: A study from the hospitality industry. *Managing Service Quality*. 21. 88-107.

Zhang, T., Avery, G., Bergsteiner, H. and More, E. (2014). "The relationship between leadership paradigms and employee engagement", *Journal of Global Responsibility*, 5 (1)