

أثر تطبيق استراتيجيات العمل المرن على رضا الموظفين: بالتطبيق على مكتبة جرير في مدينة الرياض (دراسة حالة)

إعداد الطالب

عبدالرحمن محمد الأنصاري

الرقم الأكاديمي (2021204843)

مشروع تخرج (2)

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

جدول المحتويات

الصفحة	الموضوع	
1	فهرس المحتويات	1
2	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	2
3	المقدمة	3
4	مشكلة الدراسة وتساؤلاتها	4
4	فجوات على المستوي النظري	5
5	فجوات على المستوي التطبيقي	6
5	أهمية الدراسة	7
6	علي المستوي النظري	8
6	علي المستوي التطبيقي	9
6	اهداف الدراسة	10
6	فرضيات الدراسة	11
7	نموذج الدراسة	12
10	منهجية الدراسة	13
10	هيكل المشروع	14
13	الفصل الثاني: الدراسات السابقة	15
11	مقدمة	16
12	الدراسات السابقة	17
14	استراتيجيات العمل المرن (المتغير المستقل)	18
19	الرضا الوظيفي (المتغير التابع)	19
24	العلاقة بين استراتيجيات العمل المرن والرضا الوظيفي	20
27	الخاتمة	21
29	المراجع	22
33	الملاحق	23

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

إن رضا الموظفين من أهم العوامل التي تؤثر في مدى كفاءته في العمل وانتمائه للمهنة كما ان مستوى الرضا الوظيفي للموظف ينعكس على سلوكه وتصرفاته أثناء ممارسته لمهامه الوظيفية وعلى تفاعله مع مجتمعه والجمهور المستفيد من خدماته، ومن هذا المنطق تبرز أهمية العمل على الوصول إلى هذا الرضا وقياس مستوياته، بالإضافة إلى التعرف على أبرز العوامل المؤدية الى ارتفاع مستوياته وتدنيها، كما ويعد الرضا الوظيفي من اهم العوامل ذات التأثير الايجابي نحو بذل المزيد من الجهود باتجاه تحسين وتطوير الأداء، وبالتالي تطوير العملية الإنتاجية (المنصوري، 2007، 24) .

ولعل شعور الموظفين بالرضا والسعادة في بيئة العمل، والتزامهم ومشاركتهم الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة. يتمثل هدف هذا القسم في استعراض مفهوم رضا الموظفين وأهميته في سياق البحث الحالي، ولقد أظهرت الدراسات السابقة أن تطبيق استراتيجيات العمل المرن، مثل التوازن بين العمل والحياة الشخصية، والعمل عن بُعد، وتنظيم الوقت بشكل مرن، يمكن أن يؤدي إلى تحسين رضا الموظفين وزيادة مستوى رضاهم العام. هذا القسم يستعرض مجموعة من الأبحاث التي توضح كيفية تأثير هذه الاستراتيجيات على رضا الموظفين. (الطوباسي، 2019، 62)

ولقد أعطى المدراء وأرباب العمل لهذا الموضوع اهتماما خاصا باعتباره عنصرا محفزا للعاملين وله أثر كبير وفعال على إنتاجية العاملين ونشاطهم في العمل كما أنه وجد من خلال الدراسات التي بحثت في نفس الموضوع ان الرضا عند العاملين يسهم في تحسين صحتهم الجسمية والنفسية ونوعية الحياة داخل بيئة العمل وخارجها ،ويعتبر الرضا الوظيفي من احد العوامل التي تزيد في ارتفاع الأداء في المنظمة (470, 2000 Richard Daft،

ورغم أهمية الدراسات السابقة، إلا أن هناك بعض الفجوات في البحوث المتعلقة بأثر تطبيق استراتيجيات العمل المرن على رضا الموظفين، مثل النقص في الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في السياقات الثقافية المتنوعة، أو عدم وجود دراسات تكفل بتحليل طرق تطبيق الاستراتيجيات المرنة بشكل فعال. توضح مشكلة البحث الحاجة الماسة إلى تعبئة هذه الفجوات في الأدبيات المتعلقة بتأثير تطبيق استراتيجيات العمل المرن على رضا الموظفين، مما يبرز الأهمية الكبيرة لإجراء دراسات موسعة تتناول هذا الموضوع بعمق.

كما ويسلط هذا القسم الضوء على أهمية البحث الحالي في ملء الفجوات المعرفية المذكورة وتوسيع فهمنا لتأثير تطبيق استراتيجيات العمل المرن على رضا الموظفين. من خلال فهم أفضل لهذا التأثير، يمكن للمنظمات تحسين بيئات عملها وزيادة إنتاجية موظفيها بشكل فعال.

1.2 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

من خلال الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة في مجال الرضا الوظيفي يتضح لنا أن هناك اتجاها عاما نحو قياس مستوى الرضا لدى مجموعة من العاملين في قطاع معين بصورة مستقلة، و لعل ما دعى مشكلة البحث للحاجة الماسة إلى تعبئة هذه الفجوات في الأدبيات المتعلقة بتأثير تطبيق استراتيجيات العمل المرن على رضا الموظفين، مما يبرز الأهمية الكبيرة لإجراء دراسات موسعة تتناول هذا الموضوع بعمق. وفي ظل المنافسة الشديدة والمتغيرات العديدة في نطاق الأعمال التي يحفل بها عصرنا الحالي فقد اخذت المنظمات بشتى أنواعها نحو الاستفادة من طاقات و إخلاص الموظفين لديها وذلك بهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية لها وهو الأمر الذي دفع بالشركات والمؤسسات الى اتباع سياسات وإجراءات العمل المرن وهو ما يعد من اهم التوجهات الحديثة في العمل فهو يضمن للأفراد بالقيام بأعمالهم في الأوقات التي تناسبهم وفي نفس الوقت المحافظة على سير الأعمال من دون تحمل المنظمة اية اعباء اضافية

1.2.1 فجوات على المستوى النظري:

رغم وجود الأبحاث حول تأثير العمل المرن على رضا الموظفين، هناك حاجة لنظريات متكاملة تفسر كيفية تأثير مختلف استراتيجيات العمل المرن (مثل العمل عن بُعد، وتوازن العمل والحياة الشخصية) على جوانب متعددة من رضا الموظفين وتفاعلاتهم داخل المنظمة.

هناك حاجة إلى دراسات تحليلية تتناول تأثيرات استراتيجيات العمل المرن في سياقات ثقافية متنوعة، حيث يمكن أن تؤثر القيم الثقافية والمعتقدات في استجابة الموظفين واستفادتهم من هذه الاستراتيجيات.

1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي

1. رغم أن هناك دراسات نظرية كافية، إلا أن هناك حاجة لدراسات تطبيقية تفصل التأثيرات الفعلية لتطبيق استراتيجيات العمل المرن على رضا الموظفين في سياقات مؤسسات حقيقية.

2. هناك ضرورة لدراسات تحليلية تركز على كيفية تنفيذ وإدارة استراتيجيات العمل المرن بشكل فعال داخل المؤسسات، وما هي العوامل التي تسهم في نجاحها أو فشلها في تحقيق أهدافها. وفي ضوء ما سبق يمكننا تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: "ما أثر تطبيق استراتيجيات العمل المرن على رضا الموظفين؟".

1.3 أهمية الدراسة

1.3.1 الأهمية النظرية

1. يسلط هذا القسم الضوء على أهمية البحث الحالي في ملء الفجوات المعرفية المذكورة وتوسيع فهمنا لتأثير تطبيق استراتيجيات العمل المرن على رضا الموظفين. من خلال فهم أفضل لهذا التأثير، يمكن للمنظمات تحسين بيئات عملها وزيادة إنتاجية موظفيها بشكل فعال.
2. دراسة تأثير التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي تسهم في تطوير وبناء النظريات التي تفسر كيفية عمل وتأثير هذه الوسائل على سلوك المستهلك واستجابته للعلامة التجارية .
3. يساعد هذا البحث على فهم أعمق لكيفية تأثير وسائل التواصل الاجتماعي على سلوك المستهلك، بما في ذلك اتخاذ القرارات الشرائية وتفضيلات العلامات التجارية، مما يعزز من قدرة الشركات على تحسين استراتيجياتها التسويقية.
4. من خلال البحث النظري، يمكن تحديد العوامل الرئيسية التي تجعل حملات التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي ناجحة، مثل نوعية المحتوى، والتفاعل مع الجمهور، وإدارة العلاقات العامة الرقمية.

1.3.2 الأهمية العملية:

1. يساعد البحث على المستوى التطبيقي في توجيه الشركات والمسوقين نحو استخدام أفضل لوسائل التواصل الاجتماعي لتحقيق أهدافهم التسويقية بشكل أكثر فعالية وفعالية.

2. يمكن للبحث أن يساعد الشركات في فهم كيفية زيادة التفاعل والمشاركة على منصات التواصل الاجتماعي، مما يعزز من نجاح حملاتهم التسويقية ويزيد من مدى تأثيرها على الجمهور المستهدف.

3. يساعد البحث على تحسين استراتيجيات العلاقات العامة الرقمية عبر التفاعل الفعّال مع العملاء والمستهلكين على وسائل التواصل الاجتماعي، مما يعزز من ولاء العملاء ويعزز من سمعة العلامة التجارية.

1.5 أسئلة الدراسة:

1. ما مستوى فهم تعريف استراتيجيات العمل المرن؟
2. ما مدى أهمية استراتيجيات العمل المرن؟
3. ما مستوى الدور الذي تلعبه استراتيجيات العمل المرن في الرضا الوظيفي؟
4. ما أهمية رضا الموظفين في نجاح المشاريع بالتطبيق على مكتبة جرجر؟
5. هل توجد علاقة بين تطبيق استراتيجيات العمل المرن ورضا الموظفين؟

1.6 أهداف الدراسة

وتهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق كل من:

1. تحليل تأثير تطبيق استراتيجيات العمل المرن على رضا الموظفين في مكتبة جرير بالرياض.
2. استكشاف العلاقة بين العمل المرن والتوازن بين الحياة المهنية والشخصية للموظفين.
3. تقييم تأثير استراتيجيات العمل المرن على مستويات الالتزام والإنتاجية في الشركة.
4. تحديد الأبعاد التي تؤثر في رضا الموظفين من خلال العمل المرن، مثل ساعات العمل، والتواصل، والتطوير المهني.
5. تقديم توصيات لتحسين استراتيجيات العمل المرن لتعزيز رضا الموظفين والإنتاجية.

1.7 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية H: توجد علاقة ارتباط معنوية بين تطبيق استراتيجيات العمل المرن ورضا الموظفين في مكتبة جرير .

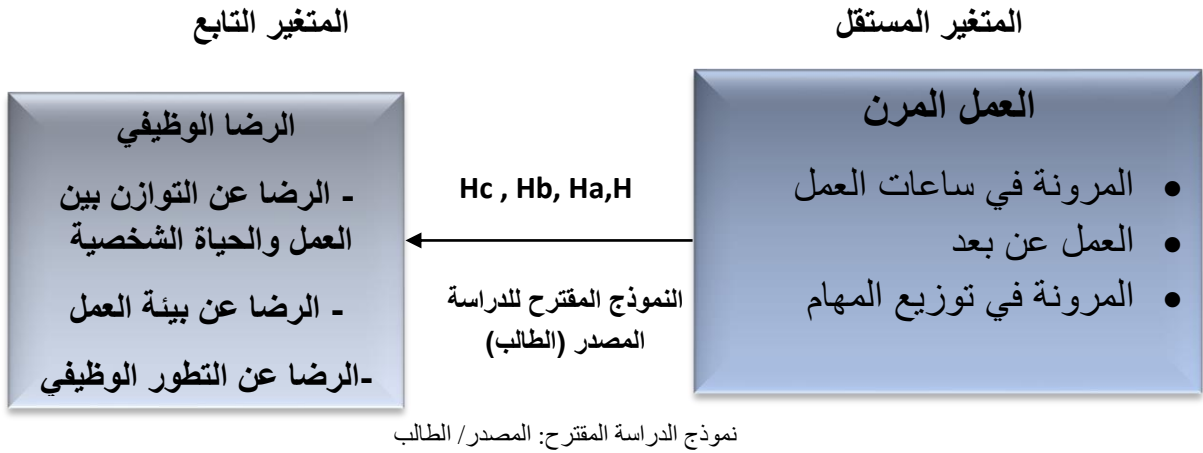
الفرضية الفرعية الأولى Ha: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمل المرن وتحسين التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية للموظفين .

الفرضية الفرعية الثانية Hb: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمل المرن وزيادة مستوى الإنتاجية والالتزام لدى موظفي مكتبة جرير .

الفرضية الفرعية الثالثة Hc: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمل المرن وتدني مستوى شعور الموظفين بالإرهاق الوظيفي لدى موظفي مكتبة جرير .

1.8 نموذج الدراسة

شكل (1)



1.9 الدراسة الميدانية: (الرياض - مكتبة جرير)

تعتبر الدراسة الميدانية هي جزء حيوي من البحث الهادف إلى تحليل تأثير إدارة المخاطر على نجاح المشاريع لدى مكتبة جرير. من خلال جمع البيانات وتحليلها ميدانياً، يمكن الحصول على رؤى عملية وفهم أعمق للتأثير الفعلي لإدارة المخاطر في بيئة العمل الحقيقية.

1.9.1 أهداف الدراسة الميدانية: وقد تسعى الدراسة إلى الوصول إلى الأهداف التالية:

1. تقييم فعالية ممارسات استراتيجيات العمل المرن في مكتبة جرير.
2. تحليل العلاقة بين العمل المرن والرضا الوظيفي من خلال معايير مثل الجودة، الوقت، والتكلفة.
3. تحديد التحديات التي تواجهها الشركة في تنفيذ استراتيجيات العمل المرن.
4. اقتراح تحسينات وتوصيات بناءً على البيانات المجمعة.

1.9.2 التصميم البحثي:

- نوع البحث: وصفي وتحليلي.
- نهج البحث: كمي ونوعي.

1.9.3 عينة الدراسة:

- العينة: سيتم اختيار عينة ممثلة من موظفي مكتبة جرير التي تتضمن مجموعة متنوعة من الأحجام والنوعيات
- حجم العينة: سيتم تحديد حجم العينة بناءً على حجم المجتمع المستهدف، مع ضمان التمثيل الكافي لجميع الأقسام والوظائف.

1.9.4 أدوات جمع البيانات:

1. الاستبيانات:

- استبيانات مغلقة ومفتوحة.

- تركز على جوانب مثل: المرونة، العمل عن بعد، توزيع المهام، التحديات، والتدريب.
2. المقابلات الشخصية:

- مقابلات معمقة مع قادة الفرق وأعضاء الإدارة.
- تهدف إلى جمع رؤى وتفاصيل أكثر حول ممارسات القيادة والتحديات.

3. الفترة الزمنية: سيتم إجراء الدراسة على مدى فترة زمنية محددة (مثلاً، ستة أشهر) لضمان جمع بيانات كافية وشاملة.

1.9.6 تحليل البيانات:

- البيانات الكمية: سيتم استخدام تقنيات التحليل الإحصائي لتحليل بيانات الاستبيانات، مثل المتوسطات والانحرافات المعيارية والارتباطات.
- البيانات النوعية: سيتم تحليل بيانات المقابلات والمراجعة الوثائقية باستخدام تقنيات تحليل المحتوى، مثل الترميز المفتوح وتصنيف الموضوعات.

1.9.7 الصدق والثبات:

- الاختبار التجريبي:

- إجراء اختبار تجريبي على عينة صغيرة.
- تحسين أدوات جمع البيانات بناءً على النتائج.

- مراجعة الخبراء:

- طلب مراجعة الخبراء لتحسين جودة أدوات البحث.

1.9.8 النتائج المتوقعة:

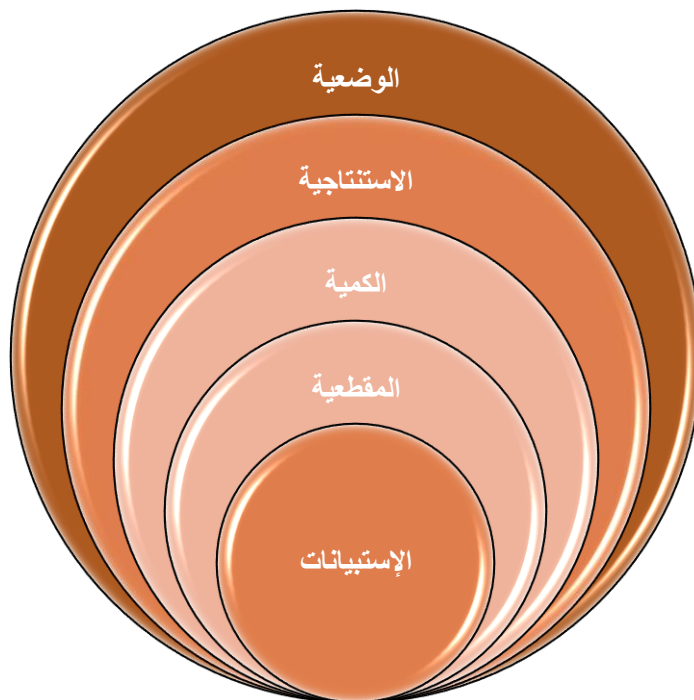
- تحديد مدى فعالية ممارسات إدارة المخاطر في تحسين نجاح المشاريع في شركة البصمة.
- تقديم توصيات عملية لتحسين إدارة المخاطر في الشركة، بما في ذلك الأدوات والتقنيات والاستراتيجيات الأفضل.

- فهم التحديات والفرص المرتبطة بإدارة المخاطر في بيئة العمل الخاصة بشركة البصرة.

1.10 منهجية الدراسة

شكل (1) يوضح منهجية البحث

المصدر: الباحث



1.11 هيكل المشروع المقترح:

شكل (2) يوضح هيكل المشروع المقترح/ المصدر (الباحث)



2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري

2.1 المقدمة:

ويهدف هذا الجزء إلى تقديم بعض المفاهيم المرتبطة بموضوع الرضا الوظيفي وتعريفها من حيث أهميتها وعلاقتها بمفاهيم أخرى في الإدارة، وعناصرها، وأهم النظريات التي تطرقت لها، حيث تنبع أهمية الرضا الوظيفي من ارتباطه بقضايا العمل بصفة عامة، وقضايا تصميم الوظائف والأداء بصفة خاصة. فمن أهداف تصميم الوظيفة هو إيجاد فرص للأفراد لتحقيق مستويات عالية من الأداء ومستويات عالية من الرضا الوظيفي. ولارتباط الرضا الوظيفي بالأداء فإننا نحتاج إلى أن نعرف المقصود بالأداء الوظيفي، فهو نوعية المهام وكميتها المنجزة بواسطة الأفراد أو المجموعات في أماكن العمل. فالأداء، كما يقال دائماً، هو الخط الأحمر بالنسبة للأفراد في مكان العمل، فهو من أعمدة الإنتاجية التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، وفي الحقيقة أصبحت المنظمات تستخدم معيار القيمة المضافة في العديد من المنظمات، بصورة متزايدة لتقييم فائدة أو أهمية أي وظيفة. (أبو هنطش، 2004، 182)

ولأن هنالك فرق بين نجاح المنظمة التي يشعر فريقها بالرضا الوظيفي وبين أخرى يفتقر موظفيها لهذا الشعور، وهذا ما ينعكس على وجود المشروع نجاح ووجود مشروع فاشل أيضاً، وهذا الأمر يعتمد على العديد من الأمور لعل أهمها مدى تبني تلك المنظمات لاستراتيجيات تقود إلى الرضا الوظيفي لدى موظفيها، ذلك ما يمكن ملاحظته بسهولة لدى الموظفين أثناء تنفيذها لمشاريع، وما ينعكس على الإنتاجية في نهاية الأمر، وبالتالي فإن السعي إلى تحقيق الرضا الوظيفي من أهم الأمور التي تقود إلى تحقيق أهداف المنظمة، وقد تبين عند دراسة عدة مشاريع أن نسبة نجاح المشاريع تزداد لدى المنظمات التي تعتمد أساليب واستراتيجيات تحقق الرضا الوظيفي لدى موظفيها. (العمرى، 2014، 221)

ومن أجل إظهار أهمية الرضا الوظيفي وانعكاسه على تحقيق أهداف مكتبة جرير، سيتم تناول تحليل مفاهيم ومعارف هامة حول الرضا الوظيفي وكيف يؤثر على عمل المنظمات، وفي سبيل ذلك سيتم تناول بعض الاستراتيجيات والتي أهمها استراتيجية العمل المرن وانعكاس هذه الاستراتيجيات على تحقيق الرضا الوظيفي داخل المنظمات، كذلك أيضاً أهمية الرضا الوظيفي في مدى تحقيق المشاريع لأهدافها المحددة مثل الالتزام بالجدول الزمني والميزانية وتحقيق جودة المخرجات المطلوبة، كما سيتناول البحث من خلال هذا الجزء العلاقة بين هذين المتغيرين وكيف يمكن لإدارة لاستراتيجية العمل المرن أن تؤثر إيجاباً على تحقيق الرضا الوظيفي وانعكاس ذلك على نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها. (عبدالحليم، 1999، 82)

وفي سبيل تحقق ذلك، وقبل عرض الإطار النظري للبحث سيقوم الطالب في البداية بعرض الدراسات

السابقة التي تناولت كل من الرضا الوظيفي واستراتيجية العمل المرن، وذلك على النحو التالي:

2.2 الدراسات السابقة:

- (1) وفي دراسة لأحمد محمود أبو هنطش (1989م) بعنوان: "الرضا الوظيفي لدى العاملين في كليات المجتمع في المملكة الأردنية الهاشمية: دراسة ميدانية تحليلية"، هدفت لمعرفة الرضا الوظيفي للعاملين في هذه الكليات، من خلال التعرف على اتجاهاتهم نحو العناصر المختلفة للرضا الوظيفي. وقد توصلت الدراسة إلى أن العاملين في كليات المجتمع في الأردن راضون بشكل عام عن أعمالهم. وقد تم قياس حالة الرضا، من خلال مجموعة من العناصر تشمل: الراتب، وعنصر الترقية، والتقدم في العمل.
- (2) وفي دراسة لخالد العمري (1991م) بعنوان: "مستوى الرضا الوظيفي لمديري المدارس الثانوية في محافظة إربد"، والتي هدفت إلى قياس مستوى الرضا من خلال خصائص المدير الشخصية، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الرضا عند مديري المدارس كان عاليا نسبيا. وقد قام الباحث بقياس حالة الرضا، من خلال مجموعة من العناصر التي شملت: شعورهم بالإنجاز، وتقدير المجتمع لعملهم، والعلاقة بينهم وبين زملائهم، والتقدم الوظيفي، والراتب.
- (3) وفي دراسة أعدها ياسر العدوان وأحمد عبد الحليم (1995م) بعنوان: "الرضا الوظيفي للإدارة الوسطى في أجهزة الإدارة العامة في الأردن"، هدفت للتعرف على مستوى رضا العاملين في الإدارة الوسطى في أجهزة الإدارة العامة الأردنية، من خلال بعض العناصر الوظيفية التي شملت: الدرجة الوظيفية، والخبرة، والراتب، والعلاقة مع الزملاء والمسؤولين، وطبيعة العمل، وفرص الترقية. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لجميع المبحوثين، في ضوء جميع عناصر الرضا، متوسط على أساس مقياس (ليكرت) الخماسي.
- (4) وفي دراسة أعدها سلامة طناش (1990م) بعنوان: "الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية"، بهدف قياس مستوى الرضا وتحليله عن العمل وعلاقته بالمتغيرات الشخصية للمبحوثين، وقد توصلت الدراسة إلى وجود مستوى عال من الرضا عن ظروف العمل. وركزت الدراسة على مجموعة من عناصر الرضا التي شملت: ظروف العمل، والأجر، والمكافآت، والمتغيرات الشخصية، والخبرة العملية.
- (5) وفي دراسة أعدها عبد الفتاح محمد خميس ياغي (1998م) بعنوان: "أثر البيئة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مشاريع عامة مختارة في الأردن"، بهدف تحليل أثر البيئة التنظيمية الداخلية السائدة في المشروعات العامة، وذلك بالتركيز على عناصر الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي وأثرها على الرضا الوظيفي. وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الرضا في تلك المشاريع عال نسبيا. كما رتببت الدراسة المتغيرات البيئية حسب قوة معامل الارتباط مع متغير الرضا الوظيفي، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الرضا في تلك المشاريع عال نسبيا.

(6) وفي دراسة لمحمد بن خميس بن سالم الشبيدي (2002م)، بعنوان: "أثر الحوافز على الرضا: دراسة اتجاهات الموظفين في وحدات الجهاز الإداري في سلطنة عمان" بهدف معرفة أثر نظام الحوافز المعمول به في سلطنة عمان على الرضا الوظيفي في الدوائر الحكومية. وقد توصل الباحث إلى وجود درجة رضا مرتفعة بالنسبة للحوافز المعنوية.

(7) في دراسة أعدها بورتر ولولر (Porter and Lawler) (1996) بعنوان: "المؤشرات التي تؤثر على الأفراد في ترك الوظيفة" "Indications of Human Resources Effecton and Job Withdrawal". بهدف قياس مجموعة من العناصر المرتبطة بالرضا الوظيفي مثل الشعور بالأهمية والتقدير، والمكافآت الخارجية، مثل المكافآت المادية، والحوافز النقدية. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين عناصر المكافآت الداخلية وعناصر المكافآت الخارجية.

(8) وفي دراسة للويد بول كنب (Lloyd Paul Kenepp) (1982) بعنوان: "العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي بعد خمس سنوات من التخرج" "Determinants of Job Satisfaction Five Years after College Graduation". واستنتجت هذه الدراسة أن الرضا الوظيفي هو محصلة لعدة عوامل متعددة، وأن خلفيات الأشخاص وخصائصهم الشخصية لها تأثير قليل جدا على محددات الرضا الوظيفي. كما أشارت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي لخريجي الكليات يتأثر بإتقان العمل، والمكانة الاجتماعية للعمل، أكثر من المكافآت المادية، كالراتب والامتيازات.

(9) وفي دراسة لشانج (Shang, G. M) (1991) بعنوان: "تحليل للرضا الوظيفي" "An Analysis of Job Satisfaction". بهدف استقصاء أثر عدد من المتغيرات في التنبؤ بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم المؤسسي الخاص، وتركزت المتغيرات التي درس أثرها على الراتب، وعدد سنوات الخبرة، والحوافز، وعلاقات الزملاء، وسلوك الطالب، وأنظمة المكافآت، وتحصيل الطالب، بالإضافة إلى المتغيرات الشخصية. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج مفادها أن هناك عشرة متغيرات لها علاقة ذات دلالة إحصائية بالتنبؤ بالرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم المؤسسي الخاص.

2.3 استراتيجيات العمل المرن (المتغير المستقل):

إن استراتيجيات العمل المرن تهدف إلى تحسين القدرة على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل وتعزيز الكفاءة والإنتاجية. تعتمد هذه الاستراتيجيات على توفير بيئة عمل مرنة تتناسب مع احتياجات الموظفين ومتطلبات العمل، مما يتيح تحقيق توازن بين الحياة الشخصية والمهنية. من أبرز هذه الاستراتيجيات: (الزقطي، 2003، 231)

1. **العمل عن بعد**: يسمح للموظفين بالعمل من أماكن خارج المكتب التقليدي، مما يوفر لهم مرونة في إدارة أوقاتهم.
2. **ساعات العمل المرنة**: حيث يمكن للموظفين اختيار أوقات بداية ونهاية يوم العمل بما يتناسب مع التزاماتهم الشخصية.
3. **فرق العمل المتعددة المهام**: الاعتماد على فرق عمل متعددة المهارات يساعد الشركات على التحول السريع بين المهام والمشاريع.
4. **التعلم المستمر والتدريب**: تشجيع الموظفين على اكتساب مهارات جديدة لضمان مرونة المؤسسة في مواجهة التحديات المستجدة.

ومن وجهة نظر أخرى، فإن استراتيجيات العمل المرن تتمثل في مجموعة من النقاط: (المنصوري، 2007، 118)

- يمثل العامل الذي يتم التحكم فيه أو تغييره لقياس تأثيره على رضا الموظفين. أبعاد هذا المتغير تشمل:
- أبعاد المتغير المستقل.
- المرونة في ساعات العمل.
- إمكانية الموظفين اختيار أوقات العمل التي تناسبهم بما يتماشى مع متطلبات الشركة.
- العمل عن بُعد.
- مدى تطبيق سياسات العمل عن بُعد وما إذا كان الموظفون يتمتعون بخيار العمل من المنزل أو من أي موقع خارج المكتب.

2.3.1 تعريف استراتيجيات العمل المرن:

تعرف استراتيجيات العمل المرن على أنها: "مجموعة من الأساليب والممارسات التي تعتمد عليها المؤسسات لتمكين الموظفين من العمل بمرونة من حيث المكان والزمان، بما يتوافق مع احتياجاتهم الشخصية ومتطلبات العمل"، وتهدف هذه الاستراتيجيات إلى تعزيز الإنتاجية، تحسين توازن الحياة والعمل، وزيادة الرضا الوظيفي من خلال تقليل القيود التقليدية على ساعات العمل وأماكنه. (الطوباسي، 2016، 184)

ومن وجهة نظر أخرى، يمكن تعرف استراتيجيات العمل المرن على انها: "الممارسات التي يتم اتباعها من قبل المنظمة بهدف جعل موظفيها القدرة على القيام بأعمالهم ومهامهم بمرونة عالية من حيث المكان والزمان دون المساس بمتطلبات العمل وحاجاته، أو التقليل بإنتاجيات العمل وجودته". (العمرى، 2014، 93)

2.3.2 أنواع استراتيجيات العمل المرن

هناك عدة أنواع من استراتيجيات العمل المرن التي تعتمد المؤسسات لزيادة الإنتاجية وتحقيق توازن بين حياة الموظفين الشخصية والمهنية. تشمل أبرز الأنواع ما يلي: (ياغي، 1998، 271)

1. **العمل عن بُعد (Remote Work)**: يسمح للموظفين بالعمل من أي مكان خارج المكتب التقليدي، سواء من المنزل أو أماكن أخرى، باستخدام التكنولوجيا الحديثة.
2. **ساعات العمل المرنة (Flexible Hours)**: يتيح للموظفين اختيار ساعات العمل الخاصة بهم، بشرط إتمام عدد معين من الساعات في اليوم أو الأسبوع. يمكنهم بدء العمل وإنهاءه في الأوقات التي تناسبهم.
3. **العمل بدوام جزئي (Part-Time Work)**: يعمل الموظف لعدد ساعات أقل من الدوام الكامل، مما يوفر له المزيد من الوقت لأنشطة شخصية أو التزامات أخرى.
4. **أسبوع العمل المكثف (Compressed Workweek)**: يمكن للموظف إتمام ساعات العمل المطلوبة في أقل من خمسة أيام، مثل العمل لمدة أربع أيام في الأسبوع بدلاً من خمسة، مع زيادة عدد ساعات العمل اليومية.
5. **العمل التبادلي (Job Sharing)**: يتقاسم شخصان نفس الوظيفة، حيث يقوم كل منهما بالعمل لعدد محدد من الساعات أو الأيام، مما يسمح بتوفير الوقت لكل منهما.
6. **العمل وفق الطلب (On-Demand Work)**: يتم استدعاء الموظفين للعمل بناءً على الحاجة فقط، مما يمنحهم مرونة في الوقت الذي يمكنهم تخصيصه للعمل.
7. **العمل الهجين (Hybrid Work)**: هو مزيج من العمل عن بعد والعمل من المكتب، حيث يُمكن للموظفين التبديل بين العمل من المنزل والمكتب حسب الحاجة.
8. **العمل الموسمي (Seasonal Work)**: يتم توظيف الأشخاص لفترات زمنية محددة من السنة بناءً على ذروة احتياجات العمل، مثل المواسم السياحية أو الحملات التسويقية.

2.3.3 أبعاد استراتيجيات العمل المرن:

إن أبعاد استراتيجيات العمل المرن تعكس الجوانب المختلفة التي تؤثر على تطبيق هذه الاستراتيجيات في المؤسسات. من خلال فهم هذه الأبعاد، يمكن تطوير بيئة عمل مرنة تتماشى مع احتياجات كل من الموظفين وأهداف المؤسسة. أبرز هذه الأبعاد تشمل:

1. البعد الزمني (المرونة الزمنية)

- يشير إلى قدرة الموظفين على التحكم في أوقات العمل، سواء من خلال اختيار ساعات العمل الخاصة بهم (العمل بساعات مرنة)، أو تكثيف ساعات العمل في أيام محددة (مثل العمل لمدة 4 أيام فقط في الأسبوع).
- يسمح هذا البعد بتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، مما يزيد من رضا الموظفين.

2. البعد المكاني (المرونة المكانية)

- يتعلق بإمكانية اختيار مكان العمل، مثل العمل من المنزل أو أي مكان آخر خارج المكتب التقليدي.
- هذا البعد يتيح للموظفين المرونة في أداء المهام من مواقع مختلفة، ويزيد من القدرة على استقطاب المواهب التي قد تكون بعيدة جغرافياً.

3. البعد التقني (الدعم التكنولوجي)

- يعتمد على توفير الأدوات التكنولوجية اللازمة لتسهيل العمل المرن، مثل منصات الاتصال عن بعد، الأنظمة السحابية، وأدوات إدارة المشاريع.
- بدون بنية تحتية تقنية قوية، يصعب على الشركات تنفيذ استراتيجيات العمل المرن بكفاءة.

4. البعد الوظيفي (تنوع الأدوار والمسؤوليات)

- يشير إلى قدرة الموظفين على تأدية مجموعة متنوعة من المهام أو الأدوار ضمن العمل، مما يعزز من مرونتهم في التنقل بين مختلف المشاريع والفرق حسب الحاجة.
- هذا البعد يعزز قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات السوقية والاحتياجات الجديدة.

5. البعد التنظيمي (السياسات والإجراءات)

- يتعلق بكيفية دعم المنظمة لاستراتيجيات العمل المرن من خلال سياسات واضحة وإجراءات تنظيمية تتعلق بإدارة الأداء، التواصل بين الفرق، ومتابعة الإنجازات.
- المؤسسات التي تعتمد على هيكل تنظيمي داعم يمكنها تسهيل تطبيق استراتيجيات العمل المرن بشكل أكثر فعالية.

6. البعد النفسي والاجتماعي

- يشمل تأثير العمل المرن على الصحة النفسية للموظفين، وخلق بيئة عمل تعزز التفاعل الاجتماعي رغم غياب التواجد الفعلي في المكتب.
- العمل المرن يمكن أن يقلل من الضغوط النفسية المرتبطة بالتنقل أو التزامات الوقت الصارمة، ولكنه قد يؤدي أيضاً إلى عزلة إن لم يتم تنظيمه بشكل جيد.

7. البعد القانوني والتعاقد

- يتعلق بالتشريعات والقوانين المتعلقة بالعمل المرن، مثل حقوق الموظفين فيما يخص ساعات العمل، العمل عن بعد، والإجازات.
- يجب على المؤسسات الالتزام بالإطار القانوني في البلدان التي تعمل فيها لضمان حقوق الموظفين.

8. البعد المالي (تكاليف ومكاسب)

- يشمل تقييم التكاليف المرتبطة بتطبيق استراتيجيات العمل المرن، مثل الاستثمارات في التكنولوجيا أو تقليل المصاريف التشغيلية (كالتكاليف المكتبية).
- من ناحية أخرى، يمكن أن يؤدي العمل المرن إلى مكاسب من خلال زيادة الإنتاجية وتحسين رضا الموظفين وتقليل معدلات الدوران الوظيفي.

2.3.4 نظريات العمل المرن:

خلال العقد الأخير، تم تطوير العديد من النظريات التي تشرح العمل المرن وتطبيقاته. واحدة من النظريات البارزة هي نظرية الموارد والحوجز (Resource and Barrier Theory)، التي تقترح أن العمل المرن يمكن

أن يُنظر إليه كموارد تنظيمية تسهم في تعزيز قدرة الموظفين على التكيف مع متطلبات العمل والحياة الشخصية. وفقًا لهذه النظرية، توفر ترتيبات العمل المرنة موارد إضافية مثل الوقت والطاقة، التي تمكن الموظفين من تحقيق توازن أفضل بين حياتهم الشخصية والمهنية، وفيما يلي عرض لأهم النظريات التي تناولت العمل المرن، وذلك على النحو التالي: (Kossek et al., 2015)

- **نظرية أخرى هي نظرية الدور الاجتماعي (Social Role Theory):** وهي نظرية تركز على كيفية تأثير العمل المرن على الأدوار الاجتماعية التي يلعبها الأفراد داخل وخارج العمل. هذه النظرية تشير إلى أن العمل المرن يمكن أن يساعد الأفراد في التوفيق بين الأدوار المختلفة التي يضطلعون بها، مما يقلل من التوتر المرتبط بتداخل هذه الأدوار، ويسهم في تحسين الرضا الوظيفي (Allen & Kiburz, 2018).
- **نظرية التوازن بين العمل والحياة (Work-Life Balance Theory):** هي من النظريات الأكثر استخدامًا في تحليل العمل المرن. تقترض هذه النظرية أن العمل المرن يوفر بيئة تُمكن الموظفين من التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات الحياة الشخصية. تركز النظرية على كيفية استخدام الموظفين للعمل المرن كأداة لتقليل الصراعات بين العمل والحياة، مما يؤدي إلى زيادة رضاهم وإنتاجيتهم (Clark, 2020).
- **نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory):** تُستخدم أيضًا لفهم العمل المرن، حيث تقترح أن الموظفين الذين يستفيدون من ترتيبات العمل المرنة يشعرون بمزيد من الامتنان تجاه أصحاب العمل، مما يؤدي إلى زيادة التزامهم وأدائهم في العمل. تعتبر هذه النظرية أن العمل المرن يعزز العلاقة الإيجابية بين الموظف وصاحب العمل من خلال تبادل الفوائد. (Blau, 2017)

2.4 الرضا الوظيفي (المتغير التابع)

ولارتباط الرضا الوظيفي بالأداء فإننا نحتاج إلى أن نعرف المقصود بالأداء الوظيفي، فهو نوعية المهام وكميتها المنجزة بواسطة الأفراد أو المجموعات في أماكن العمل. فالأداء، كما يقال دائمًا، هو الخط الأحمر بالنسبة للأفراد في مكان العمل، فهو من أعمدة الإنتاجية التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، وفي الحقيقة

أصبحت المنظمات تستخدم معيار القيمة المضافة في العديد من المنظمات، بصورة متزايدة لتقييم فائدة أو أهمية أي وظيفة و/ أو أي شاغل وظيفة، ودوره في إضافة قيمة لإنتاج المنظمة من السلع والخدمات.

وفي هذا الإطار تأتي أهمية الرضا الوظيفي، الذي يُعرّف بأنه الدرجة التي يحسُّ بها الفرد بشعور إيجابي أو سلبي نحو النواحي المختلفة للوظيفة التي يقوم بها. ويتفق غالبية المديرين والكتاب على أن الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي يمثلان نتائج أساسية، يجب أن تحقق بواسطة الأفراد في المنظمات وأماكن العمل. ففي غياب أي منهما تفشل المنظمة في تحقيق المعايير العالية لمكان العمل المعاصر. وكما يظهر في كثير من الحالات، يحقق بعض العاملين درجات عالية من الرضا الوظيفي، بينما يفشل آخرون في تحقيق نفس مستويات الرضا. ولذلك فإن مقاييس قدرة المديرين على بناء وظائف ذات قيمة مضافة تتمثل في قدرتهم على اكتشاف ماذا يعني العمل بالنسبة للآخرين، ومن ثم يقومون بإيجاد بيئات عمل تساعد في تحقيق مستويات عالية من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي.

2.4.1 مفهوم الرضا الوظيفي:

يعرف (Robbins & Judge, 2016) الرضا الوظيفي بأنه شعور إيجابي للموظف تجاه عمله نتيجة تقييم خصائصه. (Robbins & Judge, 2016, Pg. 116)

ويرى (Lander, 2009) أن مفهوم الرضا الوظيفي يدور حول فكرة أساسية مفادها: أن الرضا يتمركز حول موقف العامل إيجاباً، أو سلباً تجاه عمله، أي تقديره لعمله من حيث ميله له، أو كرهه له. والرضا الوظيفي هو مستوى درجة إشباع حاجات الفرد، ويتحقق هذا الإشباع من عوامل متعددة، يتعلق بعضها ببيئة العمل، ويتعلق بعضها الآخر بالوظيفة التي يشغلها الفرد، وهذه العوامل تجعل الفرد راضياً عن عمله ومحققاً لطموحاته ورغباته، ومتناسباً مع ما يريده من عمله وبين ما يحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته منه (عبد الباقي، 2004، ص173).

2.4.2 مراحل تطور رضا الموظفين:

خلال العقد الأخير، شهد مفهوم رضا الموظفين تطوراً ملحوظاً، مع تركيز متزايد على الفهم العميق للعوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي وكيفية تحسينه في بيئات العمل الحديثة. المرحلة الأولى في هذا التطور كانت تركز على الرضا الوظيفي العام، حيث كان يُنظر إلى رضا الموظفين باعتباره نتيجة للعوامل التقليدية مثل

الأجور، الأمن الوظيفي، وظروف العمل. هذه المرحلة كانت تركز بشكل رئيسي على تقييم مدى رضا الموظفين عن جوانب محددة من وظائفهم، مثل المهام اليومية والعلاقات مع الزملاء. (Judge et al., 2017)

المرحلة الثانية جاءت مع تطور الأبحاث التي بدأت تأخذ في الاعتبار الجوانب النفسية والاجتماعية المرتبطة بالرضا الوظيفي. في هذه المرحلة، بدأت الدراسات تستكشف كيف تؤثر التفاعلات الاجتماعية، الدعم التنظيمي، والفرص المهنية على شعور الموظفين بالرضا. كما أن التوجه نحو فهم تأثير الثقافة التنظيمية والتوازن بين العمل والحياة أصبح أكثر وضوحًا، حيث تبين أن هذه العوامل تلعب دورًا محوريًا في تعزيز الرضا الوظيفي (Nguyen & Tran, 2018).

في المرحلة الثالثة، ومع تقدم التكنولوجيا وظهور ترتيبات العمل المرنة، بدأ التركيز يتحول نحو العوامل الرقمية والتكنولوجية التي تؤثر على رضا الموظفين. الأدوات التكنولوجية والتقنيات الجديدة، مثل العمل عن بعد والحوسبة السحابية، بدأت تلعب دورًا رئيسيًا في تحسين تجارب الموظفين وزيادة رضاهم من خلال توفير مرونة أكبر في كيفية ومكان العمل. هذه المرحلة شهدت تحولًا في كيفية فهم الرضا الوظيفي، مع اعتبار التكنولوجيا كعامل مؤثر رئيسي. (Gajendran & Harrison, 2018)

المرحلة الرابعة والأحدث شهدت ظهور جائحة COVID-19، التي سلطت الضوء على أهمية الصحة النفسية ورفاهية الموظفين في سياق رضاهم الوظيفي. خلال هذه الفترة، أصبحت المرونة والدعم النفسي والعاطفي عوامل أساسية في تحديد مستوى الرضا الوظيفي. أصبحت الشركات تدرك أكثر من أي وقت مضى أهمية تهيئة بيئة عمل داعمة تركز على صحة الموظفين العقلية والجسدية لضمان رضاهم واستمراريتهم (Spector, 2020).

2.4.3 من مظاهر الرضا الوظيفي:

1- الإنتاجية المرتفعة: العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة تؤدي إلى إنتاجية مرتفعة وهذه الكفاية الإنتاجية تعود لزيادة إحساس الموظفين بالانتماء لمنظمتهم وحرصهم على مصلحتها، كما تعود إلى إحساس الموظفين بقيمة ما يقومون به من عمل وشعورهم بأن إدارة المؤسسة تعمل دائماً على حل مشكلاتهم ومشكلات العمل لزيادة الإنتاج وتحقيق جودته. (ياغي، 1998، 281).

2- **قلة الغياب:** يقصد بالغياب عدم حضور الموظف للعمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور فيه والمشاركة في الإنتاج طبقاً لبرنامج العمل، إن ازدياد نسبة الغياب تعد من مظاهر إنخفاض الروح المعنوية والرضا الوظيفي (الشبيدي، 2002، 119).

3- **اختفاء الشائعات:** عندما يتم الاهتمام بالتواصل ما بين العاملين والإدارة ونشر المعرفة، فذلك يؤدي إلى توفر المعلومات الرسمية لدى العاملين وبذلك تقل الشائعات ويتفرغ الموظفون لأعمالهم (ياغي، 1998، 291).

2.4.4 مسببات الرضا الوظيفي (Robbins & Judge, 2016, Pg.124): (الشبيدي، 2002، 122)

1- **ظروف العمل:** تعمل الوظائف المثيرة للاهتمام التي توفر التدريب والتنوع والاستقلالية على إرضاء معظم الموظفين، كما أن الترابط والتغذية الراجعة والدعم الاجتماعي والتفاعل مع الزملاء في العمل خارج نطاق العمل هي عوامل متعلقة بقوة بالرضا الوظيفي، كما يلعب المدراء دوراً كبيراً في الرضا الوظيفي للموظفين، فالموظفين الذين يتم منحهم القوة من قبل مدراءهم، يشعرون بمستويات أعلى من الرضا الوظيفي، وبالتالي فإن ظروف العمل – وبالأخص الطبيعة الجوهرية للعمل هي متنبئات جيدة بالرضا الوظيفي.

2- **الشخصية:** تلعب شخصية الموظف دوراً مهماً في تحقيق الرضا الوظيفي، فالأشخاص الذين يقيمون أنفسهم بشكل إيجابي يشعرون بالرضا بشكل أكبر من أولئك الذين يقيمون أنفسهم بشكل سلبي.

3- **الدفع:** يرتبط الدفع بالرضا الوظيفي وبالسعادة بشكل عام بالنسبة للكثير من الأشخاص.

4- المسؤولية المجتمعية للمنظمة: إن الموظفين الذين تتوافق قيمهم الشخصية مع مهمة المسؤولية المجتمعية للمنظمة سيكونون أكثر رضا وظيفياً.

2.4.5 أبعاد الرضا الوظيفي: (عبدالحليم، 1999، 137)

1. الرضا عن التوازن بين العمل والحياة الشخصية: يقيس مدى رضا الموظفين عن التوازن الذي يحققه لهم نظام العمل المرن بين مسؤولياتهم المهنية والشخصية.
2. الرضا عن بيئة العمل: يشمل رضا الموظفين عن البيئة العامة للعمل المرن من حيث التفاعل مع الزملاء والمديرين، وتوافر الموارد اللازمة للعمل.
3. الرضا عن التطور الوظيفي: يقيس ما إذا كانت استراتيجيات العمل المرن تسهم في تحسين فرص التطور الوظيفي والتدريب والنمو المهني للموظفين.

2.4.6 نظريات رضا الموظفين:

- **نظرية العوامل الثنائية (Two-Factor Theory):** لفريدريك هيرزبرج تعتبر واحدة من النظريات الأساسية في فهم رضا الموظفين. وفقاً لهذه النظرية، هناك عوامل أساسية تؤثر على رضا الموظفين تشمل عوامل "التحفيز" مثل النجاح والتقدير، وعوامل "البيئة" مثل الأجر وظروف العمل. أظهرت الدراسات الحديثة أن التحفيز يتضمن تأثيراً كبيراً على الرضا الوظيفي بينما تؤثر العوامل البيئية بشكل أكبر على تقليل الاستياء. (Herzberg et al., 2017)
- **نظرية العدالة التنظيمية (Organizational Justice Theory):** تعتبر أيضاً محورية في فهم رضا الموظفين. هذه النظرية تركز على كيفية إدراك الموظفين للعدالة في مكان العمل، بما في ذلك العدالة التوزيعية (التوزيع العادل للموارد)، العدالة الإجرائية (العمليات التي تؤدي إلى القرارات) والعدالة

التفاعلية (كيفية معاملة الموظفين). تشير الأبحاث إلى أن تحسين إدراك العدالة في مكان العمل يمكن أن يزيد من رضا الموظفين ويعزز التزامهم. (Colquitt et al., 2019)

• **نظرية تبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory):** تقدم إطاراً لفهم كيف يؤثر تبادل الموارد والامتيازات بين الموظفين وأرباب العمل على رضا الموظفين. وفقاً لهذه النظرية، عندما يشعر الموظفون بأنهم يتلقون دعمًا ومكافآت عادلة، فإنهم يبادلون ذلك بالالتزام والرضا. أظهرت الدراسات الحديثة أن تعزيز التفاعل الإيجابي بين الموظفين والإدارة يمكن أن يعزز الرضا الوظيفي (Blau, 2017).

• **نظرية التوازن بين العمل والحياة (Work-Life Balance Theory):** تسلط الضوء على كيفية تأثير التوازن بين العمل والحياة على رضا الموظفين. تركز هذه النظرية على أن تحقيق توازن جيد بين المتطلبات المهنية والشخصية يعزز من رضا الموظفين ويقلل من مستويات التوتر. الدراسات الحديثة تؤكد على أهمية توفير ترتيبات مرنة تدعم التوازن بين العمل والحياة في تحسين الرضا الوظيفي. (Clark, 2020)

2.5 العلاقة بين استراتيجيات العمل المرن (المتغير المستقل) والرضا الوظيفي (المتغير التابع)

قبل أن نتطرق إلى العلاقة التي تربط استراتيجية العمل المرن بالرضا الوظيفي نحتاج إلى التعرف، باختصار، على مداخل تصميم الوظائف، حيث شغل موضوع تصميم الوظائف العلماء لأكثر من قرن من الزمان، وترافق هذا الاهتمام مع نشأة علم الإدارة نفسه، فقد كان الاهتمام بتصميم الوظيفة الموضوع الأساسي للمدرسة العلمية التيلورية (Taylorism)، وقد اهتم رواد المدارس التقليدية الأخرى بدءاً (بهنري فايول) ومروراً (بماكس فيبر والتون مايو) ورفاقه بقضايا تصميم الوظيفة، ولكن بصورة أقل مباشرة من اهتمام (تيلور). واهتمت المدارس السلوكية والموقفية بهذا الموضوع بصورة تربطها بقضايا الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء بدرجة عالية. وتبلورت من جراء هذا الاهتمام أربعة مداخل رئيسية للتعامل مع موضوع تصميم الوظيفة وتداعياته على موضوع الرضا الوظيفي، وتشمل تلك المداخل: المدخل الآلي، والتحفيزي، والعضوي، والتصورى. وسوف نناقش هذه المداخل باختصار، من حيث علاقتها بالرضا الوظيفي، وذلك كما يلي: (هنطش، 2014، 154)

- التصميم الآلي للوظائف Mechanistic Job Design:

يركز هذا المدخل على وظائف عمال المصانع على خط الإنتاج، حيث من المفترض أن يقوم العامل بأداء حركة واحدة بصورة روتينية ومتكررة. ويعتقد العلماء أن هذا المدخل يؤدي إلى مستويات متدنية من الرضا الوظيفي والدافعية للعمل، وذلك لأن الوظائف المصممة بهذه الطريقة تكون مملة وخالية من الإبداع. ومن الطبيعي إلا يتناسب هذا المدخل مع تصميم وظائف أعضاء هيئة التدريس في الجامعات؛ لأنها تحتاج إلى مساحة من المبادرة الشخصية، والإبداع، والتجديد.

- تصميم الوظائف التحفيزي Motivationl Job Design:

حينما ظهرت محدودية المدخل الآلي، بدأ الباحثون في البحث عن طرق لتنويع الوظائف وجعلها أكثر تحدياً. فقد توصل ج. ريتشارد هاكمان (J. Richard Hackman) وآخرون، وهم يحاولون تحفيز العاملين لأداء وظائفهم إلى خمسة أبعاد أساسية مرتبطة بالوظيفة، وتتضمن تلك الأبعاد: (1) تنوع المهارات (2) هوية المهمة (3) أهمية المهمة (4) استقلالية الوظيفة (5) التغذية العكسية. ويبين (هاكمان) أن الموظفين الذين لديهم وظائف تتضمن مسؤولية يمكن أن يتفهموها يكونون أكثر واقعية وتحفيزاً لأداء تلك الوظائف من غيرهم. أما الأشخاص الذين تتضمن وظائفهم درجة عالية من الاستقلالية فإنها تشجع على جعل الموظف أكثر مسؤولية، وتمدهم التغذية العكسية بتفهم مفيد لأدوارهم ووظائفهم. وكلما تضمنت الوظيفة عدداً أكثر من تلك الأبعاد كان الموظف أكثر دافعية، وأكثر رضا بوظيفته. ويرى الباحثون أن هذا المدخل يرتبط بدرجة عالية من الرضا الوظيفي، والدافعية، ومستويات عالية من الأداء. ويناسب هذا المدخل من الناحية النظرية طبيعة العمل في الجامعات، وخاصة وظائف أعضاء هيئة التدريس.

- التصميم العضوي للوظائف Biological Job Design:

يمثل هذا المدخل محاولة منظمة لجعل العمل آمناً وخالياً من الأذى الجسدي والأذى النفسي، وقد استخدم هذا المدخل بصورة واسعة في الصناعات الثقيلة، مثل: صناعة الحديد، والصلب، والمناجم، وصناعة البناء، لكي يجعل الوظيفة أكثر أمناً، ومساعدة النساء للقيام بالأعمال التي تتطلب عملاً جسدياً، كان يقوم به الرجال عادة. ويمكن أن يساعد هذا المدخل في الأعمال المكتبية في تقليل آلام الظهر والعيون التي يعاني منها الموظفون الذين يقضون وقتاً طويلاً جالسين على الكراسي، مدقنين في شاشات الحواسيب. ورغم أن هذا المدخل يرتبط عند الباحثين بمستويات عالية من الرضا الوظيفي، إلا أنه لا يناسب وظائف أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الذين لا يتضمن أدوارهم لوظائفهم بذل طاقة جسدية مرهقة.

- تصميم الوظائف التصوري Perceptual /motor job Design:

لقد ساهم علم النفس التجريبي بتقديم مدخل آخر لتصميم الوظائف، وهو مدخل تصميم الوظائف التصوري. وكما حاول المدخل العضوي ضمان أن المطالب الجسدية للعمل لا تتجاوز القدرات الجسدية للعاملين، كذلك ركز المدخل التصوري على أن لا تتجاوز المطالب العقلية والفكرية للوظيفة قدرات العاملين الفكرية والعقلية. فعلى سبيل المثال، يرى أصحاب هذا المدخل أن الوظائف التي تتطلب معالجة كميات هائلة من المعلومات والبيانات تتميز بالتصميم الضعيف. ويرى منتقدو هذا المدخل أن مشكلته، كما هو الحال بالنسبة للمدخل الآلي، تكمن في أن الوظائف يمكن أن تصبح بسيطة جداً بدرجة تجعلها مملة. لذلك يرتبط هذا المدخل في أذهان كثير من الباحثين بمستويات متدنية من الرضا الوظيفي والدافعية للعمل. ورغم تشابه هذا المدخل مع المدخل الآلي، إلا أنه يصلح للتعامل مع وظائف أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، وفهم الشعور بالملل الذي يصيب الأساتذة أحياناً وهم يقومون بواجباتهم التدريسية التي تتطلب التعامل مع كمية كبيرة من المعلومات والبيانات.

وفي ضوء ما سبق يمكن الوقوف على العلاقة بين استراتيجيات العمل المرن والرضا الوظيفي وذلك على النحو التالي:

• الأنماط المشتركة:

دراسات عديدة تُظهر نمطاً مشتركاً يتمثل في أن استراتيجيات العمل المرن تؤدي إلى تحسين رضا الموظفين عبر تعزيز الشعور بالمرونة والتحكم Kossek و. (2015) Lautsch يؤكدون أن الترتيبات المرنة توفر للموظفين مرونة أكبر في تنظيم أوقاتهم مما يساهم في تقليل الإجهاد وزيادة الرضا الوظيفي. هذا النمط يعكس كيف يمكن للتنظيمات المرنة أن تلبي الاحتياجات الفردية وتحسن من جودة الحياة العملية (Kossek & Lautsch, 2015).

• الصراعات المحتملة:

على الرغم من الفوائد التي تقدمها استراتيجيات العمل المرن، إلا أن هناك صراعات محتملة. دراسة Allen و (2018) Kiburz تشير إلى أن بعض الموظفين قد يواجهون صعوبات في فصل الحياة الشخصية

عن العمل عند العمل عن بُعد، مما قد يؤدي إلى زيادة الضغوط النفسية والتوتر. الصراع بين العمل والحياة يمكن أن يتفاقم إذا لم يتم توفير دعم مناسب من قبل المؤسسة. (Allen & Kiburz, 2018)

شكل () فوائد ترتيبات العمل المرنة
فوائد ترتيبات العمل المرنة للموظفين



المصدر: ()

وفيما يلي أمثلة على جداول من الدراسات السابقة:

1. جدول يقارن بين فرق ذات مستويات مختلفة من التواصل:

مستوى التواصل	إنتاجية الفريق	جودة العمل	الالتزام بالمواعيد
مرتفع	%93	%83	%97
متوسط	%76	%72	%88
منخفض	%62	%55	%62

2. جدول يقارن بين فرق من خلفيات ثقافية مختلفة:

الخلفية الثقافية	مستوى التواصل	أداء الفريق	التحديات الثقافية
ثقافة A	مرتفع	%87	قليلة
ثقافة B	متوسط	%72	متوسطة
ثقافة C	منخفض	%61	مرتفعة

3. جدول المحتويات

جدول المحتويات

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	نموذج الدراسة (Brown, J., Smith, A., & Jones, M. (2018)	1
15	منهجية الدراسة (Jones, B., Williams, T., & Roberts, M. (2014)	2
17	مخطط المشروع نموذج الطالب	3

الخاتمة

إن ما استعرضته الدراسات السابقة التي أجريت خلال العشر سنوات الماضية تظهر تأثير تطبيق استراتيجيات العمل المرن على رضا الموظفين، كما وتُظهر الأبحاث أن استراتيجيات العمل المرن، مثل العمل

عن بُعد والجدول الزمنية المرنة، تسهم بشكل ملحوظ في تحسين رضا الموظفين عن وظائفهم، كما أظهرت دراسة Gajendran و (2018) Harrison أن العمل المرن يعزز من توازن العمل والحياة ويقلل من مستويات التوتر، مما يؤدي إلى زيادة رضا الموظفين. كما أكدت دراسة Kossek و (2015) Lautsch على أن توفير مرونة في العمل يساهم في تعزيز الشعور بالتحكم والراحة بين الموظفين، مما يعزز الرضا الوظيفي.

وتشير الأبحاث إلى أن استراتيجيات العمل المرن يمكن أن تقدم فوائد كبيرة، ولكن هناك أيضًا صراعات وتحديات تتطلب الانتباه. من الضروري للدراسات المستقبلية التركيز على كيفية معالجة هذه التحديات لضمان تحقيق أقصى استفادة من استراتيجيات العمل المرن. على سبيل المثال، أظهرت دراسة Allen و Kiburz (2018) أن التحديات المرتبطة بفصل العمل عن الحياة الشخصية يمكن أن تؤثر سلبًا على الرضا الوظيفي. بناءً على هذه النتائج، يجب على الأبحاث المستقبلية استكشاف استراتيجيات لتحسين الدعم المؤسسي وتقديم حلول للمشاكل المرتبطة بالعمل عن بُعد.

بالإضافة إلى ما سبق، فإن البحث يقدم مساهمات هامة في مجال دراسة أثر تطبيق استراتيجيات العمل المرن على رضا الموظفين. أولاً، يساهم البحث في تعزيز فهم كيفية تأثير استراتيجيات العمل المرن على الرضا الوظيفي من خلال تقديم تحليل شامل للعوامل المؤثرة، كما يعزز من المعرفة حول فعالية هذه الاستراتيجيات في تحسين جودة الحياة العملية للموظفين. ثانياً، يوفر البحث رؤى حول الفجوات الحالية في الدراسات السابقة، ويشير إلى الحاجة لمزيد من البحث لفهم تأثير استراتيجيات العمل المرن في سياقات متنوعة. وأخيراً، يقدم البحث توصيات عملية للمنظمات لتحسين استراتيجيات العمل المرن بما يتماشى مع احتياجات الموظفين ويعزز من رضاهم الوظيفي.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

1. الزقطي، إبراهيم (2003). درجة الرضا الوظيفي للعاملين في المركز الجغرافي الملكي الأردني. بحث مقدم إلى ندوة السلوك التنظيمي. معهد الإدارة العامة الأردني. عمان.
2. الشيدي، محمد بن خميس بن سالم (2002). أثر الحوافز على الرضا الوظيفي: دراسة اتجاهات الموظفين في وحدات الجهاز الإداري في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة آل البيت.
3. طناش، سلامة (1990). الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية. مجلة دراسات، مجلد 17 (أ). عدد 3، عمان.
4. الطوباسي، عادل محمد (2004). "الرضا عن العمل عند معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في الأردن. - دراسة ميدانية تحليلية -". رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية.
5. عبدالحليم، ياسر العدوان (1999). الرضا الوظيفي للإدارة الوسطى في أجهزة الإدارة العامة في الأردن. أبحاث اليرموك، مجلد 11. عدد 1. الأردن.
6. العمري، خالد العمري (2014). الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس". مؤتة للبحوث والدراسات. المجلد العاشر. العدد الرابع.
7. المنصوري، محسن مجيد (2007). الرضا عن العمل لدى المعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة بغداد، العراق.
8. هنطش، أحمد محمود (2004). الرضا الوظيفي لدى العاملين في كليات المجتمع في المملكة الأردنية الهاشمية. دراسة ميدانية تحليلية. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية.
9. ياغي، عبد الفتاح محمد خميس (1998). أثر البيئة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مشاريع عامة مختارة في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة آل البيت.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. The Quarterly journal of economics, 130(1), 165-218.
2. https://www.nber.org/system/files/working_papers/w18871/w18871.pdf
3. Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. Journal of applied psychology, 92(6), 1524.

4. [https://goal-lab.psych.umn.edu/orgpsych/readings/10.%20Work-Life%20Balance/Gajendran%20&%20Harrison%20\(2007\).pdf](https://goal-lab.psych.umn.edu/orgpsych/readings/10.%20Work-Life%20Balance/Gajendran%20&%20Harrison%20(2007).pdf)
5. Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The leadership quarterly*, 15(1), 33–53.
6. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1048984303001012>
7. Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological science in the public interest*, 16(2), 40–68.
8. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1529100615593273>
9. Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly journal of economics*, 130(1), 165–218.
10. https://www.nber.org/system/files/working_papers/w18871/w18871.pdf
11. Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The leadership quarterly*, 15(1), 33–53.
12. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1048984303001012>
13. Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2018). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541.
14. <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0021-9010.92.6.1524>
15. Michel, J. W., Kavanagh, M. J., & Tracey, J. B. (2019). A comparative study of flexible work arrangements: Cultural antecedents and outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 933–945.
16. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.2412>

17. 15. Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2020). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 70(1), 16–59.
18. <https://iaap-journals.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/apps.12290>
19. 16. Smith, J. A. (2021). Remote work and employee satisfaction during the pandemic: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 42(6), 1026–1043.
20. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/job.2565>
21. 17. Wang, Y., & Liu, Y. (2019). Flexible work arrangements and employee engagement: A study of the mediating role of work–life balance. *Human Resource Management Journal*, 29(2), 304–315.
22. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1748-8583.12220>
23. 18. Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2013). Work–family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel Psychology*, 66(2), 345–376
24. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/peps.12012>
25. 19. Dizaho, K. E., Salleh, R., & Abdullah, A. (2017). Achieving work–life balance through flexible work schedules and arrangements. *Global Business and Management Research*, 9(1), 455
26. <http://www.gbmrjournal.com/>
27. 20. Tavares, A. I. (2017). Telework and health effects review. *International Journal of Healthcare*, 3(2), 30–36
28. https://www.researchgate.net/publication/317397828_Characterizing_the_Growth_Patterns_of_45_Major_Metropolitans_in_Mainland_China_Using_DMSPOLS_Data

29. 21. Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1412–1421
30. <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037/a0012722>
31. 22. Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541
32. <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037/0021-9010.92.6.1524>
33. 23. Masuda, A. D., Poelmans, S. A., Allen, T. D., Spector, P. E., Lapierre, L. M., Cooper, C. L., ... & Lu, L. (2012). Flexible work arrangements availability and their relationship with work-to-family conflict, job satisfaction, and turnover intentions: A comparison of three country clusters. *Applied Psychology*, 61(1), 1–29
34. <https://iaap-journals.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1464-0597.2011.00453.x>
35. 24. Van der Lippe, T., & Lippényi, Z. (2020). Co-workers working from home and individual and team performance. *New Technology, Work and Employment*, 35(1), 60–79.
36. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/ntwe.12153>
37. 25. Vega, R. P., Anderson, A. J., & Kaplan, S. A. (2015). A within-person examination of the effects of telework. *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 313–323.
38. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10869-014-9359-4>

المرفقات

ملحق (1) الاستبانة

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	أنا راض عن الوظيفة التي أعمل بها.					
2	الوظيفة التي أقوم بها مناسبة لمؤهلاتي وقدراتي.					
3	أرغب في تغيير المنظمة التي أعمل فيها إذا وجدت مكانا آخر.					
4	أرغب في العمل في جهة تقدر امكانياتي حتى لو كان الراتب أقل من الراتب الذي أتقاضاه.					
المكافآت المالية						

					5	الراتب الذي احصل عليه في وظيفتي مناسب.
					6	أحصل على مكافآت مالية أخرى غير الراتب.
					7	مكافآت نهاية الخدمة مجزية في هذه الوظيفة.
					8	الوضع المالي عموماً في هذه المنظمة التي اعمل بها متناسب مع مؤهلاتي.
					9	الراتب الذي احصل عليه في وظيفتي مناسب.
المناخ الوظيفي						
					10	مناخ العمل في المنظمة مناسب بشكل عام.
					11	العلاقة مع الزملاء في المنظمة ممتازة.
					12	العلاقة مع الإدارة في المنظمة ممتازة.
					13	تتدخل إدارة المنظمة في عملي بشكل غير مرض.
					14	علاقتي مع المجتمع مرضية.
					15	علاقاتي بالجمهور مرضية بشكل عام.
					16	طبيعة المشاريع التي أقوم بها مناسبة لطبيعة تخصصي.
					17	عدد الأنشطة التي أقوم بها في المنظمة لا تتطلب تحضيرات إضافية.
					18	يتم اشراكي من قبل إدارة المنظمة في اعداد الأنشطة والمشاريع.

					توفر المنظمة تقرعا علميا لي.	19
					توجد درجة عالية من الشفافية في كل الإجراءات الإدارية الخاصة بي في المنظمة.	20
					تقدم المنظمة دعما ماليا مشجعا على النشر والبحث العلمي	21
					توفر المنظمة وقتاً كافياً للقيام بالأنشطة المطلوبة مني	22
					توفر إدارة المنظمة معلومات كاملة حول الجمهور المستهدف من المشاريع	23
خدمات اجتماعية وطبية						
					توفر المنظمة نشاطات ترفيهية لي ولأسرتي.	27
					يوجد تأمين صحي جيد لي ولأسرتي.	28
					توفر المنظمة فرصاً مناسبة لسكني.	29
					يوجد ناد اجتماعي للموظفي.	30
					تقوم المنظمة بتقديم مساعدات في كثير من المشاكل التي تواجهني.	31
تقييم الأداء						
					تقوم المنظمة بتقييم أدائي بصورة موضوعية.	32
					يعتمد الأداء الجيد كمعيار لتجديد العقد.	33
					يكون للمجتمع دور في تقييم الأداء.	34
					الأداء الجيد هو الأساس في أشغال الوظائف الإدارية في المنظمة.	35