



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

تخصص إدارة أعمال

أثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على  
العاملين في شركات القطاع الخاص

إعداد الطالب/

مشروع تخرج 1

كلية الإدارة – جامعه ميدأوشن

إشراف/

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعه ميدأوشن

العام الدراسي: 2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# إهداء

إلى أبي العطوف.... قدوتي، ومثلي الأعلى في الحياة؛ فهو من علّمني كيف أعيش بكرامة

وشموخ.

إلى أمي الحنونة..... لا أجد كلمات يمكن أن تمنحها حقها، فهي ملحمة الحب وفرحة

العمر، ومثال التفاني والعطاء.

إلى إخوتي.... سندي وعضدي ومشاطري أفراحي وأحزاني.

إلى زوجتي.... أسمى رموز الإخلاص والوفاء ورفيقة الدرب

إلى أولادي..... فلذات الأكباد.

إلى جميع الأخلاء؛ أهدي إليكم بحثي العلمي هذا..

# شكر ونفلة

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور / منى مصطفى العشري على كل ما

قدمته 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 يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي عز

وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

## المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق نظام العمل المرن بأبعاده (ممارسات العمل - ممارسات التوظيف - ترتيبات العمل) على الرضا الوظيفي بأبعاده مجمعة دراسة تطبيقية على العاملين في شركات القطاع الخاص ، تم إختيار عينة عشوائية بسيطة من الموظفين في جميع المستويات الوظيفية في شركات القطاع الخاص والبالغ عددها (602) إستمارة إلا أن الإستبانة المرتجعة والصالحة للتحليل كانت (400) إستبانة ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي .

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي قوي لنظام العمل المرن بأبعاده (ممارسات العمل - ممارسات التوظيف - ترتيبات العمل) على الرضا الوظيفي على العاملين في شركات القطاع الخاص .

وأوصت الدراسة بضرورة العمل على توسيع ممارسات العمل المرن من أجل رفع مستوى الرضا الوظيفي وزيادة استقرار الموظفين في عملهم، وتقليل حركة دوران والوصول إلى الولاء الوظيفي. ، وإعداد برامج تدريبية للموظفين في موضوعات مثل تنظيم الوقت وجدولة الأعمال وتبادل المهام والعمل الفرقي على أن يتم ذلك من خلال ممارستهم نظام العمل المرن..

الكلمات المفتاحية : نظام العمل المرن - الرضا الوظيفي - شركات القطاع الخاص .

## قائمة المحتويات

|         |                                   |
|---------|-----------------------------------|
| أ.....  | بسم الله الرحمن الرحيم            |
| ب.....  | إهداء                             |
| ج.....  | شكرو وتقدير                       |
| د.....  | المستخلص                          |
| ه.....  | قائمة المحتويات                   |
| ز.....  | قائمة الأشكال                     |
| 1 ..... | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة |
| 1 ..... | مقدمة                             |
| 2 ..... | 1.1 مشكلة الدراسة                 |
| 3 ..... | 2.1 أهمية الدراسة                 |
| 3.....  | ➤ الأهمية العلمية:                |
| 4.....  | ➤ الأهمية العملية:                |
| 5 ..... | 3.1 أهداف الدراسة                 |
| 5 ..... | 4.1 تساؤلات الدراسة               |
| 6 ..... | 5.1 فروض الدراسة                  |
| 7 ..... | 6.1 نموذج الدراسة                 |
| 7 ..... | 7.1 الدراسات السابقة              |
| 7 ..... | أولاً: الدراسات العربية           |
| 18..... | ثانياً: الدراسات الأجنبية         |

|         |                               |
|---------|-------------------------------|
| 21..... | 8.1 الفجوة البحثية            |
| 21..... | 9.1 المنطلقات النظرية للدراسة |
| 22..... | 10.1 المنهجية وطرق البحث      |
| 22..... | 11.1 مصادر جمع البيانات       |
| 23..... | 12.1 أدوات الدراسة            |
| 23..... | 13.1 حدود الدراسة             |
| 24..... | الفصل الثاني: الإطار النظري   |
| 24..... | المبحث الأول: العمل المرن     |
| 24..... | 1.1.2 مفهوم العمل المرن       |
| 25..... | 2.1.2 أهمية نظام العمل المرن  |
| 25..... | 3.1.2 خصائص العمل المرن       |
| 26..... | 4.1.2 أبعاد العمل المرن       |
| 28..... | 5.1.2 أنواع العمل المرن       |
| 30..... | المبحث الثاني: الرضا الوظيفي  |
| 30..... | 1.2.2 الرضا الوظيفي           |
| 32..... | 2.2.2 أبعاد الرضا الوظيفي     |
| 37..... | 3.2.2 أهمية الرضا الوظيفي :   |
| 38..... | 4.2.2 نظريات الرضا الوظيفي:   |
| 52..... | المراجع                       |
| 52..... | أولاً: المراجع العربية        |
| 55..... | ثانياً: المراجع الأجنبية      |

## قائمة الأشكال

| رقم<br>الصفحة | اسم الشكل                   | رقم<br>الشكل |
|---------------|-----------------------------|--------------|
| 7             | شكل رقم (1) متغيرات الدراسة | (1)          |

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### مقدمة

في ظل التغيرات السريعة والمتلاحقة في بيئة الأعمال، أصبح نظام العمل المرن أحد أهم الاتجاهات الاستراتيجية التي تتبناها المنظمات الناجحة. هذا النظام يمثل تحولاً جذرياً في طريقة عمل الموظفين والمنظمات على حد سواء. إن نظام العمل المرن يتيح للموظفين المرونة في اختيار أماكن وأوقات عملهم، مما ينعكس إيجابياً على إنتاجيتهم وانخراطهم في العمل. بدلاً من التقييد بساعات عمل ثابتة في مكتب تقليدي، يمكن للموظفين اختيار العمل من المنزل أو من أي مكان آخر مناسب لهم، مع المحافظة على نفس مستويات الأداء والإنتاجية. كما يتيح لهم نظام العمل المرن المزيد من التوازن بين الحياة المهنية والشخصية. (توفيق، 2021).

على صعيد المنظمات، فإن تطبيق نظام العمل المرن يؤدي إلى فوائد عديدة. فهو يساعد في جذب وإشراك أفضل المواهب، خاصة من الأجيال الأصغر سناً الذين ينظرون إلى المرونة كأحد أهم محددات اختيارهم للوظائف. كما أنه يساهم في خفض التكاليف التشغيلية مثل تكاليف المباني والمرافق، ويعزز من قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات السريعة. علاوة على ذلك، فإن نظام العمل المرن يتطلب تطوير ممارسات وآليات إدارية جديدة تركز على قياس الأداء بناءً على النتائج بدلاً من ساعات العمل. كما يتطلب تعزيز ثقافة المساءلة والثقة بين الموظفين والإدارة، وتطوير أدوات وتقنيات فعالة لتعزيز التواصل والتعاون عن بُعد. (أبو الفول، 2019).

إن نظام العمل المرن يوفر مزايا كبيرة لكل من الموظفين والمنظمات، وسيكون أحد أبرز السمات المميزة للبيئة التنظيمية الناجحة في المستقبل القريب. بسم الله الرحمن الرحيم الرضا الوظيفي هو مفهوم حيوي في إدارة الموارد البشرية، حيث أصبح أحد أهم المحركات الرئيسية للإنتاجية والأداء المتميز للموظفين. فهو يمثل مدى شعور الموظف بالرضا والارتياح تجاه عمله وبيئة العمل التي يعمل بها. (الحمادة، 2021).

إن الرضا الوظيفي له انعكاسات إيجابية متعددة على الموظفين والمنظمات على حد سواء. على صعيد الموظفين، فإن الرضا الوظيفي المرتفع يرتبط بزيادة مستويات الالتزام والانخراط في العمل، وارتفاع معنويات الموظفين وولائهم تجاه المنظمة. كما يساهم في تعزيز الصحة النفسية للموظفين وتقليل معدلات الغياب والدوران الوظيفي. على صعيد المنظمات، فإن امتلاك قوى عاملة راضية وملتزمة ينعكس بشكل مباشر على الأداء التنظيمي والإنتاجية. فالموظفون المرضيون عن وظائفهم يكونون أكثر ابتكاراً وإبداعاً، ويقدمون خدمات ذات جودة عالية للعملاء. كما أن انخفاض معدلات الدوران الوظيفي يخفف التكاليف المرتبطة بعملية التوظيف والتدريب. (أبو الفول، 2019).

هناك العديد من العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، أبرزها طبيعة العمل ومدى استمتاع الموظف به، مستوى الأجور والحوافز المادية والمعنوية، فرص التطوير والترقي الوظيفي، جودة بيئة العمل والعلاقات مع الزملاء والمشرفين، والتوازن بين الحياة المهنية والشخصية. لذلك، أصبحت المنظمات تولي اهتماماً كبيراً بقياس ومتابعة مستويات الرضا الوظيفي لدى موظفيها، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتعزيزها باستمرار. فالرضا الوظيفي المرتفع هو مفتاح النجاح التنظيمي في بيئة الأعمال المعاصرة. (توفيق، 2021).

## 1.1 مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في اعتماد شركات القطاع الخاص على نظم العمل التقليدية، وقد يترتب على ذلك عدم المقدرة في تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي لدى الموظفين، لذا جاءت هذه الدراسة لهدف بيان أثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي للموظفين في شركات القطاع الخاص .

أولاً، تتمتع شركات القطاع الخاص بأهمية بالغة لدورها في تحصيل الإيرادات العامة وتنفيذ السياسات الضريبية في المملكة العربية السعودية. ومع ذلك، غالباً ما تواجه هذه الشركة تحديات في الحفاظ على مستويات عالية من الرضا الوظيفي لدى موظفيها. ثانياً، هناك حاجة إلى فهم دور تطبيق نظام العمل المرن في تعزيز الرضا الوظيفي لدى موظفي شركات القطاع الخاص . حيث يُفترض أن هذا النظام قد يساهم في توفير مرونة أكبر للموظفين وتحسين جودة حياتهم الوظيفية. ثالثاً، توجد حاجة إلى دراسة

تطبيقية لتقييم مدى تطبيق نظام العمل المرن في شركات القطاع الخاص ، وقياس أثره على الرضا الوظيفي للموظفين. من خلال دراسة هذه المشكلة البحثية، سيتمكن الباحثون من تقديم توصيات عملية لتعزيز تطبيق نظام العمل المرن في الشركة ، مما قد يساهم في تحسين مستويات الرضا الوظيفي للموظفين وتحقيق أهداف الشركة بشكل أكثر فعالية.

لذلك تتمثل مشكلة الدراسة في تحديد كيفية تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين في شركات القطاع الخاص .

## 2.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في ناحيتين كما يلي:

### ➤ الأهمية العلمية:

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية المتغيرات المبحوثة، حيث تعتبر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي في شركات القطاع الخاص متغيرات ذات أهمية بالغة، لاسيما في مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية. فتطبيق نظام العمل المرن والحفاظ على رضا الموظفين في شركات القطاع الخاص من المواضيع المهمة والحديثة والتي يجب تسليط الضوء عليها، لما لها من دور في مساعدة المؤسسات الحكومية على تحقيق الميزة التنافسية والاستدامة. يعد مفهوم تطبيق نظام العمل المرن بأبعاده المختلفة كساعات العمل المرنة، والعمل عن بعد، وتوازن الحياة المهنية والشخصية من المواضيع الإدارية التي ظهرت حديثاً في مجال إدارة الموارد البشرية، والتي يتوجب على الباحثين الاهتمام بها لدورها في تعزيز فاعلية وكفاءة الموظفين في تحقيق أهداف شركات القطاع الخاص وتطوير أدائهم الوظيفي ورفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

لاحظ الباحث من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة قلة الأبحاث والدراسات التي تربط بين متغيرات الدراسة، فالدراسات في هذا المجال لا تزال قليلة - في حدود علم

الباحث - خاصة في البيئة السعودية. ومع ذلك، هناك القليل من الأدلة التجريبية في الأدب الإداري على وجود علاقة بين تطبيق نظام العمل المرن وتحقيق الرضا الوظيفي للموظفين في شركات القطاع الخاص ، ولا تزال هناك بعض الفجوات النظرية في الأدبيات الموجودة.

أولاً: ظهر نظام العمل المرن كمفهوم معاصر في حقل إدارة الموارد البشرية مختلفة عن غيرها من المفاهيم التقليدية لنظم العمل نتيجة لاختلاف الطرق والممارسات المتبعة لتحقيق الرضا الوظيفي للموظفين. وبالتالي، ظهرت مسميات متنوعة لهذا المفهوم منها على سبيل المثال العمل عن بُعد، العمل المرن، وأوقات العمل المرنة وغيرها من المسميات المختلفة. واقتصر تعريفها من خلال الجوانب المالية والإدارية ولم تتطرق للجوانب التنظيمية والسلوكية.

يمكن أن تشمل خصائص المنظمات الذكية في سياق شركات القطاع الخاص القدرة على التكيف والمرونة في نظام العمل، والاستفادة من تحليل البيانات الضخمة لتحسين عمليات اتخاذ القرار، وتطوير حلول إبداعية لتحديات الرضا الوظيفي للموظفين. وعلى مستوى الأبعاد، فإن ثقافة المنظمة المرنة والقيادة الفعالة، إلى جانب استخدام التكنولوجيا المتطورة، قد تلعب دوراً مهماً في تعزيز رضا الموظفين عن نظام العمل المرن المطبق في الشركة .

بالنظر إلى محدودية البحوث السابقة في هذا المجال في السياق السعودي، هناك حاجة ملحة لإجراء المزيد من الدراسات لاستكشاف العلاقة بين خصائص المنظمات الذكية وتأثيرها على رضا الموظفين عن نظام العمل المرن في شركات القطاع الخاص . هذا قد يساعد في تحديد أفضل الممارسات لتبني نظام عمل مرن فعال يعزز رضا الموظفين ويحسن من أداء الشركة .

## ➤ الأهمية العملية:

بناءً على ما تم طرحه، فإن الأهمية العملية لهذه الدراسة تكمن في إمكانية استفادة القيادات الإدارية في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية من النتائج التي سيتم التوصل إليها. وذلك فيما يتعلق بتطبيق مفهوم نظام العمل المرن وأثره على الرضا الوظيفي للموظفين. من المتوقع أن تسهم هذه

الدراسة في زيادة الوعي بأهمية تطبيق نظام العمل المرن وتأثيره الإيجابي على مستويات الرضا الوظيفي للموظفين في شركات القطاع الخاص .

كما ستساعد هذه الدراسة في تعزيز ثقافة المرونة والابتكار في بيئة العمل، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء والإنتاجية. بالإضافة إلى ذلك، ستقدم هذه الدراسة مقترحات وتوصيات عملية من شأنها المساعدة على تفعيل نظام العمل المرن وتطبيقه بفاعلية في شركات القطاع الخاص ، وهذا بدوره سيسهم في تحسين مستويات الرضا الوظيفي للموظفين وزيادة الكفاءة التنظيمية.

### 3.1 أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق نظام العمل المرن بأبعاده (ممارسات العمل - ممارسات التوظيف - ترتيبات العمل) على الرضا الوظيفي بأبعاده مجمعة دراسة تطبيقية على العاملين في شركات القطاع الخاص . ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

- التعرف على اثر ممارسات العمل على الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين في شركات القطاع الخاص .
- التعرف على اثر ممارسات التوظيف على الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين في شركات القطاع الخاص .
- التعرف على اثر ترتيبات العمل على الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين في شركات القطاع الخاص .

### 4.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما هو أثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي بأبعاده مجمعة دراسة تطبيقية على العاملين في شركات القطاع الخاص ؟ وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:

- السؤال الفرعي الأول: كيف تؤثر ممارسات العمل على الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين في شركات القطاع الخاص ؟
- السؤال الفرعي الثاني: ما هو تأثير ممارسات التوظيف على الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين في شركات القطاع الخاص ؟
- السؤال الفرعي الثالث: كيف تؤثر ترتيبات العمل على الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين في شركات القطاع الخاص ؟

## 5.1 فروض الدراسة

بناء على ما تم عرضه من أهداف الدراسة ومشكلتها وأهميتها يمكننا تحديد فرضيات الدراسة من خلال فرضية رئيسية تتمثل في:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعمل المرن على الرضا الوظيفي بأبعاده مجمعة دراسة تطبيقية على العاملين في شركات القطاع الخاص .

ينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

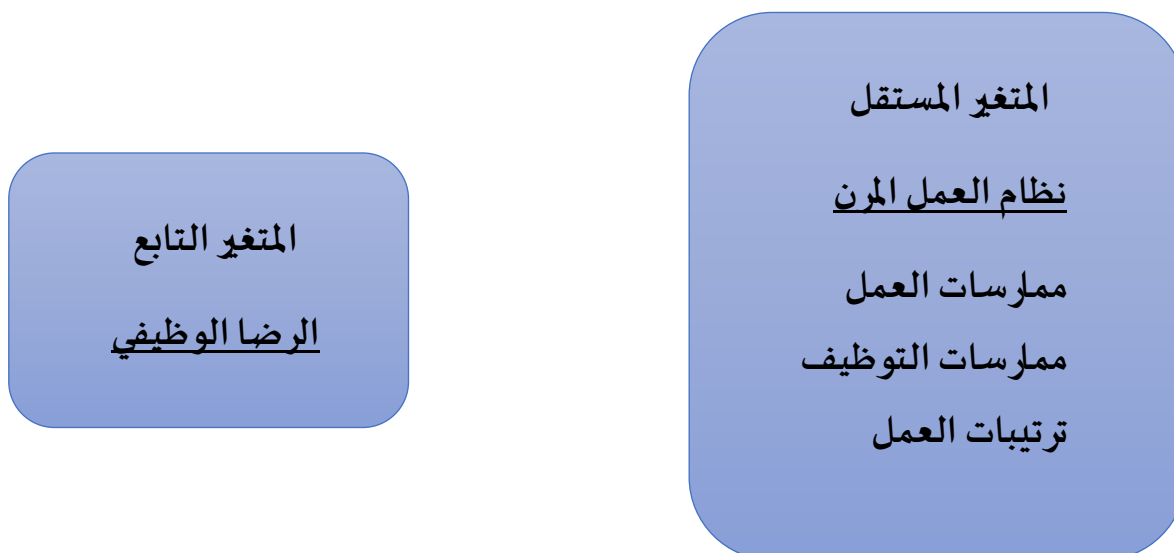
- الفرضية الفرعية الأولى : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات العمل على الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين في شركات القطاع الخاص .
- الفرضية الفرعية الثانية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات التوظيف على الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين في شركات القطاع الخاص .
- الفرضية الفرعية الثالثة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لترتيبات العمل على الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين في شركات القطاع الخاص .

## 6.1 نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى التعرف على أثر تطبيق نظام العمل المرن بأبعاده (ممارسات العمل - ممارسات التوظيف - ترتيبات العمل) على الرضا الوظيفي بأبعاده مجمعة دراسة تطبيقية على العاملين في شركات القطاع الخاص . ويتضمن المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: نظام العمل المرن بأبعاده (ممارسات العمل - ممارسات التوظيف - ترتيبات العمل).
- المتغير التابع: الرضا الوظيفي.

الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

## 7.1 الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة النظامي (2021) بعنوان: أثر الابتكار في الإنتاج المرن: الدور الوسيط للتحسين المستمر في

الشركات الاستخراجية في الأردن

**الهدف:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر الابتكار بأبعاده (الابتكار التكنولوجي، والابتكار الإداري) في الإنتاج المرن بأبعاده (تنظيم مكان العمل، والصيانة الإنتاجية الشاملة، والإنتاج في الوقت المحدد، وخريطة تدفق القيمة، والإنتاج الخليوي) من خلال المتغير الوسيط للتحسين المستمر في الشركات الاستخراجية في الأردن.

**المنهج:** تكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء في جميع المستويات الإدارية في الشركات المبحوثة والبالغ عددهم (370) مديرا، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، إذ تم توزيع (370) استبانة، استرجع منها (320) استبانة. تبين أن عدد الصالح منه للتحليل (290) استبانة ونسبة (90.6%)، تم التحليل باستخدام العديد من الوسائل والأساليب الإحصائية ومنها المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل المسار بالاستعانة ببرنامج Smart PLS3.

**النتائج :** توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للابتكار بأبعاده (الابتكار التكنولوجي، الابتكار الإداري) في الإنتاج المرن بأبعاده: (تنظيم موقع العمل، والصيانة الإنتاجية الشاملة، والإنتاج في الوقت المحدد، وخريطة تدفق القيمة، والتصنيع الخليوي)، ويدل ذلك على إن الاهتمام بالابتكار يعزز تحقيق أبعاد الإنتاج المرن في الشركات المبحوثة، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر في الإنتاج المرن.

**التوصيات:** توصي الدراسة بضرورة الاستمرار بالمحافظة على مستوى تبني الابتكار بأبعاده التكنولوجي والإداري وزيادة الاهتمام بتوظيف التكنولوجيا الحديثة ومتابعة التطورات التكنولوجية التي تساهم في تحسين جودة المنتجات وتطوير الخطوط الإنتاجية باستمرار. وكذلك المحافظة على الاهتمام بتنظيم موقع العمل والصيانة الإنتاجية الشاملة، وزيادة الوعي لدى العاملين بأهمية الابتكار وتشجيع الابتكار لديهم وإشراكهم في مناقشة الأفكار الابتكارية، وتوصي أيضا بضرورة توفير التدريبات اللازمة للموظفين في مجال الابتكار من خلال المتخصصين في هذا المجال وزيادة المعرفة بأهمية الابتكار والإنتاج المرن.

## 2. دراسة أبو الفول (2019) بعنوان: التنظيم القانوني لعقد العمل المرن في القانون الأردني

الهدف: يتناول هذا البحث التنظيم القانوني لعقد العمل المرن والذي يعتبر وسيلة حديثة من أنماط العمل حيث أن العامل فيه لا يكون تحت إشراف وإدارة صاحب العمل أو ملتزماً بالالتحاق بعمله بالشكل النمطي المعتاد والمعروف. حيث قد جاءت فكرة هذا العقد مواكبة للتطورات التقنية الحديثة ومسايرة للمتغيرات في الطرف الاجتماعي والاقتصادي ما انعكس بدوره إيجاباً على مصلحة كل من العامل بالدرجة الأولى وصاحب العمل والمنشأة بمسار يحقق التوازن العقدي في حقوق وواجبات أطراف هذا العقد ويلبي الاحتياجات المعاصرة.

المنهج: انتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

النتائج: من أهم النتائج التي توصل لها هذا البحث في كون عقد العمل المرن لا يختلف عن عقد العمل العادي بل ويعد شكل من أشكاله ويخضع لأحكامه.

التوصيات: توصل إلى توصيات كان أبرزها تطبيق نظام العمل المرن على كافة العمال دون الحاجة إلى حصر فئات معينة تحدد العمال الخاضعين لأحكام هذا النظام وقواعده في العمل طالما أن هذا النظام يحقق للعامل حقوق أفضل نظراً لتوائمه مع مصلحة العامل وهي الغاية التي يصبو لها المشرع.

## 3. دراسة الحميدة (2021) بعنوان: العمل المرن وأثره على الأداء الوظيفي لموظفي مجلس الخدمات

المشتركة لمحافظة الكرك في ظل جائحة كورونا

الهدف: استهدف هذا البحث التعرف على التعرف على العمل المرن وأثره على الأداء الوظيفي للموظفين بالعلاقة مع بعض المتغيرات في مجلس الخدمات المشتركة في محافظة الكرك جنوب الأردن تبعاً لبعض المتغيرات.

**المنهج:** تم اختيار عينة الدراسة من العاملين في مجلس الخدمات المشتركة بمحافظة الكرك ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان وتم توزيعه على أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 65 موظف وتم إتباع المنهج الوصفي والتحليلي واستخدام حزمة التحليل الإحصائي SPSS لتحليل البيانات.

**النتائج:** أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات موظفي مجلس الخدمات المشتركة لمستوى تطبيق العمل المرن يعزى لمتغيرات الدراسة المتمثلة في (النوع الاجتماعي، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

#### 4. دراسة دبدب (2021) بعنوان: أثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي لدى موظفي شركات الاتصالات الأردنية

**الهدف:** هدفت الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق نظام العمل المرن، ضمن بيئة الوقاية الصحية المشددة، وبأبعده الثلاث (ممارسات العمل، ممارسات التوظيف وترتيبات العمل) على مستوى الرضا الوظيفي ببعديه (اتجاهات الوظيفة وأداء الموظف) لدى العاملين في شركات الاتصالات الأردنية الثلاث.

**المنهج:** اعتمدت هذه الدراسة الاستبانة كأداة مناسبة لجمع البيانات المطلوبة لإجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة، حيث تم سحب عينه عشوائية بسيطة مكونة من (400) فرد من مجتمع الدراسة المكون من (19090) فردا يعملون بالشركات الثلاث وبنسبة عينه قدرها (2%).

**النتائج:** توصلت هذه الدراسة لمجموعة من النتائج استنادا للاختبارات الإحصائية هي "وجود أثر إيجابي قوي لنظام العمل المرن على الرضا الوظيفي وبمعامل تحديد ( $R^2$ ) قدره (0.656) عند مستوى دلالة إحصائية قدره ( $\alpha \geq 0.05$ ).

**التوصيات:** اعتمادا على النتائج التي تم التوصل إليها قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، كان أبرزها: - على شركات الاتصالات الثلاث العمل على توسيع ممارسات العمل المرن من أجل رفع مستوى الرضا الوظيفي وزيادة استقرار الموظفين في عملهم، وتقليل حركة دوران والوصول إلى الولاء الوظيفي. - إعداد برامج تدريبية للموظفين في موضوعات مثل تنظيم الوقت وجدولة الأعمال وتبادل المهام والعمل

الفرقي على أن يتم ذلك من خلال ممارستهم نظام العمل المرن. - إدخال أبعاد نظام العمل المرن في معايير الترقية إضافة للخبرات والمؤهلات والكفاءات، واعتماده كأساس لتقديم الحوافز والمكافآت وتحديد أجور العاملين. - تطوير عملية إعداد الخطط الاستراتيجية في الشركات لتأخذ بنظر الاعتبار تحقيق التطبيق الصحيح لنظام العمل المرن.

5. دراسة أحمد (2019) بعنوان: أثر ترتيبات العمل المرن في قطاع الخدمات المصرفية على الابتكار

التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك التجارية بمدينة المنصورة

الهدف: أثر ترتيبات العمل المرن في قطاع الخدمات المصرفية على الابتكار التنظيمي.

المنهج: اقتضى العرض المنهجي للدراسة تقسيمها إلى ثمانية محاور. تناول الأول مفهوم ترتيبات العمل المرن. وعرض الثاني أبعاد ترتيبات العمل المرن وهي، المرونة في كمية العمل، والمرونة في وقت العمل، والمرونة مكان العمل، والمرونة في استمرارية العمل. وتطرق الثالث إلى مزايا وعيوب التطبيق الفعلي لترتيبات العمل المرن بالنسبة لكل من الموظف، وصاحب العمل، والمنظمة، والمجتمع. وقدم الرابع وسائل تحسين إدارة ترتيبات العمل المرن ومن أهمها، تكنولوجيا الاتصالات، وطبيعة العمل، والدعم والتدريب، وثقافة المرونة داخل المنظمة. وأشار الخامس إلى الإيجابية المترتبة على تطبيق ترتيبات العمل المرن وهي، التوازن بين العمل والحياة ورفاهية العاملين، والارتباط الوظيفي، وتصورات المديرين لترتيبات العمل المرن، وفعالية الفرق والمنظمة الجماعية والتنظيمية، والأداء الفردي، والأداء الجماعي. وعرض السادس إلى مفهوم الابتكار التنظيمي. وتطرق السابع إلى أبعاد الابتكار التنظيمي. وأشار الثامن إلى مراحل الابتكار.

النتائج: أكدت نتائج الدراسة على وجود ارتباط معنوي إيجابي بين كلا من أبعاد ترتيبات العمل المرن وأبعاد الابتكار التنظيمي، ووجود ارتباط معنوي إيجابي قوي بين المرونة في كمية العمل وكلا من ابتكار العملية والابتكار الإداري، ووجود تأثير معنوي إيجابي بين كلا من المرونة في مكان العمل والمرونة في استمرارية العمل على ابتكار المنتج وابتكار العملية.

التوصيات: أوصت الدراسة بضرورة السماح للموظفين من اختيار مواعيد بدء العمل وانتهاءه لإعطائهم الحرية في اختيار الأوقات المناسبة للعمل والمتوافقة مع طاقاتهم الجسدية والنفسية، والسماح لهم بإعادة جدولة أوقات العمل وفقاً لاحتياجاتهم الشخصية.

#### 6. دراسة عبد الله (2023) بعنوان: دور ترتيبات العمل المرنة في التوازن بين العمل والأسرة للنساء العاملات بمستشفيات هيئة التأمين الصحي فرع القاهرة

الهدف: هدف البحث إلى التعرف علي وعى النساء العاملات بمستشفيات هيئة التأمين الصحي فرع القاهرة لأهمية التوازن بين العمل والأسرة، مع تحديد مستوى ممارسة مستشفيات هيئة التأمين الصحي فرع القاهرة لترتيبات العمل المرنة، بالإضافة إلى تحليل تأثير ترتيبات العمل المرنة في تحقيق التوازن بين العمل والأسرة للنساء العاملات بمستشفيات هيئة التأمين الصحي فرع القاهرة.

المنهج : من خلال عينة عشوائية للنساء العاملات علي اختلاف وظائفهم بين طبية، وممرضة، وفني معمل، وإدارية والتي قدرت بـ (٣٩٦) مفردة موزعين علي مستشفيات صيدناوي، والمقطم، والنصر بحلوان، وشبرا، وأطفال مصر.

النتائج: توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة معنوية بين ترتيبات العمل المرنة والتوازن بين العمل والأسرة للنساء العاملات بمستشفيات هيئة التأمين الصحي فرع القاهرة، وكذلك عدم وجود فروق معنوية في اتجاهات مفردات عينة البحث نحو دور ترتيبات العمل المرنة في التوازن بين العمل والأسرة للنساء يرجع إلى العوامل الديموجرافية (العمر، الحالة الاجتماعية، عدد أفراد الأسرة، المسمى الوظيفي).

التوصيات: وفي ضوء تلك النتائج تم اقتراح مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تعظيم الاستفادة من تبني ترتيبات العمل المرنة نحو إحداث التوازن بين العمل والأسرة للنساء العاملات بالمستشفيات محل البحث.

7. دراسة توفيق (2021) بعنوان: الأبعاد الاجتماعية للعمل المرن في ظل الأزمات: دراسة ميدانية

على عينة من الخبراء والعمال بمصنع نستله 1 مصر

الهدف: هدفت هذه الدراسة الى تحليل أسباب تطبيق نظام العمل المرن وعوامل نجاحه، وتفسير الأبعاد الاجتماعية لنظام العمل المرن (متغير العمر-ضغوط العمل -استخدام التكنولوجيا -علاقات العمل-مدى حرية العامل في اختيار ساعات عمله-متطلبات الأسرة-الظروف الصحية للعامل).

المنهج: تم استخدام المنهج التكاملي حيث الجمع بين المنهج الكمي والكمي من خلال استخدام منهج المسح الاجتماعي على عينة قوامها (٢٣٠) مفردة من مختلف الأقسام، والمستويات الإدارية والفنية بشركة نستله مصر بالسادس من أكتوبر لإنتاج المواد الجافة، وتطبيق دليل مقابلة متعمقة على عينة من الخبراء.

النتائج: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات العمر فيما يتعلق بـ "أسباب العمل المرن- أشكال وصور العمل المرن-إيجابيات العمل المرن-سلبيات العمل المرن-معوقات العمل المرن). توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين قدرة العاملين على استخدام التكنولوجيا وتفضيل ثقافة العمل المرن عند مستوى دلالة 0.01 توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تأثير العمل المرن على الأسر وتفضيل العمل المرن عند مستوى دلالة 0.01. الأصلة / القيمة: تقدم الدراسة مساهمة من خلال فحص اتجاه تأثيرات FWAs ترتيبات العمل المرن على علاقات العمل ROL، والأبعاد الاجتماعية له.

8. دراسة حسين (2023) بعنوان: دور ممارسات سلاسل التوريد الإلكترونية في تحسين ترتيبات

العمل المرن: دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في مصر.

الهدف: تهدف هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين تطبيق ممارسات سلاسل التوريد الإلكترونية وترتيبات العمل المرن، وذلك من خلال دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في مصر. قام البحث بتحديد الأبعاد الخاصة بممارسات سلاسل التوريد الإلكترونية وهي استخدام الشبكات والإنترنت وقواعد البيانات

والمعلومات وأعمال التنسيق بين الإدارات وكذلك تم تحديد أبعاد ترتيبات العمل المرنة وهي مرونة وقت العمل ومرونة مكان العمل ومرونة إجراءات العمل.

**المنهج:** وتم الاعتماد في البحث على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام استمارة استبيان كأداة للدراسة في جمع البيانات وتكون مجتمع البحث من كافة العاملين بقطاع الاتصالات في مصر وقد بلغ حجم العينة (٣٨٤) مفردة.

**النتائج:** توصل البحث إلى وجود تأثير جوهري لتطبيق سلاسل لتوريد الإلكترونيات على ترتيبات العمل المرنة من خلال وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين ممارسات سلاسل التوريد الإلكترونيات وكل من أبعاد ترتيبات العمل المرنة المتمثلة في (مرونة مكان العمل - مرونة وقت العمل - مرونة إجراءات العمل) بقطاع الاتصالات في مصر.

**التوصيات:** أوصى البحث إلى ضرورة إدراك المسؤولين بأهمية نظم المعلومات الإدارية وقواعد البيانات وتكنولوجيا المعلومات.

## 9. دراسة الغويري (2021) بعنوان: التعويضات وأثرها في الاحتفاظ بالمواهب: الدور الوسيط لترتيبات وقت العمل المرنة في الشركات الصناعية في الأردن

**الهدف:** هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر التعويضات في الاحتفاظ بالمواهب في الشركات الصناعية، وقياس الدور الوسيط لترتيبات وقت العمل المرنة في الشركات الصناعية. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتعويضات بأبعادها (التعويضات المباشرة، التعويضات غير المباشرة) في الاحتفاظ بالمواهب بأبعاده مجتمعة (التطوير، الترقية، خصائص العمل، الاتصالات، الأمن الوظيفي) في الشركات الصناعية التي تطبق العمل المرنة في الأردن.

**المنهج:** حيث تكون مجتمع الدراسة من أربع شركات صناعية تطبق ترتيبات العمل المرنة، وتكونت وحدة التحليل من الإدارة العليا والوسطى في مجموعه شركات صناعية تعمل في صناعة الألبسة الجاهزة وتطبق ترتيبات وقت العمل المرنة في الأردن وهي: (شركة حرفة الإبرة لصناعة الألبسة الجاهزة، وشركة قوس

قزح لصناعة الألبسة الجاهزة، وشركه أيام ماليبان الصناعية، وشركة ريتش باين إترناشيونال جروب). وشملت وحدة التحليل كل من نواب المدير العام ومدراء الدوائر ومساعدین مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام والمشرفين في تلك الشركات حيث تم استخدام المنهج الكمي من خلال تطوير استبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تم إتباع أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة، وتم توزيع (300) استبانة، وكانت الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (290) استبانة، وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، كتحليل الانحدار، وتحليل المسار (Path Analysis) باستخدام برنامج (Amos).

**النتائج:** بينت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتعويضات في ترتيبات وقت العمل المرن في الشركات الصناعية التي تطبق وقت العمل المرن في الأردن، وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لترتيبات وقت العمل المرن في الاحتفاظ بالمواهب بأبعاده مجتمعة (التطوير، الترقية، خصائص العمل، الاتصالات، الأمن الوظيفي) في الشركات الصناعية التي تطبق العمل المرن في الأردن، بينت نتائج التحليل أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتعويضات في الاحتفاظ بالمواهب بأبعاده (التطوير، الترقية، خصائص العمل، الاتصالات، الأمن الوظيفي) من خلال ترتيبات وقت العمل المرن كمتغير وسيط في الشركات الصناعية التي تطبق العمل المرن في الأردن.

**توصيات:** خرجت الدراسة بمجموعة توصيات أهمها ضرورة قيام إدارة الشركات بدعم العاملين بالحوافز بما ينسجم مع مستوى الجهد الذي يبذل في العمل، وإعادة النظر بسلم الرواتب تماشياً مع ارتفاع معدلات الأسعار، وأن تعمل إدارة الشركات المبحوثة بإشعار العاملين بالاطمئنان تجاه مستقبلهم الوظيفي وعدم تعرضهم للخطر نتيجة أية صعوبات مالية تتعرض لها الشركة، وضرورة قيام إدارة الشركات بتشجيع العمل عن بعد لمن تتطلب طبيعة عملهم ذلك، والعمل على تلقي العاملين فيه الشركة تدريبات لدعم العمل عن بعد.

10. دراسة خليل (2021) بعنوان: الرضا الوظيفي للمراجع الداخلي: دراسة ميدانية على المراجعين

الداخليين في المملكة العربية.

الهدف: هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على مدى الرضا الوظيفي للمراجع الداخلي في المملكة العربية السعودية حيث تعتبر علاقة المراجع الداخلي بالمنظمة علاقة معقدة حيث من جهة يجب أن يكون لديهم احساس بالاستقلالية والموضوعية في أداء مسؤولياتهم ومن جهة أخرى يعتمد عملهم على أولئك الذين يقومون بمراجعة أعمالهم وقد تكون مجتمع الدراسة من أعضاء الجمعية السعودية للمراجعين الداخليين.

المنهج: واستخدمت الباحثة الاستبانة الإلكترونية كأداة لجمع البيانات ووصلها 330 استبانة وتساهم نتائج هذه الدراسة في فهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للمراجع الداخلي في المملكة العربية السعودية من أجل إيجاد طرق للتحسين والتطوير الوظيفي والاحتفاظ بالكفاءات المهنية.

النتائج: خلصت الدراسة إلى انخفاض الصراع المهني التنظيمي حيث اشار 55.1% إلى تقديم تقرير المراجعة الداخلية إلى لجنة المراجعة واتفاق أهداف المراجعة الداخلية مع أهداف المنظمة، كما اتفقت مفردات العينة على أن الرواتب هي المصدر الأساسي للحصول على الدخل وأكد 57.6% انها لا تتناسب مع حجم الأعمال التي يكلف بها المراجع الداخلي.

توصيات: استنادا للنتائج أوصت الباحثة بضرورة تقديم المنظمات والجمعيات المهنية دعماً أكبر لمهنة المراجعة الداخلية وتفعيل دور المراجع الداخلي بشكل أكبر مما يتمشي مع معايير المراجعة الداخلية الصادرة من المعهد الأمريكي للمراجعين الداخليين وتوفير معايير موضوعية لتقييم أداء المراجع الداخلي وإعادة صياغة هيكل الرواتب بما يتناسب مع الجهد المبذول وتطوير أساليب التحفيز، وكذلك تعزيز وتطوير وتحسين العلاقة مع المراجع الداخلي من خلال التقدير والتعاون المستمر وإشعارهم انهم ينتمون للمنظمة ولا يعملون فيها فقط.

11. دراسة الشريف (2021) بعنوان: التعاطف وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على عينة من معلمات رياض الأطفال في محافظة اللاذقية.

الهدف: هدفت الدراسة إلى دراسة علاقة التعاطف بالرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال، والفروق في مهارة التعاطف والرضا الوظيفي وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة.

المنهج: وتم اختيار عينة مكونة من (60) معلمة من روضات الأطفال الخاصة في مدينة اللاذقية، وتم استخدام مقياس التعاطف من إعداد ستيكال (Steckal, 1994) ترجمة الباحثة، ومقياس الرضا الوظيفي لمعلمة رياض الأطفال من إعداد هيبه (2016)، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.

النتائج: أشارت النتائج إلى وجود مستوى متوسط من التعاطف والرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال، ووجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين التعاطف والرضا الوظيفي لدى معلمة رياض الأطفال، ووجود فروق دالة إحصائية في التعاطف والرضا الوظيفي وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة، لصالح ذوي الخبرة الأكبر.

12. دراسة الركابي (2019) بعنوان: الرضا الوظيفي وأثره في الانغراز الوظيفي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من الموظفين العاملين في عدد من المراكز الصحية في محافظة ذي قار.

الهدف: هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الرضا الوظيفي في الانغراز الوظيفي وتوضح أهمية البحث من خلال صياغة المشكلة عبر مجموعة من التساؤلات تتمحور حول إذا ما كان هناك علاقة ارتباط وتأثير بين متغيرات البحث.

المنهج: تم بناء أنموذج افتراضي للبحث، ومن أجل اختبار صحة الفرضيات تم جمع البيانات من خلال أداء الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض واختبرت لذلك عينة تمثلت ب (30) موظفا من الموظفين العاملين في عدد من المراكز الصحية في محافظة ذي قار. تم الاستعانة ببرنامج SPSS الإحصائي لتحليل البيانات واستعمال عدد من الأساليب الإحصائية.

النتائج: وفي ضوء النتائج التي تم تمخض عنها التحليل الإحصائي توصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات من أهمها (توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين الرضا الوظيفي والانغراز الوظيفي). وانتهى بعدد من التوصيات أبرزها (ضرورة زيادة اهتمام الإدارات العليا في المنظمات قيد البحث بتوفير وتهيئة الوظائف التي تتلاءم مع رغبات وطموحات العاملين والذي بدوره يعزز من مستويات الرضا الوظيفي للأفراد العاملين).

## ثانيا: الدراسات الأجنبية

### 1. دراسة Dwikat, 2023 بعنوان :

#### The Impact of Job Stress and Job Satisfaction on Employee Performance: The Case of the Software Companies in Palestine

هدف هذا البحث إلى دراسة أثر الإجهاد الوظيفي والرضا الوظيفي على أداء الموظف، من خلال الذكاء العاطفي كمتغير وسيط. حيث ركزت الدراسة على العوامل التي تؤثر على ضغوط العمل والرضا الوظيفي مثل العلاقات الشخصية، ودعم الإدارة، والعلاقات بين الإدارة والموظفين، ومجموعة العمل، والعمل المرتبط بالموظفين. تم جمع البيانات باستخدام مسح استبياني عبر الإنترنت من المشاركين العاملين في مشاريع شركات البرمجيات في فلسطين حيث شملت العينة على 250 إجابة بنسبة استجابة بلغت 62.5%. تم تحليل البيانات باستخدام طريقة نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الجزئية الصغرى. أكدت نتائج الدراسة أن الرضا الوظيفي والتوتر الوظيفي والذكاء العاطفي هي عوامل تمكين رئيسية لأداء الموظف. كما تشير النتائج أن الذكاء العاطفي يتوسط العلاقة بين ضغوط العمل وأداء الموظف. كما أكدت النتائج أيضا أن ضغوط العمل والرضا الوظيفي من العوامل المهمة التي تؤثر على أداء الموظف وإنتاجيته. تسهم هذه الدراسة في إثراء أدبيات إدارة الأداء من خلال تناول دور الذكاء العاطفي في تحسين أداء الموظف وإنتاجيته.

2. دراسة (Al-Zubaidi, 2020) بعنوان :

### **The Level of Principal Leadership Styles and Teacher Job Satisfaction**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق القيادة التحويلية والمعاملة في المدارس من وجهة نظر المعلمين. وتحديد درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الابتدائية من وجهة نظرهم. استخدم المنهج البحثي الوصفي والتحليلي الحالي لمعرفة مستوى أنماط القيادة الرئيسية والرضا الوظيفي للمعلم، ويتألف مجتمع البحث الحالي من جميع معلمي المدارس الابتدائية في المدارس الحكومية، وتتألف عينة البحث من (50) من الذكور والإناث المدرسون: استخدم الباحث في البحث الحالي أداتين: (1) استبيان (الرضا الوظيفي للمعلم)، و(2) استبيان (أنماط القيادة). للإجابة على أسئلة البحث، تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل: التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والوزن النسبي، والرتب، واستناداً إلى نتائج هذه الدراسة، استنتج أن أسلوب القيادة التحويلية هو أكثر أنماط القيادة ممارسة في المدرسة. وهذا الأسلوب له علاقة إيجابية بالرضا الوظيفي للمعلمين. وخلص أيضاً إلى أن أسلوب القيادة المعاملات يعزز الرضا الوظيفي للمعلمين.

3. دراسة Mohamed, 2021 بعنوان :

### **The Relationship between Organizational Climate and Job Satisfaction: Educational Institution as a Pattern**

هدفت هذه الدراسة التعرف على علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي في المؤسسات التعليمية وتماشياً مع طبيعة الموضوع المدروس تم استخدام المنهج الوصفي والاستبيان كأداة لجمع البيانات من الميدان. شملت عينة الدراسة 210 أستاذ وأستاذة من مقاطعة الرباح ولاية الوادي تم اختيارهم بطريقة عشوائية منتظمة وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي.

#### 4. دراسة (Al-Madadha, 2020) بعنوان :

##### **Organizational Justice and Employee's Job Satisfaction: An Applied Study on Manaseer**

##### **Industrial Complex**

هدف هذا البحث إلى دراسة أثر العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة في التعامل على الرضا الوظيفي في مجمع المناصير الصناعي في الأردن. ولتحقيق أهداف الدراسة؛ اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الكمي. حيث تم توزيع الاستبانة إلكترونياً على 247 موظف من مختلف المسميات والدرجات الوظيفية في شركة مجمع المناصير الصناعي. وتم إجراء تحليل خطي متعدد لاختبار الفرضيات. أظهرت نتائج التحليل أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية، العدالة التوزيعية، العدالة في التعامل، والرضا الوظيفي. ولكن لم تظهر نتائج تحليل البيانات علاقة بين العدالة الإجرائية والرضا الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، تشير نتائج تحليل البيانات إلى أن الأهمية النسبية للمتغيرات هي العدالة في التعامل، العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية بالترتيب. استنتاجات الدراسة تشير إلى أن تحسين الإجراءات والأدوات التي تحفز العدالة التوزيعية والعدالة في التعامل تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي عند الموظفين.

#### 5. دراسة (Bouchareb, 2021) بعنوان :

##### **The Relationship between Perceived CSR and Job Satisfaction for Human Resources:**

##### **Case Study Skikda Bottling Company (SBC)**

بحثت هذه الدراسة في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية المدركة (CSR) والرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. وقد أجريت على عينة ميسرة تكونت من 93 مفردة من مؤسسة سكيكدة لتعبئة القارورات SBC، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستمارة كأداة رئيسية للدراسة، مع اعتماد مقارنة الأطراف ذات المصلحة في تحديد أبعاد المسؤولية الاجتماعية. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية متوسطة وطردية ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية المدركة والرضا

الوظيفي للموارد البشرية. وقد أوصت الدراسة بضرورة تكثيف أنشطة المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين مع العمل على إدماجهم في الأنشطة الطوعية التي تقوم بها المؤسسة.

## 8.1 الفجوة البحثية

- هناك نقص في الدراسات التي تتناول أثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين في شركات القطاع الخاص .
- معظم الدراسات لم تتناول بشكل كافٍ التفاعل بين مختلف أبعاد نظام العمل المرن (ممارسات العمل - ممارسات التوظيف - ترتيبات العمل) وأثره على الرضا الوظيفي بأبعاده مجمعة.
- معظم الدراسات لم تتناول بشكل كافٍ التفاعل بين مختلف أبعاد الرضا الوظيفي وتأثيره بنظام العمل المرن وأبعاده مجمعة.
- هناك حاجة لدراسات تنابعة طويلة الأجل لتقييم تأثير تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين في شركات القطاع الخاص .

## 9.1 المنطلقات النظرية للدراسة

- تعريف نظام العمل المرن: نظام العمل المرن هو نموذج عمل يتيح للموظفين مرونة في ساعات العمل والمكان الذي يؤدون فيه أعمالهم. بدلاً من الالتزام بجدول عمل ثابت في مكتب العمل التقليدي، يتيح نظام العمل المرن للموظفين خيارات مرنة بشأن وقت البدء والانهاء، وكذلك خيارات العمل عن بُعد أو من المنزل. الهدف الرئيسي من هذا النظام هو تمكين الموظفين من التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية وزيادة إنتاجيتهم.
- تعريف الرضا الوظيفي: الرضا الوظيفي هو شعور الموظف بالارتياح والارتباط الإيجابي تجاه وظيفته وبيئة العمل. يتأثر الرضا الوظيفي بعوامل مثل طبيعة العمل، فرص التطوير والترقية، العلاقات مع الزملاء والمشرفين، نظام الأجور والحوافز، والتوازن بين الحياة الشخصية والمهنية. عندما يشعر الموظفون بالرضا الوظيفي، فإنهم أكثر التزامًا وإنتاجية، مما ينعكس إيجابًا على أداء المنظمة ككل.

## 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 يساهم 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 حدود الدراسة

- حدود موضوعية : اقتصرت الدراسة على التعرف على أثر تطبيق نظام العمل المرن بأبعاده (ممارسات العمل - ممارسات التوظيف - ترتيبات العمل) على الرضا الوظيفي بأبعاده مجمعة دراسة تطبيقية على العاملين في شركات القطاع الخاص .
- حدود مكانية: اقتصرت الدراسة على شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.
- حدود زمنية: تم إعداد الدراسة في عام 2024.
- حدود بشرية: اقتصرت الدراسة على العاملين في شركات القطاع الخاص ..

## الفصل الثاني: الإطار النظري

### المبحث الأول: العمل المرن

#### 1.1.2 مفهوم العمل المرن

نظام العمل المرن هو أحد المفاهيم الإدارية المعاصرة، هذا النظام قائم على الجدول الزمني، والذي يوفر للعاملين مزيداً من الحرية لأداء واجباتهم والتزامات في العمل، ويسمح هذا النظام للعاملين بالموازنة بين حياتهم الشخصية والمهنية، وتركز أنظمة العمل الحديثة على توفير مرونة عمل أعلى للعاملين لزيادة أدائهم ورضاهم وإنتاجيتهم، ومن بعض الأمثلة على نظام العمل المرن هي ساعات عمل مخفضة / بدوام جزئي العمل عن بعد ومشاركه في العمل، ونظام الساعات السنوية (الأحمد، 2020)

تعريف العمل المرن يشير العمل المرن المعروف أيضا باسم الوقت المرن أو ساعات العمل المرنة، إلى ترتيبات العمل غير التقليدية التي تأخذ في الاعتبار الاحتياجات الشخصية للفرد، وغالبا ما تتضمن درجة معينة من العمل من المنزل، وغالبا ما يستخدم العمل المرن لوصف أي تنظيم عمل آخر غير العمل التقليدي هو نظام تبادلي المنفعة ما بين الفرد وصاحب العمل الذي يقوم فيه بتقديم بديل مناسب لتعديل جدولة العمل من حيث المكان أو الزمان من أجل تحقيق مصلحة تبادلية ما بين الفرد والشركة وتحقيق مكاسب لكلاهما. (عابدين، 2020)

ويعرف أيضا بأنه نظام يوفر الخيار للفرد العامل عندما يريد العمل فقد يسمح له بالدوام في الساعات التي تناسبه على شرط التواجد في الساعات الرئيسية في العمل. (المشالخة، 2022)

من جهة أخرى، تم تعريفها بأنه عبارة عن سياسات الشركات المتعلقة بممارسات العمل وممارسات التوظيف وترتيبات إجراءاته وما توفره من بدائل للعاملين بالتحكم بساعات عملهم وطريقة تنفيذه وإدارة الوقت.

وترى الباحثة أن نظام العمل المرن هو استراتيجية حديثة تستخدم استجابة للظروف المتغيرة سواء على مستوى الفرد أو الشركة، ويتم فيها تلبية احتياج الطرفين ضمن اتفاق مسبق (الذنيبات، 2020)

### 2.1.2 أهمية نظام العمل المرن

النظام العمل المرن أهمية بالغة على مستوى الفردي وعلى مستوى الشركات، حيث يعطي العمل المرن للعاملين توازناً أفضل بين العمل والحياة، ومستويات أقل من الغياب ومستويات أقل من التوتر، ويستفيد صاحب العمل من زيادة الحافز والإنتاجية وانخفاض النفقات العامة وتحسين الثقة والعلاقة بين صاحب العمل والعامل بالإضافة، تتمثل إحدى المهام اللوجستية المرتبطة بنظام الساعات المرنة في تسجيل وإدارة ساعات كل عامل للتأكد من استمراره في الوفاء بالتزاماته التعاقدية، أصبحت برامج الموارد البشرية أكثر شيوعاً كطريقة سهلة للعاملين والمديرين في تتبع ساعات العمل. (الذنيبات، 2020)

يعتبر العمل المرن خروجاً عن التقاليد السابقة في أنظمة العمل والأجور الحدّثة الفكرة وحدّثة آليّة العمل، ويحدّد العمل التقليدي ساعات عمل يوميّاً يقوم بها العامل على امتداد أيام العمل، والأمر الذي قد لا يتناسب مع ضغوط العمل، لهذا يتم اعتماد نظام عمل يمكن رائد الأعمال والعامل من تحديد عدد ساعات عمل تناسب الطرفين، هذه الطريقة المبتكرة تمكن من الاتفاق على أجر بالساعة، ويمكن العامل من العمل لساعات أكثر تناسب قدراته واجتهاده، وتحمي صاحب العمل من تعاقد طويل المدى قد لا يتناسب فعلياً مع حاجياته باختلاف المواسم، وهي واحدة من أشهر طرق رفع الإنتاجية وتوفير فرص عمل أكثر بفعالية أكبر. (النظامي، 2021)

### 3.1.2 خصائص العمل المرن

أما فيما يتعلق بخصائص أو مزايا العمل المرن يتميز نظام العمل المرن بخاصية الوفاق الكبير مع ظروف العمل، لأنه يخلق بيئة عمل متوازنة بين واجبات العمل والالتزامات الشخصية، وهذا النظام من شأنه تفادي التصادم داخل التنظيم الشركات وتخفيض التكاليف التشغيلية بالنسبة للشركة وزيادة الإنتاجية عبر تقليل نسبة الغياب. (حسين، 2023)

### ويمكن اختصار خصائص نظام العمل المرن كالتالي :

- الراحة وزيادة الإنتاجية : ينتج من هذا النظام عدم خسارة الوقت في التنقل من وإلى العمل في ظل صعوبة وسائل النقل وعدم وملاءمتها، والازدحام المستمر والإرهاق الناتج من ذلك. (الفاخوري، 2021)
- تفادي الأعداء المرضية: أن التمتع بصحة جيدة نفسيا وجسديا بسبب تطبيق العمل المرن من أي مكان فإن نسبة غياب العاملين بسبب ظروف صحية أو مرضية وخاصة في فصل الشتاء تقل بنسبة كبيرة جدا بالمقارنة مع العاملين من النمط التقليدي وهو ما يؤثر بشكل إيجابي على سير الأعمال لدى الشركات. (عبدالله، 2023)
- توفير المال واستغلال الوقت يساهم العمل المرن في توفير الأموال للعاملين فهم ليسوا مضطرين لدفع أموال للتنقل أو شراء الطعام أو الملابس باستمرار، وأن عدم الذهاب للعمل يوميا يساعد على توفير الوقت الذي قد يضيع في التنقل والبحث عن مواقف للسيارات انتظار الحافلات وغيرها. (أحمد، 2019)
- الحرية أثناء العمل، وبالتالي تقليل التوتر : حيث يتمكن العامل من أخذ وقت استراحة مناسب له والعودة لمتابعة العمل وقتما يشاء، من دون الحاجة للترتيب المسبق مع المدير أو الزملاء في العمل، وبالتالي يبعد العاملين عن التوتر والضغط بسبب ظروف العمل المختلفة. (توفيق، 2021)
- الولاء للشركة يتيح الشعور هذا النظام الرضا عن العمل بسبب طبيعته المرنة، مما يعطي الاستمرارية فيه لدى الشركة وعدم الحاجة لتغيير الوظيفة لأي سبب كان

### 4.1.2 أبعاد العمل المرن

يعتمد العمل المرن على عدة أبعاد، وفقا لدراسة التي حددتها ب 3 أبعاد وهي:

- ساعات العمل المرنة يوفر مخطط الساعات المرنة التحكم في بداية جدول العمل ونهايته، ويسهل على العاملين الوفاء بالتزاماتهم غير المتعلقة بالعمل بما في ذلك رعاية الأطفال أو الأعمال المنزلية أو الأنشطة الشخصية وأيضا توفر ساعات العمل المرنة لمعظم المنظمات للعاملين خيار بدء وقت عملهم

وإنهائه، يمكن للعاملين اختيار جدول عملهم الذي يشمل استراحات الوصول والإجازة والغداء، لكن المنظمة تحدد ساعات أساسية معينة للأغراض التشغيلية حيث يحتاج الموظفون إلى التواجد بعد ساعات العمل المرنة من أكثر الجوانب شيوعاً التي تراها) المؤسسة أساسية لجعل النظام أكثر مرونة (المشالخة، 2022).

■ العقود المؤقتة: أو ما تسمى نظام الورديات، يكون في إطار الأعمال الطارئة، يتم تعيين العاملين بعقود مؤقتة ومحددة المدة، وهذا النوع من العقود قد يكون منتجاً وأرخص من حيث التوظيف والتدريب، لكن التكلفة الإجمالية ستزيد بنسبة 20% إلى 50% مقارنة ببعض العاملين الدائمين يمكن تزويد العاملين بخيار مشاركة الوظيفة هنا، يتشارك موظفان في مسؤوليات وواجبات وظيفة واحدة ويحصلان على تعويض عن الوظيفة أيضاً، يشمل هذا أيضاً أسابيع العمل المكثفة حيث يعمل العامل لساعات إضافية عندما يكون لديه في المقابل يوم عطلة هذا يعطي في الأساس دافع للعاملين في التفاهم المتبادل (عابدين، 2020)

وأن العمل في بنظام ورديات يساعد في زيادة ساعات العمل في اليوم من خلال دمج أكثر من وردية واحدة يوم العمل على سبيل المثال 3 مجموعات من 8 ساعات مجموعتان من 8 ساعات مجموعتان كل منهما 12 ساعة أو بعض المزايا المتغيرة الأخرى للعمل بنظام الورديات هو أنه يمكن أن يوفر تغطية على مدار 24 ساعة، هذا النوع من خيارات العمل المرن، بحيث يتم توفير الخدمات في المستشفى على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع، للتأكد من معالجة المشكلات الطارئة (الأحمد، 2020)

■ موقع العمل تعد مرونة الموقع أمراً شائعاً في طبيعة العمل المستقل حيث لا يهم موقع عمل العاملين إلا إذا كان العاملون يؤدون التزامهم تجاه صاحب العمل وفيهم، وبفضل تقنية اتصالات المعلومات

التي يمكن للعامل العمل بها في مكان العمل أو في المنزل أو في وسيلة نقل أو في مقهى، تشكل كل هذه المواقف ترتيب العمل الذي يعتبر فيه العامل يعمل من مسافة، أي كعامل عن بعد والعمل من المنزل والعمل عن بعد وما إلى ذلك هي بعض مناهج موقع العمل المرن يسمح للشركة بتوظيف العاملين من جميع

أنحاء العالم نظرا لعدم وجود حاجز موقع لديهم، كما توفر هذه المرونة للعاملين للعمل في الشركة حيث تجعل الشركة بيئة عملك سهلة (عبدالله، 2023)

## 5.1.2 أنواع العمل المرن

هناك طرق مختلفة للعمل بمرونة، وهناك بعض الطرق التي قد يعمل بها الموظفون بمرونة

وهي:

- مشاركة العمل: يقوم شخصان بعمل واحد ويقسمان الساعات. (أحمد، 2019)
  - العمل من المنزل: قد يكون من الممكن القيام ببعض العمل أو كله من المنزل أو في أي مكان آخر غير مكان العمل العادي. (المشالخة، 2022)
  - دوام جزئي: العمل أقل من ساعات الدوام الكامل (عادة عن طريق العمل لأيام أقل).
  - ساعات مضغوطة: العمل الساعات كاملة ولكن على مدى أيام أقل.
  - المرونة: يختار العامل وقت بدء العمل وإنهائه ضمن الحدود المتفق عليها) ولكنه يعمل ساعات أساسية معينة، على سبيل المثال من الساعة 10 صباحًا حتى 4 مساءً كل يوم.
  - الساعات السنوية: يجب على العامل العمل لعدد معين من الساعات على مدار العام ولكن لديهم بعض المرونة بشأن وقت العمل، هناك أحيانا ساعات أساسية "يعمل فيها العامل بانتظام كل أسبوع، ويعملون باقي ساعاتهم بمرونة أو عندما يكون هناك طلب إضافي في العمل. . ساعات متداخلة العامل لديه الحرية في أوقات البدء والانتهاء الساعات العمل واستراحة مختلفة عن العاملين الآخرين.
- (توفيق، 2021)
- التقاعد التدريجي: تم إلغاء من التقاعد الافتراضي ويمكن للعمال الأكبر سنا اختيار وقت التقاعد هذا يعني أنه يمكنهم تقليل ساعات العمل والعمل بدوام جزئي.

تري الباحثة أن نظام العمل المرن هي الرغبة والقدرة على التكيف مع التغيير، لا سيما فيما يتعلق بكيفية ومتى يتم إنجاز العمل. وفي مكان العمل المرن يتم تلبية احتياجات كل من العامل وصاحب العمل،

وغالبا ما يتم استخدام نظام العمل المرن كأداة للاحتفاظ بالعاملين وإشراكهم في العمل، ويمكن أن يساعد أيضا المنظمة في الوصول إلى أهدافها وتكون الإنتاجية محسنة. (الدلقموني، 2021)

## المبحث الثاني: الرضا الوظيفي

### 1.2.2 الرضا الوظيفي

اهتم بموضوع الرضا الوظيفي العديد من الباحثين حيث تناولوا هذا الموضوع من جوانب متعددة للوصول إلى تعريف محدد و واضح، ولكن نتيجة لاختلاف القيم والمفاهيم لهؤلاء الباحثين فلم يتم التوصل إلى تعريف محدد حول موضوع الرضا الوظيفي. (خليل، 2021)

ان الشعور بالرضا ينعكس إيجابيا على إنجاز الأفراد في حين أن عدم الرضا يؤثر سلبا على أدائهم، فمشاعر الرضا أو عدم الرضا قد تتطور لتصبح حالة من الانفعال النفسي الداخلي حيث يظهر هذا الانفعال بشكل سلوك يمكن ملاحظته عن طريق حب الفرد لعمله أو نفوره منه، وينتج الرضا الوظيفي عن مجموعة معقدة من العوامل والمتغيرات المتشابكة من بينها أفعال أو ردود أفعال، وبناء على ذلك عرف الرضا الوظيفي بأنه مجموعة من المشاعر الإيجابية والسلبية التي يقيم العاملون عملهم بناء عليها، وأن مفهوم الرضا للفرد يتوقف على مدى استخدام الفرد لقدراته وميوله وسماته الشخصية وقيمة، كما يتوقف أيضا على موقعه العملي وعلى طريقة الحياة التي يستطيع بها أن يلعب الدور الذي يتماشى مع نموه وخبراته . (الشريف، 2021)

وستتناول الدراسة في هذا الفصل الرضا الوظيفي الماهية والمفهوم، وأبعاد الرضا الوظيفي، وأهمية الرضا الوظيفي، ونظريات الرضا الوظيفي، وموضوعات ذات علاقة بالرضا الوظيفي.

#### الرضا الوظيفي الماهية والمفهوم

يرى البعض ، أن الرضا يتحدد من خلال إيجاد التوازن بين المدخلات - أي ما يبذله الموظف من جهد والعوائد أي ما يحققه الموظف من نتائج في عمله، فإذا تم التوازن بينهما نتجت حالة من الشعور بالرضا لدى العاملين وإذا لم يتحقق التوازن فإن ذلك يخلق حالة من الشعور بعدم الرضا، ويضيف بأن

المبالغة في مكافأة الموظف أو نقص هذه المكافأة قد يؤديان إلى حالة من الشعور بعدم الرضا. (الساسى،

(2022)

كما تم التطرق ، إلى أن عدم الرضا عن العمل يرتبط بشعور الفرد بالتهديد، مما يؤدي إلى خلل في تكيفه النفسي الذي قد يؤدي إلى ظهور أعراض سلبية ومشاكل صحية، ويتحدد الرضا عن المهنة من خلال التوافق بين قيم العمل لدى الفرد وبين نتائج العمل الذي يقوم به و يعرف الرضا الوظيفي بأنه الحالة النفسية والسلوكية التي يعبر فيها العاملون نتيجة إدراكهم للمستوى الذي يحققه لهم العمل من إشباع فكري ووظيفي وذلك بعد مقارنة أوضاعهم الوظيفية مع أوضاع زملائهم، أو أولئك العاملين في مشروعات أخرى . (عقبة، 2019)

وتم تعريف ، الرضا الوظيفي بأنه ذلك الشعور النفسي بالقناعة والسرور والارتياح الذي يستمدّه الموظف من وظيفته وجماعة العمل رؤساء، زملاء، ومرؤوسين)، ومما توفره له هذه الوظيفة من مزايا مادية ومعنوية واستقرار، ومن الإدارة المباشرة (الإشراف) وفرص النمو المهني والتقدم الوظيفي .

وعرفه البعض ، بأنه عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم، وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفية لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم، كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل المتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل، ونوعية الإشراف والعلاقة مع الرؤساء المباشرين، والعلاقة بين العاملين والمرتب وفرص الترقية والتقدم في العمل، ومزايا العمل في المنظمة، والأمان في العمل، ومسؤوليات العمل وإنجازه، والمكانة والاعتراف والتقدير".

أما البعض الآخر ، فيرى أن الرضا عن العمل هو تمثيل الاتجاهات النفسية للعاملين اتجاه أعمالهم، و مدى ارتياحهم وسعادتهم في العمل على الأخص بالنسبة للعناصر الأساسية في العمل مثل الأجر، سياسات المنظمة ، والرؤساء والزملاء، والمرؤوسين، وفرص النمو والترقية، وفرص تحقيق الذات. (شيرواني، 2023)

وفي ضوء التعريفات السابقة نخلص إلى النقاط التالية:

ان الرضا الوظيفي هو شعور وإحساس داخلي له مؤشراتته الخارجية الظاهرة في سلوك العامل ويتأثر بما يحيط بالعامل من ظروف نفسية واجتماعية واقتصادية.

إن الرضا الوظيفي هو المعيار الأساسي للعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة فهو دليل على كفاءة الإدارة ومقدرتها على إشباع احتياجات العاملين، وفي توفير الحوافز والدوافع الإيجابية لحث العاملين باتجاه العمل.

وكذلك يعتبر الرضا الوظيفي المؤشر الفعال لجودة عملية الإشراف والقيادة، ويتجلى ذلك في وجود التعاون والتماسك والحماس في أداء العمل، ومن ثم تكامل أهداف المنظمة مع أهداف العاملين والسعي من كلا الطرفين للحصول على أفضل النتائج. (عقبة، 2019)

## 2.2.2 أبعاد الرضا الوظيفي:

ان أبعاد الرضا الوظيفي هي عناصره أو عوامله، وهي نفسها محددات الرضا الوظيفي التي تحدد درجة الرضا التي يشعر بها الفرد اتجاه الوظيفة، كما أن الاختلاف في درجة الرضا الوظيفي او حتى عدم الرضا أمر طبيعي بين العاملين حتى ولو كانوا يشغلون أعمالا ووظائف متماثلة، وينشأ هذا الاختلاف بسبب اختلاف المعاملة التي يتلقاها كل فرد من رئيسه، أو الراتب الذي يحصل عليه أو العلاقة التي تربطه بزملائه، وهذه الأمور يختلف أثرها من شخص لآخر. كما أن فرص الترقية والراتب قد تختلف بين العاملين بسبب تفاوت أدائهم أو أقدميتهم أو غير ذلك من الاعتبارات. (الركابي، 2019)

وتمت الإشارة ، إلى سبعة أبعاد تحدد الرضا الوظيفي هي

1. العمل نفسه.

2. الإشراف.

3. المنظمة.

4. فرص الترقية.
5. الراتب والامتيازات المالية الأخرى .
6. زملاء العمل.
7. ظروف العمل.

وتمت الإشارة إلى أن متغيرات الرضا الوظيفي هي:

1. العوائد المالية
2. ظروف العمل
3. ممارسات الإشراف
4. سياسات المؤسسة
5. زملاء العمل.
6. فرص التقدم الوظيفي.
7. الأمن
8. محتوى العمل

وتم تحديد تسعة عوامل للرضا الوظيفي، هي :

1. النمو النفسي والفرصة لاتخاذ قرارات خاصة بالعمل.
2. الراتب والضمانات.
3. المسؤولية والتقدير والعلاقة مع الزملاء والمرؤوسين.
4. أساليب الإشراف.
5. فرص الترقية والتقدم الوظيفي.
6. ظروف العمل وبيئته المادية (إضاءة، وتكييف، وأثاث ... الخ).
7. متطلبات العمل (ساعات العمل، وظروفه، وغيرها).
8. الحالة الاجتماعية (السمعة، المكانة الاجتماعية للوظيفة، وشاغلها).

## 9. أنظمة الإدارة والإجراءات الإدارية والاعتراف الشخصي.

أما بدر فقد صنف العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي بعد استعراضه لمعظم الأبحاث الفكرية والميدانية التي تمت في مجال الرضا الوظيفي إلى خمس مجموعات:

1. عوامل مرتبطة بمحيط الوظيفة أو إطارها : وتشمل ما يحصل عليه الفرد من امتيازات نتيجة إنجازه لوظيفته مثل الراتب الإجازات، السكن التأمين الصحي، التأمينات الأخرى والتثبيت في الخدمة، وفرص الترقية، والعلاقات مع الآخرين في العمل (زملاء، ورؤساء ومرؤوسين).
2. عوامل مرتبطة بالوظيفة نفسها : تتعلق هذه العوامل بتصميم الوظيفة، ودرجة إثرائها أفقياً، وتتمثل في تنوع أنشطة الوظيفة، ورأسياً وتتمثل بعمق الوظيفة ومدى إشباعها للاحتياجات العليا، وتشمل هذه العوامل مدى اكتساب معرفة جديدة من خلال الوظيفة، ومدى شعور الفرد بالإنجاز واستغلال قدراته في وظيفته، ومشاركته في اتخاذ القرارات المتعلقة بها، والمستوى الإداري لوظيفته.
3. عوامل تنظيمية: تتعلق بسياسات المؤسسة فيما يتعلق بساعات العمل وظروف المؤسسة وإجراءاتها وأنظمة الاتصال فيها.
4. عوامل متعلقة بالفرد نفسه: مثل شخصية الفرد، وقيمه الشخصية، ودرجة استقراره في حياته، وعمره، ومؤهله العلمي، وجنسه، وأهمية العمل بالنسبة له.
5. عوامل بيئية وهذه العوامل تتعلق ببيئة الفرد، وثقافة المجتمع المحيط.

تم تحديد ستة عوامل مهمة للرضا الوظيفي عن العمل تتعلق الثلاثة الأولى منها بالعمل مباشرة، بينما ترتبط الثلاثة الأخرى بظروف أخرى، وهذه العوامل هي .

### (أ) العوامل المتعلقة مباشرة بالعمل وتشمل:

1. كفاية الإشراف المباشر: فالمشرف له أهمية لأنه نقطة اتصال بين التنظيم والأفراد، ويكون له التأثير الأكبر فيما يقوم به الأفراد من أنشطة يومية.

2. الرضا عن العمل نفسه: إن أغلب الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل إذا كانوا يحبونه ويكون هذا الرضا دافعا لهم على إتقان عملهم وبذل ما لديهم من طاقة للقيام به.
3. الاندماج مع الزملاء: في العمل الإنسان اجتماعي بطبعه، لذا يكون العمل أكثر إرضاء للفرد إذا شعر بأنه يعطيه الفرصة للتعرف والاندماج مع الآخرين.

#### (ب) العوامل المتعلقة بظروف أو جوانب أخرى

1. توفير الأهداف في التنظيم يرغب الأفراد في أن يكونوا أعضاء في تنظيم له هدف مقبول من وجهة نظرهم، كما يتوقعون أن يكون هذا التنظيم على درجة من الفاعلية تمكنه من تحقيق الهدف المقام من أجله.
2. عدالة المكافآت الاقتصادية وغيرها يتوقع الأفراد أن يحصلوا على مكافآت منصفة إذا قورنت ببعضها بعضا داخل المنظمة، وكذلك إذا قورنت بالمكافآت التي يحصل عليها الأفراد في منظمات أخرى.
3. الحالة الصحية البدنية والذهنية: هناك ارتباط بين الصحة البدنية والصحة العقلية من حيث أثرها على الفرد وأدائه ومعنوياته، فقد يكون هناك مشاكل عائلية أو اعتلال في صحة الفرد، وهي وإن كانت عوامل خارج نطاق العمل، إلا أنها تؤثر على حالة الفرد في بيئة العمل.

بشكل عام يمكن حصر العوامل المحددة للرضا الوظيفي والتي أجمعت عليها معظم الدراسات في

#### العناصر التالية

##### أ الرضا عن الوظيفة، ويشمل:

- اتفاق الوظيفة مع مؤهلات الفرد وقدراته واستعداداته الشخصية.
- إتاحة الوظيفة للموظف فرصة استخدام مهاراته ومواهبه.
- إتاحة الوظيفة للموظف فرصة المبادرة والابتكار.
- توفير نظام الإشراف العام وليس الإشراف المباشر.
- المكانة الاجتماعية للوظيفة داخل المنظمة وخارجها.

ب الرضا عن الأجر، ويتضمن ما يلي:

- تناسب الأجر مع العمل بالنسبة لوظائف المنظمة.
- تناسب الأجر مع العمل بالنسبة لظروف العمل.
- تناسب الأجر مع تكاليف المعيشة.
- إتباع سياسة المكافآت الحافزة والمستمرة والعدالة.

ت الرضا عن فرص النمو والارتقاء الوظيفي، ويتضمن ما يلي:

- تحديد سياسة واضحة لتخطيط المستقبل الوظيفي.
- نمو الوظيفة التي يشغلها الموظف وارتباطه بها عند نموها.
- تأهيل العاملين بالمنظمة لشغل الوظائف الأعلى.

ث الرضا عن أسلوب الإشراف والقيادة، ويتضمن ما يلي:

- إظهار روح الصداقة في العمل حتى يشعر المرؤوس أن رئيسه يفهمه ويفهم مشكلاته ووجهة نظره.
- مساندة المرؤوس وتقديم المعونة عند طلبها.
- عدالة الرؤساء في معاملة المرؤوسين لأن محاربة المرؤوسين يضعف من ثقة الآخرين.
- تركيز الرئيس على نقاط القوة الموجودة في المرؤوس بدلا من التركيز على نقاط الضعف.

ج الرضا عن مجموعة العمل، ويتضمن ما يلي:

- الانسجام الشخصي بين أعضاء المجموعة.
- تقارب درجات الثقافة والناحية العلمية والفكرية.
- وجود انتماءات مهنية واحدة.
- تقارب القيم والعادات والأخلاقيات الخاصة بالمجموعة.

ح الرضا عن النواحي الاجتماعية، ويتضمن مايلي:

- بحث المشكلات الاجتماعية للموظف ومساعدته في حلها كلما أمكن ذلك.
- رعاية الموظف صحيا.
- توفير الخدمات للموظف.
- مساعدة الموظف في مواجهة حالات الكوارث.
- وجود أنشطة ترفيهية.

### 3.2.2 أهمية الرضا الوظيفي :

من المسلم به أن لرضا الأفراد أهمية كبيرة حيث يعتبر في أغلب الحالات مقياسا لمدى فاعلية الأداء، وإذا كان رضا الأفراد الكلي مرتفعا، فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تتوقعها المنظمة، عندما تقوم برفع أجور عمالها، أو بتطبيق برنامج للمكافآت التشجيعية ، و من ناحية أخرى فإنه من الظواهر الرئيسية للرضا عن العمل ما يمس ترك الخدمة، فزيادة معدلات ترك الخدمة هو مؤشر لعدم الرضا، وهناك مؤشرات أخرى تعبر عن درجة الرضا مثل ولاء الفرد لوظيفته، ومشاركته فيها واعتباره جزءا من الوظيفة، وهو ما يطلق عليه بالارتباط الوظيفي . (الشريف، 2021)

وتطرقت الحنيطي إلى توضيح أهمية الرضا الوظيفي حيث حددت عددا من الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي وهي :

- (1) إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى العاملين في المؤسسات المختلفة.
- (2) إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المؤسسات المختلفة.
- (3) أن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم، وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- (4) إن العاملين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.

(5) هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل، فإنه كلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى إلى زيادة الإنتاج.

#### 4.2.2 نظريات الرضا الوظيفي:

قبل أن تبدأ الباحثة بعرض نظريات الرضا الوظيفي يجب أن نفرق هنا بين مفهومي الرضا الوظيفي وبين الدافعية، فالدافع عبارة عن الرغبة أو الحاجة في عمل شيء أو الوصول إلى هدف معين ، والفرق بين المفهومين يقع في علاقة كل منهما بالسلوك، فالدافع هو السبب المباشر للسلوك أما الرضا فليس سببا له فالمكافأة يمكن أن تشبع حاجات عند الفرد لكنها لا تستثير دافعيته بالضرورة إلا إذا كان سلوكه ضروريا للحصول على المكافأة، وأهمية الدافع في السلوك كانت هي المبدأ الذي استندت عليه نظرية الدوافع والرضا الوظيفي وفيما يلي عدد من النظريات التي حاولت تفسير أو شرح الرضا الوظيفي بعضها ليست نظريات للرضا الوظيفي فحسب وإنما يمكن أن تعتبر نظريات للدوافع أيضا إلا أن لهذه النظريات تطبيقا في مجال الرضا الوظيفي، ويمكن استخدامها لتفسيره وهي:

#### ❖ أولا: نظرية الإدارة العلمية:

ظهر الاهتمام بدراسة السلوك الإنساني في العمل منذ مطلع القرن العشرين، حيث ظهرت نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور، التي كان الهدف منها تحقيق الكفاءة في إدارة أنشطة العمل حيث بنى هو وأتباعه تقرير الأجور الأساسية والإضافية على نوع العمل المطلوب ومستويات أدائه، والزيادة التي يمكن أن يحققها العامل، فإذا زادت الإنتاجية أمكن لكل من الإدارة والعاملين أن يجنوا الفوائد فيحصل الطرف الأول على مزيد من الأرباح ويحصل الطرف الآخر على مزيد من الأجور، وبنى تايلور نظرية الدوافع مع الإدارة على أساس مادي بحت، وكان الافتراض الذي اعتمدت عليه هذه النظرية هو أن العاملين يقدرّون الحوافز المادية أكثر من غيرها وهم مستعدون للعمل بجهد للحصول على المكافآت المالية إذ أنهم يعطون المال أهمية أكثر من المكافآت الأخرى إذ ترى هذه النظرية أنه كلما أزداد أجر العامل أزداد رضاه وتحسن أدائه.

(السامي، 2022)

## ❖ ثانيا: نظرية العلاقات الإنسانية:

وجهت هذه النظرية اهتمامها إلى العنصر البشري واعتبرته أهم العناصر، والإنسان كمدخل معقد له تأثيره على الأداء التنظيمي، وإن دوافع العمل لا تنحصر حول الأجور والمكافآت المادية فحسب، لكن هناك حاجات نفسية واجتماعية عند العاملين أهمها احترام النفس، وتأكيد الذات واحترام الآخرين، وإن الإنسان لا يمكن التعامل معه كالة، بل إنه يتأثر بالجماعات وسلوكياتهم التي يتفاعل معها، وإن الاتجاه الديمقراطي في معاملة الموظفين كفيل بأن يحقق لهم المناخ الملائم للعمل، حيث تشبع حاجاتهم لاحترام الذات والتقدير مما جعلهم يشعرون بالرضا وارتفاع الروح المعنوية، الأمر الذي يفضي إلى زيادة الإنتاجية . (شيرواني، 2023)

## ❖ ثالثا: نظرية سلم الحاجات لماسلو

تعد نظرية إبراهيم ماسلو من أكثر نظريات الدافعية شيوعا وتقوم على افتراض أن السلوك الإنساني يتأثر عندما يحاول الأفراد إشباع احتياجاتهم غير المشبعة، وتقوم نظريته على مبدئين أساسيين هما :

أ إن احتياجات الفرد مرتبه ترتيبا تصاعديا على شكل سلم بحسب أولويتها للفرد، حيث إنه كلما تم إشباع حاجة من هذه الحاجات أنتقل الفرد إلى الحاجة غير المشبعة التي تليها في التنظيم الهرمي لسلم الحاجات

ب إن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد، أما الحاجات المشبعة فليس لها تأثير على سلوكه، ومن ثم ينتهي دورها في عملية الحفز، وقد صنف Maslow، الحاجات الإنسانية في خمس فئات حسب أولويتها من الأسفل الى الأعلى على النحو التالي:

### 1- الحاجات الفسيولوجية:

وهي الحاجات الأساسية لحياة الإنسان والتي ترتبط بالتكوين البيولوجي والفسيولوجي للفرد كالأكل والشرب والهواء والجنس، وتعمل هذه الحاجات على حفظ بقاء الفرد واستمراره في الحياة، وهي

في رأى ماسلو أقوى الدوافع لدى الفرد والتي لا تعمل الحاجات الأخرى عنده إلا بعد إشباعها إذ من غير المعقول أن يفكر الشخص بتحقيق ذاته أو بالحب أو بالأمن وهو لا يجد لقمة العيش أو الماء ليشرب .  
(الشريف، 2021)

## 2- الحاجات الأمنية:

وتتمثل هذه الحاجات في محاولة تأمين حياة الفرد وحمايتها من أية أخطار قد تحدث بها، وفي توفير بيئة آمنة وعمل مستقر يتوفر فيه الأمن الوظيفي والأجر الكافي للفرد، وكذلك الحصول على أنواع التأمين المختلفة كالتأمين الصحي والتأمين ضد البطالة والشيخوخة وغيرها، واعتمادا على هرم ماسلو للحاجات فإن هذه الحاجات لا تبدأ بالظهور إلا بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية بشكل جيد، عندما يبدأ الفرد يفكر بالحاجات الأعلى .

## 3- الحاجات الاجتماعية:

وتتمثل هذه الحاجات في الرغبة في التعاطف والحب والترابط والصدقة وإقامة العلاقات مع الآخرين من زملاء العمل والمشاركة في مجموعة العمل وعلاقة ايجابية مع المشرفين، وهي الحاجات الاجتماعية، وان عدم اشباع هذه الحاجات يقود الى ان يصبح الفرد شخصا منعزلا ومتوترا

## 4- الحاجة إلى الاحترام والتقدير

وتتمثل هذه الحاجات في رغبة الفرد في اعتراف الآخرين بجهده وبأهميته، وفي تكوين صورة إيجابية عن نفسه وأن تكون له مكانه اجتماعية مرموقة، وإشباع حاجة الاحترام يقود إلى الإحساس بالثقة بالنفس والقوة والأهمية ويمكن إشباع حاجة التقدير عن طريق الترقية، والألقاب البراقة، وكتب الشكر ... الخ .

## 5- حاجة تحقيق الذات

وتظهر حاجة تحقيق الذات بشكل كبير حسب هرم ماسلو بعد إشباع الحاجات الأخرى وتظهر في رغبة الفرد في تحقيق ما يتلاءم مع قدراته وطاقاته من إنجازات تسعده شخصيا كالموسيقى الذي يحقق

ذاته من خلال الموسيقى، أو الفنان الذي يحقق ذاته من خلال لوحاته، ووفقا لهذه النظرية إن الحاجة التي تدفع الفرد للعمل هي الحاجة غير المشبعة، وإن الحاجات تتسلسل بناء على هذا التقسيم، فالحاجات الفسيولوجية هي التي تقود الدوافع للعمل، حتى إذا أشبعت أو قاربت على الإشباع تظهر الحاجة إلى الأمن فتعود الدوافع للعمل، وهكذا حتى يتم إشباع حاجة تحقيق الذات . (الساسى، 2022)

ومن الملاحظ أن هذه النظرية تقدم إطارا عاما مبسطا لفهم تدرج الحاجات، ورغم أهمية هذه النظرية إنها تواجه العديد من الانتقادات منها :

1. إن التسلسل الهرمي للحاجات في هذه النظرية يفترض أن الأفراد يدركون هذه الحاجات والأهمية النسبية لكل منها بشكل متساو وبغض النظر عن بيئاتهم المختلفة.
2. ليس بالضرورة أن يتسلسل الأفراد في إشباع الحاجات وفق هذا التسلسل وأن ينتقلوا من إشباع حاجة أكثر إلحاحا إلى حاجة أقل إلحاحا وأكثر رقيا في سلم الحاجات.
3. لا يختلف الأفراد في ترتيب حاجاتهم التي يريدون إشباعها فحسب، وإنما يختلفون أيضا في درجات الأهمية أو الأوزان التي يعطونها لكل حاجة منها.

#### ❖ رابعا: نظرية العاملين لهيرزبيرغ

لم يقدم أحد أكثر مما قدم هيرزبيرغ للتأكيد على أهمية العمل بقوة دافعية كامنة، فهو يرى أن الناس يمكن تحفيزهم عن طريق العمل ذاته، ذلك أن إنجاز المهام والأهداف التنظيمية سيؤدي إلى إشباع حاجات العاملين، وأن المحتوى الجيد للعمل يزيد من الدافعية، ويعتمد على درجة التحدي التي يوفرها العمل . (شيراواني، 2023)

لقد طور هيرزبيرغ نظريته بناء على الأبحاث التي أجراها على مجموعة من المديرين من المهندسين والمحاسبين محاولا فهم شعورهم حول الأعمال التي يؤديونها، ودرجة رضاهم والعوامل الدافعة لذلك وهي مشابهة بشكل كبير لنظرية ماسلو، وبنيت عليها إلى حد كبير، وقد بينت هذه النظرية أن العوامل المؤثرة في بيئة العمل هي التي تؤدي إلى القناعة والرضا والدوافع وتقوم هذه النظرية على بعدين هما :

## 1- بعد الدافعية ويشمل:

- الإنجاز: يقصد بها الإنجاز الناجح للعمل، أو نتائج العمل.
- الاعتراف بالإنجاز: يقصد به المدح والثناء من قبل الآخرين على الإنجاز.
- العمل نفسه: يقصد بذلك المهام التي يقوم بها الفرد، ومستواها كمصدر للشعور الطيب نحو العمل.
- المسؤولية: أي مسؤولية الفرد عن مجموعة من المهام والواجبات.
- التقدم الوظيفي: أي فرص التقدم إلى مركز أعلى.
- فرص النمو والظهور في المؤسسة.

وحسب رأي هيرزبيرغ إن هذه العوامل هي العوامل المحفزة التي ترضى الناس، وتشجعهم على الذهاب للعمل وعلى أن يعملوا بجد، وإن وجود أي عامل من هذه العوامل يرضى ويحفز العاملين، وإن غياب هذه العوامل لن يؤدي إلى حالة عالية من عدم الرضا.

## 2- بعد العوامل الوقائية .

يؤدي عدم وجود أو توفر هذه العوامل إلى حالات عدم الرضا، بينما لا يؤدي وجودها إلى تحفيز الأفراد، وإنما يمنع حالات عدم الرضا ومن هذه العوامل:

- سياسة المنظمة وإدارتها: ويقصد بها سياسة المنظمة، وإدارة الأفراد والهيكل التنظيمي، والاتصالات والسلطة.
- الإشراف: ويقصد به الرغبة في تفويض المسؤولية.
- العلاقة الداخلية بين الزملاء: ويقصد بها العلاقات مع الزملاء والمساعدين والمشرفين والتفاعلات الاجتماعية داخل المنظمة.
- المركز: ويقصد به نظرة الآخرين للمركز الوظيفي.
- الأمن الوظيفي: ويقصد به الاستقرار والتثبيت في الخدمة.

— ظروف العمل الإيجابية: وتعنى الظروف البيئية والمادية للعمل.

- الراتب

— الحياة الشخصية: ويقصد بها تأثير جوانب العمل، مثل ساعات العمل والحياة الشخصية للعامل

وفقا لنظرية العاملين هذه فإن العوامل الدافعة تدفع الفرد وتقوده إلى العمل بينما العوامل الوقائية تحمي وتصون العامل فقط، ولا تقوده إلى العمل ويؤكد هيرزبيرغ في نظريته على أن عدم توافر العوامل الوقائية يؤدي إلى ظهور علامات عدم الرضا عن العمل، مما يؤدي إلى نتائج سلبية تجاه العمل كالغياب والتقاعد والتخريب. (عبدالمالك، 2020)

توسع هيرزبيرغ في هذه النظرية عندما أوضح أن الرضا العام عن العمل والاستياء العام هما بعدان مستقلان وهذا يعني أن عكس الاستياء العام هو عدم وجود استياء وليس (رضا) كما أن العوامل التي تسبب الشعور بالرضا التام عن العمل لا تسبب الاستياء الشديد منه، والعكس صحيح، لأن العوامل التي تسبب الشعور بالرضا التام عن العمل هي العوامل الدافعة أما العوامل التي تسبب الشعور بالاستياء الشديد من العمل فهي (العوامل الوقائية)

وعندما تزداد درجة إشباع العوامل الصحية يقل الشعور بالاستياء إلى النقطة التي يصل فيها هذا الشعور إلى درجة الحياد أو الصفر، والتي لا يوجد فيها شعور بالاستياء وعندما تزداد درجة إشباع العوامل الدافعة يزداد الشعور بالرضا ويصل إلى حالة الرضا التام . (الساسى، 2022)

عند مقارنة نظرية Herzberg بنظرية (Maslow) فإنه يمكن تصنيف العوامل التي تؤدي إلى إشباع الحاجات الثلاث الأولى عندما ماسلو بأنها العوامل الوقائية عند هيرز بيرغ، بينما العوامل التي تؤدي إلى إشباع الحاجات الرابعة والخامسة عند ماسلو هي نفسها العوامل المحفزة بنظرية هيرز بيرغ وعلى الرغم مما لاقته هذه النظرية من نجاح في الأوساط الأمريكية وخصوصا بعد تطبيقها، واختبارها على عدد كبير من الموظفين وفي منظمات عدة، وفي أكثر من بلد مثل أمريكا والاتحاد السوفياتي سابقا وغيرها أن كثيراً من الباحثين قد تعرضوا بالنقد لهذه النظرية، وقد ركز معظمهم على نقطتين هما :

إن وسيلة المقابلة الشخصية التي تم استخدامها في البحث، والتي كانت تتم مع العاملين مباشرة هي وسيلة متحيزة في ظل الأسئلة التي كانت تطرح فقد كانت هذه الوسيلة تثير الرغبة لدى العاملين بالدفاع عن أنفسهم، إذ من الطبيعي عند السؤال عن سبب نجاح الفرد وسبب فشله أن يحول نسبة النجاح لنفسه فقط، في حين يحاول إلقاء اللوم على الآخرين في حالة الفشل. (شيرواني، 2023)

لا يوجد أي مقياس لقياس الرضا التام سوى رأى الشخص المبحوث فقط ومن الطبيعي أن موقفا معينا قد يجد استجابتين متناقضتين لدى فردين مختلفين فالأول قد يرضيه هذا الموقف، في حين قد يستاء الآخر منه، مما يعني أنه لا يوجد مقياس محدد ولا شك أن الاعتماد على آراء الآخرين فقط كمقياس أمر مرفوض علميا ما لم يتم التأكد من دقة ما يقال.

#### ❖ خامسا: نظرية الحاجة للإنجاز:

يرى ماكلياند صاحب هذه النظرية أن الدوافع والحاجات التي تحرك الأفراد في المنظمات وفي جميع الظروف هي ثلاث حاجات بخلاف نظرية ماسلو للحاجات، وهذه الحاجات هي:

- الحاجة للإنجاز.
- الحاجة للقوة أو السيطرة.
- الحاجة للانتماء.

ويرى ماكلياند أن الفرد من وقت لآخر يقع تحت تأثير حاجة واحدة من هذه الحاجات أكثر من سواها ويختلف تأثير هذه الحاجة باختلاف الظروف الذي يعيشه الفرد وهذه الحاجات كما يرى ماكلياند هي حاجات مكتسبة ترجع لخبرات الفرد منذ مرحلة الطفولة المبكرة وحتى مرحلة الرجولة، أي أنه يمكن التأثير فيها ويمكن للفرد أن يتعلمها ولذلك فمعظم البرامج التدريبية تقوم على هذه النظرية ولم توضح هذه الحاجات في شكل هرمي وعلى المدير أن يكتشف حاجات الموظف ليضعه في المكان المناسب الحناوي وسلطان . (عبدالمالك، 2020)

## ❖ سادسا : نظرية العدالة

تقوم نظرية العدالة التي وضعها Adms عام (1963) على الإنصاف والمساواة في معاملة الفرد في عمله الوظيفي، حيث يعتقد أن المحدد الرئيس لجهود العمل وأدائه والرضا عنه هو درجة العدالة والمساواة أو عدم العدالة والمساواة التي يدركها الفرد في وظيفته وتتضح تلك النظرية في الرضا الوظيفي عندما يشعر الموظفون أن مكافآت المنظمة كالراتب والتقدير موزعة بعدالة بينهم وفقا لجدارتهم . (خليل، 2021)

وتستند هذه النظرية إلى أن الفرد يعيش درجة العدالة عن طريق مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها (المدخلات) في عمله، إلى المكافآت والحوافز (المخرجات) التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله من العاملين في نفس المستوى ولنفس الظروف وإذا كانت نتيجة هذه المقارنة عادلة وتساوت النسبة تكون النتيجة هي شعور الفرد بالرضا عن عمله .

## ❖ سابعاً: نظرية التوقع :

إن أكثر النماذج شيوعاً للدافعية هو نموذج التوقع، والذي طوره فكتور Vroom، والذي وسع وصقل فيما بعد من قبل Porter & lawler . وجوهر نظرية التوقع يشير إلى أن الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة الدافع بأن ذلك العمل أو التصرف ستبعه نتائج معينة، كما يعتمد أيضاً على رغبة الفرد في تلك النتائج.

أن سلوك الفرد مبني على عملية التحليل والمفاضلة بين البدائل المتاحة للقيام بسلوك معين متوقع أن يحقق له أكثر الفوائد ويجنبه أكثر الصعوبات وهنا يتأثر الفرد ببيئة العمل والبيئية الخارجية، ويختار سلوكاً يتوافق ودرجة رضاه عن عمله. (عقبة، 2019)

وتتلخص هذه النظرية في أن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تتحدد باعتقاد الفرد بأن لديه القدرة على القيام بذلك السلوك وأن القيام بهذا السلوك سيؤدي إلى نتيجة معينة، وأن هذه النتيجة للسلوك ذات أهمية أو قيمة عالية بالنسبة للفرد.

#### ❖ ثامنا: نموذج بورتروولر:

طور كل Porter & Law في نموذج Vroom ، وقد ربطا الرضا بالمكافأة فحينما يقدم الفرد أداء أو يبذل جهدا يحصل على مكافأة وحينما تكون هذه المكافأة عادلة ومتوافقة مع الجهد الذي يبذله أو الأداء مقارنة بمكافآت الآخرين فإنه يحقق الشعور بالرضا، فأداء الفرد يعتمد على القيمة التي يراها في المكافأة المتوقعة، وعلى احتمال تحقيق المكافأة والحصول عليها في حالة بذل الجهد وهذا يتطلب بالطبع تفهم أهمية الحاجة لأن الفرد يمتلك قدرات وسمات ضرورية للقيام بالجهد .

#### ❖ تاسعا: نموذج لولير في الرضا الوظيفي :

قام Edwerds Lawler بتقديم نموذج لتحديد الرضا الوظيفي، والذي جاء نتيجة لبحوثه ودراساته المتواصلة مع عدد من زملائه من دراسة الدوافع والرضا الوظيفي في الولايات المتحدة الأمريكية حيث يرى أن العمليات التي تحدد رضا الفرد في الوظيفة هي تقريبا واحدة وذات علاقة وتقع في ثلاثة أبعاد هي:

- الراتب .
- الإشراف .
- الرضا عن العمل نفسه .

ويرى Lawler أن الرضا هو عبارة عن الاختلاف أو الفرق بين شعور الشخص تجاه ما ينبغي أن يحصل عليه، وما يدرك الشخص بأنه حصل عليه بالفعل، فالنموذج يتنبأ بأنه عندما يفوق إدراك عدالة المكافأة (الجزاء) كمية المكافأة الفعلية ينتج عدم الرضا وعندما يتساوى إدراك عدالة المكافأة فالنتيجة هي الشعور بالذنب والتوتر أو عدم الارتياح، ويضيف Lawler إلى نموذجيه أن أهم المؤشرات على إدراك الشخص هو مدخلات وعوائد العمل والوظيفة، وإدراك أهمية الآخرين كذلك إدراك صفات وخصائص العمل وإدراك الجزاء (المكافأة) الذي يحصل عليه الشخص من عمله سواء كان هذا الجزاء ماديا أم معنويا .

## ❖ عاشرًا: نظرية تدعيم السلوك

تعد نظرية تدعيم السلوك إحدى نظريات السلوك الإنساني والتعلم التي طورها عالم النفس المشهور Skinner عام ١٩٦٩ ، وتنطلق من فكرة أن السلوك الإنساني هو نتيجة لمثيرات البيئة المحيطة بالإنسان سواء كان منها البيئة العامة بكل عواملها ومثيراتها أم البيئة الخاصة بالعمل الوظيفي، والبيئة الإدارية وتزعم النظرية أن السلوك يعتمد على ما يتعرض له الموظف من مثيرات ومحفزات، فإذا كانت هذه الحوافز إيجابية فإنه سينتج عن ذلك تأكيد أو تعزيز وهذا يقود إلى تكرار هذا السلوك أما إذا كانت المحفزات غير إيجابية أو أن الموظف لم يحصل عليها فسينتج عن ذلك تثبيط وعدم تشجيع أو عدم تكرار لمثل هذا السلوك . (عبدالمالك، 2020)

## ❖ إحدى عشر: نظرية الهدف

تفترض هذه النظرية أن مبعث الدافعية لدى الأفراد هي الأهداف والغايات التي يسعون لتحقيقها، وما لها من أهمية وفوائد لديهم، كما تفترض أن الأفراد الذين يشاركون في وضع الأهداف المطلوب تحقيقها وإنجازها من قبلهم، وتكون واضحة وغير صعبة التنفيذ، تكون دافعتهم وأداؤهم فعالا بشكل كبير لإنجاز وتحقيق هذه الأهداف، لأن الأهداف التي هي توجه سلوكهم، والأهداف المحددة أيضا تلعب دورا كبيرا في توليد الدافعية لدى الأفراد لبذل جهد أكبر من تحقيق هذه الأهداف وإن الأهداف الصعبة المقبولة من قبل الأفراد، وتمثل تحديا، يقابله الأفراد بجهد أكبر مما لو كانت أهدافا سهلة .

في ضوء هذه الآراء والنظريات والدراسات التي تناولت الحاجات الإنسانية، والدافعية والرضا الوظيفي، فإن هذه الدراسة الحالية تنطلق في بحث الرضا الوظيفي من الاعتبارات التالية:

1. إن الإنسان له احتياجاته ودوافعه، له مشاعره وأحاسيسه وانفعالاته وتراوح احتياجاته بين الاحتياجات الفسيولوجية واحتياجات تحقيق الذات.
2. إن الإنسان وهو في طريقة لإشباع تلك الاحتياجات يملك الإرادة الحرة في الاختيار، ولا تسيطر على سلوكه الغرائز الفطرية بشكل كلي، بل يتأثر سلوكه بقوة الاحتياج والظروف المحيطة به وبما يحمله

من قيم ومعتقدات، ومن ثم فإن إشباع الاحتياجات الإنسانية لا يخضع لهرمية معينة أو تدرج لتلك الاحتياجات.

3. إن العمل أمر أساسي في حياة الفرد، وهو المضممار الواسع لإشباع الحاجات الإنسانية وتحقيق طموحات الإنسان ورفقيه، وتقدمه، وهو الوسيلة لهضة المجتمعات وتطورها.

4. إن الفرد العامل لديه أهداف خاصة به، يسعى إلى تحقيقها من خلال العمل، ويمتلك بالمقابل طاقات كامنة خلاقة، وإن الإدارة الفاعلة هي القادرة على فهم هذه الأهداف وتلبيها وإطلاق تلك الطاقات وتحريرها من مكانتها واستثمارها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة.

5. إن تحقيق الموظف للأهداف التي يسعى إليها عند التحاقه بعمل معين يجلب له الرضا والسرور وإن شعوره بالرضا يعني أن لديه الفرصة أو الظروف العملية التي تساعد في الغالب بشكل مباشر أو غير مباشر على تقديم أداء أفضل في العمل.

6. إن الرضا الوظيفي هو محصلة لمجموعة من العوامل منها ما يعود إلى العمل نفسه، ومنها ما يعود إلى إدارة المنظمة وسياساتها، وأساليب الإشراف المتبعة، والبيئة الاجتماعية للعمل.

7. إن الرضا يتحقق إذا أشبعت الوظيفة احتياجات الفرد كما هو عند Maslaw، وإذا كانت تلك الاحتياجات منسجمة مع قيم الفرد كما عند Lock وإذا كانت تحقق للفرد الإنجاز والقوة والاندماج.

8. تقود العدالة بين الموظفين إلى زيادة رضاهم الوظيفي

9. إذا كانت المكافأة تتساوى مع ما قدمه الموظف من عمل تحقق العدالة وبه يتحقق الرضا.

ونلاحظ أن إشباع الحاجات الإنسانية يؤدي إلى الشعور بالرضا، ويؤدي عدم إشباعها إلى الشعور بعدم الرضا، كما تؤثر الإدارة وزملاء العمل وفرص الترقية والمكافآت في الشعور بالرضا الوظيفي، ويتضح أن الرضا الوظيفي يتأثر بقيم واتجاهات وثقافة الفرد والمجتمع كما يتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية للعمل، وبحضارة المجتمع ونظمه وبما أن تلك الأمور تختلف من فرد لآخر، كما تختلف من مجتمع لآخر، ومن بيئة عمل إلى بيئة عمل أخرى لا يمكن اعتبار النظريات السابقة و المطبقة في مجتمع غربي أن تنطبق تماما على مجتمعنا العربي الإسلامي، ولا يمكن ترجيح نظرية على أخرى. (عبدالمالك، 2020)

## ✓ أولاً: الرضا الوظيفي والأداء :

ان الاهتمام بالرضا الوظيفي من قبل المنظمات جاء من الاعتقاد بأن العاملين الراضين أكثر إنتاجاً من غير الراضين، وقد حمل كتاب و باحثو مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة هذه الفكرة وقاموا بتأكيدھا وتبريرھا في كتاباتهم وبحوثهم. وقد قام هؤلاء الكتاب بتقديم العلاقة بين الرضا والأداء باعتبارھا علاقة سببية بين الرضا كمتغير سببي، والأداء كمتغير أثر نتيجة)، وبرروا ذلك بأن الفرد الذي يرتفع رضاه عن عمله يزداد حماسه للعمل ويزداد إقباله عليه، كما يزداد ولاؤه للمنظمة التي يعمل بها فترتفع بذلك إنتاجيته وأداؤه. أما الفرد الذي ينخفض رضاه عن عمله فان حماسه لهذا العمل يقل، وبالتالي ينخفض مستوى أدائه. (خليل، 2021)

يمكن القول أن الفكر الإداري الذي تناول علاقة الرضا الوظيفي بالأداء قد خلص إلى ثلاثة اتجاهات رئيسية هي:

الاتجاه الأول: يرى أصحاب هذا الاتجاه أن الرضا الوظيفي المرتفع أو الروح المعنوية العالية لدى العاملين تؤدي إلى زيادة الأداء، وهذا الاتجاه يمثل رأي أصحاب الدراسات التي تلت تجارب هو ثورن، والتي حاولت التركيز على العلاقات الإنسانية في العمل، والاهتمام بمشاعر العاملين، وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية، إيماناً منهم بأن ذلك سيؤدي إلى زيادة رضا العاملين وزيادة إنتاجيتهم، ويتفق هذا الرأي مع نظرية كل من ماسلو وهيرزبرج ومكلياند.

الاتجاه الثاني: يتلخص رأي أصحاب هذا الاتجاه في أن العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء تكون موجودة وصحيحة أحياناً، وغير موجودة أحياناً أخرى، فقد لوحظ في بعض الأحيان أن الرضا عن العمل لا يؤدي بالضرورة إلى زيادة الإنتاجية، كما أن الإنتاجية قد تزداد في حالة عدم الرضا عن طريق استخدام الضغط، والتهديد والأسلوب الديكتاتوري في الإدارة. (عقبة، 2019)

الاتجاه الثالث: يرى أصحاب هذا الاتجاه أن الرضا الوظيفي يتحقق نتيجة الأداء العالي المتنوع بعوائد ايجابية مثل الأجر، والترقية، والعلاقات الطيبة، في حالة إدراك العامل أن هذه العوائد مرهونة

بمستوى معين من الأداء، ويتفق هذا الاتجاه مع نظرية Vroom في التوقع، وأيضا مع رأي Porter &

lawler

### ✓ ثانيا : الرضا الوظيفي والروح المعنوية

هناك عدد من المعطيات التي شاع استخدامها للتعبير عن المشاعر النفسية التي يشعر بها الفرد تجاه عمله، فهناك الروح المعنوية، والاتجاه النفسي نحو العمل، وهناك الرضا عن العمل، وهذه المصطلحات وان اختلفت تفصيلات مدلولاتها تشير بصفة عامة إلى مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد، ويميل الباحثون إلى تبني وجهة النظر التي ترى أن مفهوم الرضا الوظيفي، يرتبط بمفهوم الروح المعنوية، وان الرضا الوظيفي هو احد مكونات الروح المعنوية إلا أن مفهوم الروح المعنوية أكثر شمولاً من الرضا الوظيفي، فالروح المعنوية تعرف بالجو العام الذي يسود المنظمة والنتائج عن اتجاهات الأفراد وأرائهم بالظروف المحيطة بالعمل، وتعتبر الروح المعنوية عن الحالة النفسية والذهنية لأفراد المجموعة، والتي تحكم سلوكهم وتصرفاتهم وتؤثر فيها، وتؤكد رغبتهم في التعاون .

### ✓ ثالثا : الرضا الوظيفي والعدالة:

إن العدالة Equity قيمة حضارية تستلزم أن يعامل الناس على قدم المساواة بوصفهم بشرا، وان تكون لهم حقوق وعلمهم واجبات متساوية مع أقرانهم، ومن اجل تأكيد الثقة والمساواة، فإن العاملين يميلون إلى معارضة المحاباة، والامتيازات الشخصية، كما يميلون إلى تحديد نظام الحوافز المبني على أساس الانجاز ويرتبط موضوع العدالة بكل أنواع المكافآت النفسية والاجتماعية والاقتصادية، ويعد الفرق بين ما يتوقعه الفرد من عمله وما يحصل عليه فعلا عاملا هاما يؤثر على درجة الرضا التي يشعر بها الفرد تجاه عمله، ومن ثم الفارق بين العائد المتوقع والعائد الفعلي، كما يرتبط الأخير عكسيا مع درجة الرضا عن العمل، فكلما زاد الفرق قل الرضا عن العمل. (الركابي، 2019)

#### ✓ رابعا: الرضا الوظيفي والعقد النفسي:

ويمكن تعريف العقد النفسي بأنه اتفاق غير مكتوب بين المنظمة وجميع العاملين فيها، فالمنظمة تتوقع أن يوجد أعضاؤها على رأس عملهم خلال ساعات معينة من اليوم. وتهتم كذلك بكمية ونوعية عمل الأفراد، وبانتمائهم لها، ولكي ترضى المنظمة عن العاملين، فعلى العامل أن يلبي توقعات المنظمة إلى درجة معينة، وبعبارة أخرى فأن للمنظمة متطلبات معينة، وعلى الفرد تلبية هذه المتطلبات إذا ما أراد لعلاقته الجيدة بمنظمتها أن تدوم، وبالمقابل فأن للفرد توقعات معينة من المنظمة، فيمكن أن يتوقع الحصول على الخبرة والأمان، والتقدم في العمل، ويمكن أن يتوقع كذلك فرصة التعرف على أناس آخرين، وتكوين صداقات، وبناء علاقات اجتماعية، ولكي يكون الفرد راضيا وعاملا منتجا ومستمرا في المنظمة فعلى المنظمة تلبية توقعاته، بالتالي إذا اهتمت المنظمة بتحقيق العقد الاقتصادي فقط دون الاهتمام بالعقد النفسي فإن الموظف يفقد اهتمامه بعمله، ويحاول إذا ما أتاحت له الفرصة الانتقال منها إلى منظمة أخرى يحقق فيها توقعاته النفسية والاقتصادية. (عقبة، 2019)

#### ✓ خامسا: الرضا الوظيفي والدوران الوظيفي

هناك عدة أنواع من الدوران الوظيفي مثل الوفاة الفصل التسريح، ترك العمل الطوعي، إلا أن الدراسات التي درست الدوران الوظيفي اقتصررت على دراسة ترك العمل الطوعي من قبل العاملين، ومعظمها يشير إلى إمكانية استخدام الرضا الوظيفي كمتغير مهم للتنبؤ بالدوران الوظيفي، حيث تكون العلاقة بين الرضا الوظيفي والدوران الوظيفي علاقة عكسية، أي أن الموظف الذي يشعر بعدم الرضا يتجه إلى ترك العمل أكثر من الموظف الراضى عن عمله. (خليل، 2021)

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- أبو الفول، قصي اكرم جضعان، و الصرايرة، إبراهيم صالح عبد. (2019). التنظيم القانوني لعقد العمل المرن في القانون الأردني (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- الأحمد، شواخ بن محمد. (2020). عقد العمل المرن: دراسة مقارنة على ضوء مشروع قرار وزارة العمل والتنمية الاجتماعية السعودية. مجلة الأطروحة - الدراسات القانونية، مج5، ع1، 9 - 54.
- أحمد، علي يونس إبراهيم سيد. (2019). أثر ترتيبات العمل المرن في قطاع الخدمات المصرفية على الابتكار التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك التجارية بمدينة المنصورة. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، س39، ع1، 483 - 522.
- توفيق، دعاء أحمد. (2021). الأبعاد الاجتماعية للعمل المرن في ظل الأزمات: دراسة ميدانية على عينة من الخبراء والعمال بمصنع نستله 1 مصر. مجلة كلية التربية في العلوم الإنسانية والأدبية، مج27، ع3، 253 - 313.
- توفيق، دعاء أحمد. (2021). الأبعاد الاجتماعية للعمل المرن في ظل الأزمات: دراسة ميدانية على عينة من الخبراء والعمال بمصنع نستله 1 مصر. مجلة كلية التربية في العلوم الإنسانية والأدبية، مج27، ع3، 253 - 313.
- حسين، مروة عبدالمعز، وفكري، جمانة فاروق. (2023). دور ممارسات سلاسل التوريد الإلكترونية في تحسين ترتيبات العمل المرن: دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في مصر. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج14، ع3، 642 - 689.
- حسين، مروة عبدالمعز، وفكري، جمانة فاروق. (2023). دور ممارسات سلاسل التوريد الإلكترونية في تحسين ترتيبات العمل المرن: دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في مصر. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج14، ع3، 642 - 689.

- الحميدة، منار حامد. (2021). العمل المرن وأثره على الأداء الوظيفي لموظفي مجلس الخدمات المشتركة لمحافظة الكرك في ظل جائحة كورونا. مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، مج6، ع2 ، 184 - 201.
- خليل، جيهان طه. (2021). الرضا الوظيفي للمراجع الداخلي: دراسة ميدانية على المراجعين الداخليين في المملكة العربية. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، مج5، ع3 ، 23 - 38.
- خليل، جيهان طه. (2021). الرضا الوظيفي للمراجع الداخلي: دراسة ميدانية على المراجعين الداخليين في المملكة العربية. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، مج5، ع3 ، 23 - 38.
- دبدب، مصطفى أحمد داود، و الناظر، نهلة نهاد. (2021). أثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي لدى موظفي شركات الاتصالات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- الدلقموني، أمينة فايز محمد، و خصاونة، مها يوسف. (2021). النظام القانوني للعمل المرن في ظل الواقع العملي: دراسة تحليلية ناقدة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، إربد.
- الذنبيات، أسيد حسن أحمد. (2020). عقد العمل المرن في المنزل "مفهومه وإشكالياته": دراسة في القانون الأردني: مقارنة باتفاقيات منظمة العمل الدولية. المجلة الأردنية في القانون والعلوم السياسية، مج12، ع4 ، 13 - 56.
- الركابي، كاشاني، و الحمادي، رنا عبدالستار. (2019). الرضا الوظيفي وأثره في الانغراز الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين العاملين في عدد من المراكز الصحية في محافظة ذي قار. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، مج11، ع1 ، 310 - 346.
- الركابي، كاشاني، و الحمادي، رنا عبدالستار. (2019). الرضا الوظيفي وأثره في الانغراز الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين العاملين في عدد من المراكز الصحية في محافظة ذي قار. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، مج11، ع1 ، 310 - 346.
- السامي، عيساوي. (2022). الرضا الوظيفي في المنظمات: مؤسسة أرسيلور ميتال الحجار عناية نموذجاً. مجلة التكامل، مج6، ع13 ، 167 - 197.

- الشريف، ليلي، علي، وفيفة سليمان، و سعيد، غيداء غسان. (2021). التعاطف وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على عينة من معلمات رياض الأطفال في محافظة اللاذقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية، مج43، ع3 ، 345 - 374.
- الشريف، ليلي، علي، وفيفة سليمان، و سعيد، غيداء غسان. (2021). التعاطف وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على عينة من معلمات رياض الأطفال في محافظة اللاذقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية، مج43، ع3 ، 345 - 374.
- شيرواني، ديلان فؤاد كريم. (2023). دور الرضا الوظيفي في الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في وزارة الإعمار والإسكان. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج19، ع62 ، 183 - 199.
- عابدين، عبدالرحمن فوزي سالم، و الفليت، خلود عطية أحمد. (2020). ترتيبات العمل المرن وأثره على الارتباط الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بشركات الإنترنت في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.
- عبدالله، مصطفى محمد يوسف، و عبدالرحمن، محمد رمضان محمد. (2023). دور ترتيبات العمل المرنة في التوازن بين العمل والأسرة للنساء العاملات بمستشفيات هيئة التأمين الصحي فرع القاهرة. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج14، ع2 ، 910 - 975.
- عبدالله، مصطفى محمد يوسف، و عبدالرحمن، محمد رمضان محمد. (2023). دور ترتيبات العمل المرنة في التوازن بين العمل والأسرة للنساء العاملات بمستشفيات هيئة التأمين الصحي فرع القاهرة. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج14، ع2 ، 910 - 975.
- عبدالمالك، الأزهر، و بوخميس، بوفولة. (2020). الرضا الوظيفي: تنمية إستراتيجية هادفة للتأثير على الأفراد والتقليل من الأنعكاسات النفسية والسلوكية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: مدخل نظري تحليلي. مجلة العلوم الإنسانية، مج7، ع1 ، 256 - 271.
- عقبة، سعيدة. (2019). علاقة التحفيز بالرضا الوظيفي: دراسة ميدانية بمؤسسة فيروفيال-عنابة. مجلة العلوم الإدارية والمالية، مج3، ع2 ، 111 - 120.

- الغويبري، زيد أحمد محمود، و الكساسبة، محمد مفضي عثمان. (2021). التعويضات وأثرها في الاحتفاظ بالمواهب: الدور الوسيط لترتيبات وقت العمل المرن في الشركات الصناعية في الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- الفاخوري، ساندي عدنان يعقوب، و الربضي، نجم رياض نجم. (2021). دور نظام العمل المرن في استمرارية الأعمال أثناء جائحة كورونا: الأردن أنموذجا (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان الأهلية، السلط.
- المشالخة، سجاد جميل، و الزغول، عمرو محمد. (2022). أثر نظام العمل المرن على دافعية العاملين: الدور المعدل للقيادة الخادمة على الجمعيات الخيرية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
- النظامي، صايل مصباح ضيف الله، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (2021). أثر الابتكار في الإنتاج المرن: الدور الوسيط للتحسين المستمر في الشركات الاستخراجية في الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- النظامي، صايل مصباح ضيف الله، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (2021). أثر الابتكار في الإنتاج المرن: الدور الوسيط للتحسين المستمر في الشركات الاستخراجية في الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

## ثانيا: المراجع الأجنبية

- Al-Madadha, Al-Harith Marwan Abdo, and Al-Maaytah, Nour Abdel Hamid Mahmoud. (2020). Organizational Justice and Employee's Job Satisfaction: An Applied Study on Manaseer Industrial Complex (Unpublished Master's Thesis). Mu'tah University, Mu'tah.
- Al-Zubaidi, Muhammad Ibrahim Ali. (2020). The Level of Principal Leadership Styles and Teacher Job Satisfaction. College of Education Journal, Volume 20, Issue 2, 1-32.

- Bouchareb, W., and Kerrouche, S. E. (2021). The Relationship between Perceived CSR and Job Satisfaction for Human Resources: Case Study Skikda Bottling Company (SBC). The Economic Researcher Journal, Volume 9, Issue 1, 145-162.
- Dwikat, Nidal Youssef. (2023). The Impact of Job Stress and Job Satisfaction on Employee Performance: The Case of the Software Companies in Palestine. An-Najah University Journal of Research - Human Sciences, Volume 37, No. 4, 775-803.
- Mohamed, A., and Boubidi, L. (2021). The Relationship between Organizational Climate and Job Satisfaction: Educational Institution as a Pattern. Journal of Strategy and Development, Volume 11, Issue 1, 590-606.