

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. الفصيل عبد الحميد محمد حسن

العام الدراسي:

2025

الفهرس

4	 مقدمة
8	 أهمية الدراسة
10	 أهداف الدراسة
11	 تساؤلات الدراسة
12	 فروض الدراسة:
13	 نموذج الدراسة:
13	 دراسات سابقة
18	 الفجوة البحثية
21	 المنطلقات النظرية للدراسة
22	 المنهجية وطرق البحث:
23	 مصادر جمع البيانات
23	 أدوات الدراسة:
24	 الأساليب الإحصائية المستخدمة
24	 أداة الدراسة
25	 حدود الدراسة:

مقدمة

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. (الجريه، 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.
(البشاشة، 2024)

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، تتبع 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)

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 الرئيسية 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 مرّن 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.
- ✓ تمكّن من تصميم نماذج مرنة قابلة للتطبيق في بيئات عمل مختلفة حسب طبيعة القطاع.
- ✓ تُسهم في تحسين بيئة العمل وتوجيه السياسات نحو تحقيق أهداف استراتيجية تتعلق باستدامة الموارد البشرية.

اهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر السياسات المرنة في العمل على تعزيز الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء الاخلاقي، الولاء المعياري): دراسة ميدانية بعد تطبيق نظام العمل عن بُعد، ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

✓ التعرف على أثر السياسات المرنة في العمل ومدى انعكاسها على الولاء العاطفي على نظام العمل عن بُعد.

✓ التعرف على أثر السياسات المرنة في العمل ومدى انعكاسها على الولاء المستمر على نظام العمل عن بُعد.

✓ التعرف على أثر السياسات المرنة في العمل ومدى انعكاسها على الولاء الاخلاقي على نظام العمل عن بُعد.

✓ التعرف على أثر السياسات المرنة في العمل ومدى انعكاسها على الولاء المعياري على نظام العمل عن بُعد.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما أثر السياسات المرنة في العمل على تعزيز الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء الاخلاقي، الولاء المعياري): دراسة ميدانية بعد تطبيق نظام العمل عن بُعد، وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:

✓ ما أثر التعرف على السياسات المرنة في العمل ومدى انعكاسها على الولاء العاطفي على نظام العمل عن بُعد؟

✓ ما أثر التعرف على السياسات المرنة في العمل ومدى انعكاسها على الولاء المستمر على نظام العمل عن بُعد؟

✓ ما أثر التعرف على السياسات المرنة في العمل ومدى انعكاسها على الولاء الاخلاقي على نظام العمل عن بُعد؟

✓ ما أثر التعرف على السياسات المرنة في العمل ومدى انعكاسها على الولاء المعياري على نظام العمل عن بُعد؟

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 الرئيسية الأول: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر السياسات المرنة في العمل على تعزيز الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء الاخلاقي، الولاء المعياري): دراسة ميدانية بعد تطبيق نظام العمل عن بُعد

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الاربعة التالية:

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسياسات المرنة في العمل ومدى انعكاسها على الولاء العاطفي على نظام العمل عن بُعد.

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسياسات المرنة في العمل ومدى انعكاسها على الولاء المستمر على نظام العمل عن بُعد.

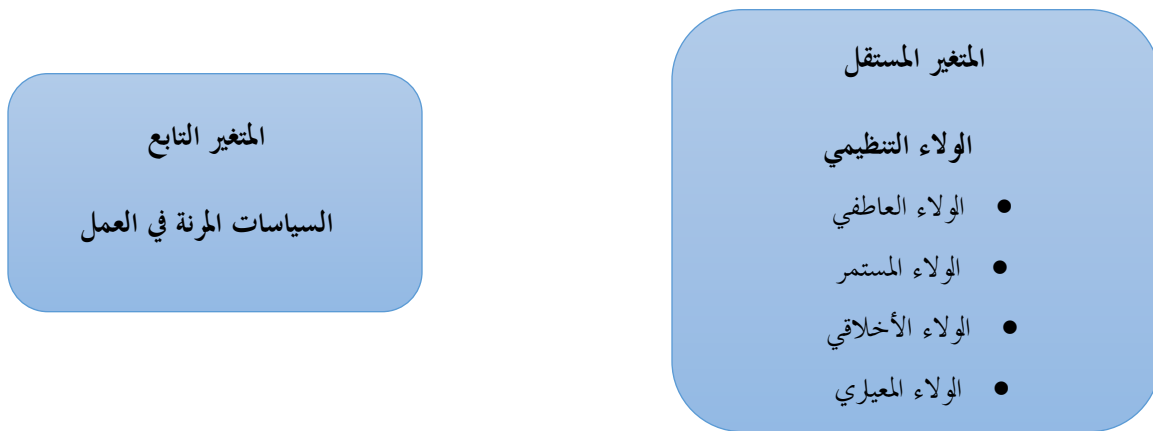
✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسياسات المرنة في العمل ومدى انعكاسها على الولاء
الاخلاقي على نظام العمل عن بُعد.

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسياسات المرنة في العمل ومدى انعكاسها على الولاء
المعياري على نظام العمل عن بُعد.

نموذج الدراسة:

المتغير المستقل: الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء الاخلاقي،
الولاء المعياري)

المتغير التابع: السياسات المرنة في العمل



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، وأداة 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 إحصائيًا بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي. وتتضمن الفرضيات الجزئية: وجود فروق دالة إحصائيًا 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 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.

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 وتوصيف الوظائف، بما يضمن تنفيذ الخطط والبرامج الموضوعة 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.

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 جزءًا 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 مؤخرًا نتيجة التحولات الرقمية، وجائحة كورونا، وتنامي ثقافة العمل المرن. كما أن الدراسة الوحيدة التي تناولت ضغوط العمل (بن مبارك، 2022) اقتصرت 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 جزءًا جوهريًا 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 طبقت 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 تتبع 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.

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 داعماً يشعر فيه الموظف بالثقة والتقدير والاستقلالية، وهي عناصر ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتعزيز الولاء التنظيمي. وتستند الدراسة في هذا السياق إلى نظرية الدعم التنظيمي المدرك (Perceived Organizational Support)، التي ترى أن الموظفين يُطوِّرون 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 ومحفّزة لضمان التزام الموظفين واستقرارهم، من خلال السياسات التي تُراعي 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.

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.

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.

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.

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

أداة الدراسة

تم تصميم الاستبانة في الدراسة الحالية لتتناسب مع متغيرات البحث من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. تتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: يتناول المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من العاملين في وزارة الصحة السعودية، ويشمل المسمى الوظيفي، العمر، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة.

القسم الثاني: يحتوي على الفقرات التي تقيس المتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسة.

أولاً: المتغير المستقل – الولاء التنظيمي، ويُقاس من خلال 15 فقرة مقسمة أربعة أبعاد رئيسية:

1. الولاء العاطفي

2. الولاء المستمر

3. الولاء الأخلاقي

4. الولاء المعياري

ثانياً: المتغير التابع – السياسات المرنة في العمل ، ويُقاس من خلال (10) فقرة موزعة.

حدود الدراسة:

– **حدود موضوعية:** تقتصر الدراسة على تحليل أثر السياسات المرنة في العمل على تعزيز

الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء الاخلاقي، الولاء

المعياري): 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

المراجع

المراجع باللغة العربية

1. 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.
2. 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.
3. عبدالرحيم، رولا عبدالمجيد، و العضايلة، 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.
4. 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.
5. 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.

6. 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.
7. الجرية، نسرین عوض محمد، و الشورطي، يزيد عيسى. (2020). درجة التهكم التنظيمي في المدارس الثانوية في عمان وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الهاشمية، الزرقاء.
8. البشابشة، 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.
9. 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.
10. أشنية، 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.
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. حاج محمد، عجيلة، 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.

13. 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.

14. 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.

15. النوايشة، عائشة هارون عبدالخالق، و الشاورة، فيصل محمود مسلم. (2024). أثر

الولاء التنظيمي على الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على شركة البوتاس العربية (رسالة

ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.

16. 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.

17. 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.

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. بورحلاوي، زهرة العلاء، و بوساحة، نجاه. (2021). العدالة التنظيمية وعلاقتها

بالولاء التنظيمي: دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" -ورقلة- (رسالة
ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة.

20. 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.

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

1445-2025