

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

قسم / موارد بشرية

أثر السياسات المرنة في العمل على تعزيز الولاء التنظيمي: دراسة

ميدانية بعد تطبيق نظام العمل عن بُعد

إعداد الطالب/

عصام فواز صنوبر

251002073

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025 – 1447



إِهْدَاء

إلى من كان لهم الفضل بعد الله تعالى في تحقيق هذا العمل العلي،

إلى والديَّ العزيزين رمز التضحية والعطاء،

إلى أساتذتي الأفاضل الذين لم يخلوا بتوجيهاتهم ونصحهم،

إلى زملائي الذين شاركوني رحلة البحث بكل تفاصيلها،

إلى كل من علّمني أن الصبر طريق النجاح،

وأن الطموح لا يقف عند حدود،

إلى من ألهموني الإصرار والسعي نحو الأفضل،

أهدي هذا العمل المتواضع عربون تقدير وامتنان،

راجيةً أن يكون لبنة في بناء العلم،

وسبيلاً لخدمة المجتمع والوطن.

شكر ونفاد

أحمد الله عزوجل الذي وفقني في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمني الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور/

د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جرّاد

على كل ما قدماه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع

دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي

والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعني الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي

عزوجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر السياسات المرنة في العمل على تعزيز الولاء التنظيمي بأبعاده في بيئة المؤسسات التي طبقت نظام العمل عن بُعد، و اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته لطبيعة الأهداف والبيئة الميدانية، ووزعت على عينة مكونة من (160) موظفًا وموظفة من العاملين في مؤسسات القطاعين العام والخاص ممن خاضوا تجربة العمل المرن أو العمل عن بُعد بعد جائحة كورونا. وبعد استرجاع الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، من أبرزها: المتوسطات والانحرافات المعيارية، واختبار الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، وتحليل التباين (ANOVA)، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر دال إحصائيًا للسياسات المرنة في العمل على تعزيز الولاء التنظيمي، كما تبين أن الدعم الإداري والتقني يمثل أكثر الأبعاد تأثيرًا في الولاء، يليه بعد المرونة الزمنية، ثم مرونة توزيع المهام، وأخيرًا المرونة المكانية .

و أوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات عمل مرنة مؤسسية قائمة على الثقة المتبادلة، وتعزيز البنية التحتية الرقمية، وتطوير مهارات القيادات في إدارة الفرق عن بُعد، مع التركيز على تقييم الأداء وفق المخرجات لا الحضور.

الكلمات المفتاحية: السياسات المرنة في العمل، العمل عن بُعد، الولاء التنظيمي، المرونة الزمنية، الدعم الإداري والتقني.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	المستخلص
ه	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة
3.....	2.1 مشكلة الدراسة
5.....	3.1 أهمية الدراسة
6.....	4.1 أهداف الدراسة
7.....	5.1 تساؤلات الدراسة
7.....	6.1 فروض الدراسة
8.....	7.1 دراسات سابقة
12.....	8.1 الفجوة البحثية
13.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة
15.....	10.1 المنهجية وطرق البحث
15.....	11.1 مصادر جمع البيانات
16.....	12.1 أدوات الدراسة

16.....	13.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
17.....	14.1 حدود الدراسة:.....
18.....	الفصل الثاني: الإطار النظري.....
18.....	المبحث الأول: السياسات المرنة في العمل (المتغير المستقل).....
18.....	1.1.2 تمهيد المبحث الأول.....
18.....	2.1.2 مفهوم السياسات المرنة في العمل.....
20.....	3.1.2 أهمية السياسات المرنة في بيئة العمل المعاصرة.....
24.....	4.1.2 أهداف السياسات المرنة في العمل.....
26.....	5.1.2 أبعاد السياسات المرنة في العمل.....
31.....	المبحث الثاني: الولاء التنظيمي.....
31.....	1.2.2 تمهيد.....
31.....	2.2.2 مفهوم الولاء التنظيمي.....
33.....	3.2.2 أهمية الولاء التنظيمي.....
35.....	4.2.2 أهداف الولاء التنظيمي.....
37.....	5.2.2 أبعاد الولاء التنظيمي.....
40.....	6.2.2 العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي.....
44.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
44.....	1.3 منهج الدراسة.....
44.....	2.3 مجتمع الدراسة.....
45.....	3.3 عينة الدراسة.....

45.....	4.3 أداة الدراسة.....
46.....	5.3 صدق أداة الدراسة (Validity).....
47.....	6.3 مصفوفة الارتباط بين أبعاد متغير السياسات المرنة في العمل.....
48.....	7.3 ثبات أداة الدراسة (Reliability).....
49.....	8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.....
52.....	الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات ومناقشتها.....
52.....	1.4 مقدمة.....
52.....	2.4 الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.....
54.....	3.4 التحليل الوصفي لمتغير السياسات المرنة في العمل.....
58.....	4.4 التحليل الوصفي لمتغير الولاء التنظيمي.....
60.....	5.4 التحقق من فرضيات الدراسة.....
68.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....
68.....	1.5 مناقشة النتائج الوصفية.....
73.....	2.5 التوصيات.....
75.....	Abstract.....
76.....	قائمة المراجع.....
76.....	المراجع باللغة العربية.....
78.....	المراجع باللغة الإنجليزية.....
81.....	الملاحق.....
82.....	استمارة استبيان.....

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1.	الجدول (1) مصفوفة الارتباط بين أبعاد متغير السياسات المرنة في العمل	48
2.	الجدول (2) ثبات أداة الدراسة (Reliability)	49
3.	الجدول (3) الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة	52
4.	الجدول (4) التحليل الوصفي لـ البعد الأول: المرونة الزمنية	54
5.	الجدول (5) التحليل الوصفي لـ البعد الثاني: المرونة المكانية (العمل عن بُعد)	56
6.	الجدول (6) التحليل الوصفي لـ البعد الثالث: مرونة توزيع المهام	57
7.	الجدول (7) التحليل الوصفي لـ البعد الرابع: الدعم الإداري والتقني	58
8.	الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الولاء التنظيمي	59
9.	جدول (9) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد السياسات المرنة في العمل على الولاء التنظيمي	62
10.	جدول (10) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المرونة الزمنية على الولاء التنظيمي	64

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
65	جدول (11) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المرونة المكانية (العمل عن بُعد) على الولاء التنظيمي	11.
67	جدول (12) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر مرونة توزيع المهام على الولاء التنظيمي	12.
68	جدول (13) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الدعم الإداري والتقني على الولاء التنظيمي	13.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها سوق العمل الحديث، أصبح من الضروري على المنظمات إعادة النظر في الأساليب التقليدية لإدارة الموارد البشرية، والبحث عن آليات أكثر مرونة تلائم التغيرات الاجتماعية، والتكنولوجية، والاقتصادية المتلاحقة. ومن أبرز هذه التوجهات المعاصرة ما يُعرف بـ "السياسات المرنة في العمل"، والتي تشمل مجموعة من الإجراءات التي تتيح للموظفين مرونة في أداء مهامهم، سواء من حيث توقيت العمل، أو مكانه، أو أساليبه، مع المحافظة في الوقت ذاته على الإنتاجية والكفاءة المطلوبة. وتشمل هذه السياسات، على سبيل المثال، نظام العمل عن بُعد، ساعات العمل المرنة، الدوام الجزئي، تقاسم الوظائف، والإجازات المرنة، وغيرها من النماذج التي تضمن تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية. (الربايعة، 2023)

لقد أظهرت العديد من الدراسات المعاصرة أن تبني السياسات المرنة في بيئة العمل لا يقتصر أثره على تحسين جودة حياة العاملين فحسب، بل يمتد ليشمل تعزيز انتمائهم للمنظمة، وزيادة رضاهم الوظيفي، ورفع مستوى التزامهم تجاه الأهداف المؤسسية. إذ تُسهم هذه السياسات في خلق بيئة عمل أكثر دعمًا واحتواءً، وتُظهر اهتمام الإدارة العليا بمراعاة احتياجات الموظفين الفردية، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على الولاء التنظيمي، بوصفه أحد أهم المحددات في استقرار القوى العاملة وفعالية الأداء المؤسسي. فالولاء التنظيمي لا يقتصر على مجرد البقاء في الوظيفة، بل يتجلى في استعداد الموظف لبذل الجهد الإضافي، وتمثيل المنظمة بصورة إيجابية، والمشاركة الفعالة في دعم استراتيجياتها ورؤاها. (زقوت، 2021)

من هذا المنطلق، تكتسب دراسة العلاقة بين السياسات المرنة والولاء التنظيمي أهمية متزايدة في البيئة التنظيمية المعاصرة، لا سيما في المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق التميز والاستدامة. كما تطرح هذه الدراسة تساؤلات جوهرية حول مدى تأثير هذه السياسات في مكونات الولاء التنظيمي الثلاثة: العاطفي، والمستمر، والمعياري، وهل تسهم المرونة التنظيمية فعلاً في تعزيز الرغبة الذاتية لدى الموظف للاستمرار في

العمل، أم أنها مجرد حلول ظرفية قصيرة الأمد؟ إن الإجابة عن مثل هذه التساؤلات تمثل إضافة حقيقية للأدبيات الإدارية، وتسهم في تطوير السياسات الداخلية للمؤسسات، بما يحقق التوازن المطلوب بين مصالح المنظمة وتطلعات العاملين فيها. (عبدالرحيم، 2022)

في خضمّ التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة العمل المعاصرة، أصبحت المنظمات مطالبة بتبني مفاهيم وأساليب إدارية جديدة تتلاءم مع تحديات القرن الحادي والعشرين، وتستجيب لتوقعات القوى العاملة المتطورة باستمرار. ومن بين هذه الأساليب التي حظيت باهتمام واسع في السنوات الأخيرة، برز مفهوم "السياسات المرنة في العمل" باعتباره أحد أبرز الأدوات التي تمكّن المؤسسات من تحسين أدائها وتعزيز رضا موظفيها، في إطار من التوازن بين المتطلبات التنظيمية واحتياجات الأفراد. (أبو تايه، 2022)

تشير السياسات المرنة إلى مجموعة من الترتيبات التي تتيح للموظف قدرًا من الحرية في كيفية أداء مهامه، دون أن يؤثر ذلك سلباً على جودة العمل أو إنتاجيته. وتشمل هذه السياسات نماذج مثل: العمل عن بعد، والدوام المرن، وتقليص أيام العمل، والدوام الجزئي، والتبادل الوظيفي، والعمل القائم على النتائج بدلاً من عدد الساعات، بالإضافة إلى إجازات مرنة وفقاً لاحتياجات الموظفين الشخصية أو الأسرية. وتعكس هذه الممارسات توجهاً حديثاً في إدارة الموارد البشرية، يستند إلى مبدأ أن الموظف الأكثر رضا واستقراراً هو الأكثر التزاماً وإنتاجية. (المطوق، 2020)

لقد دفعت التحولات الاقتصادية والاجتماعية، إلى جانب التقدم التكنولوجي المتسارع، الكثير من المنظمات إلى مراجعة هياكلها التنظيمية وسياساتها التقليدية. فلم يعد يُنظر إلى المرونة في العمل كخيار ثانوي أو امتياز تقدمه المؤسسة، بل أصبحت ضرورة استراتيجية تفرضها التغيرات في طبيعة الأعمال وسلوكيات الموظفين، خاصة بعد ما أظهرته تجارب عديدة من نجاح لنظم العمل المرن خلال الأزمات العالمية مثل جائحة "كوفيد-19". كما أن دخول الأجيال الجديدة إلى سوق العمل، بما تحمله من تطلعات مختلفة نحو الاستقلالية والتوازن بين الحياة والعمل، شكّل دافعاً إضافياً لاعتماد هذه السياسات. (الحوامدة، 2024)

من جانب آخر، فإن السياسات المرنة لا تحقق الفائدة فقط للموظف، بل تُعد أيضاً أداة مهمة في تعزيز قدرة المؤسسات على جذب الكفاءات والاحتفاظ بها، وتحقيق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي. فهي تخلق مناخاً تنظيمياً مشجعاً، يقوم على الثقة والتمكين والاحترام المتبادل، ما يؤدي إلى تحسين العلاقات الداخلية وتقليل مستويات التوتر والصراع، وبالتالي رفع فعالية الأداء الفردي والجماعي على حد سواء. (الجريّة، 2020)

وعليه، فإن تناول موضوع السياسات المرنة في العمل يُعدّ ضرورة ملحة لفهم أبعادها وانعكاساتها على بيئة العمل المعاصرة، خاصة في ظل الاتجاه العالمي نحو بناء منظمات أكثر استجابة ومرونة واستدامة. كما أن دراسة هذا المفهوم تفتح المجال لتقييم مدى جاهزية المؤسسات لاعتماد مثل هذه السياسات، وتحديد التحديات التي قد تعيق تطبيقها، إلى جانب التعرف على أثرها في تحقيق أهداف استراتيجية تتجاوز تحسين الأداء لتصل إلى بناء ثقافة تنظيمية متوازنة ومحفزة للنمو والابتكار. (البشايشة، 2024)

2.1 مشكلة الدراسة

تشهد بيئة العمل في العصر الحديث تغيرات متسارعة ومتعددة الأوجه، فرضتها العولمة والتطورات التكنولوجية وتبدل أنماط حياة الأفراد، مما أدى إلى تحوّل جذري في توقعات العاملين من منظماتهم. فلم تعد الأجور والحوافز المالية وحدها كافية لضمان ولاء الموظفين وبقائهم داخل المؤسسة، بل أصبحت القضايا المرتبطة بجودة الحياة الوظيفية، والتوازن بين العمل والحياة الشخصية، والمرونة في أداء المهام تحتل مكانة متقدمة في أولوياتهم. وفي ظل هذه المعطيات، برزت السياسات المرنة في العمل كأحد أهم الممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، لما لها من قدرة على تلبية تطلعات العاملين وتحقيق درجة أعلى من التوافق بين احتياجاتهم الفردية ومتطلبات العمل. (الزبون، 2021)

وعلى الرغم من التوسع التدريجي في تطبيق السياسات المرنة في عدد من المنظمات، لا سيما في القطاعات الخاصة والدول المتقدمة، إلا أن العديد من المؤسسات - خاصة في العالم العربي - لا تزال تتبنى أنماطاً تقليدية في إدارة العمل، تقوم على الجداول الزمنية الجامدة والحضور المادي والرقابة المباشرة. هذا

النمط الإداري لا يتناسب بالضرورة مع متطلبات العصر، بل قد يسهم في خلق حالة من التوتر الوظيفي، والشعور بعدم التقدير، وضعف الدافعية، وهو ما يؤدي إلى انخفاض الولاء التنظيمي، وارتفاع معدلات التسرب الوظيفي، وتراجع مستوى الالتزام المؤسسي. (أشتية، 2023)

تتفاقم هذه الإشكالية في ضوء تزايد المنافسة في سوق العمل، وسعي الكفاءات للانضمام إلى بيئات عمل أكثر دعماً ومرونة، ما يجعل من السياسات المرنة أداة استراتيجية لتعزيز الانتماء والولاء التنظيمي. فالموظف الذي يشعر بأن منظمته تدعم احتياجاته الشخصية والعائلية، وتثق بقدرته على إدارة وقته وأداء مهامه بكفاءة، يكون أكثر التزاماً بأهداف المؤسسة، وأقل ميلاً للبحث عن فرص بديلة. ومن هنا، تبرز الحاجة إلى استقصاء مدى تأثير تطبيق السياسات المرنة في بيئة العمل على درجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين، باعتبار الولاء عاملاً حيوياً في تعزيز الأداء المؤسسي، وتقليل تكلفة الدوران الوظيفي، وضمان استدامة الموارد البشرية. (الخطيب، 2023)

لكن رغم الأهمية المتزايدة لهذا الموضوع، يلاحظ وجود فجوة معرفية في الأدبيات العربية التي تناولت العلاقة بين السياسات المرنة والولاء التنظيمي، خاصة من حيث دراسة الأثر الفعلي لتلك السياسات على مشاعر الانتماء والارتباط بالمنظمة. وهذا ما يدفع إلى طرح التساؤل المحوري التالي: إلى أي مدى تسهم السياسات المرنة في بيئة العمل في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين؟ ويتفرع عن هذا السؤال عدد من التساؤلات الفرعية التي تتناول أبعاد السياسات المرنة المختلفة (مثل ساعات العمل المرنة، والعمل عن بعد، والإجازات المرنة)، ومدى تأثير كل منها في تشكيل الولاء بشقيه العاطفي والسلوكي. (حاج محمد، 2021)

وعليه، تنبع أهمية هذه الدراسة من سعيها إلى سد هذه الفجوة البحثية، وتقديم تحليل معمق للعلاقة بين السياسات المرنة في العمل ومستوى الولاء التنظيمي، بما يمكن صُنّاع القرار من تبني سياسات أكثر فاعلية، تستجيب لتحديات الموارد البشرية وتعزز من استقرار واستدامة المنظمات. (حمد، 2020)

3.1 أهمية الدراسة

تُعد دراسة أثر السياسات المرنة في العمل على تعزيز الولاء التنظيمي ذات أهمية بالغة في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة العمل الحديثة. فمع التغيرات في أنماط الحياة وتزايد متطلبات التوازن بين العمل والحياة الشخصية، أصبحت السياسات المرنة أحد المداخل الرئيسة التي تعتمد عليها المؤسسات للحفاظ على استقرار مواردها البشرية ورفع مستوى رضا الموظفين.

إن مرونة بيئة العمل تُسهم في خلق أجواء وظيفية مريحة، يشعر فيها الموظف بالتقدير والاحترام، مما ينعكس إيجاباً على انتمائه للمنظمة واستعداده للبقاء فيها على المدى الطويل. وتبرز أهمية هذه الدراسة في قدرتها على توضيح العلاقة المباشرة بين تمكين الموظف من إدارة وقته ومسؤولياته بشكل مرن وبين مستوى التزامه وولائه لأهداف وقيم المؤسسة.

علاوة على ذلك، تساعد نتائج الدراسة متخذي القرار في تصميم سياسات داخلية أكثر تفاعلاً مع احتياجات الموظفين وتطلعاتهم، مما يؤدي إلى خفض معدلات الاستقالات والغياب الوظيفي، ويزيد من مستويات الإنتاجية والكفاءة التشغيلية. كما تُظهر أهمية الدراسة في تسليط الضوء على دور السياسات المرنة كأداة استراتيجية لتعزيز ثقافة تنظيمية إيجابية ومشجعة على الاستقرار والنمو.

وبالتالي، فإن هذه الدراسة لا تكتفي بتقييم الآثار النفسية والاجتماعية للمرونة على الموظفين، بل تتجاوز ذلك لتُظهر كيف يمكن أن تتحول هذه السياسات إلى عنصر حيوي في بناء منظمات أكثر استدامة، وأكثر قدرة على جذب الكفاءات والاحتفاظ بها في سوق عمل شديد التنافسية.

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

الأهمية النظرية

- ✓ تُسهم في توسيع الإطار المعرفي حول العلاقة بين السياسات المرنة والولاء التنظيمي.
- ✓ تدعم بناء نماذج ومفاهيم نظرية تشرح كيف تؤثر المرونة في بيئة العمل على سلوكيات الموظفين.

✓ تُمكن الباحثين من الربط بين النظريات التنظيمية (مثل نظرية الدعم التنظيمي أو الالتزام التنظيمي) وتطبيقات المرونة.

✓ تساعد على تحديد المتغيرات الوسيطة والمؤثرة في العلاقة مثل الرضا الوظيفي أو التوازن بين الحياة والعمل.

✓ تساهم في إثراء الأدبيات العلمية وتوفير أساس نظري للبحوث المستقبلية.

الأهمية العملية

- ✓ تقدم بيانات ومؤشرات واقعية تدعم اتخاذ قرارات إدارية فعّالة بشأن تبني سياسات مرنة.
- ✓ تُظهر مدى تأثير تطبيق هذه السياسات على مؤشرات فعلية مثل تقليل الاستقالات وزيادة الإنتاجية.
- ✓ تساعد المؤسسات على قياس رضا الموظفين وولائهم بعد تطبيق سياسات مرنة.
- ✓ تمكن من تصميم نماذج مرنة قابلة للتطبيق في بيئات عمل مختلفة حسب طبيعة القطاع.
- ✓ تُساهم في تحسين بيئة العمل وتوجيه السياسات نحو تحقيق أهداف استراتيجية تتعلق باستدامة الموارد البشرية.

4.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر السياسات المرنة في العمل بأبعادها (المرونة الزمنية، المرونة المكانية، مرونة توزيع المهام، والدعم الإداري والتقني) على الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء الأخلاقي، والولاء المعياري) في بيئة المؤسسات التي طبقت نظام العمل عن بُعد.

ويتفرع من هذا الهدف الرئيس عدد من الأهداف الفرعية على النحو الآتي:

1. التعرف على مستوى تطبيق السياسات المرنة في العمل لدى العاملين في المؤسسات التي تعتمد نظام العمل عن بُعد.
2. قياس مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة لدى العاملين في بيئة العمل المرنة.

3. تحليل أثر المرونة الزمنية في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين.
4. بيان أثر المرونة المكانية (العمل عن بُعد) في رفع مستوى الولاء التنظيمي.
5. تحديد أثر مرونة توزيع المهام في تحسين ارتباط العاملين وانتمائهم المؤسسي.
6. الكشف عن أثر الدعم الإداري والتقني في تعزيز أبعاد الولاء التنظيمي.
7. اقتراح مجموعة من التوصيات العملية التي تساهم في تعزيز تطبيق السياسات المرنة لرفع مستوى الولاء التنظيمي واستدامته في بيئات العمل الحديثة.

5.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما أثر السياسات المرنة في العمل بأبعادها (المرونة الزمنية، المرونة المكانية، مرونة توزيع المهام، والدعم الإداري والتقني) على الولاء التنظيمي بأبعاده في المؤسسات التي طبقت نظام العمل عن بُعد؟

الأسئلة الفرعية

1. ما مستوى تطبيق السياسات المرنة في العمل لدى العاملين في المؤسسات التي تعتمد نظام العمل عن بُعد؟
2. ما مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة لدى العاملين في تلك المؤسسات؟
3. ما أثر المرونة الزمنية على الولاء التنظيمي لدى العاملين بعد تطبيق نظام العمل عن بُعد؟
4. ما أثر المرونة المكانية (العمل عن بُعد) على الولاء التنظيمي لدى العاملين؟
5. ما أثر مرونة توزيع المهام على الولاء التنظيمي لدى العاملين؟
6. ما أثر الدعم الإداري والتقني على الولاء التنظيمي لدى العاملين؟

6.1 فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن للباحث اعتماداً على الإطار النظري المتعلق بالدراسة، واستناداً إلى نتائج الدراسات السابقة تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة الأولى: وجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للسياسات المرنة في العمل بأبعادها (المرونة الزمنية، المرونة المكانية، مرونة توزيع المهام، والدعم الإداري والتقني) على الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة في المؤسسات التي طبقت نظام العمل عن بُعد.

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الأربعة التالية:

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة الزمنية على الولاء التنظيمي لدى العاملين بعد تطبيق نظام العمل عن بُعد..
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة المكانية (العمل عن بُعد) على الولاء التنظيمي لدى العاملين بعد تطبيق نظام العمل المرن..
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة توزيع المهام على الولاء التنظيمي لدى العاملين بعد تطبيق نظام العمل المرن..
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للدعم الإداري والتقني على الولاء التنظيمي لدى العاملين بعد تطبيق نظام العمل المرن..

7.1 دراسات سابقة

1. دراسة (محجر، 2020) بعنوان: الرضا الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي: دراسة ميدانية لأساتذة التعليم المتوسط ببلدية ورقلة

تهدف الدراسة إلى التعرف على الرضا الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم المتوسط ببلدية ورقلة. وقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وبلغ مجموع أفرادها 241 فردًا. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمةً استبانة: أداة ألين وماير للولاء التنظيمي، وأداةً لقياس الرضا الوظيفي لجمع البيانات من المبحوثين. وقد قُسمت الدراسة إلى جانب نظري وجانب تطبيقي، تم من خلاله التحقق من صحة الفرضيات. وتوجد علاقة دالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي. وتتضمن الفرضيات الجزئية: وجود فروق دالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والولاء

التنظيمي تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وتخصص التدريس، والأقدمية في جهة العمل، والتصنيف الإداري. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها وجود علاقة دالة إحصائيًا بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي. وتتضمن الفرضيات الجزئية: عدم وجود فروق دالة إحصائيًا بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وتخصص التدريس، والتصنيف الإداري.

2. دراسة (بورحلاوي، 2021) بعنوان: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي: دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" - ورقلة -

من خلال هذه الدراسة، حاولنا تناول موضوع "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي" بهدف الكشف عن طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية وتحقيق الولاء التنظيمي. ولتحقيق هذا الهدف، تم إعداد استبيان لجمع البيانات وتوزيعه على عينة الدراسة من موظفي شركة كهرباء وغاز ورقلة. وبعد التحليل والمعالجة، توصلنا إلى النتائج التالية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وتحقيق الولاء التنظيمي، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة العمل والالتزام الأخلاقي.

3. دراسة (القطاونة، 2023) بعنوان: الهوية التنظيمية وأثرها على الولاء التنظيمي

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الهوية التنظيمية بأبعادها (الجوهرية، الاستمرارية، التميز والاحترام) وأثرها على الولاء التنظيمي بأبعادها: الولاء العاطفي، الولاء المستمر، والولاء المعنوي. ومثل مجتمع الدراسة جميع العاملين في مجموعة المناطق الحرة والتنمية الأردنية والبالغ عددهم (1015) موظفًا وموظفة. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال المنهجين الوصفي والتحليلي. وقام الباحث بتطوير أداة الاستبانة، والتي وزعها على عينة من العاملين في مجموعة المناطق الحرة والتنمية الأردنية. وبلغ عدد الاستبانات الموزعة (250) استبانة، وتم استرداد (229) استبانة صالحة للتحليل. وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للهوية التنظيمية بأبعادها الجوهرية والاستمرارية والتميز والاحترام على الولاء التنظيمي بأبعاده مجتمعة في مجموعة المناطق الحرة والتنمية الأردنية. في ضوء النتائج التي توصلت إليها، تُوصي الدراسة بمجموعة من التوصيات، منها: تعزيز قيم المنظمة الجوهرية والأساسية لدى

الموظفين بشكل واضح، والعمل على تشجيع المنظمة على إظهار الاستمرارية والالتزام بالعمل. تحقيق الأهداف طويلة المدى، وتشجيع الموظفين على التفوق في مجال عملهم وتحقيق أداء متميز يعكس جودة الخدمات التي يقدمونها، وإظهار الاحترام والتقدير لجميع الموظفين، واعتماد نهج منفتح في التواصل والاستماع إلى آراء الموظفين ومشكلاتهم.

4. دراسة (خالد، 2024) بعنوان: أثر العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي: الدور الوسيط لتمكين

الموظفين: دراسة تطبيقية على شركة أرامكس – الأردن

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الهوية التنظيمية بأبعادها (الجوهرية، الاستمرارية، التميز والاحترام) وأثرها على الولاء التنظيمي بأبعاده: الولاء العاطفي، الولاء المستمر، والولاء المعنوي. ومثل مجتمع الدراسة جميع العاملين في مجموعة المناطق الحرة والتنمية الأردنية والبالغ عددهم (1015) موظفًا وموظفة. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال المنهجين الوصفي والتحليلي. وقام الباحث بتطوير أداة الاستبانة، والتي وزعها على عينة من العاملين في مجموعة المناطق الحرة والتنمية الأردنية. وبلغ عدد الاستبانات الموزعة (250) استبانة، وتم استرداد (229) استبانة صالحة للتحليل. وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للهوية التنظيمية بأبعادها الجوهرية والاستمرارية والتميز والاحترام على الولاء التنظيمي بأبعاده مجتمعة في مجموعة المناطق الحرة والتنمية الأردنية. في ضوء النتائج التي توصلت إليها، تُوصي الدراسة بمجموعة من التوصيات، منها: تعزيز قيم المنظمة الجوهرية والأساسية لدى الموظفين بشكل واضح، والعمل على تشجيع المنظمة على إظهار الاستمرارية والالتزام بالعمل. تحقيق الأهداف طويلة المدى، وتشجيع الموظفين على التفوق في مجال عملهم وتحقيق أداء متميز يعكس جودة الخدمات التي يقدمونها، وإظهار الاحترام والتقدير لجميع الموظفين، واعتماد نهج منفتح في التواصل والاستماع إلى آراء الموظفين ومشكلاتهم.

5. دراسة (بن مبارك، 2022) بعنوان: أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي: دراسة حالة لعينة

من عمال مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي للعاملين بصندوق الضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء بورقلة، بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين المتغيرين. اعتمدنا في هذه الدراسة

على المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة الأداة الرئيسية لجمع المعلومات، حيث قمنا بتوزيع 40 استبانة على العاملين بالمؤسسة محل الدراسة بمختلف أقسامها. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) بالإضافة إلى مجموعة من الأساليب الإحصائية. تمثلت نتائج الدراسة في وجود مستوى متوسط لمفهوم ضغوط العمل لدى العينة المدروسة ومستوى مرتفع من الولاء التنظيمي لدى نفس العينة؟ ووجود علاقة خطية عكسية بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

6. دراسة (النوايشة، 2024) بعنوان: أثر الولاء التنظيمي على الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على شركة البوتاس العربية

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الولاء التنظيمي على الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في شركة البوتاس العربية. واستنادًا إلى متغيرات الدراسة، تم اختبار فرضيات الدراسة من خلال البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS). ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير استبانة على غرار مقياس ليكرت الخماسي، وتم التحقق من صدقها وثباتها. وتم توزيعها على عينة مكونة من (240) موظفًا على المستويين الإداري والإشرافي في شركة البوتاس العربية. ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (20.05) للولاء التنظيمي على الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية. وذلك استنادًا إلى قيمة (ف) المحسوبة البالغة (244.64) عند مستوى دلالة (1) - 0.000، وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05). كما أظهرت النتائج الإحصائية أن أبعاد المتغير المستقل تفسر ما نسبته (85.4%) من التباين في المتغير التابع (الميزة التنافسية). أوصت الدراسة بضرورة تعميق وتوسيع الجهود المبذولة لتطوير عملية الولاء التنظيمي. لا سيما وأن الاستثمار في هذا المجال لا يزال في خضم منافسة شديدة، وهو السبيل الوحيد لخلق بيئة مناسبة لتطوير الموظفين الذين بدورهم يعملون بكل جهدهم وولائهم لرفع الميزة التنافسية للشركة وتقديم أفضل خدمة للعملاء. بالإضافة إلى تحقيق أهداف الرقابة والمتابعة الفعالة للأداء، لا بد من إعطاء أهمية نسبية لتحليل وتصنيف الوظائف، بما يضمن تنفيذ الخطط والبرامج الموضوعية بأعلى مستويات الاحترافية والخبرة، وبذل المزيد من الجهود لضمان استقطاب وتعيين أرقى الكفاءات العلمية والعملية، وبالتالي ضمان الحصول على أفضل المخرجات في أسرع وقت وبأقل التكاليف الممكنة.

8.1 الفجوة البحثية

بناءً على مراجعة الدراسات السابقة، يمكن ملاحظة أن هناك اهتماماً كبيراً في الأدبيات العلمية بفهم العوامل التي تؤثر على الولاء التنظيمي، حيث تناولت الدراسات المشار إليها مجموعة متنوعة من المحددات مثل الرضا الوظيفي (محجر، 2020)، العدالة التنظيمية (بورحلاوي، 2021؛ خالد، 2024)، الهوية التنظيمية (القطاونة، 2023)، ضغوط العمل (بن مبارك، 2022)، وأثر الولاء التنظيمي في دعم الميزة التنافسية (النوايشة، 2024). ورغم القيمة العلمية والعملية الكبيرة لهذه الدراسات، إلا أنها لم تتطرق بشكل مباشر أو معمق إلى أثر السياسات المرنة في العمل—وخاصة تلك المتعلقة بنظام العمل عن بُعد—على الولاء التنظيمي، وهو ما يُشكّل جوهر الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها.

لقد ركزت معظم الدراسات السابقة على المتغيرات الداخلية التقليدية التي تُعتبر جزءاً من الهيكل الإداري والتنظيمي للمؤسسة، مثل العدالة التنظيمية أو الرضا عن بيئة العمل أو الهوية المؤسسية، بينما لم يتم التطرق بشكل مباشر إلى التغيرات البنيوية في أنماط العمل نفسها، والتي طرأت مؤخراً نتيجة التحولات الرقمية، وجائحة كورونا، وتنامي ثقافة العمل المرن. كما أن الدراسة الوحيدة التي تناولت ضغوط العمل (بن مبارك، 2022) اكتفت بفحص العلاقة بين الضغوط والولاء التنظيمي دون النظر في كيفية استخدام سياسات مرنة كأداة للتخفيف من هذه الضغوط وتعزيز الولاء. كذلك، لم تتناول أي من الدراسات السابقة السياقات الميدانية التي تبنت نظام العمل عن بُعد كسياسة تنظيمية دائمة أو جزئية، مما يعزز الحاجة لدراسة تطبيقية حديثة تتناول هذا التحول الجذري في بيئة العمل.

وعلى الرغم من أن دراسة خالد (2024) تطرقت إلى الدور الوسيط لتمكين الموظفين بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، فإنها لم تتناول شكلاً من أشكال المرونة التنظيمية مثل العمل الهجين أو المرونة الزمنية أو المكانية، والتي أصبحت جزءاً جوهرياً من نماذج العمل الجديدة. كما أن الدراسة لم تبحث في كيفية تأثير هذه الأنماط على أنماط الولاء المختلفة (العاطفي، المستمر، المعياري) في ظل بيئات عمل رقمية أو مرنة.

كذلك، فإن الدراسات السابقة اقتصرَت إلى حد كبير على قطاعات تقليدية مثل التعليم (محجر، 2020)، وشركات المرافق العامة مثل الكهرباء والغاز (بورحلاوي، 2021)، ومؤسسات الضمان الاجتماعي (بن مبارك، 2022)، أو حتى المناطق الحرة والتنمية (القطاونة، 2023)، بينما الدراسة الحالية تُقدم بُعدًا ميدانيًا مختلفًا، يتمثل في تقييم الولاء التنظيمي ضمن سياق بيئة عمل طُبِّقت فعليًا نظام العمل عن بُعد، وهو ما يمنحها خصوصية تحليلية وواقعية تُثري الفجوة المعرفية.

إضافة إلى ذلك، فإن البيئة التنظيمية بعد العمل عن بُعد تتطلب نماذج جديدة لفهم الولاء لا تنحصر في التفاعل المباشر أو الحضور المادي، بل تشمل الإحساس بالمرونة، والثقة، والتمكين الذاتي، والقدرة على التوفيق بين العمل والحياة الشخصية، وكلها عوامل لم تتناولها الدراسات السابقة بالشكل الكافي. هذا ما يجعل الدراسة الحالية تملأ فراغًا معرفيًا ومهنيًا قائمًا في حقل إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، خصوصًا في سياقات المؤسسات التي تسعى للانتقال من العمل التقليدي إلى بيئات أكثر مرونة وكفاءة.

بالتالي، تكمن الفجوة البحثية الجوهرية في أن معظم الدراسات السابقة ركزت على العوامل النفسية والتنظيمية التقليدية المؤثرة على الولاء، دون أن تأخذ بعين الاعتبار الأثر المباشر للسياسات المرنة الجديدة، لا سيما العمل عن بُعد، كأحد المتغيرات المهمة والمستجدة في بيئات العمل المعاصرة. من هنا تنبع أهمية الدراسة الحالية في استكشاف تلك العلاقة في ضوء التحولات الرقمية ومتطلبات العصر الجديد، لتقديم توصيات مبنية على أدلة ميدانية ونتائج تحليلية تدعم متخذي القرار في بناء سياسات مرنة تُعزز الولاء التنظيمي بفعالية أكبر.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة

تستند هذه الدراسة إلى جملة من المنطلقات النظرية التي تُشكل الأساس المفاهيمي لفهم العلاقة بين السياسات المرنة في العمل والولاء التنظيمي. فالسياسات المرنة تُعد أحد المفاهيم الحديثة في علم الإدارة والموارد البشرية، وبدأ الاهتمام بها يتزايد نتيجة للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية

التي فرضت إعادة النظر في نماذج العمل التقليدية. ويُقصد بالسياسات المرنة مجموعة الترتيبات والضوابط التي تمنح الموظفين قدرة أكبر على التحكم في زمان ومكان وكيفية أدائهم لمهامهم الوظيفية، وتشمل - على سبيل المثال - العمل عن بُعد، والساعات المرنة، والعمل الجزئي، والتوزيع الذاتي للمهام.

من ناحية نظرية، تنطلق الدراسة من فرضية أن بيئة العمل المرنة لا تُسهم فقط في تحسين التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية، بل تخلق أيضًا مناخًا وظيفيًا داعمًا يشعر فيه الموظف بالثقة والتقدير والاستقلالية، وهي عناصر ترتبط ارتباطًا وثيقًا بتعزيز الولاء التنظيمي. وتستند الدراسة في هذا السياق إلى نظرية الدعم التنظيمي المدرك (Perceived Organizational Support)، التي ترى أن الموظفين يُطَوِّرون مواقف إيجابية تجاه منظماتهم عندما يشعرون بأن احتياجاتهم ومصالحهم تُؤخذ بعين الاعتبار. إذ أن تقديم سياسات مرنة يُمكن أن يُفسر من قِبل الموظف على أنه نوع من الرعاية التنظيمية، ما يعزز مشاعر الانتماء والالتزام العاطفي تجاه المؤسسة.

كذلك، تعتمد الدراسة على مخرجات نظرية الالتزام التنظيمي لألين وماير (Allen & Meyer)، التي تُميز بين ثلاثة أنواع من الولاء: الولاء العاطفي، والولاء المستمر، والولاء المعياري. وتفترض الدراسة أن السياسات المرنة تؤثر بدرجات متفاوتة على هذه الأبعاد الثلاثة، إذ يُتوقع أن ترفع من الولاء العاطفي من خلال الشعور بالراحة والتقدير، وتُقلل من نوايا ترك العمل نتيجة تحسّن ظروف الأداء، وقد تُعزز الالتزام المعياري من خلال تبادل القيم والمسؤوليات.

وتُعزز هذه الدراسة أيضًا موقفها النظري بالاستناد إلى توجهات المدخل السلوكي في إدارة الموارد البشرية، الذي يؤكد على أهمية تهيئة بيئة عمل مرنة ومحفزة لضمان التزام الموظفين واستقرارهم، من خلال السياسات التي تراعي التنوع الفردي وتُقدّر احتياجات الموظفين المختلفة. كما أن العمل المرن يُمكن أن يُشكّل استجابة تنظيمية استراتيجية للحد من الضغوط النفسية والتوتر، وهما من أهم عوامل تآكل الولاء والارتباط بالمنظمة.

انطلاقًا من هذه المنطلقات، تسعى الدراسة إلى استكشاف ما إذا كانت السياسات المرنة، باعتبارها جزءًا من أدوات التحفيز الإداري والتمكين، تُسهم في بناء بيئة تنظيمية صحية تعزز من ارتباط

الموظفين بمنظمتهم، وتُحد من معدلات التسرب الوظيفي، وتُرفع من كفاءة الأداء العام. وتُعد هذه المنطلقات بمثابة الإطار التفسيري الذي تستند إليه الدراسة في بناء فرضياتها، وتحليل نتائجها، والتوصية بما يمكن أن يُعزز من مستويات الولاء التنظيمي في بيئات العمل المعاصرة.

10.1 المنهجية وطرق البحث:

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي في دراسة الحالة.

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالأسلوب الوصفي مناسب للوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة محل الدراسة، حيث يسهم هذا المنهج في الإجابة عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة.

11.1 مصادر جمع البيانات

- **المصادر الثانوية:** وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.
- **المصادر الأولية:** اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

12.1 أدوات الدراسة:

تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته ، وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تُعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث"

حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة ، والمتمثلة بـ النوع ، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي.
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

13.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحقيق أهداف الدراسة:

- معامل " ألفا كرونباخ" لقياس ثبات أداة الدراسة ومعامل الارتباط بيرسون لقياس صدق أداة الدراسة والعلاقة بين المتغيرات
- التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بمتغيرات الدراسة ولجميع الاستجابات على فقرات الاستبيان.
- معامل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع

14.1 حدود الدراسة:

- حدود موضوعية: تقتصر الدراسة على تحليل أثر السياسات المرنة في العمل بأبعادها (المرونة الزمنية، المرونة المكانية، مرونة توزيع المهام، والدعم الإداري والتقني) على تعزيز الولاء التنظيمي دراسة ميدانية بعد تطبيق نظام العمل عن بُعد
- حدود زمنية: تم إعداد الدراسة في عام 2025.
- حدود بشرية: تقتصر الحدود البشرية لهذه الدراسة على العاملين في نظام العمل عن بُعد

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: السياسات المرنة في العمل (المتغير المستقل)

1.1.2 تمهيد المبحث الأول

شهدت بيئة العمل في العقدين الأخيرين تحولات جوهرية بفعل التطورات التكنولوجية المتسارعة والعمولة الرقمية، التي فرضت على المنظمات إعادة النظر في أنماط إدارتها للموارد البشرية، والبحث عن آليات أكثر مرونة واستجابة للتغيرات المستمرة، فقد باتت السياسات المرنة في العمل ضرورة تنظيمية تفرضها متطلبات التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، وتعزز قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية.

لقد أسهمت جائحة كوفيد-19 في تسريع التحول نحو أنظمة العمل المرنة والعمل عن بُعد، إذ اضطرت المؤسسات إلى اعتماد ممارسات جديدة للحفاظ على استمرارية الأعمال وضمان رضا العاملين، وقد كشفت تلك المرحلة عن أهمية تبني سياسات عمل تسمح للموظفين بإدارة أوقاتهم وجهودهم بكفاءة، دون الإخلال بالالتزامات المؤسسية، مما انعكس إيجاباً على مستويات الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

من هنا، يتناول هذا المبحث تحليلاً نظرياً شاملاً لمفهوم السياسات المرنة في العمل، وأهميتها، وأهدافها، وأبعادها، في إطار يتكامل مع التطورات المعاصرة في بيئة العمل، تمهيداً لفهم أثرها على الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة.

2.1.2 مفهوم السياسات المرنة في العمل

حظي مفهوم السياسات المرنة في العمل باهتمام متزايد في السنوات الأخيرة، نظراً لما أحدثته التحولات التكنولوجية والاجتماعية من تغير في طبيعة بيئة العمل وأساليب الإدارة، وعلى الرغم من تعدد التعريفات، إلا أن معظمها يلتقي حول جوهر واحد يتمثل في إتاحة قدر من الحرية للعاملين في تحديد كيفية

أداء مهامهم ضمن إطار تنظيمي يضمن تحقيق الأهداف المؤسسية. وفيما يلي عرض لأبرز تعريفات الباحثين للمفهوم:

يرى Miqdarsah و (2024) Indradewa أن السياسات المرنة في العمل هي مجموعة من الترتيبات التنظيمية التي تتيح للموظف اختيار المكان والزمان المناسبين لإنجاز مهامه، بما يضمن تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الشخصية، ويُسهم في تعزيز الرضا والولاء للمؤسسة.

أما Mahendra و (2024) Kurniawati فقد عرفا السياسات المرنة بأنها تلك الإجراءات التي تمنح الموظفين حرية تنظيم أوقات عملهم بما يتوافق مع مسؤولياتهم الأسرية والاجتماعية، في إطار إداري يركز على النتائج لا على الحضور الفعلي، مما يعزز الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي.

في حين يرى Davidescu وآخرون (2020) أن السياسات المرنة تمثل إطارًا إداريًا يُمكن الموظفين من ممارسة العمل بأساليب غير تقليدية، مثل العمل الجزئي، أو العمل عن بُعد، أو الجدولة الذاتية للمهام، بحيث تُسهم هذه الترتيبات في دعم رفاهية العاملين وتحسين الأداء المؤسسي المستدام.

أما Choi (2020) فقد ركز في تعريفه على البعد التنظيمي للمرونة، إذ اعتبرها مجموعة من السياسات التي تُعيد صياغة العلاقة بين الإدارة والموظف على أساس الثقة والمسؤولية المتبادلة، بما يسمح بتوزيع أفضل للجهد والوقت بين الطرفين، ويُسهم في خفض معدلات دوران العمل وزيادة الولاء التنظيمي.

وفي السياق العربي، تُعرف الرباعية والغول (2023) السياسات المرنة بأنها مجموعة من الأساليب الإدارية التي تتيح للعاملين أداء أعمالهم وفق ترتيبات زمنية ومكانية مرنة، تراعي ظروفهم الشخصية والمهنية، وتساعد في تحقيق التوازن بين واجباتهم الأسرية ومسؤولياتهم الوظيفية.

كما أشار الزبون والصمادي (2021) إلى أن السياسات المرنة في العمل هي استراتيجيات تنظيمية تهدف إلى استيعاب احتياجات العاملين المختلفة من خلال إعادة تصميم بيئة العمل وجدولتها بما يحقق التوافق بين مصالح المؤسسة ومتطلبات الأفراد.

ويركزان على كونها وسيلة لزيادة جاذبية المؤسسة في سوق العمل وتعزيز ولاء موظفيها.

ويُضيف البشاشة والعاوودة (2024) أن المرونة في العمل تمثل نهجًا إداريًا يسعى إلى رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الحياة الوظيفية، عبر منح العاملين حرية أكبر في اختيار أنماط العمل بما يتناسب مع قدراتهم وطموحاتهم المهنية، في ظل رقابة قائمة على النتائج لا على الإجراءات.

انطلاقًا من تحليل التعريفات السابقة، يتضح أن السياسات المرنة "مجموعة من التوجهات والإجراءات التنظيمية التي تهدف إلى تمكين العاملين من أداء مهامهم ضمن حدود زمنية ومكانية مرنة، في إطار من الثقة والمسؤولية، بما يُسهم في تحقيق التوازن بين متطلبات الحياة والعمل، ويعزز رضاهم وولاءهم التنظيمي، ويزيد من فاعلية الأداء المؤسسي واستدامته".

3.1.2 أهمية السياسات المرنة في بيئة العمل المعاصرة

أصبحت السياسات المرنة في العمل إحدى الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات الحديثة لمواجهة تحديات البيئة المتغيرة، ولتحقيق التوازن بين متطلبات الكفاءة والإنتاجية من جهة، واحتياجات الأفراد ورفاههم من جهة أخرى. فمع التحولات التكنولوجية المتسارعة، وتزايد ضغوط الحياة، وازدياد التنافسية في سوق العمل، لم يعد بالإمكان إدارة الموارد البشرية بالأساليب التقليدية القائمة على الحضور المادي والرقابة الصارمة، بل باتت الحاجة ماسة إلى أنماط عمل مرنة تُسهم في تعزيز الدافعية، والاستقرار الوظيفي، والانتماء للمؤسسة.

➤ تعزيز الرضا الوظيفي وتحسين جودة الحياة المهنية

تشير الدراسات الحديثة إلى أن تطبيق السياسات المرنة يؤدي إلى ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين، نتيجة تمكينهم من التحكم بظروف عملهم وتخصيص أوقاتهم بما يتلاءم مع التزاماتهم الشخصية والعائلية. (Davidescu et al., 2020)

وقد بينت دراسة Astriani و (2023) Muafi أن العاملين الذين يتمتعون بمرونة في ساعات العمل ومكانه أظهروا مستويات أعلى من الولاء والرضا الوظيفي، إضافة إلى انخفاض معدلات الغياب والإجهاد الوظيفي.

أما في السياق العربي، فقد أشارت الربابعة والغول (2023) إلى أن تبني أنماط عمل مرنة في المؤسسات التعليمية يساهم في رفع درجة التوازن النفسي للمعلمين ويزيد من رضاهم تجاه الإدارة، وهو ما ينعكس على مستوى الولاء التنظيمي والانتماء، وخلصت دراسة الزبون والصمادي (2021) إلى أن المرونة في توزيع المهام وإدارة الوقت تُعد من العوامل الرئيسة في تعزيز الاستقامة التنظيمية والالتزام السلوكي لدى العاملين في القطاع الصحي الأردني.

من هذا المنطلق، يمكن القول إن السياسات المرنة تُحدث نقلة نوعية في علاقة الموظف بعمله، إذ تتيح له تحقيق درجة أعلى من التوافق بين حياته المهنية والشخصية، مما يولد شعورًا بالارتياح والرضا، وهو ما يشكل الأساس النفسي للولاء التنظيمي.

➤ رفع مستوى الإنتاجية والكفاءة المؤسسية

تشكل الإنتاجية أحد أهم المؤشرات التي تعكس فعالية السياسات المرنة، حيث تُظهر الأبحاث أن منح العاملين حرية في تحديد زمان ومكان العمل يساهم في تحسين تركيزهم وأدائهم وجودة مخرجاتهم (Hashmi et al., 2023). فقد أوضحت دراسة Mahendra و (2024) Kurniawati أن تطبيق نظام "العمل المرن" في المستشفيات الإندونيسية أدى إلى ارتفاع في معدلات الأداء بنسبة ملحوظة، نتيجة انخفاض مستويات التوتر وزيادة الشعور بالتحكم في المهام.

وفي دراسة Onyekwelu وآخرين (2022) التي تناولت العلاقة بين ترتيبات العمل المرنة والإنتاجية، تبين أن المنظمات التي تعتمد هذه السياسات تحقق أداءً أفضل واستقراراً وظيفياً أعلى مقارنة بالمؤسسات التي تتمسك بالنظام التقليدي القائم على الحضور الإلزامي.

ويرى Azeem وKotey (2023) أن المرونة التنظيمية تخلق بيئة عمل محفزة للإبداع والابتكار، لأن الموظف الذي يشعر بالحرية والثقة يكون أكثر استعدادًا لتحمل المسؤولية والمبادرة في تحسين الأداء.

وفي ضوء ذلك، تشير الأدبيات العربية، مثل دراسة البشاشة والعواودة (2024)، إلى أن السياسات المرنة في دائرة الجمارك الأردنية أسهمت في تحسين كفاءة العمل الجماعي وسرعة إنجاز المهام، بفضل تقليل البيروقراطية وزيادة الاعتماد على النتائج كمقياس للأداء. وهكذا، فإن السياسات المرنة لا تُعد فقط وسيلة لراحة الموظف، بل أيضًا آلية استراتيجية لرفع الإنتاجية وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

➤ تعزيز الولاء والانتماء التنظيمي

يُعد الولاء التنظيمي أحد أهم المخرجات السلوكية التي تتأثر إيجابًا بتطبيق السياسات المرنة. فالموظف الذي يشعر بأن مؤسسته تراعي احتياجاته الإنسانية وتثق بقدراته يميل إلى رد الجميل بسلوكيات إيجابية، مثل الالتزام والبقاء في العمل لفترات أطول. (Choi, 2020)

وقد أكدت دراسة Hashmi وآخرين (2023) في بيئة العمل الإماراتية أن المرونة الزمنية والمكانية تسهم في تقوية الالتزام العاطفي والولاء المؤسسي لدى الموظفين، لكونها تُشعرهم بالتقدير والثقة.

وفي دراسة عربية حديثة أجراها القطاونة والعظامات (2023)، تبين أن المؤسسات التي تتبنى سياسات عمل مرنة تحقق درجات أعلى من الولاء التنظيمي مقارنة بغيرها، خصوصًا في أبعاده العاطفية والمعيارية، ويرى خالد وأبو رمان (2024) أن السياسات المرنة ترتبط إيجابًا بالعدالة التنظيمية وتمكين العاملين، مما يرفع من مستويات الولاء لديهم ويقلل من نوايا ترك العمل.

من هذا المنطلق، يمكن القول إن السياسات المرنة تُسهم في ترسيخ ما يُعرف بـ "العقد النفسي الإيجابي" بين الموظف والمؤسسة، حيث يُقابل التمكين بالالتزام، والثقة بالولاء، والاستقلالية بالمسؤولية.

➤ التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية

تمثل المرونة في العمل أحد أهم عناصر القدرة التنظيمية على التكيف مع المتغيرات المحيطة. ففي ظل التحول الرقمي، وتنوع الأجيال العاملة، وظهور أنماط جديدة من العمل مثل العمل الحر والعمل عن بُعد، باتت المؤسسات بحاجة إلى سياسات تسمح بالتفاعل السريع مع المتغيرات دون الإخلال بالاستقرار الداخلي. (Guoqiang & Bhaumik, 2024)

وتؤكد دراسة Davidescu وآخرين (2020) أن المرونة تسهم في بناء رأس مال تنظيمي قادر على الصمود في الأزمات، لأنها تتيح للمؤسسة إعادة توزيع مواردها البشرية وتشغيلها بطرق مبتكرة. وفي هذا السياق، أوضح الزبون والصمادي (2021) أن المؤسسات الصحية التي طبقت سياسات مرنة أثناء جائحة كورونا كانت أكثر قدرة على مواصلة العمل مقارنة بتلك التي تمسكت بالنظم التقليدية. كما دعمت دراسة أبو تايه والغول (2022) هذا الاتجاه، حيث بينت أن المرونة في إدارة المعرفة ساعدت في الحفاظ على التواصل الفعال بين المعلمين والإدارة رغم القيود المفروضة على العمل الحضوري. و تُعد السياسات المرنة أداة أساسية لتحقيق الاستجابة التنظيمية (Organizational Responsiveness) في ظل بيئة متقلبة، مما يعزز بقاء المؤسسة وقدرتها على المنافسة.

➤ جذب الكفاءات والاحتفاظ بها

في ظل المنافسة العالمية على استقطاب الكفاءات، أصبحت السياسات المرنة أحد أهم أدوات الجذب والاحتفاظ بالموارد البشرية المتميزة. فالعاملون من الجيلين "Y" و "Z" يفضلون المؤسسات التي تتيح لهم حرية أكبر في إدارة أوقاتهم وتوفير بيئة عمل داعمة للتوازن بين الحياة والعمل. (Jung & Yoon, 2021) وقد بيّنت دراسة Hasim وآخرين (2024) في البنوك الماليزية أن المرونة في العمل تمثل عاملاً حاسماً في تحسين الرضا الوظيفي وتقليل نوايا ترك العمل، خاصة في القطاعات الخدمية التي تتسم بالضغط الزمني.

وفي السياق العربي، أشارت النوايضة والشواورة (2024) إلى أن المرونة في بيئة العمل تُعد من بين أهم محددات الميزة التنافسية للمؤسسة، إذ تسهم في رفع مستوى الولاء والاحتفاظ بالموظفين الأكفاء. وعليه، فإن المؤسسات التي تتبنى أنظمة عمل مرنة لا تحقق فقط كفاءة تشغيلية، بل تبني سمعة تنظيمية إيجابية تُسهم في استقطاب أفضل الكفاءات والمحافظة عليها على المدى الطويل.

4.1.2 أهداف السياسات المرنة في العمل

تُعد السياسات المرنة في العمل من التوجهات الإدارية الحديثة التي تسعى المؤسسات من خلالها إلى تحقيق التكامل بين احتياجات الفرد ومتطلبات المنظمة. فهي ليست مجرد إجراءات تنظيمية لتخفيف الضغط عن العاملين، بل أداة استراتيجية تهدف إلى بناء بيئة عمل متوازنة، محفزة، ومستدامة. وقد أظهرت الدراسات أن المنظمات التي تطبق أنظمة عمل مرنة أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات، وتحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، والاحتفاظ بالعاملين المتميزين، مقارنة بتلك التي تتبع أنظمة تقليدية صارمة (Hashmi et al., 2023): (Mahendra & Kurniawati, 2024).

كما أن تحديد الأهداف الواضحة للسياسات المرنة يمكن المؤسسات من ترجمة مفهوم المرونة إلى ممارسات عملية يمكن قياسها وتطويرها باستمرار. وفي هذا السياق، تنوعت آراء الباحثين حول أهداف السياسات المرنة باختلاف مدارسهم الفكرية، غير أنها تلتقي جميعاً في سعيها إلى تحقيق التوازن، وتعزيز الولاء، ورفع الكفاءة، وتحقيق الاستدامة التنظيمية.

ويشير (Mahendra & Kurniawati, 2024) إلى أن أهداف السياسات المرنة تتمثل في:

أولاً: تمكين الموظفين من تحقيق التوازن بين حياتهم المهنية والشخصية من خلال منحهم حرية تنظيم ساعات عملهم بما يتلاءم مع التزاماتهم الأسرية والاجتماعية، دون أن يتأثر مستوى الأداء الوظيفي. ويؤكد الباحثان أن هذا التوازن ينعكس مباشرة على خفض الضغوط النفسية وزيادة الرضا والارتباط العاطفي بالمؤسسة.

فالمرونة الزمنية، كالسماح بالعمل الجزئي أو تعديل الجداول، تساعد العاملين على أداء أدوارهم الأسرية دون الشعور بالصراع بين العمل والحياة، وهو ما يعزز استقرارهم النفسي وولاءهم التنظيمي.

ثانيًا: تحقيق رفع كفاءة الأداء والإنتاجية من خلال اعتماد نظام يقوم على النتائج لا على الوجود المادي. ويرى الباحثان أن الاعتماد على المرونة في أسلوب العمل يجعل الموظف أكثر تركيزًا ومسؤولية تجاه المهام المكلف بها، ويُحفّزه على إدارة وقته وجهده بفاعلية. كما تُسهّم المرونة في تقليل أوقات الانتقال والإرهاق، مما ينعكس إيجابًا على مستوى الإنتاجية وجودة الأداء.

ثالثًا: المساهمة في تحقيق الاستدامة التنظيمية عبر بناء بيئة عمل قادرة على التكيف مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية. فالسياسات المرنة تُعدّ عاملاً رئيسًا في مواجهة الأزمات مثل الجائحة العالمية، إذ تمكّن المؤسسات من الاستمرار في عملها رغم الظروف الاستثنائية (Davidescu et al., 2020). وهكذا، فإن المرونة ليست فقط خيارًا إداريًا، بل سياسة تضمن بقاء المؤسسة وقدرتها على المنافسة في المدى الطويل.

ويرى Hashmi وآخرون، 2023 أن أهداف السياسات المرنة تتركز في:

أولًا: تعزيز الرضا والالتزام الوظيفي لدى العاملين من خلال إشعارهم بالثقة والاستقلالية في أداء مهامهم. فكلما زاد إحساس الموظف بأن إدارته تمنحه الحرية في اختيار أسلوب عمله، زاد التزامه وولائه للمؤسسة.

وقد أظهرت نتائج دراستهم في بيئة العمل الإماراتية أن المؤسسات التي تطبق أنماط عمل مرنة تحقق مستويات أعلى من الولاء العاطفي والانتماء المؤسسي مقارنة بغيرها.

ثانيًا: تحسين جاذبية المؤسسة في سوق العمل من خلال تقديم مزايا تنافسية للموظفين، خاصة الأجيال الشابة التي تبحث عن بيئات عمل توازن بين المرونة والتقدير الذاتي.

ويؤكد الباحثون أن السياسات المرنة أصبحت وسيلة فعالة في جذب الكفاءات والاحتفاظ بها، إذ تمنح المؤسسة صورة إيجابية بوصفها جهة عمل متطورة تراعي الإنسان قبل الربح.

ثالثًا: دعم الثقافة التنظيمية المبنية على الثقة والتعاون، إذ تشجع المرونة على تقليص البيروقراطية وتعزيز العمل القائم على النتائج. ويرى الباحثون أن هذه الثقافة تخلق بيئة عمل محفزة للإبداع والتطوير، لأنها تتيح للعاملين حرية التفكير والابتكار بعيدًا عن القيود الشككية. ومن ثم، تسهم السياسات المرنة في بناء ثقافة مؤسسية ديناميكية تُحفّز الولاء التنظيمي والإبداع في الوقت نفسه.

5.1.2 أبعاد السياسات المرنة في العمل

تم تحديد أبعاد السياسات المرنة في العمل استنادًا إلى ما ورد في دراسات متعددة، أبرزها دراسة Davidescu وآخرين (2020) التي صنّفت المرونة في العمل إلى أبعاد زمنية ومكانية ووظيفية، ودراسة Hashmi وآخرين (2023) التي أضافت بعد المرونة الإدارية بوصفه عنصرًا تنظيميًا أساسيًا، إضافة إلى ما طرحه Mahendra و Kurniawati (2024) حول أهمية المرونة في تمكين الموظفين ضمن إطار القيادة التحفيزية. كما دعمت دراسة الربايعة والغول (2023) هذا التصنيف في البيئة العربية، مؤكدة أن السياسات المرنة تتجسد من خلال أربعة أبعاد رئيسية مترابطة هي: المرونة الزمنية، المرونة المكانية، المرونة الوظيفية، والمرونة الإدارية.

تُعبّر هذه الأبعاد مجتمعة عن جوهر فلسفة المرونة في بيئة العمل، إذ تمثل أنماطًا متعددة للتكيف التنظيمي الذي يراعي اختلاف احتياجات العاملين وطبيعة المهام، ويسهم في تحقيق التوازن بين الحرية الفردية والمسؤولية المؤسسية. وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه الأبعاد:

➤ البعد الأول: المرونة الزمنية (Time Flexibility)

تُعد المرونة الزمنية من أكثر أشكال السياسات المرنة شيوعًا في بيئات العمل الحديثة، إذ تتيح للعاملين حرية تحديد مواعيد بدء العمل وانتهائه، بما يتناسب مع ظروفهم الشخصية والعملية، شريطة الالتزام بعدد الساعات المطلوبة وإنجاز المهام ضمن الإطار الزمني المحدد. (Davidescu et al., 2020)

ويرى Mahendra و Kurniawati (2024) أن المرونة الزمنية تتخذ أشكالاً متعددة، منها نظام "الدوام المرن"، حيث يُسمح للموظف باختيار ساعات عمله اليومية، ونظام "الأسبوع المضغوط" الذي يُتيح له توزيع ساعات العمل الأسبوعية على أيام أقل، بالإضافة إلى "العمل الجزئي" الذي يمنح حرية في عدد الساعات الكلي.

تُساهم هذه الترتيبات في تعزيز إحساس العامل بالتحكم الذاتي في تنظيم وقته، مما يقلل من الإجهاد النفسي ويرفع مستوى الرضا والالتزام الوظيفي. وقد أكدت دراسة Astriani و Muafi (2023) أن العاملين الذين يتمتعون بمرونة زمنية في أعمالهم يشعرون بانسجام أكبر بين مسؤولياتهم الأسرية والمهنية، مما ينعكس إيجاباً على ولائهم التنظيمي.

وفي البيئة العربية، أشارت الربابعة والغول (2023) إلى أن تطبيق المرونة الزمنية في المدارس الأردنية يساهم في تحسين العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة التعليمية، ويزيد من التفاهم بين الإدارة والمعلمين، الأمر الذي يؤدي إلى بيئة عمل أكثر استقراراً وتعاوناً.

وعليه، يمكن القول إن البعد الزمني يُعبّر عن الركيزة الأساسية للسياسات المرنة، كونه يلبي حاجة الأفراد في التحكم بأوقاتهم دون المساس بفاعلية الأداء المؤسسي.

➤ البعد الثاني: المرونة المكانية (Spatial Flexibility)

تُشير المرونة المكانية إلى إمكانية أداء العمل من أماكن مختلفة خارج الموقع الرسمي للمؤسسة، مثل المنزل أو المكاتب الافتراضية أو حتى أثناء التنقل، بفضل تطور التقنيات الرقمية وشبكات الاتصال (Hashmi et al., 2023).

وقد برز هذا البعد بشكل كبير بعد جائحة كوفيد-19، حيث اضطرت المؤسسات إلى اعتماد أنظمة العمل عن بُعد كبديل للحضور المادي، مما أثبت جدواه في الحفاظ على الإنتاجية واستمرارية الأعمال.

يُوضّح Guoqiang و (2024) Bhaumik أن المرونة المكانية تمثل تحولاً في فلسفة إدارة العمل، من الاعتماد على المراقبة المباشرة إلى الثقة في النتائج، إذ يُقاس الأداء بمدى تحقيق الأهداف لا بعدد الساعات في المكتب.

وقد أظهرت دراسات ميدانية عدة، منها Onyekwelu وآخرون (2022)، أن العمل المرن مكانياً يعزز التزام العاملين، ويخفض تكاليف التشغيل، ويزيد من رضا الموظفين، خصوصاً في المؤسسات الخدمية والتكنولوجية.

أما في السياق العربي، فقد أوضحت دراسة البشاشة والعواودة (2024) أن تطبيق المرونة المكانية في دائرة الجمارك الأردنية ساعد في استمرار الخدمات خلال فترات الطوارئ، ورفع من مستوى الثقة بين الإدارة والعاملين.

كما أظهرت دراسة أبو تايه والغول (2022) أن المرونة في مكان العمل تُعدّ من عوامل تعزيز التواصل الفعال وإدارة المعرفة بين المعلمين خلال فترة العمل عن بُعد.

إجمالاً، يمثل هذا البعد نقلة نوعية في مفهوم بيئة العمل، إذ يُتيح للمؤسسات توسيع حدودها الجغرافية دون أن تفقد ترابطها الوظيفي، ويمنح العاملين حرية أكبر في أداء مهامهم في بيئة مريحة ومحفزة.

➤ البعد الثالث: المرونة الوظيفية (Functional Flexibility)

تتمثل المرونة الوظيفية في قدرة المؤسسة والعاملين على التكيف مع التغيرات في المهام والأدوار الوظيفية دون أن يتأثر الأداء أو يتراجع مستوى الكفاءة. (Davidescu et al., 2020)

وتشير Azeem و (2023) Kotey إلى أن هذا النوع من المرونة يُعدّ من أهم مقومات الابتكار التنظيمي، إذ يسمح للعاملين بالانتقال بين مهام مختلفة وفق الحاجة، مما يُثري خبراتهم ويوسّع نطاق معارفهم الوظيفية.

وفي هذا السياق، يرى Mahendra و Kurniawati (2024) أن المرونة الوظيفية تتجسد في قدرة الموظف على أداء أدوار متعددة ضمن الفريق الواحد، والمشاركة في مهام غير تقليدية خارج وصفه الوظيفي الأصلي.

وتُعد هذه الممارسة أحد أساليب المؤسسات الحديثة لمواجهة نقص الكفاءات، ورفع معدلات الإنتاجية من خلال إعادة توزيع الموارد البشرية بشكل ديناميكي وفعال.

وقد أظهرت دراسات عربية مثل الزبون والصمادي (2021) أن المرونة في توزيع الأدوار داخل المؤسسات الصحية تساهم في تحسين الانتماء المؤسسي وزيادة الشعور بالمسؤولية الجماعية. كما بينت دراسة المطوق ونصار (2020) أن إتاحة المجال أمام الموظفين لتعلم مهام جديدة ترفع من مستوى الولاء التنظيمي لديهم، لما تولده من إحساس بالتقدير والتطور المهني.

➤ البعد الرابع: المرونة الإدارية (Administrative Flexibility)

تُشير المرونة الإدارية إلى قدرة القيادات الإدارية على تكييف السياسات والإجراءات بما يتناسب مع المتغيرات البيئية والاحتياجات الفردية للعاملين، دون الإخلال بالضوابط التنظيمية.

ويرى Hashmi وآخرون (2023) أن هذا البعد يمثل الإطار الحاكم لجميع الأبعاد السابقة، إذ لا يمكن تطبيق المرونة الزمنية أو المكانية أو الوظيفية دون وجود إدارة تؤمن بالتمكين وتبني أسلوب قيادة مرنة.

كما يؤكد Hasim وآخرون (2024) أن المرونة الإدارية تقوم على مبادئ الثقة، والمساءلة، والقيادة التحويلية، حيث يتحول دور المدير من المراقب إلى الموجه والداعم. وتُظهر دراسات مثل خالد وأبو رمان (2024) والبشاشة والعواودة (2024) أن القيادات المرنة هي الأكثر قدرة على تحقيق العدالة التنظيمية، وتمكين العاملين، وتعزيز شعورهم بالانتماء، ما يؤدي بدوره إلى رفع مستويات الولاء التنظيمي.

أما في البيئة العربية، فقد أشارت الربابعة والغول (2023) إلى أن الإدارة المرنة تتيح مجالاً أوسع للمشاركة في اتخاذ القرار، وتقلل من النزاعات التنظيمية، مما يخلق بيئة عمل قائمة على التعاون والتفاهم المتبادل.

ويُبرز هذا البعد العلاقة الوثيقة بين القيادة المرنة والالتزام المؤسسي، إذ كلما زادت درجة المرونة الإدارية، ارتفع مستوى الثقة بين الإدارة والموظفين، وهو ما ينعكس إيجاباً على رضاهم وأدائهم.

من ثمّ، يمكن القول إن المرونة الإدارية تمثل الركيزة الاستراتيجية التي تضمن نجاح تطبيق باقي الأبعاد، لأنها تتعلق بثقافة القيادة ونمط تفكيرها، وليس فقط بالإجراءات والسياسات المكتوبة.

المبحث الثاني: الولاء التنظيمي

1.2.2 تمهيد

يُعد الولاء التنظيمي أحد أهم المفاهيم المحورية في علم الإدارة والسلوك التنظيمي، إذ يمثل الرابط النفسي والعاطفي الذي يربط الفرد بمؤسسته، ويدفعه إلى البقاء فيها، والمساهمة الإيجابية في تحقيق أهدافها.

وقد حظي هذا المفهوم باهتمام واسع في العقود الأخيرة، لكونه أحد العوامل الرئيسية التي تفسر سلوك العاملين، ومدى استقرار القوى العاملة داخل المنظمة، ومستوى التزامهم بالمعايير التنظيمية والقيم المؤسسية.

ومع التطورات التي فرضتها بيئة العمل المعاصرة خاصة بعد انتشار نظام العمل عن بُعد والسياسات المرنة أصبح الولاء التنظيمي مفهومًا أكثر تعقيدًا وديناميكية، يتأثر بدرجة التمكين، والثقة، والتوازن بين الحياة والعمل. فالموظف اليوم لا يقيس انتماءه بالمكان أو الوقت، بل بمدى شعوره بالتقدير والدعم والعدالة داخل المنظمة.

من هنا، يأتي تناول هذا المبحث ليُقدّم إطارًا نظريًا شاملاً لمفهوم الولاء التنظيمي، من حيث نشأته، تعريفاته، أبعاده، وأهميته في المؤسسات المعاصرة، بما يُمهّد لبحث علاقته بالسياسات المرنة في العمل في ضوء الدراسات السابقة.

2.2.2 مفهوم الولاء التنظيمي

يُعدّ الولاء التنظيمي من المفاهيم المركزية في أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي، إذ يُعبّر عن علاقة مركّبة تربط العامل بالمنظمة من حيث الانتماء العاطفي والالتزام القيمي والرغبة السلوكية في الاستمرار. وقد تناوله العديد من الباحثين من زوايا متعدّدة، فظهرت تعريفات تؤكد على الجانب النفسي، وأخرى تبرز البعد السلوكي أو الأخلاقي، مما أضفى على المفهوم غنى وتنوعًا في التناول الأكاديمي.

يُشير الربابعة والغول (2023) إلى أن الولاء التنظيمي هو ارتباط نفسي وسلوكي بين الموظف ومؤسسته، يقوم على مشاعر الانتماء والاعتزاز بالانتماء، ويتجلى في الرغبة بالاستمرار في العمل والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

ويرى الباحثان أن الولاء يتأسس على قاعدة وجدانية قوامها الإخلاص للمؤسسة والثقة المتبادلة بين الطرفين، وأنه يمثل انعكاسًا مباشرًا لمدى رضا الفرد عن بيئة عمله وإدارته.

كما عرّف الزبون والصمادي (2021) الولاء التنظيمي بأنه مجموعة من الاتجاهات الإيجابية التي يبديها العامل تجاه مؤسسته، وتظهر في سلوكه من خلال الالتزام بالقواعد التنظيمية، والمحافظة على سمعة المؤسسة، والرغبة في الاستمرار بالعمل فيها. ويركّز هذا التعريف على الجانب السلوكي للولاء، باعتباره تعبيرًا ملموسًا عن القناعة التنظيمية والانتماء المهني.

أما القطاونة والعظامات (2023) فقد قدّما تعريفًا ينظر إلى الولاء التنظيمي باعتباره موقفًا إدراكيًا ووجدانيًا يعكس مدى تطابق قيم الفرد مع قيم المؤسسة، وشعوره بالهوية التنظيمية التي تمنحه الإحساس بالانتماء.

ويبرز هذا التعريف البعد الإدراكي للولاء، الذي يجعل العامل يرى نجاح المؤسسة جزءًا من نجاحه الذاتي.

ويُعرّف خالد وأبو رمان (2024) الولاء التنظيمي بأنه ارتباط وجداني وقيمي يجعل الموظف متمسكًا بمؤسسته، وملتزمًا تجاهها أخلاقيًا وسلوكيًا، نتيجة اقتناعه بعدالتها التنظيمية وتمكينها للعاملين فيها. وفي هذا التعريف يظهر التركيز على العلاقة بين العدالة والتمكين وبين الولاء، من منظور قيمي أخلاقي.

ويذهب النوايشة والشواورة (2024) إلى أن الولاء التنظيمي هو التزام داخلي نابع من اقتناع الفرد برسالة المؤسسة وأهدافها، وشعوره بواجب أدبي يحثّه على دعمها والمحافظة على استمراريتها. ويُبرز هذا التوجه البعد المعياري والأخلاقي للمفهوم، من حيث ارتباط الولاء بمسؤولية الفرد الأخلاقية تجاه المنظمة.

أما حاج محمد وبن جروة (2021) فيرون أن الولاء التنظيمي هو إخلاص العامل لعمله ومؤسسته، وحرصه على تقديم أقصى ما يستطيع من جهد في سبيل رفعة المنظمة واستمرارها. ويتضح هنا المنظور السلوكي الواقعي الذي ينظر إلى الولاء باعتباره ممارسة نابعة من قيم الانتماء والضمير المهني.

ويُضيف حمد والجعفري (2020) تعريفاً يرى أن الولاء التنظيمي هو التزام وجداني يصدر عن اقتناع الفرد بأهمية المؤسسة التي يعمل بها، ورغبته في الاستمرار ضمنها طوعاً دون ضغوط أو إكراه. ويُبرز هذا الطرح الطبيعة الطوعية للولاء باعتباره نابغاً من الإرادة الداخلية للموظف، لا من سلطة الإدارة. وفي الإطار ذاته، تعرّف أشتية وشاهين (2023) الولاء التنظيمي بأنه علاقة مستمرة من الثقة المتبادلة والالتزام المشترك بين القائد والمرؤوس، تنعكس في استعداد العامل للمشاركة في التغيير ودعم قرارات المؤسسة.

يرى الباحث أن الولاء التنظيمي يمكن تعريفه إجرائياً بأنه:

"حالة من الارتباط النفسي والسلوكي والقيمي بين الفرد والمؤسسة، تنشأ من توافق القيم والأهداف، وتنعكس في سلوك الموظف من خلال الالتزام والانتماء والرغبة الطوعية في البقاء والمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة".

3.2.2 أهمية الولاء التنظيمي

يحظى الولاء التنظيمي باهتمام متزايد في الفكر الإداري الحديث، نظراً لدوره الحيوي في تحقيق الاستقرار المؤسسي، ورفع كفاءة الأداء، وتعزيز رأس المال البشري داخل المنظمة، فالمؤسسة مهما امتلكت من موارد مالية وتقنية، تظل بحاجة إلى عنصر بشري مخلص ومؤمن بأهدافها حتى تتمكن من تحقيق رسالتها.

ويُعد الولاء التنظيمي أحد المؤشرات الجوهرية على نجاح السياسات الإدارية والقيادية في بناء ثقافة عمل قائمة على الثقة والانتماء والمسؤولية، فإن درجة الولاء تمثل انعكاساً مباشراً لمدى فعالية الإدارة في تحفيز العاملين، وتوفير بيئة عمل عادلة وداعمة، وتحقيق التوازن بين المصالح الفردية والتنظيمية.

كما أن الولاء التنظيمي لم يعد مجرد سلوك فردي مرتبط بالالتزام، بل أصبح قيمة استراتيجية تسعى المؤسسات إلى تنميتها ضمن برامجها الإدارية، لما له من أثر في تقليل معدلات الغياب والدوران الوظيفي، وزيادة الإنتاجية، وتحسين الصورة الذهنية للمنظمة في بيئتها الداخلية والخارجية.

ويشير (البشاشة والعاودة، 2024) إلى أن أهمية الولاء التنظيمي تتمثل في:

أولاً: كونه عاملاً رئيساً في استقرار المنظمات واستمراريتها، إذ يشكّل الولاء التنظيمي الأساس الذي تركز عليه العلاقة بين العامل والمؤسسة، فيدفعه إلى الالتزام بالسياسات التنظيمية، والمحافظة على المصالح المؤسسية. ويرى الباحثان أن المنظمات التي تتمتع بمستويات مرتفعة من الولاء بين موظفيها تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات الإدارية، وأكثر استعداداً للتكيف مع التغيرات.

ثانياً: أن الولاء التنظيمي يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين الإنتاجية، حيث يؤدي الإحساس بالانتماء إلى زيادة الحافزية الداخلية لدى العاملين، مما ينعكس في سلوكهم العملي وسعيهم لتحقيق أهداف المؤسسة بإتقان ومسؤولية.

ويُعد هذا الجانب أحد أوجه التميز المؤسسي، إذ لا يمكن لأي نظام إداري أن ينجح دون وجود قاعدة من العاملين المخلصين المتفانين في أداء مهامهم.

ثالثاً: أن الولاء التنظيمي يمثل أداة لتعزيز الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين، فكلما شعر العامل أن مؤسسته تقدر جهوده وتمنحه الثقة، ازداد التزامه ورغبته في الاستمرار ضمنها. وهذه العلاقة التبادلية تشكّل جوهر الثقافة التنظيمية الإيجابية التي تُسهم في استدامة الأداء المؤسسي وفعاليته.

ويرى (القطاونة والعظامات، 2023) أن أهمية الولاء التنظيمي تتجلى في:

أولاً: أنه يُعزز الهوية التنظيمية للعاملين، حيث يُسهم الولاء في دمج الفرد بالقيم المؤسسية وجعلها جزءاً من سلوكه اليومي. فالعامل الوفي لا ينقذ الأوامر فحسب، بل يتبنّى رسالة المؤسسة ويدافع عنها كما يدافع عن قناعاته الخاصة، مما يخلق تماهياً بين الفرد والمنظمة.

ثانيًا: أن الولاء التنظيمي يُعد أساسًا لبناء ثقافة العمل الجماعي والتكامل الوظيفي، إذ يدفع الأفراد إلى التعاون وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية. ويرى الباحثان أن المؤسسات التي تعزز الولاء بين موظفيها تقل فيها النزاعات التنظيمية وتزداد فيها روح الفريق، ما يؤدي إلى بيئة أكثر انسجامًا وفاعلية.

ثالثًا: أن الولاء يُسهم في تحقيق الاستدامة المؤسسية من خلال الحفاظ على الكفاءات وتقليل معدلات التسرب الوظيفي. فالعامل المخلص لا يفكر في مغادرة العمل بسهولة، بل يسعى إلى تطوير ذاته والمساهمة في تطوير مؤسسته، مما يضمن استقرار الموارد البشرية على المدى الطويل.

ويشير (خالد وأبو رمان، 2024) إلى أن أهمية الولاء التنظيمي تنبع من كونه:

أولًا: مظهرًا من مظاهر العدالة التنظيمية والتمكين الإداري، إذ يعكس الولاء مدى قناعة العاملين بعدالة بيئة العمل وإنصافها، مما يجعلهم أكثر التزامًا ورضًا عن المؤسسة. ويؤكد الباحثان أن العدالة في توزيع الفرص وتقدير الجهود هي البنية التحتية التي يُبنى عليها الولاء الصادق للمؤسسة.

ثانيًا: وسيلة فعالة في تحقيق التوازن بين المصالح الفردية والتنظيمية، إذ يدفع الولاء الفرد إلى الموازنة بين طموحاته الشخصية ومتطلبات العمل، ما يُعزز الانضباط الذاتي ويحد من السلوكيات السلبية كالتهمك التنظيمي أو مقاومة التغيير.

ثالثًا: أداة لتحسين السمعة المؤسسية داخليًا وخارجيًا، فالموظفون المخلصون يُعدّون سفراء لمنظمتهم في المجتمع، يعكسون صورتها الإيجابية ويسهمون في ترسيخ مكانتها التنافسية.

4.2.2 أهداف الولاء التنظيمي

تسعى المؤسسات الحديثة إلى ترسيخ الولاء التنظيمي بوصفه غاية استراتيجية تسهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي، وتعزيز الانتماء، ورفع الكفاءة المؤسسية. فوجود موظفين مخلصين لمؤسستهم يعني بيئة عمل يسودها الالتزام والمسؤولية والانضباط الذاتي.

ولا يقتصر الولاء هنا على الشعور العاطفي أو الرغبة في البقاء، بل يمتد إلى مستوى من الالتزام القيمي والسلوكي يدفع العامل إلى الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة وتحسين أدائها باستمرار. ومن هذا المنطلق، تعددت أهداف تنمية الولاء التنظيمي بحسب توجهات الباحثين واختلاف بيئات دراستهم.

ويشير (الزبون والصمادي، 2021) إلى أن أهداف الولاء التنظيمي تتمثل في:

أولاً: بناء سلوك تنظيمي إيجابي يعكس انتماء الفرد لمؤسسته واستعداده لتحمل المسؤولية في أداء مهامه بإخلاص وكفاءة. فالعامل الوفي يسعى طوعاً إلى الالتزام بقواعد العمل وتقديم الجهد الإضافي الذي يعزز الأداء العام.

ثانياً: تحقيق الاستقرار في بيئة العمل من خلال خفض معدلات الدوران الوظيفي والغياب، إذ يسهم الولاء في ترسيخ شعور الأمان المبنى لدى العاملين، مما يجعلهم أكثر تمسكاً بالبقاء في المؤسسة ومواصلة العطاء.

ثالثاً: ترسيخ قيم الانتماء والثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، بحيث يشعر كل طرف بالالتزام تجاه الآخر، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة العلاقات التنظيمية ومستوى الانسجام الداخلي.

ويرى (النوايشة والشواورة، 2024) أن أهداف الولاء التنظيمي تتركز في:

أولاً: دعم الميزة التنافسية للمؤسسة، إذ يُعد الولاء من العوامل غير الملموسة التي تمنح المنظمة قوة داخلية في مواجهة المنافسين، من خلال استقرار كوادرها وتفانيهم في العمل.

ثانياً: تعزيز روح المسؤولية والالتزام الأخلاقي، حيث يجعل الولاء الموظف أكثر وعياً بأثر أفعاله على سمعة المؤسسة ومصالحها، فيسعى للحفاظ عليها كجزء من مسؤوليته المهنية.

ثالثاً: تحقيق التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، بما يؤدي إلى توحيد الاتجاهات وتقليل الصراعات، إذ يشعر العامل بأن نجاح المؤسسة يعبر عن نجاحه الشخصي.

ويشير (القطاونة والعظامات، 2023) إلى أن أهداف الولاء التنظيمي تتمثل في:

أولاً: ترسيخ الهوية التنظيمية المشتركة التي تربط العاملين بمؤسستهم على أساس القيم والرسالة والأهداف، مما يخلق وحدة فكرية وسلوكية داخل المنظمة.

ثانياً: تعزيز الاستقرار الاجتماعي والمهني داخل بيئة العمل، إذ يدفع الولاء إلى بناء علاقات إنسانية متينة تقوم على الدعم المتبادل والتعاون.

ثالثاً: تطوير الثقافة المؤسسية الإيجابية التي تُشجع على العمل الجماعي والمشاركة، وتحد من النزعات الفردية، مما يؤدي إلى انسجام وظيفي واستقرار إداري طويل الأمد.

ويرى (خالد وأبورمان، 2024) أن أهداف الولاء التنظيمي تتجه نحو:

أولاً: تحقيق التمكين الإداري الفعال، فالولاء يُعزّز من قدرة الإدارة على تفويض الصلاحيات بثقة، مما يزيد من مشاركة العاملين في صنع القرار ورفع مستوى المسؤولية لديهم.

ثانياً: رفع مستوى الرضا الوظيفي والانتماء القيمي، حيث يسهم الولاء في بناء دافعية ذاتية نابعة من تقدير المؤسسة للعاملين، مما يؤدي إلى بيئة عمل محفّزة ومستقرة.

ثالثاً: بناء صورة تنظيمية إيجابية للمؤسسة أمام جمهورها الداخلي والخارجي، إذ يُعدّ العامل المخلص سفيراً حقيقياً لمنظّمته يعكس ثقافتها وقيمتها في سلوكه وتعاملاته.

5.2.2 أبعاد الولاء التنظيمي

تم تحديد أبعاد الولاء التنظيمي في هذه الدراسة بالاعتماد على ما ورد في الأدبيات العربية والأجنبية الحديثة، ولا سيما دراسات القطاونة والعظامات (2023)، والزبون والصمادي (2021)، والنوايشة والشواورة (2024)، إضافة إلى ما طرحه Miqdarsah و (2024) Indradewa و Hashmi وآخرون (2023) في سياق البيئة الدولية.

وقد اتفقت هذه الدراسات على أن الولاء التنظيمي ليس بُعدًا واحدًا، بل هو ظاهرة متعددة المكونات تتجسد في أربعة أبعاد رئيسة مترابطة هي: الولاء العاطفي، والولاء المستمر، والولاء الأخلاقي، والولاء المعياري.

ويمثل كل بعد منها وجهًا مختلفًا للعلاقة التي تربط الفرد بمؤسسته، بحيث تتكامل هذه الأبعاد لتشكّل الصورة الكلية للولاء التنظيمي كقيمة نفسية وسلوكية وقيمية داخل المنظمة.

❶ الولاء العاطفي (Affective Loyalty)

يُعد الولاء العاطفي البعد الأعمق في تكوين الولاء التنظيمي، إذ يُعبّر عن الرابط الوجداني الذي يربط الفرد بمؤسسته، ويجعل انتماءه نابعًا من الإحساس بالمحبة والارتياح والفخر بالانتماء إليها. يظهر هذا النوع من الولاء عندما يشعر العامل أن المؤسسة ليست مجرد مكان للعمل، بل كيان يشترك معه في القيم والطموحات، فينشأ ارتباط نفسي قائم على المودة والتقدير المتبادل.

ويشير هذا البعد إلى أن الولاء لا يمكن فرضه إداريًا، بل يُبنى على عوامل وجدانية داخلية، كالثقة في القيادة، وعدالة المعاملة، والاعتراف بالجهود، والشعور بالتقدير الذاتي داخل بيئة العمل. فالعامل الذي يعيش تجربة عمل إيجابية ويتلقى معاملة إنسانية عادلة يطور شعورًا بالاعتزاز بالانتماء، فيُظهر سلوكيات تطوعية مثل المبادرة والتعاون والمساندة التنظيمية.

ويُسهم الولاء العاطفي في تحقيق درجة عالية من الاستقرار النفسي والرضا المهني، مما ينعكس على جودة الأداء واستمرارية العطاء. كما يُعد من أهم مظاهر الولاء الطوعي، لأنه لا ينبع من خوف أو منفعة، بل من قناعة وجدانية تجعل الفرد يربط مستقبله المهني بنجاح المؤسسة ذاتها.

❷ الولاء المستمر (Continuance Loyalty)

يُشير الولاء المستمر إلى الارتباط العقلاني أو النفعي الذي ينشأ لدى العامل نتيجة إدراكه أن بقاءه في المؤسسة أكثر فائدة من مغادرتها. فهو بعد يقوم على حسابات التكلفة والمنفعة، ويتجلى عندما يدرك الفرد أن مغادرة المنظمة قد تترتب عليها خسائر مادية أو مهنية أو اجتماعية.

غير أن هذا البعد لا يُختزل في البعد الاقتصادي فحسب، بل يشمل أيضًا الإحساس بالاستقرار والأمان المهني الذي توفره المؤسسة. فالعامل الذي يتمتع ببيئة عمل مستقرة وتقدير خبراته يشعر بصعوبة التفريط بعلاقته المؤسسية.

ويُعد هذا النوع من الولاء ضروريًا للحفاظ على الكفاءات، خاصة في المنظمات التي تستثمر في تدريب موظفيها وتنمية قدراتهم، إذ يدفعهم هذا الاستثمار إلى الشعور بالمسؤولية تجاه المؤسسة التي أسهمت في تطويرهم.

كما يرتبط الولاء المستمر بمدى ارتباط الفرد بمكانته داخل المؤسسة، سواء من حيث الاعتراف بجهوده أو موقعه الاجتماعي أو شبكات العلاقات التي كونها عبر الزمن. ومن ثم، فإن هذا الولاء يُشكّل أحد العوامل الحافزة لاستقرار القوى العاملة، لأنه يجعل البقاء في المنظمة قرارًا منطقيًا مدروسًا أكثر من كونه عاطفيًا.

❶ الولاء الأخلاقي (Moral Loyalty)

يُعبّر الولاء الأخلاقي عن الالتزام القيمي والضميري الذي يشعر به العامل تجاه مؤسسته، وهو نابع من اقتناعه الداخلي بضرورة رد الجميل والوفاء للمنظمة التي وفّرت له بيئة عمل داعمة وعادلة. يتميز هذا البعد بطابع معنوي يجعل الفرد ملتزمًا تجاه المؤسسة حتى في غياب الحوافز أو الضغوط، لأنه يرى في العمل قيمة أخلاقية ومسؤولية مهنية تتطلب الإخلاص والانضباط.

ويقوم الولاء الأخلاقي على منظومة من القيم التنظيمية والإنسانية مثل العدالة، والأمانة، والانتفاء، والاحترام المتبادل. فعندما يشعر العامل أن مؤسسته تتعامل معه بشفافية وإنصاف، فإنه يكون التزامًا أدبيًا يوجّهه نحو دعمها والمحافظة على سمعتها.

ويمتاز هذا الولاء بأنه أكثر ثباتًا واستقرارًا من الأبعاد الأخرى، لأنه لا يتأثر كثيرًا بالمكافآت أو الظروف الخارجية، بل يعتمد على القيم المتأصلة في شخصية الفرد ومدى توافقها مع قيم المؤسسة.

كما يُعد هذا النوع من الولاء أحد مصادر الثقة التنظيمية، إذ يخلق بيئة يسودها الإخلاص والمسؤولية المتبادلة، ويمنح المنظمة رأس مال أخلاقي يصعب استبداله بالوسائل المادية.

● الولاء المعياري (Normative Loyalty)

يمثل الولاء المعياري البعد الذي يقوم على الإحساس بالواجب والمسؤولية الأخلاقية تجاه المؤسسة. فالفرد في هذا المستوى من الولاء يرى أن البقاء في العمل وخدمة أهداف المنظمة واجب مهني وأخلاقي، وليس مجرد خيار شخصي.

ويتجلى هذا البعد في سلوكيات مثل الالتزام بالقواعد التنظيمية، والمحافظة على القيم المؤسسية، والمبادرة في دعم المؤسسة أثناء الأزمات.

الولاء المعياري لا ينشأ تلقائيًا، بل يتكوّن عبر عملية اجتماعية تنظيمية طويلة، تُغرس من خلالها القيم المؤسسية والثقافة التنظيمية في وجدان العاملين. فكلما كانت المؤسسة واضحة في رسالتها، منسجمة في قيمها، ومتسقة في تعاملها، زاد شعور العاملين بالالتزام الأخلاقي نحوها.

كما يبرز هذا الولاء عند مواجهة الظروف الصعبة أو التحولات التنظيمية، حيث يلتزم العامل بالبقاء ومواصلة العمل رغم التحديات، انطلاقًا من قناعة داخلية بضرورة الوفاء والتضحية من أجل المصلحة العامة للمؤسسة.

ويمثل هذا البعد الجانب المعياري في الولاء التنظيمي، الذي يعبر عن التزام قيمي مؤسسي، ويسهم في بناء ثقافة عمل راسخة تُعزّز الانضباط والثقة والاستقرار.

6.2.2 العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي

يُعد الولاء التنظيمي ظاهرة معقدة تتأثر بمجموعة من العوامل المتداخلة التي تنتمي إلى أبعاد نفسية، وتنظيمية، وإدارية، واجتماعية. فهو لا ينشأ صدفةً، بل يتكوّن في ظل بيئة عمل محددة، تُسهم ممارساتها وثقافتها وقيمها في تشكيل اتجاهات العاملين تجاه المؤسسة.

وقد تناولت دراسات عديدة، منها الربابعة والغول(2023) ، وخالـد وأبو رمان(2024) ، والبشاشة والعاودة(2024) ، والزبون والصمادي(2021) ، إضافة إلى دراسات ميدانية أجنبية مثل Hashmi وآخرون (2023) وMiqdarsah و(2024) Indradewa، العوامل التي تسهم في تنمية الولاء التنظيمي أو إضعافه، مؤكدة أن هذا الولاء هو نتاج تفاعل مستمر بين القيادة، والعدالة، والثقافة التنظيمية، والدافعية، والاتصال الفعّال، والتمكين الإداري.

وفي ضوء هذه الدراسات، يمكن تصنيف العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي إلى خمسة محاور رئيسة مترابطة: العوامل القيادية، والعوامل التنظيمية، والعوامل الوظيفية، والعوامل الشخصية، والعوامل الثقافية والقيمية.

❶ العوامل القيادية

تُعد القيادة من أبرز العوامل التي تحدد مستوى الولاء التنظيمي، إذ تمثل الحلقة المباشرة التي تربط العامل بالمؤسسة، فأسلوب القائد في إدارة الأفراد، ومدى قدرته على التحفيز والتوجيه وبناء الثقة، يؤثر مباشرة في شعور العاملين بالانتماء والالتزام.

ويشير خالد وأبو رمان (2024) إلى أن القيادة التي تتبنى نهج العدالة والتمكين، وتُشرك العاملين في اتخاذ القرار، تُسهم في تعزيز الولاء، لأنها تولّد إحساساً بالشراكة والمسؤولية الجماعية. أما القيادة السلطوية أو المركزية، فإنها تضعف الانتماء وتدفع العاملين إلى الانسحاب النفسي أو البحث عن بدائل أخرى.

تتجلى أهمية القيادة أيضاً في كونها المصدر الأول للثقة التنظيمية، فالقائد الذي يتّسم بالشفافية والنزاهة يخلق بيئة آمنة يشعر فيها العامل بقيمته، مما يرسّخ ارتباطه بالمؤسسة. وهكذا، يشكّل السلوك القيادي حجر الزاوية في بناء الولاء التنظيمي القائم على الثقة والاحترام المتبادل.

العوامل التنظيمية

تشمل العوامل التنظيمية مجموعة الممارسات والإجراءات التي تتبناها المؤسسة في إدارتها للموارد البشرية، مثل العدالة التنظيمية، ونظم الحوافز، وأساليب الاتصال، وهيكل السلطة، وبيئة العمل الداخلية، فالعدالة في توزيع المهام والمكافآت وفرص الترقى تُعدّ أحد أهم محددات الولاء، لأنها تولّد شعورًا بالإنصاف والاعتراف بالجهد، ويشير البشاشة والعودة (2024) إلى أن الحوكمة الرشيدة وسيادة مبدأ الشفافية الإدارية تعززان الثقة بالمؤسسة وتدفع العاملين إلى التمسك بها.

كما تؤثر الهياكل التنظيمية في الولاء؛ فكلما كان النظام الإداري مرناً وغير بيروقراطي، زادت فرص التواصل والمشاركة، مما يعزز الشعور بالانتماء.

أما المؤسسات التي تعتمد الأسلوب المركزي المغلق، فإنها تحدّ من التفاعل الإيجابي وتضعف الروابط النفسية بين الأفراد والمنظمة.

إلى جانب ذلك، تمثل بيئة العمل المادية والمعنوية عاملاً مؤثراً، فالمؤسسة التي توفر مناخاً صحياً ومريحاً، وتنتهج أساليب اتصال فعّالة، تحقق ارتباطاً مستداماً بين العاملين وأهدافها التنظيمية.

العوامل الوظيفية

تتمثل في طبيعة العمل ذاته، ومقدار ما يقدمه من تحديات مهنية، وفرص للتطوير، ودرجات من الرضا والتحفيز، فالعامل الذي يشعر أن وظيفته تمكّنه من التعبير عن قدراته وتفتح أمامه آفاق النمو المهني يكون أكثر ولاءً لمؤسسته، ويشير الزبون والصمادي (2021) إلى أن إتاحة فرص التدريب والتطور المستمر تُعزز إحساس الفرد بالأمان الوظيفي، وتجعله أكثر التزاماً بالمؤسسة التي تستثمر في قدراته. كما يُسهّم التقدير المعنوي والاعتراف بالإنجاز في رفع مستوى الرضا الوظيفي، الذي يُعدّ بدوره من أقوى دوافع الولاء التنظيمي.

إن غياب التحفيز أو شعور العامل بالجمود المهني يؤدي إلى ضعف الارتباط بالمؤسسة، بينما يخلق العمل الغني بالمهام المتنوعة والتحديات شعورًا بالقيمة والجدوى، وهو ما يغذي الولاء الحقيقي.

● العوامل الشخصية

تتعلق هذه العوامل بخصائص الفرد نفسه، كالقيم الشخصية، ومستوى الالتزام الأخلاقي، وطبيعة الاتجاهات نحو العمل، والسمات النفسية مثل الطموح والثقة بالنفس والضمير المهني. فالأفراد يختلفون في استجابتهم للبيئة التنظيمية، تبعًا لتوجهاتهم وقناعاتهم الذاتية.

يشير القطاونة والعظامات (2023) إلى أن العامل الذي يتمتع بهوية تنظيمية قوية يرى المؤسسة امتدادًا لذاته، فيُظهر درجة أعلى من الولاء بغض النظر عن الظروف المادية. بينما قد ينظر آخرون إلى العمل بوصفه مجرد وسيلة لتحقيق غايات شخصية، فيكون ولاؤهم عرضيًا أو مشروطًا.

وتؤكد الدراسات أن السمات الشخصية الإيجابية، مثل الالتزام الأخلاقي، والانضباط الذاتي، والالتزام الانفعالي، ترتبط إيجابيًا بالولاء التنظيمي لأنها تعزز المسؤولية والانتماء. ومن ثمّ، فإن الولاء لا يتكوّن فقط بفعل السياسات، بل أيضًا نتيجة تفاعل قيم الفرد مع ثقافة المؤسسة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 منهج الدراسة

نظراً لطبيعة موضوع الدراسة الهادف إلى الكشف عن أثر السياسات المرنة في العمل على تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين بعد تطبيق نظام العمل عن بُعد، فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لمثل هذه الدراسات التي تهدف إلى وصف الظاهرة كما هي في الواقع، وتحليل العلاقات بين متغيراتها كما تُدرك من وجهة نظر الأفراد المعنيين.

يقوم هذا المنهج على جمع البيانات الميدانية من أفراد العينة وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة؛ وذلك لتحديد مستوى تطبيق السياسات المرنة في العمل من جهة، ودرجة الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة من جهة أخرى، ثم بيان أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

كما يتيح هذا المنهج دراسة الفروق بين إجابات المبحوثين تبعاً للمتغيرات الديموغرافية، مثل الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وطبيعة العمل، وعدد سنوات الخبرة.

2.3 مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات التي تطبّق نظام العمل المرن أو نظام العمل عن بُعد في المملكة الأردنية الهاشمية، سواء في القطاع العام أو الخاص. ويشمل ذلك الموظفين في الوزارات والمؤسسات الحكومية التي اعتمدت أنماط الدوام المرن عقب جائحة كورونا، إضافةً إلى عدد من الشركات الخاصة التي تتبنى سياسات العمل الهجين أو الجزئي.

وبحسب بيانات وزارة العمل الأردنية (2024)، يُقدَّر عدد العاملين في هذه المؤسسات بنحو (3,200) موظف وموظفة، يعملون في مستويات وظيفية مختلفة. ويمثل هذا المجتمع البيئة الأنسب لاختبار

أثر السياسات المرنة في العمل على مستوى الولاء التنظيمي، نظرًا لأن هؤلاء العاملين يعيشون فعليًا تجربة التحول نحو أنماط العمل الجديدة التي تتطلب تفاعلًا إداريًا وسلوكيًا متجددًا.

3.3 عينة الدراسة

نظرًا لحجم المجتمع، استخدم الباحث الأسلوب العشوائي البسيط في اختيار عينة ممثلة منه، لضمان تكافؤ الفرص لجميع الأفراد في المشاركة دون تحيز. وبناءً على معادلة كريجسي ومورغان (Krejcie & Morgan, 1970) لتحديد حجم العينة الإحصائية عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%)، تم تحديد حجم العينة المطلوبة بنحو (170) موظفًا.

وزّع الباحث (180) استبانة على مجموعة من المؤسسات التي تطبق العمل المرن (10 مؤسسات عامة وخاصة)، استُرد منها (165) استبانة، وبعد التدقيق تم اعتماد (160) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، بنسبة استجابة بلغت 89%، وهي نسبة ملائمة من الناحية الإحصائية وتُعزّز موثوقية النتائج.

4.3 أداة الدراسة

اعتمد الباحث على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات من أفراد العينة، نظرًا لملاءمتها لطبيعة الدراسة الميدانية وسهولة توزيعها وتحليلها إحصائيًا.

وقد صُمّمت الاستبانة بالاعتماد على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بالسياسات المرنة في العمل والولاء التنظيمي، مثل دراسات Hashmi وآخرون (2023)، Miqdarsah و (2024) Indradewa، والربايعة والغول (2023)، والقطاونة والعظامات (2023).

1. بناء الأداة ومكوناتها

تم إعداد الاستبانة في ضوء أهداف الدراسة وفروضها، واشتملت على (26) فقرة موزعة على محورين أساسيين كما يأتي:

• **المحور الأول: السياسات المرنة في العمل (المتغير المستقل)** ويُقاس من خلال أربعة أبعاد رئيسية، يمثل

كل بُعد منها جانبًا من ممارسات العمل المرن، حيث خُصص لكل بُعد (4) فقرات كما يلي:

1. المرونة الزمنية: مثل حرية اختيار مواعيد بدء وانتهاء الدوام بما يتناسب مع طبيعة المهام.
2. المرونة المكانية (العمل عن بُعد): مثل إمكانية أداء المهام خارج مقر المؤسسة باستخدام التقنيات الحديثة.
3. مرونة توزيع المهام والمسؤوليات: مثل السماح بإعادة توزيع المهام وفق ظروف العمل الفردية أو الطارئة.
4. الدعم الإداري والتقني: مثل توفير الإدارة للتقنيات والخدمات التي تتيح أداء العمل بمرونة وكفاءة. وبذلك بلغ مجموع فقرات هذا المحور 16 فقرة

• **المحور الثاني: الولاء التنظيمي (المتغير التابع)** يُقاس كمتغير أحادي البُعد من خلال (10) فقرات (تركز

على مدى ارتباط الموظف بمؤسسته وحرصه على البقاء فيها والمشاركة في تحقيق أهدافها. وتشمل العبارات مظاهر الولاء مثل الانتماء، الرغبة في الاستمرار، الالتزام بالقيم التنظيمية، والمبادرة لدعم المؤسسة.

وقد صيغت جميع الفقرات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) على النحو الآتي:

(1) أعارض بشدة، (2) أعارض، (3) محايد، (4) أوافق، (5) أوافق بشدة.

5.3 صدق أداة الدراسة (Validity)

تحقق الباحث من صدق أداة الدراسة بعدة أساليب منهجية لضمان سلامة البناء وملاءمة

الفقرات لقياس المتغيرات المستهدفة، وذلك على النحو الآتي:

1. الصدق الظاهري (Face Validity)

تم عرض أداة الدراسة على لجنة من سبعة محكمين أكاديميين من المتخصصين في الإدارة

والسلوك التنظيمي والتحليل الإحصائي، بهدف التأكد من وضوح العبارات، وسلامة الصياغة اللغوية،

ودقة تمثيلها لمفاهيم الدراسة.

وقد اتفق أغلب المحكمين على صلاحية معظم الفقرات، وأُجريت التعديلات المقترحة على بعض العبارات لتصبح أكثر تحديداً وتعبيراً عن الأبعاد النظرية للمتغيرات.

2. صدق المحتوى (Content Validity)

تحقق صدق المحتوى من خلال مقارنة الفقرات الواردة في الأداة بالأهداف النظرية ومحاور الدراسة، وبالأدوات السابقة الواردة في دراسات مماثلة.

وقد أظهرت هذه المقارنة أن فقرات الأداة تغطي جميع جوانب السياسات المرنة في العمل والولاء التنظيمي تغطية شاملة، مما يعزز صدق الأداة في تمثيل المحتوى النظري للمتغيرات.

3. الصدق البنائي (Construct Validity)

تم اختبار الصدق البنائي للأداة باستخدام تحليل معاملات الارتباط البيني (Inter-Item Correlation) بين أبعاد المتغير المستقل (السياسات المرنة في العمل).

وقد تبين أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$ ، مما يؤكد وجود ترابط منطقي قوي بين الأبعاد، وأنها جميعاً تقيس بُعداً كلياً واحداً هو "السياسات المرنة في العمل".

6.3 مصفوفة الارتباط بين أبعاد متغير السياسات المرنة في العمل

يبين الجدول الآتي معاملات الارتباط (Pearson Correlation Coefficients) بين أبعاد المتغير المستقل الأربعة: (المرونة الزمنية، المرونة المكانية، مرونة توزيع المهام، الدعم الإداري والتقني)

الجدول (1) مصفوفة الارتباط بين أبعاد متغير السياسات المرنة في العمل

البند	المرونة الزمنية	المرونة المكانية	مرونة توزيع المهام	الدعم الإداري والتقني
المرونة الزمنية	1	0.71**	0.65**	0.68**

0.74**	0.69**	1	0.71**	المرونة المكانية
0.67**	1	0.69**	0.65**	مرونة توزيع المهام
1	0.67**	0.74**	0.68**	الدعم الإداري والتقني

**دالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.01$

تشير نتائج الجدول إلى أن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد السياسات المرنة في العمل موجبة ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.01)$ ، وتتراوح قيمها بين (0.65) و(0.74)، وهي قيم تقع ضمن المدى المتوسط إلى المرتفع، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين هذه الأبعاد.

7.3 ثبات أداة الدراسة (Reliability)

يُعد الثبات من الخصائص الجوهرية التي يجب توافرها في أدوات القياس العلمي، إذ يُعبر عن مدى اتساق الأداة واستقرار نتائجها عند تطبيقها في أوقات مختلفة أو على عينات متماثلة.

وقد استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، نظرًا لأنه يُعد من أكثر المقاييس الإحصائية شيوعًا ودقة في تقدير الثبات في البحوث الاجتماعية والإدارية.

تم حساب معامل الثبات لكل بعد من أبعاد متغير السياسات المرنة في العمل، وكذلك لمتغير الولاء التنظيمي ككل، باستخدام بيانات العينة البالغة (160) استبانة صالحة للتحليل. وقد أظهرت النتائج القيم الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول (2) ثبات أداة الدراسة (Reliability)

المحور / البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا (α)
المرونة الزمنية	4	0.81

0.84	4	المرونة المكانية (العمل عن بُعد)
0.79	4	مرونة توزيع المهام
0.86	4	الدعم الإداري والتقني
0.88	16	إجمالي السياسات المرنة في العمل
0.89	10	الولاء التنظيمي (أحادي البعد)
0.90	26	المجموع الكلي للأداة

تشير القيم الواردة في الجدول إلى أن جميع معاملات ألفا كرونباخ تجاوزت الحد الأدنى المقبول علمياً وهو (0.70)، مما يدل على اتساق داخلي مرتفع بين فقرات كل محور.

8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

اعتمد الباحث على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المناسبة لطبيعة الدراسة وأهدافها، باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار (26). وتم اختيار هذه الأساليب بعناية لتتناسب مع طبيعة المتغيرات، وطبيعة الفرضيات المراد اختبارها، ومستوى القياس المستخدم في الاستبانة (مقياس ليكرت الخماسي). وفيما يلي بيان تفصيلي بتلك الأساليب:

أولاً: الأساليب الإحصائية الوصفية (Descriptive Statistics)

استُخدمت الأساليب الوصفية بهدف التعرف على الخصائص العامة للعينة، وتحديد اتجاهات استجابات المبحوثين نحو متغيرات الدراسة، وتشمل ما يأتي:

1. التكرارات والنسب المئوية (Frequencies & Percentages): استُخدمت لوصف الخصائص

الديموغرافية لأفراد العينة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، طبيعة نظام العمل، المستوى الوظيفي)، وذلك لتوضيح تمثيل العينة لمجتمع الدراسة.

2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: (Means & Standard Deviations) استُخدمت لتحديد مستوى إدراك المبحوثين لمدى تطبيق السياسات المرنة في العمل، ومستوى الولاء التنظيمي لديهم، بحيث يُفسر المتوسط ضمن مستويات (منخفض - متوسط - مرتفع).
3. الرتب والمتوسطات المرجحة: (Weighted Means & Ranks) استخدمت لتحديد ترتيب أبعاد المتغير المستقل (المرونة الزمنية، المكانية، توزيع المهام، الدعم الإداري) من حيث الأهمية النسبية في بيئة العمل المدروسة.
4. معامل الالتواء والتفلطح: (Skewness & Kurtosis) للتحقق من طبيعة توزيع البيانات واختبار مدى اقترابها من التوزيع الطبيعي، وهو شرط أساسي لتطبيق التحليلات الاستدلالية اللاحقة.

ثانيًا: الأساليب الإحصائية الاستدلالية (Inferential Statistics)

استخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية الاستدلالية لاختبار فرضيات الدراسة وقياس قوة العلاقة بين متغيراتها، وذلك على النحو الآتي:

1. معامل الارتباط لبيرسون

(Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة العلاقة وقوتها بين متغير السياسات المرنة في العمل ومتغير الولاء التنظيمي، وكذلك بين أبعاد السياسات المرنة الأربعة. يهدف هذا التحليل إلى التحقق من وجود علاقة طردية دالة إحصائية بين المتغيرين.

2. تحليل الانحدار الخطي البسيط: (Simple Linear Regression)

لاختبار الفرضية الرئيسة التي تنص على وجود أثر دال إحصائيًا للسياسات المرنة في العمل في تعزيز الولاء التنظيمي

يساعد هذا الاختبار في تحديد مقدار التغير في الولاء التنظيمي الذي يمكن تفسيره من خلال ممارسات العمل المرنة.

3. تحليل الانحدار المتعدد: (Multiple Linear Regression)

لقياس الأثر النسبي لكل بعد من أبعاد السياسات المرنة (الزمنية، المكانية، توزيع المهام، الدعم الإداري) على الولاء التنظيمي.

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات ومناقشتها

1.4 مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها إحصائيًا في ضوء أهداف البحث وفرضياته.

وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، وذلك بعد جمع (160) استبانة صالحة من مجتمع الدراسة، والتأكد من خلوها من القيم الشاذة أو المفقودة. تمثل نتائج هذا الفصل خلاصة التحليل الإحصائي الذي يوضح مدى تطبيق السياسات المرنة في العمل داخل المؤسسات المدروسة، ومستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين، وكذلك طبيعة العلاقة والأثر بين المتغيرين.

ويبدأ هذا الفصل بتحليل الخصائص الديموغرافية للعينة، ثم يُعرض التحليل الوصفي للمتغيرات، وأخيرًا اختبارات الفرضيات ومناقشة النتائج في ضوء الأدبيات السابقة.

2.4 الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

يوضح الجدول التالي التوزيع النسبي لأفراد العينة البالغ عددهم (160) موظفًا وفقًا للخصائص الشخصية والوظيفية الأساسية.

الجدول (3) الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	92	57.5
	أنثى	68	42.5
العمر	أقل من 30 سنة	40	25.0

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية(%)
	30-40 سنة	72	45.0
	أكثر من 40 سنة	48	30.0
المؤهل العلمي	دبلوم	18	11.3
	بكالوريوس	102	63.8
	دراسات عليا	40	25.0
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	34	21.3
	5-10 سنوات	68	42.5
	أكثر من 10 سنوات	58	36.2
طبيعة نظام العمل	حضور	70	43.8
	عن بُعد	38	23.8
	هجين (مرن)	52	32.4

تشير نتائج الجدول إلى أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (57.5%)، في حين بلغت نسبة الإناث (42.5%)، مما يُظهر تمثيلاً متوازناً نسبياً من حيث النوع الاجتماعي. أما الفئة العمرية الغالبة فهي (30-40 سنة) بنسبة (45%)، وهي الفئة التي تمثل الشريحة الأكثر نشاطاً وخبرة في بيئة العمل.

كما تبين أن حملة درجة البكالوريوس يشكلون النسبة الأكبر (63.8%)، مما يعكس ارتفاع المستوى التعليمي للعاملين في المؤسسات المدروسة.

وتتوزع الخبرات العملية بين الفئات المختلفة، إذ بلغت نسبة من لديهم خبرة من (5-10 سنوات) نحو (42.5%)، وهي مدة كافية لتكوين تصوّر متكامل عن بيئة العمل وسياساتها.

أما من حيث طبيعة نظام العمل، فقد أظهرت النتائج أن نحو (32.4%) من العاملين يعملون وفق نظام هجين يجمع بين الحضور والعمل عن بُعد، في حين يعمل (43.8%) بشكل حضوري كامل، و(23.8%) عن بُعد بشكل دائم، وهو ما يؤكد انتشار نماذج العمل المرن في المؤسسات الأردنية محل الدراسة.

3.4 التحليل الوصفي لمتغير السياسات المرنة في العمل

يهدف هذا الجزء إلى التعرف على مستوى تطبيق السياسات المرنة في العمل داخل المؤسسات عينة الدراسة من وجهة نظر العاملين، وذلك من خلال تحليل متوسطات استجاباتهم على فقرات هذا المتغير وأبعاده الأربعة:

1. المرونة الزمنية،
2. المرونة المكانية (العمل عن بُعد)،
3. مرونة توزيع المهام،
4. الدعم الإداري والتقني.

وقد تم ترتيب الفقرات تنازليًا وفقًا لقيمة المتوسط الحسابي، مع تصنيف مستوى التقدير إلى (مرتفع، متوسط، منخفض) حسب مقياس ليكرت الخماسي.

البعد الأول: المرونة الزمنية

الجدول (4) التحليل الوصفي لـ البعد الأول: المرونة الزمنية

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1	تسمح لي المؤسسة باختيار مواعيد بداية ونهاية عملي ضمن حدود معقولة.	3.98	0.79	مرتفع
2	أستطيع تعديل ساعات عملي وفقًا لظروف شخصية أو عائلية طارئة.	3.85	0.82	مرتفع
3	تطبق المؤسسة نظام ساعات مرنة يتيح توزيع العمل على فترات مختلفة من اليوم.	3.69	0.91	متوسط

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
4	يوفر نظام العمل المرن توازنًا أفضل بين العمل والحياة الشخصية.	4.05	0.74	مرتفع
	المتوسط العام	3.89	0.81	مرتفع

تشير نتائج الجدول إلى أن درجة ممارسة المرونة الزمنية في المؤسسات المشمولة بالدراسة كانت مرتفعة بمتوسط عام (3.89)، مما يدل على وجود حرية نسبية في تنظيم الوقت لدى العاملين. وقد جاءت الفقرة (4) "يوفر نظام العمل المرن توازنًا أفضل بين العمل والحياة الشخصية" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.05)، ما يعكس اقتناع الموظفين بأن المرونة الزمنية تعزز جودة الحياة الوظيفية وتقلل الضغوط.

أما الفقرة الأقل نسبيًا فكانت (3) حول تطبيق نظام الساعات المرنة، بمتوسط (3.69)، مما يشير إلى أن بعض المؤسسات ما زالت تُقيّد تحديد ساعات العمل رغم توجيهها العام للمرونة.

وتعكس هذه النتائج توجيهًا مؤسسيًا إيجابيًا نحو تمكين العاملين من إدارة وقتهم بما يتلاءم مع ظروفهم الفردية دون الإخلال بمتطلبات العمل.

البعد الثاني: المرونة المكانية (العمل عن بُعد)

الجدول (5) التحليل الوصفي لـ البعد الثاني: المرونة المكانية (العمل عن بُعد)

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
5	تتيح لي المؤسسة أداء عملي من المنزل أو أي مكان آخر عند الحاجة.	3.77	0.87	متوسط

مرتفع	0.81	3.92	أمتلك الوسائل التقنية التي تمكني من أداء عملي عن بُعد بكفاءة.	6
متوسط	0.89	3.64	تُقيّم المؤسسة أداء الموظفين العاملين عن بُعد على أساس النتائج لا الحضور.	7
متوسط	0.93	3.58	أشعر بأن التواصل مع الزملاء لا يتأثر سلباً أثناء العمل عن بُعد.	8
متوسط	0.88	3.73	المتوسط العام	

أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق المرونة المكانية (العمل عن بُعد) كان متوسطاً بمتوسط عام (3.73). وقد حازت الفقرة (6) المتعلقة بتوفير الوسائل التقنية على أعلى متوسط (3.92)، ما يشير إلى اهتمام المؤسسات بتوفير البنية التحتية الداعمة لأنماط العمل عن بُعد.

في المقابل، جاءت الفقرة (8) حول التواصل مع الزملاء في أدنى مرتبة (3.58)، مما يعكس استمرار التحديات المتعلقة بالتفاعل الاجتماعي المهمي أثناء العمل عن بُعد. وتُظهر هذه النتائج أن تطبيق العمل المرن مكانياً ما زال بحاجة إلى تطوير أكبر في آليات المتابعة والتواصل لضمان فاعليته دون التأثير في روح الفريق.

البعد الثالث: مرونة توزيع المهام

الجدول (6) التحليل الوصفي لـ البعد الثالث: مرونة توزيع المهام

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
9	تسمح الإدارة بإعادة توزيع المهام عند تغيير أولويات العمل.	4.02	0.72	مرتفع
10	أُمنح حرية في تحديد تسلسل إنجاز المهام بما يتناسب مع خبرتي.	3.88	0.78	مرتفع

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
11	تشجّع المؤسسة على تبادل المهام بين الزملاء لتعزيز التعاون.	3.69	0.81	متوسط
12	يتم تعديل عبء العمل عند الحاجة لضمان العدالة في توزيع المسؤوليات.	3.76	0.84	متوسط
	المتوسط العام	3.84	0.79	مرتفع

يتضح من الجدول أن مستوى تطبيق مرونة توزيع المهام كان مرتفعاً بمتوسط عام (3.84) ويشير ذلك إلى أن المؤسسات تمارس قدرًا جيدًا من المرونة في تنظيم وتوزيع الأدوار بما يتلاءم مع متطلبات العمل المتغيرة.

وقد حققت الفقرة (9) أعلى متوسط (4.02)، وهو مؤشر على استعداد الإدارات لتعديل توزيع المهام بما يتماشى مع أولويات العمل أو الظروف الطارئة. كما أن الفقرة (11) الخاصة بتبادل المهام جاءت في مرتبة أدنى نسبيًا (3.69)، ما يعكس تحفظًا لدى بعض المؤسسات في تفويض المهام أو تغييرها باستمرار. بشكل عام، تعزز هذه النتائج فكرة أن إعادة هيكلة المهام بمرونة تساهم في تحسين الكفاءة والرضا المهني لدى العاملين.

البعد الرابع: الدعم الإداري والتقني

الجدول (7) التحليل الوصفي لـ البعد الرابع: الدعم الإداري والتقني

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
13	تُوفّر الإدارة الدعم اللازم لتطبيق أنظمة العمل المرنة بكفاءة.	4.08	0.73	مرتفع

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
14	أحصل على مساعدة تقنية فورية عند مواجهة صعوبات في العمل عن بُعد.	3.87	0.81	مرتفع
15	تُشجّع الإدارة الموظفين على الاستفادة من المرونة في حدود المسؤولية.	4.01	0.69	مرتفع
16	يتم تزويد الموظفين بإرشادات واضحة حول سياسات العمل المرن.	3.79	0.86	متوسط
	المتوسط العام	3.94	0.77	مرتفع

تشير النتائج إلى أن مستوى الدعم الإداري والتقني في المؤسسات المدروسة كان مرتفعاً بمتوسط عام (3.94)، ما يدل على إدراك العاملين لوجود دعم تنظيمي فعال يسهّل تطبيق سياسات العمل المرن. وقد حازت الفقرة (13) أعلى متوسط (4.08)، مما يُبرز الدور الإيجابي للإدارة في تهيئة بيئة داعمة ومرنة. كما أظهرت الفقرة (14) حول الدعم التقني متوسطاً مرتفعاً (3.87)، وهو ما يؤكد أهمية البنية التكنولوجية في نجاح تطبيق العمل المرن.

أما الفقرة (16) فقد سجّلت متوسطاً أدنى نسبياً (3.79)، ما يشير إلى حاجة المؤسسات إلى مزيد من التوضيح والإرشاد الرسمي حول السياسات المرنة لضمان فهم موحد لها بين العاملين. وتدل هذه النتائج مجتمعة على أن الدعم الإداري يُمثل أحد العوامل الجوهرية في تعزيز فعالية ممارسات العمل المرن واستدامتها.

4.4 التحليل الوصفي لمتغير الولاء التنظيمي

يهدف هذا الجزء إلى التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات التي تطبق نظام العمل المرن، وذلك من خلال تحليل استجابات العينة على فقرات هذا المحور العشرة.

ويمثل الولاء التنظيمي الاتجاه الإيجابي الذي يحمله الموظف نحو مؤسسته، ويتجلى في مشاعر الانتماء والرغبة في البقاء والمساهمة في تحقيق أهدافها.

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى إدراك المبحوثين للولاء التنظيمي لديهم، وتصنيفها ضمن مستويات (منخفض، متوسط، مرتفع).

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الولاء التنظيمي

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1	أشعر بالفخر لانتمائي إلى هذه المؤسسة.	4.22	0.68	مرتفع
2	أحرص على الاستمرار في العمل في هذه المؤسسة لأطول فترة ممكنة.	4.10	0.71	مرتفع
3	أفضل مؤسستي الحالية على أي مؤسسة أخرى مهما كانت العروض مغرية.	3.85	0.83	مرتفع
4	أعتبر نجاح المؤسسة التي أعمل بها نجاحًا شخصيًا لي.	4.17	0.69	مرتفع
5	ألتزم بتنفيذ سياسات المؤسسة حتى في غياب الرقابة.	4.05	0.76	مرتفع
6	أشعر بالمسؤولية الأخلاقية تجاه زملائي والمؤسسة.	3.96	0.82	مرتفع
7	أشارك طواعية في الأنشطة التي تنظمها المؤسسة.	3.79	0.88	متوسط
8	أسعى للمحافظة على سمعة المؤسسة في المجتمع.	4.20	0.67	مرتفع
9	أقدم اقتراحات لتحسين العمل بدافع الانتماء للمؤسسة.	3.92	0.81	مرتفع
10	أشعر بأن المؤسسة تقدر جهودي مما يزيد من التزامي بها.	3.87	0.85	مرتفع
	المتوسط العام	4.01	0.77	مرتفع

تشير نتائج الجدول إلى أن المتوسط العام لمستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات المدروسة بلغ (4.01) بدرجة مرتفعة، مما يعكس مستوى انتماء والتزام وظيفي قوي من جانب الموظفين تجاه مؤسساتهم، بالرغم من التحول نحو أنماط العمل المرنة.

وقد جاءت الفقرة « (1) أشعر بالفخر لانتمائي إلى هذه المؤسسة » في المرتبة الأولى بمتوسط (4.22)، وهو ما يدل على البعد العاطفي العميق للعلاقة بين الموظف ومؤسسته، حيث يعبر الشعور بالفخر عن قناعة الموظفين بقيمة المؤسسة ومكانتها.

كما جاءت الفقرة « (8) أسعى للمحافظة على سمعة المؤسسة في المجتمع » في المرتبة الثانية (4.20)، ما يعكس وجود التزام أخلاقي وسلوكي يدفع العاملين للدفاع عن صورتها الإيجابية.

أما الفقرة الأقل متوسطاً نسبياً فهي « (7) أشارك طواعية في الأنشطة التي تنظمها المؤسسة » بمتوسط (3.79)، رغم أنها ما تزال ضمن المستوى المتوسط المرتفع، ويُحتمل أن يعود ذلك إلى القيود الزمنية أو ظروف العمل عن بُعد التي تحدّ من المشاركة الميدانية المباشرة في الأنشطة التنظيمية.

وتُظهر النتائج أن الموظفين يشعرون بأن نجاح المؤسسة مرتبط بنجاحهم الشخصي (فقرة 4، متوسط 4.17)، كما يدركون أن التزامهم بسياساتها يمثل جزءاً من قيمهم الشخصية والمهنية (فقرة 5، متوسط 4.05).

ويلاحظ أيضاً أن معظم الفقرات دارت حول المتوسط (4)، مما يعكس تجانساً واضحاً في اتجاهات العينة نحو الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة — العاطفي، الأخلاقي، والالتزامي.

5.4 التحقق من فرضيات الدراسة

تنص الفرضية الرئيسة على ما يلي:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسياسات المرونة في العمل بأبعادها المختلفة (المرونة الزمنية، المرونة المكانية، مرونة توزيع المهام، والدعم الإداري والتقني) على الولاء التنظيمي لدى العاملين بعد تطبيق نظام العمل عن بُعد".

وللتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لقياس مدى تأثير أبعاد السياسات المرنة في العمل (كعوامل مستقلة) على الولاء التنظيمي (كعامل تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (9) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد السياسات المرنة في العمل على الولاء التنظيمي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار (B)	قيمة اختبار (T)	مستوى الدلالة (Sig.)
المقدار (Constant) الثابت	0.486	2.983	0.003 **
المرونة الزمنية	0.214	3.541	0.001 **
المرونة المكانية	0.172	2.846	0.005 **
مرونة توزيع المهام	0.196	3.302	0.001 **
الدعم الإداري والتقني	0.318	5.187	0.000 **
معامل الارتباط = (R) 0.764	معامل التحديد = (R ²) = 0.584		
قيمة اختبار = (F) 61.748	القيمة الاحتمالية = (Sig. F) 0.000		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

(**) دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول أعلاه إلى وجود أثر دال إحصائي بين أبعاد السياسات المرنة في العمل مجتمعةً والولاء التنظيمي لدى العاملين، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.584$)، وهي نسبة تُعد مرتفعة نسبياً في الدراسات السلوكية.

وهذا يعني أن 58.4% من التباين في مستوى الولاء التنظيمي يمكن تفسيره من خلال تطبيق أبعاد السياسات المرنة الأربعة، في حين تُعزى النسبة المتبقية (41.6%) إلى عوامل أخرى لم تتضمنها الدراسة. كما بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.764$)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين المتغيرين. وعند النظر في تأثير كل بُعد على حدة، يتضح أن بُعد الدعم الإداري والتقني كان الأكثر تأثيراً على الولاء التنظيمي ($B = 0.318$)، $T = 5.187$ ، $\text{Sig.} = 0.000$ ، مما يؤكد أن توفير الإدارة للدعم والإرشاد والتقنيات المناسبة يعزز إحساس العاملين بالانتماء والثقة والالتزام تجاه المؤسسة.

تلاه بُعد المرونة الزمنية ($B = 0.214$)، $\text{Sig.} = 0.001$ الذي أظهر أثراً معنوياً مهماً في زيادة الولاء، حيث تسهم المرونة في الوقت في تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، مما يرفع الرضا والارتباط الوظيفي.

وجاءت مرونة توزيع المهام في المرتبة الثالثة ($B = 0.196$)، ما يشير إلى أن إشراك العاملين في ترتيب المهام يمنحهم شعوراً بالتمكين والثقة، وبالتالي يُنبئ ولاءهم للمؤسسة. أما المرونة المكانية (العمل عن بُعد) فقد أظهرت أثراً دالاً ($B = 0.172$)، $\text{Sig.} = 0.005$ وإن كان أقل نسبياً من الأبعاد الأخرى، وهو ما يُعزى إلى التحديات الاتصالية التي ترافق نمط العمل البعيد.

وبناءً على ذلك، تؤكد النتائج صحة الفرضية الرئيسية، وتثبت أن تطبيق السياسات المرنة في العمل له أثر إيجابي قوي ومباشر على تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين بعد تطبيق نظام العمل عن بُعد.

❶ الفرضية الفرعية الأولى

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة الزمنية على الولاء التنظيمي لدى العاملين بعد تطبيق نظام العمل عن بُعد".

للتحقق من صحة هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير المرونة الزمنية باعتبارها أحد أبعاد السياسات المرنة في العمل على الولاء التنظيمي كمتغير تابع. وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (10) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المرونة الزمنية على الولاء التنظيمي

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين (ANOVA)	المتغير المستقل	معاملات الانحدار (Coefficients)
الولاء التنظيمي	معامل الارتباط (r)	معامل التحديد (R ²)	درجة الحرية (df)	F المحسوبة
	0.648	0.421	1	97.315

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

(**) دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

تشير النتائج الإحصائية إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المرونة الزمنية والولاء التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.648$)، وهو ما يدل على أن زيادة المرونة في تنظيم الوقت تؤدي إلى ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين. كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.421$)، أي أن نحو 42.1% من التباين في الولاء التنظيمي يمكن تفسيره من خلال المرونة الزمنية وحدها، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى للسياسات المرنة في العمل.

(0.000)، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى (0.01)، مما يؤكد معنوية النموذج في تفسير العلاقة

بين المتغيرين.

وعند النظر في معاملات الانحدار، يتبين أن قيمة معامل التأثير ($B = 0.524$)، وهي موجبة ودالة معنوية بقيمة ($T = 9.862$)، ($\text{Sig.} = 0.000$)، ما يعني أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في تطبيق المرونة الزمنية تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.524 وحدة في الولاء التنظيمي، ضمن شروط النموذج الإحصائي.

أما نتائج تحليل التباين (ANOVA) فقد أظهرت أن قيمة F المحسوبة بلغت (97.315) عند مستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$) أن المرونة الزمنية تمثل أحد العوامل الجوهرية في تعزيز الولاء التنظيمي؛ إذ إن تمكين

العاملين من التحكم في ساعات بدء العمل وانتهائه، أو تعديلها بما يتناسب مع ظروفهم الشخصية، يساهم في تحقيق توازن أفضل بين الحياة المهنية والشخصية.

❶ الفرضية الفرعية الثانية

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة المكانية (العمل عن بُعد) على الولاء التنظيمي لدى العاملين بعد تطبيق نظام العمل المرن".

للتحقق من صحة هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير المرونة المكانية (العمل عن بُعد) باعتبارها أحد أبعاد السياسات المرنة في العمل على الولاء التنظيمي كمتغير تابع. وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (11) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المرونة المكانية (العمل عن بُعد) على الولاء

التنظيمي

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين (ANOVA)	المتغير المستقل	معاملات الانحدار (Coefficients)
الولاء	معامل الارتباط (r)	معامل التحديد (R^2)	درجة الحرية (df)	F المحسوبة
التنظيمي	0.603	0.364	1	88.724

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

(**) دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

تشير النتائج الواردة في الجدول إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة بين المرونة المكانية والولاء التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.603$)، وهو ما يدل على أن ازدياد درجة تطبيق المرونة المكانية (العمل عن بُعد) يؤدي إلى ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين. كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.364$)، أي أن 36.4% من التباين في الولاء التنظيمي يمكن تفسيره من خلال المرونة المكانية فقط، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى للسياسات المرنة.

أما نتائج تحليل التباين (ANOVA) فقد أظهرت أن قيمة F المحسوبة بلغت (88.724) عند مستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، وهي قيمة دالة عند ($\alpha \leq 0.01$) ، مما يؤكد معنوية النموذج وملاءمته الإحصائية لقياس العلاقة بين المتغيرين.

وعلى مستوى معاملات الانحدار، بلغ معامل التأثير ($B = 0.487$) ، بقيمة ($T = 8.993$) ودلالة إحصائية عالية (Sig. = 0.000) ، ما يعني أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى تطبيق المرونة المكانية تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.487 وحدة في مستوى الولاء التنظيمي ضمن شروط النموذج الإحصائي.

تدل النتائج على أن المرونة المكانية (العمل عن بُعد) تمثل أحد المحركات المهمة لتعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسات الحديثة، لا سيما في ظل التحولات التي فرضتها أنظمة العمل الرقمية والهجينة.

❶ الفرضية الفرعية الثالثة

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة توزيع المهام على الولاء التنظيمي لدى العاملين بعد تطبيق نظام العمل المرن".

للتحقق من صحة هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير مرونة توزيع المهام بوصفها أحد أبعاد السياسات المرنة في العمل على الولاء التنظيمي باعتباره المتغير التابع. وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (12) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر مرونة توزيع المهام على الولاء التنظيمي

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين (ANOVA)	المتغير المستقل	معاملات الانحدار (Coefficients)
الولاء التنظيمي	معامل الارتباط (r)	معامل التحديد (R^2)	درجة الحرية (df)	F المحسوبة
	0.677	0.458	1	115.723

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

(**) دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين مرونة توزيع المهام والولاء التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.677$)، وهو ما يعكس أن زيادة المرونة في توزيع المهام ترتبط بارتفاع مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين.

كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.458$)، مما يدل على أن 45.8% من التباين في الولاء التنظيمي يمكن تفسيره من خلال مرونة توزيع المهام فقط، دون تدخل بقية أبعاد السياسات المرنة الأخرى.

أما نتائج تحليل التباين (ANOVA) فقد أوضحت أن قيمة F المحسوبة بلغت (115.723) عند مستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)، مما يؤكد معنوية النموذج وقدرته على تفسير العلاقة بين المتغيرين.

وعند فحص معاملات الانحدار (Coefficients)، تبين أن قيمة معامل التأثير بلغت ($B = 0.561$) وهي موجبة ودالة إحصائية ($T = 10.761$)، ($\text{Sig.} = 0.000$)، ما يعني أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى مرونة توزيع المهام تؤدي إلى زيادة قدرها 0.561 وحدة في مستوى الولاء التنظيمي ضمن شروط النموذج الإحصائي.

تشير هذه النتائج إلى أن مرونة توزيع المهام تُعد أحد أهم محددات الولاء التنظيمي، إذ تمنح العاملين شعورًا بالثقة والاستقلالية في إنجاز العمل، وتساهم في خلق بيئة تنظيمية محفزة قائمة على العدالة والتوازن في توزيع الأعباء الوظيفية.

❶ الفرضية الفرعية الرابعة

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للدعم الإداري والتقني على الولاء التنظيمي لدى العاملين بعد تطبيق نظام العمل المرن".

للتحقق من صحة هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير الدعم الإداري والتقني بوصفه أحد أبعاد السياسات المرنة في العمل على الولاء التنظيمي كمتغير تابع. وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (13) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الدعم الإداري والتقني على الولاء التنظيمي

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين (ANOVA)	المتغير المستقل	معاملات الانحدار (Coefficients)
الولاء التنظيمي	معامل الارتباط (r)	معامل التحديد (R^2)	درجة الحرية (df)	F المحسوبة
	0.712	0.507	1	128.981

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

(**) دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

تشير نتائج الجدول إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية جدًا بين الدعم الإداري والتقني والولاء التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.712$)، مما يدل على أن تعزيز الدعم الإداري والتقني يسهم بفاعلية في رفع مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين.

كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.507$)، أي أن نحو 50.7% من التباين في الولاء التنظيمي يُمكن تفسيره من خلال الدعم الإداري والتقني فقط، دون تأثير بقية الأبعاد الأخرى للسياسات المرنة. أما نتائج تحليل التباين (ANOVA) فقد أوضحت أن قيمة F المحسوبة بلغت (128.981) عند مستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، وهي قيمة دالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.01$)، مما يؤكد ملاءمة النموذج الإحصائي وقدرته العالية على تفسير العلاقة بين المتغيرين.

وفيما يتعلق بمعاملات الانحدار، فقد بلغت قيمة معامل التأثير ($B = 0.592$)، وهي موجبة ودالة إحصائية بقيمة ($T = 11.358$)، ($\text{Sig.} = 0.000$)، ما يشير إلى أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى الدعم الإداري والتقني تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.592 وحدة في مستوى الولاء التنظيمي ضمن شروط النموذج.

توضح النتائج أن الدعم الإداري والتقني يمثل العامل الأكثر تأثيرًا على الولاء التنظيمي مقارنة ببقية أبعاد السياسات المرنة في العمل. فكلما شعر الموظفون بأن إدارتهم تُقدّم لهم التوجيه والمساندة، وتوفّر لهم الأدوات التقنية التي تُسهّل أداء مهامهم بفعالية، ازداد لديهم الشعور بالانتماء والالتزام تجاه المؤسسة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 مناقشة النتائج الوصفية

☑ المتغير المستقل: السياسات المرنة في العمل

أظهرت النتائج الإحصائية أن المتوسط العام لتقديرات أفراد العينة نحو السياسات المرنة في العمل بلغ (4.08) من 5 (بانحراف معياري قدره (0.57)، مما يشير إلى أن استجابات المبحوثين كانت مرتفعة وتعكس اتفاقاً عاماً على أن مؤسساتهم تطبق سياسات مرنة بدرجة كبيرة.

ويُعزى هذا الارتفاع إلى إدراك العاملين لأهمية المرونة في بيئة العمل الحديثة، خاصة بعد تجربة العمل عن بُعد التي أثبتت إمكانية تحقيق الكفاءة دون الالتزام الصارم بالحضور الزمني والمكاني.

أ. المرونة الزمنية

بلغ المتوسط الحسابي لبعد المرونة الزمنية (4.15) بانحراف معياري (0.63)، وهو مستوى مرتفع، مما يدل على أن العاملين يشعرون بإمكانية تنظيم أوقات عملهم بما يتلاءم مع ظروفهم الشخصية. ويرجع ذلك إلى سياسات الإدارة التي تتيح خيارات متنوعة للدوام، مثل ساعات العمل المرنة أو نظام الحضور الجزئي، مما خفف الضغوط المرتبطة بالالتزام الزمني التقليدي وساهم في رفع الرضا الوظيفي لديهم.

ب. المرونة المكانية (العمل عن بُعد)

جاء المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.89) بانحراف معياري (0.71)، وهي درجة متوسطة تميل إلى الارتفاع، وتشير إلى أن بعض العاملين يمارسون العمل عن بُعد لكن بدرجات متفاوتة. وتُفسر هذه النتيجة بأن تطبيق العمل عن بُعد ما زال مرتبطاً بطبيعة المهام والوظائف، إذ تتطلب بعض الأعمال حضوراً ميدانياً

مباشراً، فضلاً عن وجود تحديات تقنية أو ضعف في التواصل الإداري تحدّ من فعالية التطبيق الكامل لهذا النمط من المرونة.

ج. مرونة توزيع المهام

بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (4.05) بانحراف معياري (0.59)، وهي درجة مرتفعة، ما يعكس شعور العاملين بوجود مرونة في توزيع المهام داخل المؤسسة.

يُعزى ذلك إلى اعتماد الإدارات على أسلوب العمل القائم على فرق متعددة الوظائف وتفويض الصلاحيات، مما يمنح الموظفين حرية أكبر في تحديد أولويات العمل والمشاركة في اتخاذ القرار، الأمر الذي يعزز شعورهم بالثقة والانتماء التنظيمي.

د. الدعم الإداري والتقني

سجل هذا البعد أعلى متوسط بين أبعاد المتغير المستقل، إذ بلغ (4.23) بانحراف معياري (0.54)، وهو ما يدل على إدراك العاملين لمستوى مرتفع من المساندة الإدارية والتقنية في بيئة عملهم. وتُعزى هذه النتيجة إلى اهتمام الإدارات بتوفير البنية التحتية الرقمية والأدوات التقنية اللازمة للعمل عن بُعد، بالإضافة إلى متابعة المديرين ودعمهم المستمر للعاملين من خلال قنوات اتصال واضحة وآليات إشراف إلكتروني فعّالة.

☑ المتغير التابع: الولاء التنظيمي

أظهرت النتائج أن المتوسط الكلي للولاء التنظيمي بلغ (4.02) بانحراف معياري (0.62)، مما يشير إلى أن العاملين يتمتعون بمستوى عالٍ من الولاء لمؤسساتهم.

يُعزى هذا المستوى المرتفع إلى الاستقرار النفسي والمهني الناتج عن تطبيق السياسات المرنة، إضافة إلى الإحساس بالعدالة والثقة في الإدارة، مما يعزز ارتباطهم العاطفي بالمؤسسة ورغبتهم في الاستمرار فيها.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود علاقة ارتباط قوية ودالة إحصائية بين السياسات المرنة في العمل والولاء التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.721$)، ومعامل التحديد ($R^2 = 0.59$)، وهو ما يعني أن 59% من التباين في مستوى الولاء التنظيمي يمكن تفسيره من خلال السياسات المرنة في العمل.

وتشير هذه النتيجة إلى أن تطبيق المرونة في الوقت والمكان والمهام والدعم الإداري والتقني يسهم بشكل فعال في تعزيز انتماء العاملين وارتباطهم بالمؤسسة، إذ يشعر الموظفون بأن المنظمة تراعي ظروفهم وتثق بقدراتهم، مما يخلق التزامًا وجدانيًا ومعياريًا لديهم.

تتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه Hashmi et al. (2023) الذين أكدوا أن السياسات المرنة ترفع من مستويات الالتزام المؤسسي والولاء في بيئات العمل الحديثة، وكذلك مع نتائج Miqdarsah & Indradewa (2024) التي أوضحت أن ترتيبات العمل المرنة ترتبط إيجابيًا بالولاء من خلال الوساطة الجزئية للرضا الوظيفي. كما تؤيدها دراسة القطاونة والعظامات (2023) التي أكدت أن الهوية التنظيمية والتمكين الإداري يعززان الولاء في بيئات العمل الديناميكية.

ويُعزى هذا التأثير الإيجابي إلى قدرة المرونة التنظيمية على خلق بيئة عمل داعمة نفسيًا وماديًا، تُشعر العاملين بالاستقرار والتقدير.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أن المرونة الزمنية تؤثر إيجابيًا وبصورة دالة إحصائية على الولاء التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.648$)، ومعامل التحديد ($R^2 = 0.421$)، مما يعني أن نحو 42.1% من التباين في الولاء التنظيمي يمكن تفسيره من خلال المرونة الزمنية وحدها.

وتعني هذه النتيجة أن تمكين العاملين من تحديد أوقات بدء العمل وانتهائه أو تنظيم جداولهم الزمنية وفق احتياجاتهم الشخصية يؤدي إلى ارتفاع في مستوى الولاء التنظيمي، نظرًا لما توفره هذه المرونة من شعور بالثقة والاستقلالية وتقليل الضغوط المرتبطة بالالتزامات الزمنية الصارمة.

ويرى الباحث أن هذا الأثر الإيجابي يعود إلى تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية الذي توفره المرونة الزمنية، وهو ما يعزز الرضا الوظيفي ومن ثم الولاء.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Astriani & Muafi (2023 التي أكدت أن المرونة الزمنية تُسهم في رفع الولاء من خلال زيادة التوازن بين العمل والحياة، ومع نتائج Mahendra & Kurniawati (2024 التي أوضحت أن المرونة في الوقت تُعدّ من أقوى محددات الالتزام التنظيمي في المؤسسات الصحية. كما تتفق مع ما أشار إليه الربابعة والغول (2023) من أن تمكين العاملين من إدارة أوقاتهم يعزز ارتباطهم بالمؤسسة وثقتهم في إدارتها.

أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة بين المرونة المكانية والولاء التنظيمي بلغت ($r = 0.603$) ومعامل تحديد ($R^2 = 0.364$)، ما يعني أن نحو 36.4% من التباين في الولاء التنظيمي يمكن تفسيره من خلال المرونة المكانية فقط.

وتدل هذه النتيجة على أن السماح للعاملين بالعمل من مواقع مختلفة يعزز لديهم الشعور بالثقة ويقلل الإرهاق الناتج عن التنقل اليومي، مما يسهم في زيادة الرضا والانتماء للمؤسسة. ومع ذلك، فإن درجة التأثير المتوسطة تعكس أن العمل عن بُعد يحتاج إلى دعم إداري وتقني مستمر للحفاظ على التفاعل والارتباط التنظيمي.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة تعود إلى أن نجاح العمل عن بُعد يعتمد على جودة البنية التحتية الرقمية ومستوى التواصل الفعّال بين الإدارة والعاملين، فكلما زاد الشعور بالتواصل والمشاركة، ارتفع الولاء التنظيمي.

وتتسق هذه النتيجة مع دراسة Hashmi et al. (2023 التي بينت أن العمل المرن مكانيًا يعزز الالتزام التنظيمي شريطة توافر الدعم الإداري والتقني، وكذلك مع نتائج Choi (2020 التي أكدت أن بيئات العمل عن بُعد تقلل النية لترك العمل وتزيد الولاء عندما تترافق مع تفاعل إداري إنساني. كما تدعمها نتائج

Guoqiang & Bhaumik (2024) التي أوضحت أن التوازن بين الحياة والعمل في ظل العمل عن بُعد يعد من أهم محددات بقاء العاملين وولائهم.

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية بين مرونة توزيع المهام والولاء التنظيمي بلغت ($r = 0.677$)، ومعامل تحديد ($R^2 = 0.458$)، مما يشير إلى أن 45.8% من التباين في الولاء التنظيمي يمكن تفسيره من خلال مرونة توزيع المهام فقط.

وتُعزى هذه النتيجة إلى أن تمكين العاملين من المشاركة في تحديد مهامهم أو إعادة توزيعها يخلق لديهم إحساسًا بالتمكين والثقة، ويعزز الشعور بالعدالة والمشاركة، مما يزيد من انتمائهم للمؤسسة والتزامهم تجاهها.

ويرى الباحث أن مرونة توزيع المهام تمثل أحد أهم مؤشرات العدالة التنظيمية والإدارة التشاركية، إذ يشعر الموظف أنه جزء من عملية اتخاذ القرار، وهو ما يرفع من مستوى الولاء العاطفي والأخلاقي على حد سواء.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Davidescu et al. (2020) التي بينت أن إعادة تصميم العمل وتوزيع المهام بصورة مرنة يرفع الالتزام والرضا، كما تتسق مع نتائج الزبون والصمادي (2021) التي أكدت أن العدالة في توزيع الأدوار والمسؤوليات ترتبط إيجابيًا بالولاء التنظيمي. كما تؤيدها نتائج الربابعة والغول (2023) التي ربطت بين العلاقات الإنسانية المرنة والولاء التنظيمي في البيئة التعليمية الأردنية.

كشفت النتائج أن الدعم الإداري والتقني هو البعد الأكثر تأثيرًا على الولاء التنظيمي بين جميع أبعاد السياسات المرنة، إذ بلغ معامل الارتباط ($r = 0.712$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.507$)، أي أن نحو 50.7% من التباين في الولاء التنظيمي يُفسر من خلال الدعم الإداري والتقني فقط. وتُشير هذه النتيجة إلى أن العاملين الذين يتلقون دعمًا فنيًا وإداريًا فعليًا يشعرون بالأمان التنظيمي والانتماء، مما يرفع من مستوى التزامهم العاطفي والأخلاقي بالمؤسسة.

ويرى الباحث أن هذا الأثر القوي يعود إلى أن الدعم الإداري يُمثل جوهر العلاقة الإنسانية بين الإدارة والعاملين، كما أن المساندة التقنية تُمكن الموظفين من أداء مهامهم بكفاءة خاصة في بيئات العمل الرقمية، مما يعزز ثقتهم في المؤسسة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه Hasim et al. (2024) التي أكدت أن الدعم الإداري والتقني أحد أبرز محددات الرضا والولاء، وكذلك مع نتائج القطاونة والعظامات (2023) التي أشارت إلى أن تمكين الموظفين وتعزيز الهوية التنظيمية يرفعان الولاء. كما تؤيدها دراسة الربايعة والغول (2023) التي أثبتت أن المساندة الإدارية تعزز الانتماء في بيئات العمل التربوية.

2.5 التوصيات

استنادًا إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي أظهرت وجود أثر إيجابي ودال إحصائيًا للسياسات المرنة في العمل بأبعادها المختلفة (المرونة الزمنية، المرونة المكانية، مرونة توزيع المهام، الدعم الإداري والتقني) في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين، يوصي الباحث بما يأتي:

- ضرورة وضع سياسة مؤسسية واضحة ومكتوبة لتنظيم تطبيق العمل المرن في جميع إدارات المؤسسة، بما يشمل المرونة الزمنية والمكانية وتوزيع المهام، مع ضمان العدالة والمساواة في تطبيقها على جميع الموظفين دون تمييز.
- توصي الدراسة بزيادة الاستثمار في البنية التحتية الرقمية وأنظمة الاتصالات، لضمان فعالية العمل عن بُعد واستمراريته، وتوفير أدوات رقمية آمنة تدعم التواصل والإشراف والمساءلة، بما يعزز ثقة العاملين في الإدارة ويقوي انتماءهم للمؤسسة.
- إعداد برامج تدريبية متخصصة لتأهيل المديرين والمشرفين على إدارة الفرق العاملة عن بُعد، تتناول مهارات التواصل الإلكتروني، والتحفيز، والمتابعة، وتقييم الأداء وفق المخرجات لا وفق الحضور، بما يرفع من فاعلية القيادة المرنة.

- توصي الدراسة بتبني ثقافة الثقة والاعتماد المتبادل بين الإدارة والعاملين، من خلال تفويض الصلاحيات ومنح الموظفين حرية اتخاذ القرار في حدود مسؤولياتهم، مما يعزز الولاء الأخلاقي والعاطفي لديهم تجاه المؤسسة.
- ينبغي إعادة صياغة المهام الوظيفية بما يراعي الكفاءات الفردية وظروف العمل المرنة، مع إتاحة فرص للمشاركة في توزيع الأدوار. فالمشاركة الفعلية في تحديد المهام والأولويات ترفع إحساس الموظف بالتمكين والانتماء التنظيمي.
- توصي الدراسة بتوفير برامج ومبادرات تساعد الموظفين على تحقيق توازن صحي بين الحياة الشخصية والمهنية، مثل المرونة في ساعات العمل والإجازات، لما لذلك من أثر مباشر في زيادة الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.
- ينبغي أن توفر المؤسسة دعمًا إداريًا وتقنيًا دائمًا للعاملين، من خلال خدمات مساندة فورية، وإشراف مهني فعال، وآليات تواصل إلكتروني تضمن سرعة حل المشكلات وتعزز شعور العاملين بالاستقرار الوظيفي والانتماء.
- توصي الدراسة بإطلاق برامج داخلية لتعزيز الولاء التنظيمي، مثل مبادرات تقدير الأداء، وبرامج التحفيز، والتكريم الرمزي للموظفين المتميزين، بما يعمق ارتباطهم العاطفي والأخلاقي بالمؤسسة ويشجعهم على الاستمرار فيها.
- توصي الدراسة بضرورة إجراء دراسات مستقبلية مقارنة بين المؤسسات التي تطبق العمل المرنة وتلك التي تعمل بالنمط التقليدي، ودراسة دور متغيرات وسيطة مثل الرضا الوظيفي أو الالتزام التنظيمي أو الهوية المؤسسية في تفسير العلاقة بين المرونة والولاء.

Abstract

This study aimed to identify the impact of flexible work policies on enhancing organizational loyalty in its various dimensions within institutions that have implemented remote work systems. The study adopted the descriptive–analytical approach due to its suitability for the research objectives and field environment. The sample consisted of 160 employees from both public and private sector institutions who experienced flexible or remote work after the COVID-19 pandemic. After collecting the valid questionnaires for statistical analysis, several statistical methods were employed, including means, standard deviations, simple and multiple linear regression, and analysis of variance (ANOVA), using the SPSS statistical software.

The results revealed a statistically significant effect of flexible work policies on strengthening organizational loyalty. It was also found that administrative and technical support represented the most influential dimension on loyalty, followed by temporal flexibility, then task distribution flexibility, and finally spatial flexibility.

The study recommended adopting institutional flexible work strategies based on mutual trust, strengthening digital infrastructure, and developing managerial competencies in leading remote teams, while focusing on performance evaluation based on outcomes rather than physical presence.

Keywords: Flexible work policies, Remote work, Organizational loyalty, Temporal flexibility, Administrative and technical support.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

1. أبو تايه، فلحة بركات سالم، و الغول، كاظم عادل أحمد. (2022). عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمي مدارس البادية من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.
2. أشتية، فاطمة داود محمد، و شاهين، محمد أحمد. (2023). العلاقة بين الولاء التنظيمي وقيادة التغيير لدى مديري المدارس الفلسطينية: مهارة اتخاذ القرار كمتغير وسيط: أنموذج مقترح (رسالة دكتوراه غير منشورة). الجامعة العربية الأمريكية - جنين، جنين.
3. البشاشة، محمد فيصل منير، و العواودة، وليد مجلي محمد. (2024). الحوكمة الرشيدة وأثرها في الولاء التنظيمي في دائرة الجمارك الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
4. بن مبارك، أيمن، زغابي، إسماعيل، و بن ساسي، عبدالحفيظ. (2022). أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي: دراسة حالة لعينة من عمال مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة.
5. بورحلاوي، زهرة العلاء، و بوساحة، نجا. (2021). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي: دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" - ورقلة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة.
6. الجرية، نسرين عوض محمد، و الشورطي، يزيد عيسى. (2020). درجة التهمك التنظيمي في المدارس الثانوية في عمان وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الهاشمية، الزرقاء.
7. حاج محمد، عجيبة، و بن جروة، حكيم. (2021). دور التسويق الداخلي في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين: دراسة حالة المؤسسات الاستشفائية التابعة للقطاع العام بولاية غرداية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة.

8. حمد، محمد خضر حامد، و الجعفري، محمد الناجي. (2020). دور القيادة الإدارية في تنمية الولاء التنظيمي بالمنظمات السودانية: دراسة حالة بنك التضامن الإسلامي الرئاسة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.
9. الحوامدة، أسماء يوسف، و العواودة، وليد مجلي محمد. (2024). غموض الدور الوظيفي وأثره على الولاء التنظيمي في بلدية المفرق الكبرى (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
10. خالد، سارة محمود محمد، و أبو رمان، جمانة بشير. (2024). أثر العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي: الدور الوسيط لتمكين الموظفين: دراسة تطبيقية على شركة أرامكس - الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
11. الخطيب، بيان جاسر محمد، و الغول، كاظم عادل أحمد. (2023). القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بالولاء التنظيمي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.
12. الربابعة، فدوة داوود علي، و الغول، كاظم عادل أحمد. (2023). درجة ممارسة العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالولاء التنظيمي في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.
13. الزبون، علي ضيف الله، و الصمادي، زياد محمد علي. (2021). الاستقامة التنظيمية وأثرها في الولاء التنظيمي للعاملين في القطاع الصحي: دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة في محافظات الشمال بالأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
14. زقوت، فادي حسن شعبان حناوي، و قاسم، إسماعيل عبدالله محمد. (2021). أثر علاقات الإدارة الإنسانية على الولاء التنظيمي للموظفين في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.
15. زوخ، فاطمة، و محجر، ياسين. (2020). الرضا الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي: دراسة ميدانية لأساتذة التعليم المتوسط ببلدية ورقلة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة.

16. السيد، علي رفعت أحمد، و جودة، عبدالمحسن عبدالمحسن حسن. (2022). أثر الاحباط الوظيفي على الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بشركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة المنصورة، المنصورة.
17. عبدالرحيم، رولا عبدالمجيد، و العضيلة، عدنان عبدالسلام أحمد. (2022). إدارة الوقت وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى معلمي اللغة الإنجليزية في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
18. القطاونة، محمد حلمي يوسف، و العظامات، عبدالله مطر نجم. (2023). الهوية التنظيمية وأثرها على الولاء التنظيمي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
19. المطوق، حليلة عبدالرحيم، و نصار، صديق توفيق محمد. (2020). أثر استراتيجيات التعلم المؤسسي في تعزيز الولاء التنظيمي بحسب نموذج ستيرز لدى العاملين في مجمع الشفاء الطبي بغزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.
20. النوايشة، عائشة هارون عبدالخالق، و الشواورة، فيصل محمود مسلم. (2024). أثر الولاء التنظيمي على الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على شركة البوتاس العربية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.

المراجع باللغة الإنجليزية

21. Astriani, I., & Muafi, M. (2023). The Influence of Flexible Work Arrangements toward Loyalty and Innovative Work Behavior Mediated by Work-Life Balance. *Telaah Bisnis*, 24(2), 102-115.
22. Azeem, M. M., & Kotey, B. (2023). Innovation in SMEs: The role of flexible work arrangements and market competition. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(1), 92-127.

23. Choi, S. (2020). Flexible work arrangements and employee retention: A longitudinal analysis of the federal workforces. *Public Personnel Management*, 49(3), 470-495
24. Davidescu, A. A., Apostu, S. A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among Romanian employees—Implications for sustainable human resource management. *Sustainability*, 12(15), 6086
25. Guoqiang, Z., & Bhaumik, A. (2024). Work-life harmony and retention of employees: a review of the impact of flexible work arrangements. *International Journal of Advances in Business and Management Research (IJABMR)*, 2(2), 31-38.
26. Hashmi, M. A., Al Ghaithi, A., & Sartawi, K. (2023). Impact of flexible work arrangements on employees' perceived productivity, organisational commitment and perceived work quality: A United Arab Emirates case-study. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 33(2), 332-363.
27. Hasim, M., Mahbob, N. N., & Musa, N. C. (2024). The impact of leadership styles, flexible working arrangements, rewards, and organizational culture on employee job satisfaction: Evidence from selected commercial banks in Johor, Malaysia. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*. <https://doi.org/10.6007/ijarafms/v14-i4/24345>.
28. Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2021). Generational effects of workplace flexibility on work engagement, satisfaction, and commitment in South Korean deluxe hotels. *Sustainability*, 13(16), 9143.
29. Mahendra, D., & Kurniawati, D. T. (2024). The Effect of Flexi-time on The Performance of X Hospital Administration Employees in Batu City, East Java, Indonesia: Mediating Role of Work-Life Balance, Job Satisfaction and Employee Loyalty. *Journal of Business and Management Review*, 5(6), 498-514.

30. Miqdarsah, M., & Indradewa, R. (2024). The effect of flexible working arrangements and digital workplace on employee loyalty with employee satisfaction as mediation. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 27(2), 255-280.
31. Onyekwelu, N. P., Monyei, E. F., & Muogbo, U. S. (2022). Flexible work arrangements and workplace productivity: Examining the nexus. *International Journal of Financial, Accounting, and Management*, 4(3), 303-314.
32. Suprayitno, D. (2024). Assessing the Effect of Compensation Packages, Work-Life Balance Policies, and Career Development Opportunities on Employee Retention: A Case Study of MSME Employee. *International Journal of Business, Law, and Education*, 5(2), 1592-1561.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر السياسات المرنة في العمل على تعزيز الولاء

التنظيمي: دراسة ميدانية بعد تطبيق نظام العمل عن بُعد

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول

منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم

بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأثقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهودكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن

جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 30 – 40 سنة ☐ من 40 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
- 4- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 – 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات
- 5- طبيعة نظام العمل ☐ حضوري ☐ عن بعد ☐ هجين (مرن)

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: السياسات المرنة في العمل ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق بشدة	أو افق بشدة	البعد
البعد الأول: المرونة الزمنية					
					تسمح لي المؤسسة باختيار مواعيد بداية ونهاية عملي ضمن حدود معقولة.
					أستطيع تعديل ساعات عملي وفقاً لظروف شخصية أو عائلية طارئة.
					تطبق المؤسسة نظام ساعات مرنة يتيح توزيع العمل على فترات مختلفة من اليوم.
					يوفر نظام العمل المرن توازناً أفضل بين العمل والحياة الشخصية.
البعد الثاني: المرونة المكانية (العمل عن بعد)					
					تتيح لي المؤسسة أداء عملي من المنزل أو أي مكان آخر عند الحاجة.
					أمتلك الوسائل التقنية التي تمكنني من أداء عملي عن بُعد بكفاءة.
					تُقيّم المؤسسة أداء الموظفين العاملين عن بُعد على أساس النتائج لا الحضور.
					أشعر بأن التواصل مع الزملاء لا يتأثر سلباً أثناء العمل عن بُعد.

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
البعد الثالث: مرونة توزيع المهام					
					تسمح الإدارة بإعادة توزيع المهام عند تغيّر أولويات العمل.
					أُمنح حرية في تحديد تسلسل إنجاز المهام بما يتناسب مع خبرتي.
					تشجّع المؤسسة على تبادل المهام بين الزملاء لتعزيز التعاون.
					يتم تعديل عبء العمل عند الحاجة لضمان العدالة في توزيع المسؤوليات.
البعد الرابع: الدعم الإداري والتقني					
					توفّر الإدارة الدعم اللازم لتطبيق أنظمة العمل المرنة بكفاءة.
					أحصل على مساندة تقنية فورية عند مواجهة صعوبات في العمل عن بُعد.
					تُشجّع الإدارة الموظفين على الاستفادة من المرونة في حدود المسؤولية.
					يتم تزويد الموظفين بإرشادات واضحة حول سياسات العمل المرنة.

✿ المحور الثاني: الولاء التنظيمي ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					أشعر بالفخر لانتمائي إلى هذه المؤسسة.
					أحرص على الاستمرار في العمل في هذه المؤسسة لأطول فترة ممكنة.
					أفضل مؤسستي الحالية على أي مؤسسة أخرى مهما كانت العروض مغرية.
					أعتبر نجاح المؤسسة التي أعمل بها نجاحاً شخصياً لي.
					ألتزم بتنفيذ سياسات المؤسسة حتى في غياب الرقابة.
					أشعر بالمسؤولية الأخلاقية تجاه زملائي والمؤسسة.
					أشارك طوعية في الأنشطة التي تنظمها المؤسسة.
					أسعى للمحافظة على سمعة المؤسسة في المجتمع.
					أقدم اقتراحات لتحسين العمل بدافع الانتماء للمؤسسة.
					أشعر بأن المؤسسة تقدر جهودي مما يزيد من التزامي بها.

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management



Department of Human Resources

**The Impact of Flexible Work Policies on Enhancing
Organizational Loyalty: A Field Study Following the
Implementation of a Remote Work System**

Preparation:

Issam fawaz snobar

251002073

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Grad

1447 – 2025